

Konflikthåndtering

Konflikthåndtering

Skønt man stort set aldrig kan finde to konflikter, der er magen til hinanden, vil der ofte kunne genfindes et mønster i udviklingen af konflikter, hvis ikke de bliver stoppet i tide. Dette mønster er beskrevet som konfliktrappen med reference til op- og nedtrapning af konflikter. Konfliktrappen kan findes i forskellige versioner; den her beskrevne har syv trin:

Uoverensstemmelser om en sag
Personificering af konflikten
Problemet vokser ud over den indledende sag
Direkte dialog stopper
Opstilling af fjendebilleder
Åben fjendtlighed opstår
Polarisering

Uoverensstemmelser om en sag

I denne fase koncentrerer konflikten sig om et konkret emne, hvor begge parter som udgangspunkt optræder sagligt og med interesse i at opklare uenighederne. Hvis dette sker, kan man fortsætte med denne nye viden, og der er ikke længere en konflikt. Det kan ske, at der opstår "støj" i kommunikationen, hvilket kan give basis for en optrapning af konflikten. I almindelighed vil man dog kunne løse konflikten og komme videre, uden at nogen af parterne føler at have lidt nederlag.

Hvor vidt konflikten optrappes fra dette første trin, betragtes som regel som et alvorligt skridt. Der skelnes først og fremmest mellem, om man holder sig til sagen eller eskalerer til at inddrage personlige elementer. Derfor vil håndtering af konflikter ofte søge at sætte ind for at undgå optrapningen fra basistrinnet.

Personificering af konflikten

På dette trin af konflikten er man gået fra at være uenige om en sag til at betragte modparten selv som problemet. Negative følelser for den anden part tager over, og kontakten mellem de to parter lider begyndende skade. De negative følelser, der optræder, kan være f.eks. frygt eller irritation, og parterne kan reagere ved angreb/forsvar og ved at betvivle hinandens motiver eller endog karakterer.

Problemet vokser ud over den indledende sag

Når konflikten yderligere vokser i omfang, kan parterne grave i historien og finde lignende situationer, hvor den anden også viste uheldige sider. Der kan dukke uafsluttede konflikter op og bidrage til at udvide grøften mellem parterne.

På dette niveau er der fortsat direkte kommunikation mellem parterne, selv om den ofte ikke er særligt konstruktiv. Direkte kommunikation (samtale) betragtes som særdeles betydningsfuld for behandling af en konflikt, og derfor betragtes skridtet herfra til næste trin, hvor denne kommunikation opgives, med ekstra stor alvor.

Direkte dialog opgives

Man forsøger på dette stadi af konflikten at undgå modparten. Omgås parterne fysisk, undgår de at møde hinanden direkte, at se hinanden i øjnene eller fx gaber demonstrativt. Frem for at kommunikere direkte med hinanden går man over til at tale om hinanden til andre. I den forbindelse søger man efter forbundsfæller, hvilket kan være med til at tilspidse konflikten.

Konflikthåndtering

Imidlertid har man her også muligheden for som tredjepart at være med til at behandle konflikten, hvis man kan få diskussionen til at handle om den oprindelige sag igen frem for om modparten og dennes karakter.

Opstilling af fjendebilleder

Her er den oprindelige problemstilling stort set forsvundet, og konflikten handler stort set kun om modparten på en meget firkantet måde. Det handler om at opnå overtaget over modparten, om magt. Den ene part ser så at sige kun negativt på den anden part, og det kan føre til direkte beklikkelse af modpartens karakter i bred forstand. Hvis konflikten er f.eks. på mellemfolkeligt niveau, kan man ende med at betragte modparten som dyriske, brutale eller primitive, hvilket kan føre til handlinger, der modsvarer disse tanker – fundamentalisme udspringer af dette trin.

Åben fjendtlighed opstår

Med den opfattelse af modparten, der er opstået på forrige trin, retfærdiggør den enkelte part, at man kan åbenlyst kan skade modparten fysisk og/eller psykisk. Ekstremismen har fået overtaget, og eventuelle moderate stemmer vil blive marginaliseret.

Polarisering

Parterne kan ikke længere være på samme sted. Dette kan give sig udslag i fyringer/opsigelser, ghettodannelser og lignende. Man kan sige, at det dæmper mulighederne for den åbenlyse konflikt, men den kan sagtens fortsættes på afstand.

Behandling af konflikter

Decideret løsning af en konflikt er ikke altid mulig. For at nå dertil kræver det, at årsagen til konflikten kan elimineres, samt at parterne endegyldigt overbevises om dette. Da det ikke altid er muligt at nå dertil, må man koncentrere sig om at søge i rimeligt omfang at nedtrappe konflikten ad ovenstående konfliktrappe. På de nederste trin (fra oven i beskrivelsen) er det stadig muligt for parterne at takle konflikten uden at inddrage andre, men man skal ikke ret langt op, før det vil være hensigtsmæssigt eller decideret nødvendigt at inddrage udefra kommende mediatorer.

Evnerne, der kræves til konflikthåndtering, er relativt simple, men de er sjældent en del af almindelig opdragelse.

Der synes at være faglig konsensus om, at konflikthåndtering især kræver evner inden for to områder:

Forståelsesmæssige evner: Forståelse for- og bevidsthed om konflikter, konflikthåndtering og kommunikation

Kompetencemæssige evner: Kompetencer indenfor konflikthåndtering og kommunikation

Forståelsesmæssige evner i forhold til konflikthåndtering

Konflikthåndtering

Det første område er det forståelsesmæssige: Et individ bliver nødt til at forstå konflikternes årsager, typer, strategier, taktikker og naturer.

