

Noter om konflikttyper og konflikttrappen

Formål:

Skabe et fundament for at arbejde med temaet ved at:

- Blive opmærksom på hvad en konflikt overhovedet er.
- Drøfte fordele ved konflikter
- Tale om konflikttyper
 - Værdikonflikter
 - Interessekonflikter
- Tale om konflikttrappen
 - Indholds-/forholdskommunikation

Hvad er en konflikt?

Konflikter er et livsvilkår, når mennesker er sammen. Mennesker er sociale væsener og vi har lyst til at være i kontakt med andre, men af og til er vi ikke helt enige om på hvilken måde det er i orden at være sammen. Det er nødvendigt at vi tilpasser os hinanden, men det skal ske, uden at vi får overtrådt vore egne grænser. Vi vil gerne leve et godt liv, men det vil andre også. Men hvis vi forstår noget forskelligt ved et godt liv, så opstår der uoverensstemmelser (diskurser – ”det bedste for borgeren” er forskellig om vi ser det ud fra et økonomisk eller et socialt perspektiv). I de fleste tilfælde vil vi tilpasse os og finde et kompromis, men det kan også udvikle sig til en konflikt.

En konflikt handler typisk om at to personer, to grupper eller flere er uenige om noget.

Konflikter optræder på alle områder, både højt og lavt. Der er konflikter mellem enkeltpersoner, mellem grupper, afdelinger, forvaltninger, organisationer, lokalsamfund, nationer og stater.

Typisk forbinder vi konflikter med noget negativt, hvor man f.eks. føler sig krænket eller ydmyget, eller nogen pådutter en noget man ikke har lyst til. Men konflikter kan også positive uenigheder, men i de situationer tænker vi normalt ikke på det som en konflikt, men f.eks. er kritik typisk en kilde til en potentiel konflikt, hvilket kritikens modsætning, nemlig ros og anerkendelse, jo også er. Det er blot nemmere for os at modtage ros og anerkendelse end kritik. Kritikken kalder ofte på vores forsvarsværker og får os til at gøre os klar til kamp, hvorimod ros og anerkendelse mere har en tendens til at gøre os forlegne og generte.

I tidligere tider var det chefen der bestemte, kunne personalet ikke blive enige, spurgte man chefen som så traf en beslutning. Sådan er det ikke mere, ledelsesstilen har ændret sig og organisationens hierarkier er blevet fladere, så nu må personalet i mange tilfælde selv finde en løsning på de uenigheder der opstår både internt mellem kollegaer, men også eksternt i forhold til f.eks. kunder, borger o.s.v. Det betyder, at vi alle har brug for meget mere viden om hvad konflikter er og hvordan man kommer igennem dem på en god måde.

Når vi arbejder med konflikter, er det vigtigt at huske, at man ikke kan lave andre om, men kun kan ændre på sig selv. Hvis man er heldig vil det at man selv ændrer sig og begynder at handle anderledes, måske medføre at den anden også begynder at handle anderledes.

Vi er en del af et fællesskab og vi har hver vores plads i det. Hvis én flytter sig, så må de øvrige rykke sig for at give plads. Dvs. at alle må ændre sig lidt og tilpasse sig den nye situation.

Fordele ved konflikter

Som et eksempel på at tage de positive briller på i f.t. konflikter, kan vi prøve at se på konfliktens modsætning, nemlig harmoni, kan vi forenklet opliste følgende forskelle mellem de to situationer:

Konflikt	Harmoni
Forandring X – <i>der sker en kollision</i>	Stabilitet - <i>parallelt uden sammenstød</i>
Vækst – <i>man kunne også</i>	Konsolidering - <i>vi plejer</i>
Udvikling	Stilstand
Usikkerhed	Sikkerhed
Ulige	Lige
Uafhængig	Afhængig
Forskellige	Ens
Slippe	Holde fast
Uforudsigelig	Forudsigelig
Tillid	Kontrol
Liv	Død

Figur fra DFH. ”Konflikter – noter”

Hvis sagen handler om vores ægteskab/parforhold kan det godt være at man foretrækker at der er harmoni. Men samtidig må man også sige, at der jo ikke er meget udvikling og fornyelse forbundet med harmonisidens ord. - Så vil man udvikling og forandring vil dette oftest knytte sig til konfliktsidens ordliste.

