

Konflikthåndtering: Red din virksomhed fra skadende konflikter (2/2)



RESUMÉ

I første del af denne todelte artikelserie: **Konfliktidentificering: Red din virksomhed fra skadende konflikter (1/2)**, gik vi i dybden med, hvordan du identificerer og kategoriserer konflikter i din virksomhed. Derfor er vi nu klar til at dykke ned i de modeller, der er nyttige til at løse konflikterne, og her har vi med udgangspunkt i metoder fra Center For Konfliktløsning valgt at fremhæve fem værktøjer: **Positivitet, aktiv lytning, konfliktløsningens ABC, kommunikationsbænken og styringsmatricen. Redskaberne bruges bedst i sammenhæng med hinanden.**

5 redskaber til at løse konflikter

De efterfølgende redskaber skal ikke nødvendigvis ansues som separate og uafhængige af hinanden, tværtimod bruges de bedst i flæng, og flere af dem hænger uundgåeligt sammen i deres brug som forudsætninger for hinanden. Flere af rådene kan fremstå ret banale, og det er det i sin natur egentlig også, men for mange kan de i følelsernes vold alligevel være svære at efterleve. Derfor er disse konceptualiseringer, som alle er anerkendte, veldokumenterede metoder taget fra blandt andet CKL, gode at have in mente, uanset om du er mægler eller deltager i konflikten.

1) Positiv indstilling

En positiv indstilling fra konfliktløseren gør subjektet mere modtagelig for løsningen. Det er især vigtigt at tage med sig i rollen som mægler. Pointen med den positive indstilling er at afvæbne konfliktdelegerne og sørge for, at du ikke eskalere deres negativitet. Har du et positivt mindset, er du mere modtagelig over for konfliktløsning, og derfor er det bedre at sprede smil og afslappethed frem for at have en tilgang, der gør dem mere forstokkede i sine opfattelser og fastholder dem i et dårligt humør. Dermed ikke sagt, at du helt overrumplende skal trække solskin og lyserøde skyer nedover hovedet på dem – det er helt i orden at møde dem i øjenhøjde, men målet skal være at efterlade dem mere positivt tænkende, end da du startede samtalen. Det kan du

gøre ved at have et åbent kropssprog og med neutralt eller positivt ladet åbne spørgsmål – det vender vi tilbage til.

2) Aktiv lytning

Uanset hvor du står i en konflikt, om det er med en kunde eller med en samarbejdspartner, om du er deltager eller mægler, er aktiv lytning vigtigt for at løse konflikten, for at skabe modtagelighed for løsningen og for at skabe gensidig forståelse. Hele humlen bag aktiv lytning er at forstå, hvad den anden mener frem for at fremføre egne synspunkter, og hertil er det vigtigt, at du ikke underminere modparten. For at være aktivt lyttende er der nogle helt konkrete indgangsvinkler, som du bør have in mente, både i forhold til hvad du bør gøre, og hvad du bør undgå.

Det bør du gøre:

› **Åbne spørgsmål:** Hvem, hvad, hvor og hvornår er gode måder til at få subjektet til at uddybe sin side af konflikten. Det skaber gode rammer for, at de kan fortælle sin side af sagen, uden at spørgsmålene er farvede af dine forudindtagede holdninger.

› **Opklarende spørgsmål:** Ud fra det, der bliver sagt, kan det være en god idé at komme opklarende/opsummerende spørgsmål – på den måde viser du, at du lytter, og du kan samtidig få opklaret tvetydigheder ved deres budskaber.

› **Kvittering:** "Ja", "aha" eller et nik med hovedet er alle eksempler på kvitteringer i samtalen. Det er en god afveksling til spørgsmål undervejs, og det viser, at du ikke har mistet fokus.

› **Øjenkontakt og nærvær:** Hold gerne øjenkontakt i 3-5 sekunder ad gangen, og vis med dit kropssprog, at du er nærværende. Hav kroppen rettet mod dem, stå eller sid roligt, hold en passende afstand osv.

Det bør du undgå:

› **Fortolkninger og associativ fortælling:** Det kan være fristende at drage paralleller eller at italesætte dine egne fortolkninger på subjektets holdninger og udsagn, men det kan være selvscenesættende og en kilde til misforståelser. I situationer, hvor det føles naturligt at fortolke, er det bedre at bruge opklarende spørgsmål.