Et individ skal forstå konfliktteoriene om følgende mekanismer:

Hvordan og hvorfor opstår konflikter?

Hvor og hvornår forekommer konflikter almindeligvis?

Hvilke forskellige strategier og taktikker kan anvendes til at håndtere konflikterne?

Kompetencemæssige evner i forhold til konflikthåndtering

Det andet område er det kompetencemæssige: Udover at forstå kommunikation og konfliktteori bliver individet nødt til at være kompetent inden for en række basale kommunikative områder og udvikle et arbejdsmæssigt repetoire af evner til konflikthåndtering. Man kan lave en længere liste over evner og færdigheder, som er nødvendige i forbindelse med avanceret konflikthåndtering – der er dog to basale kommunikationsevner, som forudgående kræves, for at enhver konflikthåndtering kan være effektiv:

At lytte

At stille spørgsmål

Individer, der er nye i forhold til konflikthåndtering, bør først og fremmest arbejde med de basale kommunikationsevner.

Sidenhen kan man arbejde videre med følgende evner:

Fortæl hvad du har på hjerte

Lyt grundigt

Udtryk stærke følelser på en hensigtsmæssig måde

Forbliv rationel så længe som muligt

Giv og tag

Undgå alle harmfulde kommentarer og påstande

Konflikthåndtering

Konflikthåndtering i organisationer

For enhver organisation, der skal sikre sin effektivitet og indfrielse af sine målsætninger, er det nødvendigt, at den består af mennesker, der har en fælles vision. Klare mål for de enkelte individer/afdelinger/grupper er ligeledes essentielt.

I den forbindelse har man behov for metoder til at genkende og løse konflikter imellem mennesker, således at konflikten ikke bliver så alvorlig, at denne ikke kan løses eller at samarbejdet bliver umuligt.

Alle medlemmer af enhver organisation er nødt til at have metoder til at holde konflikter på et minimum – og til at løse problemer, der er udløst af en konflikt, inden konflikten bliver en stor arbejdsmæssig forhindring.

Denne type konflikter kan opstå i alle typer organisationer (NGO'er, politiske partier, virksomheder, regeringer osv.).

Konflikthåndtering er processen, hvor man planlægger, hvordan man vil undgå konflikter, når det er muligt, og hvor man organiserer sig således, at man er i stand til at løse konflikten så hurtigt og gnidningsfrit som muligt.

Konkurrence og konflikthåndtering

“Konkurrence” bringer almindeligvis det bedste frem i mennesker, idet de stræber efter at gøre deres bedste. Fair og venlig konkurrence fører ofte til nye rekorder, opfindelser eller ekstreme indsats i forbindelse med f.eks. at løse et problem.

Når konkurrence bliver uvenlig, bitter eller ligefrem fjendsk, kan konflikter derimod nemt opstå – og dette kan få det værste frem i folk.

Almindelige årsager til konflikter

Årsager eller kilder til organisatoriske konflikter kan være mange og forskellige. De mest almindelige er følgende:

Mangel på ressourcer (finanser, udstyr, faciliteter osv.)

Forskellige holdninger, værdier eller opfattelser

Uenighed om behov, mål, prioriteter og interesser

Dårlig kommunikation

Dårlig eller utilstrækkelig organisatorisk struktur

Mangel på teamwork (gruppesamarbejde)

Mangel på klarhed i arbejdsroller og ansvar

Konflikthåndtering

Konflikter og konflikthåndtering mellem individer

Mennesker har forskellige måder at kommunikere på, forskellige ambitioner, politiske eller religiøse overbevisninger og forskellige baggrunde. I vores mangfoldige samfund er muligheden for, at disse forskelle fører til konflikter altid til stede.

I forbindelse med konflikthåndtering er det derfor vigtigt, at man er årvågen og klar til at forebygge situationer, hvor konflikter kan opstå.

Konflikter og konflikthåndtering mellem grupper

Når mennesker danner grupper, har de en tendens til at fremhæve de ting, der gør deres gruppe bedre eller anderledes end de andre grupper. Dette sker både i sport, kultur, politik, religion og på arbejdspladser, og kan i nogle tilfælde ændre sund konkurrence til destruktiv konflikt.

Konflikthåndtering mellem grupper er meget forskellig fra konflikthåndtering mellem individer, idet grupper kan opløses eller omstruktureres.

Konflikter og konflikthåndtering i grupper

Selv indenfor en organisation eller et team kan konflikter opstå pga. individuelle forskelle eller ambitioner. Rivalisering mellem undergrupper (grupper i gruppen) kan være en anden årsag til konflikter.

Alle ledere og medlemmer af organisationen er derfor nødt til at være opmærksomme på gruppens dynamik såvel som faresignalerne på konflikt for at sikre effektiv konflikthåndtering.

Hvordan kan du forebygge konflikter?

Rigtig mange konflikter bygger på misforståelser. Det vil sige, de bygger mere præcist på, at vi som mennesker har forskellige syn på verden. Det der er indlysende rigtigt for mig, er det ikke nødvendigvis for dig. Vi har forskellige præferencer for, hvordan vi ønsker at handle i bestemte situationer.