Det er gennem konflikter, at normer og regler for hvordan vi omgås hinanden skabes og reguleres. Overtrædelse af en gruppenorm kan medføre, at man bliver ”straffet”, man kan blive frosset ud eller få læst teksten og blive sat på plads.

Konflikttyper

Til dagligt møder vi mange forskellige konflikter, f.eks. har vi forskellige mål, forskellige interesser og holdninger, modsatrettede forventninger, forskellige opfattelser af snitfladerne mellem arbejdsområder, dårlig kemi og antipati. Samtlige konflikter kan dog samles i to grundformer; værdikonflikter og interessekonflikter.

Værdikonflikter:

Ved værdikonflikter forstås, når flere parter er uenige om grundlæggende værdier eller væsentlige opfattelser af, hvordan den sociale orden bør være. Det drejer sig om samspillet mellem parter (personer, grupper, afdelinger, organisationer etc.) og grundlæggende værdier for dette samspil. Grundlæggende værdier handler om etik, om det rigtige og det forkerte. Et særligt karakteristika ved

grundlæggende værdier er, at de kan være udtalte, ubevidste, ikke synlige eller ikke kommunikeret (DFH ”Konflikter – noter”)

Eksempler på værdikonflikter, er på det høje plan temaer som f.eks. politik, menneskerettigheder eller religion. I det små kan det være vurderingen af den kollega, som næsten altid kommer for sent eller går for tidligt, den måde chefen talte til mig på, især når de andre hørte det, ham som stort set aldrig hjælper derhjemme, men overlader børn, tøjvask, rengøring til os andre. Eller direktøren som er konfliktsky, som ikke informerer, eller som træffer beslutninger fuldstændig enerådigt selvom vi har aftalt, at de skal drøftes først.

Med andre ord, handler værdikonflikter om de situationer hvor du har en særlig værdi og modparten (eller de andre) har en anden værdi i forhold til temaet. - Det der er vigtigt for dig er ikke nødvendigvis vigtigt for alle andre.

Interessekonflikter

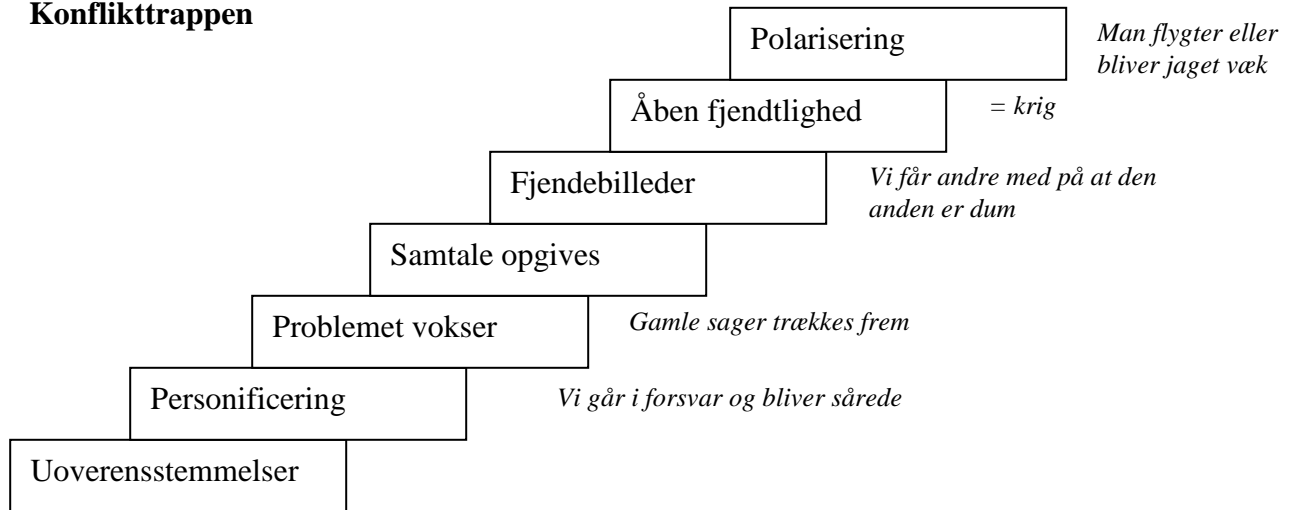
Ved interessekonflikter forstås, når flere parter er interesseret i det samme gode, men hvor der ikke er nok af godet. Det karakteristiske ved interessekonflikter er desuden, at når en eller flere parter opnår godet forhindres andre i også at opnå godet. (DFH ”Konflikter – noter”)