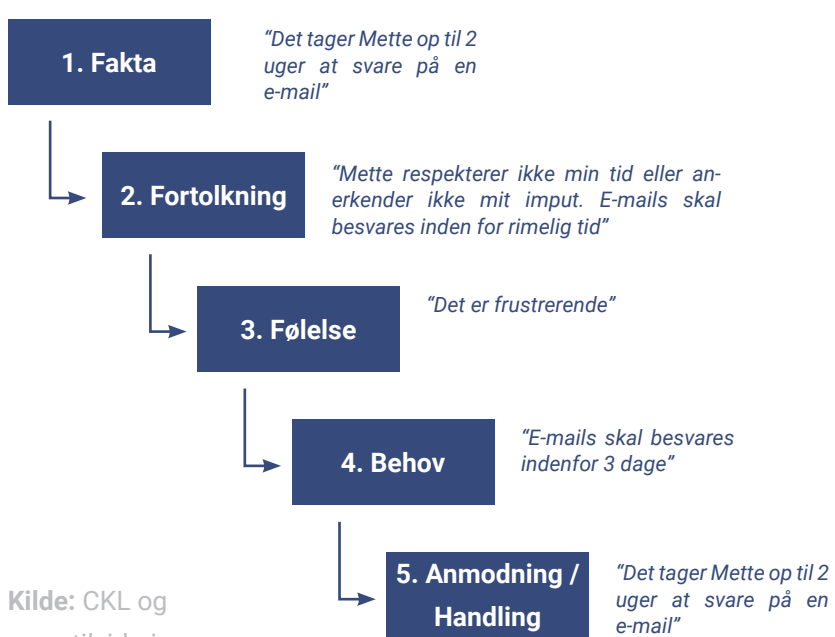
› **Råd og løsninger:** I forlængelse af forrige punkt bør du ligeledes holde igen med råd og løsninger, når din opgave i første omgang er at lytte, ikke at løse. "Burde du ikke bare have gjort sådan?" eller "Jeg synes det ville være en god idé, hvis du..." kan være med til at bagatellisere deres problem, og der spørges uden en egentlig indsigt i, hvad subjektet måske allerede har overvejet og før du måske selv helt har forstået deres synspunkt.

› **Afbrydelse:** En afbrydelse virker tromlende - vær tålmodig, det kan tage tid for andre at formulere det, de gerne vil sige. Hvorfor: Spørgsmål, der begynder med "hvorfor" har en tendens til at fremstå angribende og kan sætte subjektet i en forsvarsposition.

3) Konfliktløsningens ABC

Konfliktløsningens ABC er konfliktløsning set fra fugleperspektiv som illustreret i figur 1. Modellens præmis er, at du skal kunne adskille, hvad der er fakta (sagens kerne), og hvad der er fortolkning, og hvorefter du med det in mente kan komme frem til en konkret løsning, som begge parter kan blive enige om. Der er fem trin: fakta, fortolkning/forventning, følelse, behov og anmodning. I nedenstående figur 1 har vi skitseret de fem trin med et tilhørende eksempel.

Figur 1: Illustrativt eksempel for konfliktløsningens ABC.



4) Kommunikationsbænken

I analysen af de konfliktende parter adfærd, kan du essentielt set inddele dem i tre kategorier, hvor parterne enten kan reagere aggressivt, assertivt eller submissivt. Det skal dog ikke ses som en beskrivelse af mennesketyper. Det er almindeligt, at nogle mennesker har mere hang til aggressivitet, mens andre er mere tilbøjelige til at være submissive, men adfærden afhænger typisk af situationen, hvem der tales med og menneskerne, man er sammen med. Ordet "kommunikationsbænken" er en metafor, der billedliggør de tre adfærdstyper, hvor den aggressive adfærd er "over bænken", den submissive adfærd er "under bænken" og den assertive adfærd er "på bænken". Tesen er, at du optimalt set altid skal blive på bænken i en konflikt.

Aggressiv: aggressive mennesker er udfordrende og angribende i deres sprogbrug og tilgang, og de anser sine behov som værende vigtigere end andres. De personificerer modstanderen i konflikten og nedværdiger deres standpunkter. Den aggressive type vælger ofte ord som "du", "altid" og "aldrig"

Submissiv: denne adfærd er egentlig helt modsat den aggressive, da den submissive anser sine behov som værende mindre vigtige end modpartens. Her underkaster du dig andres vilje og undertrykker egne ønsker og rettigheder i målet om at undgå konflikter. Det kan virke som en konfliktafspændende løsning på kort sigt, men den er sjældent langtidsholdbar. "Man" og "måske" og andre vage vendinger er karakteriserende for den submissive.

Assertiv: i den assertive handleform søger vi både at tage hensyn til modpartens og vores egne behov, og sagen tages op gennem ligeværdig dialog, hvor personudtrykket falder i baggrunden. Konfliktløsningens ABC er en assertiv tilgang, fordi man netop starter med at skille personen fra sagen, hvorefter man herudfra opnår en forståelse for den ønskede løsning og tør fremsætte den. Du er konkret og handlekraftig og samtidig aktivt lyttende. Du har respekt for din egen opfattelse af situationen, men har samtidig empati nok til at give modpartens ønsker og synspunkter ligeså stor berettigelse. Ordvalg er typisk "jeg" og "vi" med brugen af åbne spørgsmål, da du taler ud fra egen opfattelse uden forudindtagede holdninger om modstanderens intentioner, samtidig med at du oprigtigt rummer at høre andres synspunkter.