Konflikthåndtering

En stor faktor i misforståelser er manglende kendskab til hinanden. Fordi jeg ikke kender dig, så kan jeg antage rigtig mange ting omkring dig og dine handlinger. Det skaber grobund for fordomme og misforståelser.

Det kan du forebygge som leder, hvis du sætter aktivt ind og arbejder med kendskabet mellem dine medarbejdere i organisationen. Ligesom du kan lære meget af at tilpasse din ledelsesstil til den enkelte medarbejders profil.

så kan dine medarbejdere udvikle sig meget og skabe et stærkt samarbejde, hvis de lærer hinanden bedre at kende. Der er mange måder at arbejde med det på, det kan være ved at introducere smalltalk, arbejde med Belbin Teamroller eller andre profilværktøjer, der understøtter samarbejde og teamudvikling.

Hvad er en konflikt?

Det er svært at snævre konflikt helt ind, fordi det bliver defineret på mange forskellige måder, men grundlæggende så kræver en konflikt følgende elementer:

Der er mindst to selvstændige grupper / personer.

Der er en uoverensstemmelse mellem grupperne / personerne.

Der er en interaktion mellem grupperne / personerne.

Det er altså ikke nødvendigvis en konflikt, hvis to er sure på hinanden. Der skal være en interaktion mellem parterne. Ofte er interaktionen dog selve årsagen til konflikten. Det er altså en situation, hvor en part føler sig forurettet, misforstået eller negativt behandlet af en anden part.

Konflikthåndtering behøver ikke være lig med konfliktløsning

Konfliktløsning handler om at udrydde og løse konflikterne. Konflikthåndtering fokuserer på at minimere de negative konsekvenser og stille skarpt på læringsprocessen i konflikten som et positivt element.

Når vi så alligevel taler lidt om konfliktløsning, så er det fordi mange ledere betragter konfliktløsning og konflikthåndtering som det samme. Det skaber, hvad Tina Monberg i bogen Konflikthåndtering har kaldt konfliktangst. Angsten for at gribe ind og håndtere konflikter kan du løse op for ved at se på konflikthåndteringen som en læringsproces for hele organisationen.

Der er et udviklingspotentiale i konflikthåndtering, hvor du udfordrer organisationens status quo – altså alt det vi plejer at gøre og tager for givet. Det kan være med til at skabe små forandringer, der rykker kulturen i jeres organisation i en positiv retning.

Men det kræver, at du som leder tør træde ind i konflikten.

Sådan håndterer du konflikterne:

1. Skab klarhed over rollefordelingen

Konflikter opstår ofte i forbindelse med uklare rollefordelinger. Det er derfor lederens ansvar at gøre eksempelvis uddelegeret beslutningskompetence så klar og tydelig som muligt. Brug MUS-samtalen til at afklare, hvilke opgaver den enkelte medarbejder har ansvar for, og lav en forventningsafstemning. Indkald til en samtale hver gang en medarbejder får en ny opgave, så du kan forventningsafstemme opgavens indhold og ansvarsfordeling.

Konflikthåndtering

2. Oprethold et professionelt forhold til dine medarbejdere

Hvis du som leder er i tvivl om, hvorvidt relationen til dine medarbejdere er blevet for privat, kan du sparre med dine lederkollegaer. Det er et emne, der er relevant for mange, og erfarne ledere har ofte en klar holdning til eller erfaring med, hvordan de beholder en professionel og konstruktiv relation til medarbejderen.

3. Forbliv upartisk

Hvis du skal håndtere en konflikt, skal du være opmærksom på, om du kan være neutral. Du risikerer at optrappe konflikten mellem medarbejderne, hvis ikke du kan forholde dig neutralt til konflikten. I sådanne situationer – alt efter hvor store problemerne er – kan det være en idé at få hjælp fra HR-medarbejdere eller en anden upartisk leder fra organisationen.

4. Lyt, lyt og lyt

En hyppig årsag til konflikter er, hvis medarbejderne ikke føler sig hørt og anerkendt. Det kan fx ske, hvis lederen ikke lytter til medarbejderen. Lyt derfor aktivt til dine medarbejdere, og invitér dem til at komme med input, når der skal tages beslutninger.

Medarbejderne vokser, når ledelsen lytter til dem, og det giver god mening at inddrage dem i beslutninger, hvor de er eksperterne.

5. Hav et konfliktberedskab

Det er en god hjælp at have et konfliktberedskab eller konfliktpolitik, så medarbejderne ved, hvor de skal henvende sig. Det er også værd at overveje, om medarbejderne skal have redskaber til konflikthåndtering.

6. Husk ordets magt

I al kommunikation mellem leder og medarbejder er der et magtforhold, som kan være mere eller mindre synligt. Vær opmærksom på omgangstonen, sprogbruget og det skjulte magtforhold i kommunikationen. Vær som leder bevidst om magtforholdet, og tag højde for det i kommunikationen.

7. Husk, at konflikter også kan være et tegn på sundhed

Konflikter er ikke nødvendigvis negative. Konflikter er ofte et tegn på forskellige verdenssyn, som kan føre til nyskabelse og udvikling. Som leder kan det være udbytterigt at italesætte, at forskellighed og uenighed kan være en kilde til udvikling.

Konflikthåndtering

Gå konflikten i møde med et åbent sind

Vi har alle forskellige synspunkter og opfattelser af, hvorfor konflikten er opstået. For at løse konflikten kræver det, at man finder et fælles grundlag. Du skal ikke vente til den anden part overgiver sig. Gå konflikten i møde med et åbent sind og prøv at forstå den andens synspunkt.