Eksempler på interessekonflikter er de to unge mænd, som er forelsket i samme unge kvinde, eller de to børn, som begge rækker ud efter det eneste æble, men det ene barn er lidt hurtigere og spiser æblet for næsen af det andet. Eller de mange ansøgere til et job, det ekstra og større kontor, den nye bærbare PC'er eller hende som fik mere i løn, selvom hun ikke er dygtigere end os andre etc. – Handler om hvem der har mest ret eller det største krav på at få fordelene?

På det personlige og individuelle plan er vores reaktion på værdikonflikten f.eks. at vi bliver forargede, krænkede, oplever os uretfærdigt behandlet o.s.v. mens interessekonflikter f.eks. mærkes ved at vi føler os snydt, magtesløse, manipuleret med os.v. – Vi kan dog ikke alene ud fra reaktionen eller følelsen afgøre om konflikten er det ene eller det andet, men det har vel i også kun en rent teoretisk interesse når man står i konflikten.

Konflikttrappen

Konflikttrappen



Uoverensstemmelse

Vi vil ikke det samme – problemløsning

Personificering

Den anden er problemet. Vi begynder at bebrejde den anden og får negative følelser over for ham/hende. Motiver betvivles og hans/hendes karakter udsættes for angreb. Vi går i forsvar og bliver sårede og der opstår misforståelser. Vi begynder at bruge ord som ”altid” og ”aldrig”. ”Du tager aldrig de dårlige vagter”. ”Du er altid så dominerende”. Stemningen er dårlig, og det begynder at blive ubehageligt.

Problemet vokser

Problemet er vokset, og vi finder flere problemer, som vedrører den anden. Gamle sager trækkes frem. ”Det er jo ikke første gang, du har været så nævenyttig!” Sager, der har ligget og ulmet, og som aldrig blev løst, kommer frem fra gemmerne. Konflikten udvides evt. til også at omhandle andre personer, som trækkes ind i den.

Samtale opgives

Trin fire er stadiet, hvor vi opgiver samtalen. Vi kommunikerer upræcist med hinanden, taler uklart og følelserne ligger tæt under overfladen. Vi begynder at handle i stedet for at tale sammen – dvs. at vi anvender det nonverbale sprog. I stedet for at bede om en stol, går jeg uden om ham/hende og henter den selv. Vi har opgivet at spørge og viser i stedet med mimik og kropssprog, hvad vi mener – det er ”de døves dialog”. Vi søger forbundsfæller og afviser hinanden. På dette trin fylder konflikten meget.

Fjendebilleder

Hvis konflikten får lov til at udvikle sig til trin fem, begynder fjendebillederne at fylde. Man vil have sin ret, og konflikten opleves som en magnet – som et sort hul der tiltrækker lys, men intet giver fra sig. Personerne taler meget om konflikten og den anden part, og der er intet godt ved den anden. Her opstår

fjendebilleder, hvor man taler bag om ryggen af hinanden og nedsættende om den anden, ofte om den andens motiver og person. Selve konflikten er ofte gået i glemmebogen. Nu ved vi ikke mere, hvad der startede den. Arbejdsmiljøet er giftigt.