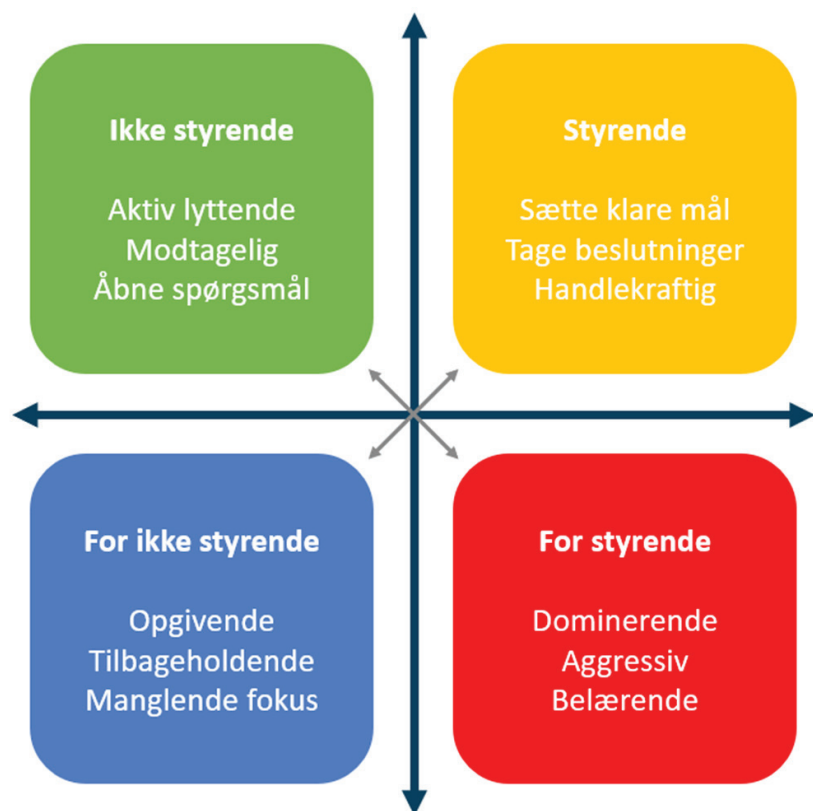
Det er ikke en formel definition med hensyn til brugen af pronomenerne, og de kan alle godt anvendes i et assertivt format. Det skal blot forstås som, at der er en generel sammenhæng mellem kommunikationsbænkens tre niveauer og jeg, vi, du og man, ud fra hvordan de gerne.

5) Styringsmatricen

I en samtale kan en person, som illustreret styringsmatricen i figur 2, enten være ikke styrende, styrende, for ikke styrende eller for styrende. Er du "ikke styrende", er du den modtagelige part i samtalen – det er dig, der lytter. På samme side af matricen kan du ligeledes være "for ikke styrende", dvs. at du stadig er den lyttende part, men at du ikke tager et aktivt engagement i samtalen. Det kan være, at du ignorerer den, der taler, at du tøver, sukker, har fokus et andet sted eller på anden vis ikke er særlig responsiv. På højre side af matricen er du den, der fremfører pointer og styrer samtalen

retning. I den øverste del er din styring konstruktiv, og du bidrager positivt til det givne emne, som I tager hånd om, og i den nederste del er du tromlende og har et større fokus på, at det er dig, der kommer med løsningen, fremfor at finde den bedste løsning.

Figur 2: Styringsmatricen



Kilde: CKL og egen tilvirkning

Det er ikke nødvendigvis meningen, at du i en samtale udelukkende skal forholde dig på enten venstre- eller højresiden af matricen. Ofte skifter man mellem at være den ikke styrende og den styrende person – det, der er vigtigt, er at forblive i matricens øverste halvdel.

Matricen er relevant, fordi den gennem sin kategorisering af subjekternes indgangsvinkler, fortæller noget om, hvordan du griber konflikter an, ud fra hvordan parterne taler i samtalen. Hvis du taler med en person, som er "for ikke styrende" er det vigtigt at være "styrende" for at føre samtalen videre. Er personen derimod "for styrende" slår du hovederne sammen ved at tage den styrende rolle til at starte med. Her skal du i stedet lægge ud med at være "ikke styrende" og herved være aktivt lyttende for at afværge modpartens aggressioner og for at forstå dennes ståsted.

Hvad er vigtigst?

Det kan være mange ting at huske, når du står i en konflikt eller skal til at mægle mellem to konfliktende parter – hvad er så det vigtigste at tage med? Det er, at du er nærværende i samtalerne og altid har respekt for både egne og andres synspunkter. Vær den gode leder, der skaber rammerne for færre konflikter, og vær den, der formår at løse konflikterne, når de nu engang opstår (eller i opløbet).

Kilder:

- 1) <https://konfliktloesning.dk/videnscenter/om-konflikter/konflikters-eskalering/>
- 2) <https://www.teknologisk.dk/kurser/succesrig-og-effektiv-konflikthandtering/k12915>
- 3) <https://konfliktloesning.dk/forsiden/bottom-box-1/>