Tænk over hvad der kunne have forårsaget konflikten

Vær objektiv, når du tænker over, hvad du har gjort eller sagt, der kan have bidraget til konflikten. Sæt dig i den andens sted og overvej, hvordan situationen kan håndteres anderledes i fremtiden

Ha' respekt for forskelligheder

Arbejdspladser består oftest af forskellige personligheder, kulturer og erhvervsmæssige baggrunde. Hvad der er acceptabelt for dig, kan meget vel være stødende for en anden. At tage hensyn er den bedste måde at undgå unødvendige konflikter på.

Sæt en stopper for konflikten i de tidlige faser

Det simpleste du kan gøre, er at tage en snak med din kollega og spørge ind til, hvorfor de tror, at konflikten er opstået. Gør det meget klart, at du er villig til at gå på kompromis, og at I sammen kan løse konflikten.

Lyt opmærksomt

Under samtalen skal du sørge for at lytte opmærksomt og anerkende din kollegas følelser og meninger. Du behøver ikke nødvendigvis at være enig, når du anerkender en andens følelser. Der er altid flere sider i én sag.

Vær opmærksom på dit sprog

Vær opmærksom på, at du ikke lægger skylden på andre både direkte og indirekte. Du kan sagtens fortælle, hvad du selv mener, bidrager til konflikten uden at pege fingre.

Spørg om hjælp

Hvis konflikten fortsætter, kan I sammen finde én på arbejdspladsen, der kan fungere som en slags mægler. Dette kunne være din chef, en HR medarbejder, eller en leder fra en anden afdeling. Mægleren skal være neutral over for begge parter. Det skal være en person alle parter i konflikten føler sig tryk ved.

Hvad er der sket? Hvad er problemet?

På dette indledende trin er det umådelig vigtigt, at man forsøger at beskrive kendsgerninger og begivenheder på en måde, som gør det muligt for den anden eller de to parter at genkende og anerkende en definition af problemet. Følelser og værdibaserede domme og udsagn må derfor udskilles fra beskrivelsen af 'fakta'.

Konflikthåndtering

Hvilke følelser har konflikten vakt?

Dette spørgsmål bør stilles til hver enkelt af de involverede personer. Også her er udtryksformen af betydning: Det er nemmere for modparten at lytte til "jeg-budskaber" af typen "Jeg er oprørt, fordi..." end til beskyldninger som "han, hun, de er.....dumme, uretfærdige.." o.s.v.

Hvad vil du/I gerne have til at ske?

Hvad ville være det allerbedste, der kunne ske i denne situation? Hvilke muligheder kan opfylde dine/mine/vore behov og tilgodese vore værdier og interesser? Alle konfliktens parter bidrager til et bredt udbud af mulige handlinger og løsninger.

Hvad kan du/I faktisk gøre?

Flere af de forslag, der er kommet frem som svar på det foregående spørgsmål, er måske urealistiske i den foreliggende situation eller ikke acceptable for alle parter. I denne fase samarbejdes der om at lave praktiske, realiserbare aftaler, som kan imødekomme behov og interesser, der er blevet afdækket. Det kan være små skridt, som kan hjælpe med til at genoprette tilliden til, at mere holdbare løsninger efterhånden kan findes. Det er derfor godt med synlige rammer og klare aftaler om, hvornår kontakten genoptages, for at man i fællesskab kan vurdere, om aftalerne virker efter hensigten.

Disse fire spørgsmål afdækker kernepunkterne i de fleste former for konfliktbearbejdelse. De er grundindholdet og grundopskriften uanset navnet på modellen eller metoden: Mægling, mediation, basal konfliktløsning, ikkevoldelig kommunikation. De kan også bruges i ens eget personlige lønkammer til i en stille stund at overveje, hvordan man vil agere. Målet er at finde frem til en række handlinger, der kan ændre konfliktens forløb fra et destruktivt til et konstruktivt.

Konflikters sprog

Mange af vore konflikter opløser sig uden ord. Et kærligt blik, en gestus, et klap på skulderen, en handling – bekræfter, at vores relation er intakt, selv om vi lige nu er uenige.

Vi kan komme videre sammen. Det verbale sprog, samtalen, er det, vi har, når vi vil udforske konflikterne og finde holdbare løsninger på konkrete problemer.

Konflikthåndtering

Sprog, som optrapper, er et sprog som bebrejder, kritiserer, vurderer, generaliserer og fortolker den andens motiver.

Karakteristiske træk er anvendelsen af du (du gør, du er; underforstået "forkert"), generaliseringer som altid, aldrig;

"det er rigtigt, men." Ord, der vækker skyld, og fokuserer på fejl i fortiden. At gå efter manden i stedet for bolden. At afbryde eller stille ledende spørgsmål. Ofte i kombination med nonverbale signaler: kigge bort, se på uret, tromme i bordet, truende mimik. Et sprog, som vækker den anden til forsvar og/eller modangreb.

Sprog, som afspænder konflikter, holder sig først og fremmest på afsenderens egen banehalvdel.

Det indebærer anvendelsen af jeg-sprogede udsagn om egne iagttagelser, følelser, behov og ønsker. At være konkret og fokusere på nutid og fremtid. At gå efter problemet frem for personen. At stå ved sine forestillinger og undersøge dem. At lytte til ende, undlade at erobre talerummet, stille åbne spørgsmål og vise kropslig interesse. Et sprog, som respekterer den anden som person og giver plads til andre opfattelser og værdier.