Åben fjendtlighed

Når trin seks er nået vises åben fjendtlighed. Vreden har bemægtiget sig parterne, og hvis nogle kolleger ikke holder med den ene af parterne, så er de imode. De er forrædere! Målet bliver at skade modparten. Der er opstået åben krig.

Polarisering

Det sidste trin i skalaen er polariseringen. Nu kan parterne ikke længere være på samme sted. Det er fyringernes, opsigelsernes, flugtens og ghettodannelsernes tid. Man flygter eller jages væk.

Trappen er ikke en lovmæssighed, en naturlov, men et forløbsmønster, som kommer og er forudsigelig, med mindre man vælger at handle anderledes. Processen kan løbe over flere år eller ganske kort tid.

En af konfliktrappens svagheder er, at mange konflikter ikke begynder med en sag, men med en følelse af at blive krænket eller modarbejdet af den anden eller en samværsform, som er provokerende.

Oplevelsen er, at konflikten starter på trin to. F. eks. Er det på nogle arbejdspladser ikke sjældent, at der er lige så vigtigt hvem, der udtaler sig om en sag, som hvad der bliver sagt om sagen.

Konflikten kan også befinde sig på flere trin samtidig. Man kan godt skabe fjendebilleder og vise åben fjendtlighed samtidig. Og man kan også i nogle situationer reagere negativt nonverbalt for i andre situationer at forsøge at tale et nedtrappende sprog. De fleste konflikter indeholder nemlig elementer af både optrappende og nedtrappende adfærd hos parterne, og det viser trappen ikke. Som trappen er udformet, kunne det se ud, som om en konflikt kun kan være et sted og bevæge sig op eller ned derfra. Men der kan være både nedtrappende og optrappende aktiviteter i gang samtidig. Der kan også være en reaktion uden udadrettet vrede. Det kan f.eks. være tristhed og opgivenhed.

På sidste trin kan parterne skilles, og det kan se ud som om konflikten er løst her ved at parterne ikke har kontakt med hinanden mere. Men i nogle situationer lever konflikten videre i et andet regi.

Du møder en kollega fra en anden afdeling. Hun siger: "Nå, vi har lige fået ansat Jens hos os. Han har jo været ansat hos jer". Du siger: "Ja, god fornøjelse!" med et syrligt tonefald. Derved har du sørget for at konflikten lever videre i den afdeling, som har ansat Jens. Du siger ikke noget konkret, men siger vældig meget alligevel! Du har sået et korn, som muligvis vil begynde at vokse i din kollega. Du kunne også have valgt at sige: "Ja, det er rigtigt, han har været ansat hos os, før han kom til jer", og dermed undgået at videreføre konflikten.

Forskellige personer vil opfatte konflikten forskelligt. Vi ser på en situation ud fra den forståelse, vi hver især har. Man lægger mærke til forskellige ting og har hver sin erfaring med, hvordan en konflikt vil udvikle sig. Det gælder både de, der er direkte parter i konflikten og de, der ser på. De erfaringer, vi har med os, ikke mindst fra barndomshjemmet, vil være afgørende for om personerne overhovedet

opfatter, at der er en konflikt. Du har ret til at opfatte situationen som en konflikt. Men du har ikke ret til at bestemme, hvordan andre skal opfatte den.

Hvornår er mægling nødvendig?

På de første to trin, hvor konflikten endnu går på sagen, vil parterne ofte kunne løse den selv. Det kan dog være nyttigt med en udenforstående *katalysator* til at hjælpe med at danne et fælles billede af situation og de behov der ligger bag den.

På de næste tre trin, hvor konflikten bliver personlig, vil parterne sjældent være i stand til at finde en løsning uden hjælp fra en udenforstående eller en overordnet.

På de sidste to trin, hvor konflikten har antaget karakter af åben krig, vil parterne møde mægleren med skepsis, mistænke ham/hende for ikke at være upartisk, søge at drage ham/hende ind i konflikten og ofte også skyde på den pågældende ved den mindste anledning.