SPROG SOM OPTRAPPER

*Bebrejder, kritiserer,
angriber, vurderer,
generaliserer, fortolker
den andens motiver,
giver skyld.*

*du-sprog
afbryder
ligeglad
ledende spørgsmål
bebrejder
abstrakt
fokuserer på fortiden
går efter personen*

SPROG SOM AFSPÆNDER

*Holder sig på afsenderens
banehalvdel, respekterer
den anden som person, giver
plads til andre opfattelser
og værdier, tager ansvar.*

Konflikthåndtering

*jeg-sprog
lytter til ende
interesseret
åbne spørgsmål
udtrykker sit ønske
konkret
fokuserer på nutid/fremtid
går efter problemet*

Ulv og giraf

En amerikansk psykolog, Marshall B. Rosenberg, har udviklet en kommunikationsmodel, der bygger på de fire kernepunkter: Ikkevoldelig kommunikation – også kendt som "Girafsprø" (se litteraturlisten). Rosenberg har virket meget blandt børn og unge og i det arbejde anvendt to dyr som symboler på de to forskellige sprogbrug: Ulven (eng. "jackal") for det optrappende, voldelige sprog og giraffen for det afspændende (lang hals med overblik og vidsyn, og et stort hjerte som symbol på evne til kontakt og empati). Formålet med girafsprø er at skabe en autentisk kontakt og åbne for dialogens muligheder. Behov er centralt i den bestræbelse. Træning i girafsprø i forbindelse med konflikthåndtering, kan styrke bevidstheden om, at der bag enhver aggressiv kommunikation og handling altid er umødte følelser og behov hos os selv og de andre.

Modellen ser skematisk sådan ud:

Fakta: "Når du.." "Da du sagde.." "At du siger.." "Jeg så, at..."

Følelse: "bliver jeg.." "føjte jeg.." "gør mig..."

Behov: "fordi jeg gerne vil have.." "fordi jeg har brug for.." "fordi jeg havde haft behov for..."

Handling: "vil du...?" – en konkret, klar anmodning til den anden.

Et "politisk korrekt" sprog?

Som det antydes ovenfor, er der i ikkevoldelig kommunikation tale om andet og mere end bare en rigtig og forkert måde at tale på. Selve sprogbrugen i modellen behøver end ikke komme til udtryk, idet det handler lige så meget – eller mere – om en indstilling eller tænkemåde, der kan fremme afspænding af konflikter. For at gøre det må jeg anerkende både, at vi står på fælles grund, og at andre kan have forskellige opfattelser af samme sag. Først og fremmest indebærer det, at jeg taler for mig selv og anerkender, at den anden også er et menneske med følelser og behov. Hvis jeg også kan lytte med baggrund i den erkendelse, kan jeg bedre vælge, hvad jeg vil være optaget af.

Konflikthåndtering

Igen er det meget væsentligt at understrege, at der ikke hermed lægges moralske normer ned over en bestemt anvendelse af sproget. Viden om konflikters sprog kan bruges til at forholde sig bevidst til sine virkemidler og deres konsekvenser. I nogle situationer skal konflikten måske skærpes og stå knivskarpt, før der kan ske udvikling. Det er altså op til hver enkelt at vurdere, også sin brug af sproget, når man vælger den metode og fremgangsmåde, som kan fremme et ønsket resultat.

Reaktioner på konflikt

Tre basale reaktioner

Hvordan reagerer man, når man udsættes for bebrejdelser, trusler, hån, grov sarkasme, mistænkeliggørelse, ufølsom magtanvendelse, eller når man bliver ignoreret, udelukket, afvist, skubbet væk?

Ligesom konflikter er forskellige, reagerer vi mennesker også meget forskelligt på dem, alt efter temperament, tidligere erfaringer og de sammenhænge, de opstår i – på arbejdspladsen, i familien, i parforholdet, mellem venner osv. Der er mange slags reaktioner, også hos den enkelte, og her vil vi nærmere undersøge tre af de mest basale:

Flygte: Undvige, bøje af, ignorere, tage maske på, fortrænge, indordne sig, bagatellisere, lade som ingenting, mv.

Slås: Give tilbage med samme mønt, angribe, forsvare sig, kaste sig over, være aggressiv, bruge fysisk eller psykisk vold, være sarkastisk mv.

Åbne: Erkende konflikten, konfrontere den, turde møde problemet og modstanderen, tage og bevare kontakt, undersøge, være tydelig mv.

Hvad angår at flygte eller at slås, skelner vi mellem impulsive og overlagte reaktioner. Der er en verden til forskel på at beslutte sig til at undvige, fordi det er det klogeste, man kan gøre over for en trussel, og til næsten automatisk at undvige, fordi man er styret af frygt eller vane. Det samme gælder den mere aggressive reaktion, at slås.

Den tredje reaktion, at åbne, kan også forekomme relativt spontant, men det er sjældnere. Det ses især hos mennesker, der af natur er meget åbne og tillidsfulde, eller som bevidst og gennem længere tid har arbejdet med konfliktreaktioner.

Flygte eller slås som impulsive handlinger

Vi skelner altså mellem uoverlagte og mere overlagte svar på kritiske situationer og beskæftiger os i første omgang med flugt og slagsmål som relativt uoverlagte reaktioner.

Disse to klassiske, impulsive reaktioner ligner på flere måder hinanden. For det første er de begge forbundet med fare og overlevelse, og begge er stimuleret af adrenalin. Begge var til stor nytte, dengang mennesket skulle klare sig blandt vilde dyr og fjender på savannen og i urskoven, og de kan afgjort være nyttige den dag i dag.

Men ikke altid, og især ikke, når det gælder om at håndtere komplicerede, menneskelige relationer og problemstillinger i en moderne dagligdag eller i sprængfarlige situationer i

Konflikthåndtering

samfundet og internationalt. Begge måder har nemlig i den henseende nogle svagheder, som gør, at de snarere fører til optrapning og blokering end til afspænding og løsning af en stridighed.

Når man mister kontakten

Når man impulsivt flygter eller slås, fjerner man sig fra kontakten med sin modstander og med det problem, man stødte sammen om. Man er formentlig heller ikke i særlig god kontakt med sig selv og sin fornuft, for man er drevet af elementære, negative følelser som frygt og vrede, og de slører erfaringsmæssigt tænkeevnen og erstatter den med desorientering eller tunnelsyn.

Både aggressive og undvigende impulser får konflikter til at eskalere og forvikles. Det sker, når man råber og ikke lytter til hinanden, men også når man tier og ikke får udtrykt, hvad man virkelig mener.

At slås og at flygte afskærer kanalerne og kontakten, og så sker det alt for let, at problemet vokser ud af proportion, samtalen opgives, fjendebillederne indtager scenen, og ønsket om at skade den anden indfinder sig.

Det, som sætter gang i den destruktive dynamik, er, at man lynhurtigt foretager et mentalt skift fra at være bange eller vred over noget til at være fjendtlig mod den person, man står overfor.

Fokus flyttes fra det, man er utilfreds med, til fejl og mangler hos den, der tilsyneladende står i vejen for én eller truer. Og når man først ser den anden som modpart eller fjende, er man øjeblikkeligt fanget i ældgamle, overleverede reaktioner over for fjender: slås eller flygte. Man har lyst til alt andet end kontakt.

Dette mentale skift kan ske så hurtigt, at man ikke når at undersøge, hvad der egentlig er på færde. Man handler måske på en fejlfortolkning eller på en forkert information. Det sker forbløffende ofte, at en bitter konflikt gror ud af en simpel misforståelse.

Genskabe kontakt: Åbne

Sat lidt på spidsen kan man sige, at konflikt er det modsatte af kontakt – konflikt betyder 'sammenstød', og kontakt betyder 'berøring med' eller det at være i en tilstand, hvor man er i stand til at udveksle information, holdning, følelser el. lign. med andre. Og det er lige præcis den udveksling, der blokeres, når ufreden breder sig.

Kontakt er et af de vigtigste begreber i ikkevoldeligt konflikt-arbejde, ja nok det vigtigste. Konfliktarbejde er at genskabe og uddybe kontakten til den anden person (relationen) og til problemet og dets årsager (sagen).

Det lyder enkelt, men er det ikke, for det betyder brud med indgroede vaner, og det kræver både mod og forstand, betydeligt mere end der skal til for at angribe eller undvige. Som Gandhi siger: 'nonviolence is not for cowards'.

For at kunne fatte sig må man genfinde kontakten til sig selv, finde en indre ro. Det er der ikke noget nyt i, og der findes talrige talemåder, der fortæller om metoder til at genskabe kontakt og besindelse, hvis situationen skal reddes: at tælle til ti, at løbe rundt om huset tre gange, at falde lidt ned, at beholde begge ben på jorden, klappe hesten, trække vejret dybt, tage sig i det, osv.

Konflikthåndtering

I kommunikationen er det vigtigt at forstå de mentale tilstande folk er i når de kommunikerer. Til det brug har man eks. Transaktionsanalysen.

Transaktionsanalyse: Spiller du voksen eller barn?

Transaktionsanalyse er en psykoterapeutisk retning udviklet af Eric Berne i 1950erne og 60erne. Transaktionsanalyse lægger vægt på at forstå transaktioner (kommunikation) mellem mennesker, fordi det viser hvilken indre tilstand, den enkelte person har. Det er altså samspillet mellem mennesker, der er omdrejningspunktet i transaktionsanalyse.

De 5 egotilstande

Centralt i transaktionsanalysen er ideen om, at man skifter mellem et begrænset antal egotilstande, som kan forstås som en slags del-personligheder. Der er 5 primære egotilstande i transaktionsanalysen: Kritisk forælder, omsorgsfuld forælder, tilpasset barn, naturligt barn og voksen. Man skifter hele tiden mellem de 5 egotilstande, afhængig af tanker, følelser, omgivelser osv.

Forældertilstanden:

Når du er i forældertilstanden, er du styret af det, du så dine forældre gøre, da du var barn. Når du er i forældertilstanden, føler du dig ansvarlig for dig selv og andre. Du opfatter dig selv som den "store" i situationen, at du ved bedst, at andre har brug for dig osv. Derfor giver forældertilstanden en følelse af mereværd. Det er også forældertilstanden, som giver dig moral og samvittighed, dvs. at du 'ved', hvad der er rigtigt og forkert.

Forældertilstanden findes i to varianter: Den kritiske forælder (KF) og den omsorgsfulde forælder (OF). KF-tilstanden er kritisk, streng og dømmende. I et klassisk familiemønster spilles denne rolle typisk af faren. OF-tilstanden er omsorgsfuld, hjælpsom og medfølelse. I et klassisk familiemønster spilles denne rolle typisk af moren.

Barnetilstanden:

Barnetilstanden findes også i to varianter: Tilpasset barn (TB) og naturligt barn (NB). TB-tilstanden gør dig tilpasset, lydige og hæmmet. I TB-tilstanden føler du dig mindre stærk, kompetent, erfaren osv. Det giver en følelse af mindreværd, at andre er vigtigere, og at der måske ikke er en plads til dig.

NB-tilstanden gør dig spontan, nysgerrig, kreativ og følelsesfuld. I NB-tilstanden bekymrer du dig ikke om andres meninger eller tanker, fordi du er ét med din umiddelbare lyst og impuls. Uden kontakt til NB-tilstanden er du en tør træmand.

Voksentilstanden:

I denne tilstand er du objektiv, bevidst og rationel. Tilstanden kaldes også for en "computertilstand," fordi den forholder sig til fakta og verden som den er, uden at dømme om rigtig eller forkert.

V-tilstanden er den egotilstand, som er mest forankret i her og nu, og den direkte oplevelse af verden. Hvorimod TB og de to forældertilstande har rod i fortidens oplevelser.

.

Konflikthåndtering

Når du er voksen, kan du forholde dig kritisk til dine forælder- og barneroller: "Det kan godt være at far sagde, at man altid skal spise op, men gælder det nu også altid?"

I voksentilstanden har du adgang til al din viden og erfaring. Du påtager dig ingen roller, men forholder dig åbent og realistisk til dig selv og andre. Du dømmes ikke andre, men accepterer det som er. Derfor går megen terapi og selvudvikling ud på at styrke voksentilstanden.

Verden set igennem de 5 egotilstande

Forestil dig, at du ser en pige lege alene i en vandpyt. Hvad du tænker og gør, afhænger af din aktuelle egotilstand:

KF: "Leg hellere på græsset, så dit tøj ikke bliver beskidt!"

OF: "Er du helt alene? Nu skal jeg smøge dine bukser op, så du ikke bliver våd."

TB: "Jeg tror ikke du må lege med vand! Hvis dine forældre opdager det, får du skældud."

NB: "Wow, det ser sjovt ud! Jeg vil også lege med vand!"

Voksen: "Der er en pige, som leger med vand. Det ser ud som om, at hun har det sjovt. Men hvis hun bliver våd, kommer hun sikkert til at fryse."

Dynamikken mellem KF, OF og TB kan give anledning til den såkaldte offertrekant eller dramatrekant.

Transaktionsanalyse: Eksempler

I det følgende gennemgås nogle eksempler på kommunikation mellem forskellige egotilstande.

Eksempel 1:

Manden (V): Hvor er oplukkeren?

Kvinden (V): I 3.skuffe.

Dette er simpel kommunikation mellem to voksne. Psykologisk er rollefordelingen stabil, fordi begge understøtter den andens rolle. I dette tilfælde er egotilstandene komplementære, dvs. de "passer sammen".

Eksempel 2:

Manden (TB): Jeg kan ikke finde oplukkeren, så nu kan jeg ikke få min øl. Hvad skal jeg gøre? Suk.

Kvinden (OF): Sæt dig ind i stuen, så finder jeg den imens

Her er manden i en hjælpeløs barnetilstand, og kvinden har rollen som den omsorgsfulde forælder. Igen er kommunikationen komplementær.

Eksempel 3:

Manden (KF): Hvorfor ligger oplukkeren ikke på sin plads?

Kvinden (TB): Undskyld, nu skal jeg hente den.

Her er manden den kritiske forælder, og kvinden har rollen som det uartige barn, der må undskylde sit rod.

Eksempel 4:

Manden (V): Hvor er oplukkeren?

Kvinden (KF): Kl er kun 11?

Konflikthåndtering

Manden spørger om oplukkeren (voksentilstand). Konen svarer, at klokken kun er 11, underforstået at det er for tidligt at drikke øl (kritisk forælder). I dette eksempel er kommunikationen ikke komplementær, dvs. kommunikationslinjerne krydser hinanden.

Manden vil gerne have information, men kvinden vil opdrage. Han kan ikke få oplukkeren, før han har taget en diskussion om, hvorvidt det er for tidligt på dagen at drikke øl eller ej. Alternativt kan han påtage sig rollen som det tilpassede barn og indrømme, at det er forkert at drikke øl kl. 11.

Eksempel 5:

Her er et eksempel, som viser at flere egotilstande kan være på spil samtidigt.

Manden (V+KF): Hvor har du gemt oplukkeren?

Kvinden (V+TB): Undskyld, i 3.skuffe.

Ordet 'gemt' indeholder en skjult kritik af konen, dvs. manden ikke kun er i voksentilstanden, men også er kritisk forælder. Konen undskylder (tilpasset barn) og fortæller, hvor den er (voksentilstand).

Eksempel 6:

Her er et eksempel, som viser ikke-komplementære egotilstande og efterfølgende magtkamp.

Mand (KF): Hvor er oplukkeren? Det er umuligt, at finde noget i det her rod!

Konen (KF): Hvis du begynder at rydde op efter dig selv, kan du også finde tingene!

Mand (KF): Jeg arbejder 10 timer hver dag, skal jeg nu også til at rydde op?!

Kvinde (KF): Jeg har da også arbejde! Du er fuldstændig urimelig!

Mand (TB): Du har ret, undskyld.

Kvinde (KF): Nogle gange har jeg mest lyst til at leve alene!

Mand (TB): Undskyld, jeg var urimelig. Tilgiv mig.

Her er kommunikationen ikke komplementær. Manden starter kommunikationen fra en KFTilstand, som henvender sig til konen som TB. Men i stedet for at undskylde som TB, går konen til modangreb som en KF. Der opstår en magtkamp, som ender med, at manden skifter tilstand til TB, hvorved der opstår komplementaritet mellem egotilstandene.

Dynamikken mellem de 3 egotilstande KF, OF og TB beskrives nogle gange vha. dramatrekanten, også kaldet offertrekanten. I offertrekanten bliver KF til krænkeren, OF til redderen og TB til offeret.

Har du nogensinde følt dig presset til at gøre en tjeneste og bagefter fortrudt?

Et eksempel kunne være, at du føler dig presset til at gøre en tjeneste for en kollega. Fra din voksentilstand, vurderer du, at du ikke har tid eller energi, til at gøre en bestemt tjeneste, men alligevel ender du med at sige ja.

På overfladen ser det ud som om, at I er to ligeværdige voksne, der taler sammen. Men på et psykologisk plan behøver I ikke at være ligeværdige. Hvis din kollega har fået (eller taget) en forælderrolle og du en barnerolle, har du svært ved at holde fast i dine meninger.

Eller hvis du er blevet den omsorgsfulde forælder, føler du måske, at du skal redde din stakkels kollega, som har for mange opgaver. I begge tilfælde mister du forbindelsen til den rationelle voksne, og derfor træffer du forkerte valg.

Konflikthåndtering

De 4 Livspositioner

I transaktionsanalysen arbejdes med 4 grundliggende livspositioner, der udtrykker dit grundliggende syn på dig selv og verden.

Jeg er ikke ok, du er ok (mindreværd)

Dette er den mest udbredte livsindstilling. Uanset hvor lykkelig ens barndom har været, erfarer ethvert barn, at det er hjælpeløs, svag og usikker i forhold til sine forældre, som er kompetente, stærke og alvidende.

Forældrene opdrager barnet, lærer det om rigtigt og forkert, hjælper og trøster, når det falder, skælder ud, når det gør noget forkert osv. I sit forsøg på at regne verden ud, konkluderer barnet:

Jeg er ikke ok, men mine forældre er ok.

Den konklusion farver personens attitude og indstilling til sig selv og verden resten af livet.

Livspositionen giver en følelse af mindreværd, og at man søger accept, anerkendelse og kærlighed fra andre.

Jeg er ikke ok, du er ikke ok (opgivende)

Hvis forældrene svigter deres mest basale ansvar, konkluderer barnet, at hverken barnet selv eller forældrene er ok. Dette er den mest negative livsindstilling.

Jeg er ok, du er ikke ok (mereværd)

Hvis forældrene svigter deres ansvar, men barnet lærer at tage vare på sig selv, trøste sig selv osv. kan det nå frem til konklusionen: Jeg er ok, men mine forældre er ikke ok.

Jeg er ok, du er ok (ligeværd)

Dette er en slags ideal holdning, hvor man ser sig selv og andre som ok, dvs. alle er gode som de er. Dette er selvsagt det bedste udgangspunkt for relationer, kommunikation osv.

Denne position er speciel, fordi den kræver en bevidst beslutning. De tre første er ubevidste livsindstillinger, som er opstået i barndommen. Den sidste position kræver bevidst arbejde, så du lærer dig selv, at du er ok – og at andre også er ok.

I praksis betyder det, at du igen og igen skal tage dig i at søge anerkendelse og accept fra andre. At du igen og igen minder dig om, at du er ok præcis som du er. Og at du har lige så meget ret til dine meninger som andre. Hver gang du står ved dig selv, og opdager at dine opgivelser accepterer dig, lærer du, at du er ok.

Normalt har vi alle tre egotilstande, og vi ændrer os, alt efter hvad vi føler, hvordan vi behandles og af den situation, vi befinder os i. Man kan skifte fra den ene tilstand til den anden i løbet af få sekunder.

Man kan for eksempel godt være i en balanceret tilstand af modenhed i voksentilstanden.

Men hvis nogen behandler én dårligt, så flyttes voksentilstanden måske over til barnetilstanden. Eller måske til forældertilstanden som truer, skælder ud eller mister kontrollen.

Hvis vi analyserer samtaler, så kan vi finde ud af, hvilken tilstand der kommunikeres fra.

Men med al denne teori burde vi ikke søge efter perfektion. Det ideelle vil være at bruge det til at undgå konflikter og dårlige forhold. Hvis det producerer negativ kommunikation, så er det fordi, at der mangler noget til at komplementere det.

Konflikthåndtering

Konflikter mellem egotilstandene

Hvis nogen for eksempel taler fra forældertilstanden og møder nogen i børnetilstanden, så er det perfekt. De komplementerer hinanden, og alt har et naturligt flow. Men hvis to personer fra forældertilstanden kolliderer, vil det skabe konflikter. De ønsker begge at tage kontrollen, kommandere osv....

To personer i børneegotilstanden vil ikke opleve konflikter. Der vil være en forbindelse uden behovet for at komplementere hinanden.

Der er sjældent problemer med voksertilstanden. Den kan relatere både til børnetilstanden og til forældertilstanden. Den skaber et ideelt, konfliktfrit miljø.