

Konflikter – hvordan håndterer vi dem?

af Line Halborg og Gitte Haslebo, *Erhvervspsykologisk Konsultation*

Introduktion

Over alt hvor mennesker mødes og udveksler holdninger og meninger er der mulighed for, at konflikter kan opstå. Konflikter er en helt naturlig del af arbejdslivet og kan være med til at berige os med nye perspektiver og derved føre til udvikling på arbejdspladsen. Men forbliver konflikter uløste, kan de undertiden vokse sig unødigt store og begynde at tære på vores energi og effektivitet. Det er derfor afgørende, hvordan vi håndterer de konflikter, som vi møder.

I denne artikel vil vi med udgangspunkt i den systemiske forståelsesramme præsentere nogle overvejelser omkring konflikter og give nogle konkrete forslag til, hvordan konflikter kan håndteres. Artiklen er ment som en ”appetizer”, der kan inspirere til videre læsning om konflikthåndtering.

Hvad er en konflikt?

Set i et systemisk perspektiv opstår konflikter i organisationer, når forskelle mellem kolleger opfattes som et problem, der stiller sig hindrende i vejen for det, vi ønsker at opnå. I organisationer eksisterer der et utal af forskelle som handler om organisatorisk placering, arbejdsopgaver, uddannelse, erfaringsbaggrund, sprog, udseende, køn, alder, etnisk baggrund o.l. Disse forskelle behøver ikke nødvendigvis at føre til konflikter. Det afgørende spørgsmål er ikke hvor mange og hvor store forskellene er, men hvorledes vi er i stand til at tale om og give plads til forskelle.

Sproget skaber vores sociale virkelighed

Når vi skal forstå konflikter, er det afgørende, hvordan vi *taler* om forskelle. Sproget bliver således helt centralt, da det er det værktøj, som vi skaber vores sociale virkelighed med. Det er igennem sprogliggørelsen af vores oplevelser, at vi har mulighed for at dele vores oplevelser med andre mennesker. At italesætte vores oplevelser giver samtidig mulighed for at få struktur på de begivenheder, som vi er involveret i. Ved at tale om begivenhederne skaber vi en forståelse af, hvad der skete, og hvorfor det skete.

Hverdagssproget fokus på individet

Sædvanligvis benytter vi os af et ”hverdagssprog”, hvor fokus er på den enkelte person og hans/hendes individuelle særpræg. Dette falder helt naturligt, da vi i vores vestlige kultur er opdraget til at tage udgangspunkt i individet. Vi er optaget af at beskrive, forstå og forklare begivenheder i organisationer med henvisning til vores individuelle særpræg, såsom personlighed, motivation, følelser, holdninger, interesser og hensigter. Vi forsøger at forstå ”hvorfor” vores kollega handler, som hun gør: ”Hvorfor kommer den nyansatte historielærer altid for sent?”, ”Hvorfor er min kollega så nedladende, når jeg stiller spørgsmål?” Ofte fristes vi til at finde svaret på disse spørgsmål i intrapsykiske fænomener. ”Historielæreren kommer for sent, fordi han er uengageret og doven.” ”Kollegaen er nedladende, fordi hun har et lavt selvværd og derfor prøver at hævde sig selv på min bekostning.”

I vores iver efter at finde en forklaring på vores kollegas adfærd, når vi ikke at skelne mellem vores *registreringer* (hun virker nedladende) og vores *fortolkninger* (hun har et lavt selvværd). Hertil kommer, at vi i vores fortolkninger ofte tillægger andre personers handlinger en hensigt eller mening

(hun vil hævde sig på min bekostning). Alt dette sker i løbet af et splitsekund, og typisk afprøver vi ikke, hvorvidt vores tolkninger svarer til kollegaens oplevelse af situationen. Ved at give kollegaen "skylden" for en situation fritager vi samtidig os selv for at stille spørgsmålet: "Hvordan mon jeg bidrager til den pågældende situation?" og dermed for overvejelser om, hvilket ansvar vi selv har.

Relationernes betydning

Den systemiske tænkning adskiller sig fra hverdagsforståelsen ved at fokusere på den *relation*, vi indgår i. Hvis vi skal forstå en kollegas handlinger, må vi væk fra at fokusere på kollegaens indre psyke og i stedet rette fokus mod den kontekst og de relationer, hvori den pågældende adfærd finder sted. En handling har ikke mening i sig selv, men skabes i relationer og det indbyrdes samspil mellem mennesker. Det, at jeg tolker min kollegas bemærkninger som nedværdigende, hænger i høj grad sammen med den relation, jeg har til vedkommende. Det er således ikke sikkert, at de samme bemærkninger fra en anden kollega ville være tolket på samme måde. Den situation, bemærkningerne falder i, spiller også ind. Hvis jeg kommer direkte fra en udmattende undervisningstime, er mit overskud over for ironiske bemærkninger måske mindre end ellers, og derfor tolker jeg bemærkningerne som nedværdigende.

Konflikter kan opløses ved hjælp af sproget

Inden for den systemiske tænkning er det en central pointe, at vi ved at ændre vores sprogbrug samtidig ændrer vores måde at tænke på. Ændring af tanker er dermed en nøgle til at håndtere og opløse konflikter. Frem for at forsøge at finde frem til hvilke indre årsager (personlighed, motivation o.l.), der er til en given adfærd og bruge det individfokuserede hverdagsprog, må vi "zoome ud" og overveje hvilken kontekst og hvilke relationer, der er relevant for konflikten. Bliver vi hængende i hverdagssproget, hvor vi er optagede af at få placeret skylden for konflikten, skaber vi kun forsvar og modangreb hos vores kollega, og dette bidrager ikke til konfliktopløsning. I stedet må vi anvende et sprog, hvor vi lægger vægt på den kontekst og de relationer, som begivenheden fandt sted i. Vi må i vores sprogbrug tage udgangspunkt i vores egen oplevelse af situationen og anerkende, at der kan være mange versioner af virkeligheden. Samtidig må vi spørge os selv, hvordan vi selv bidrager til konflikten, og hvordan vi kan medvirke til at håndtere den på en konstruktiv måde.

Konkrete metoder til konflikthåndtering

Gå direkte til din kollega:

Står du i en konfliktsituation, er det vigtigt, at du går til den involverede kollega og fortæller ham/hende, hvordan du oplever konflikten. Det virker ofte nemmere at tale med andre om problemet. Ved at inddrage andre er der imidlertid risiko for, at konflikten optrappes, og at misforståelserne vokser.

Brug "Jeg-sætninger":

Når du forsøger at tale direkte med den involverede kollega, er det vigtigt, at du tager udgangspunkt i din egen oplevelse. Det kan du gøre ved at benytte "jeg-sætninger" frem for "du-sætninger". Du-sætninger er udtalelser så som: "*Man kan aldrig stole på dig!*" og "*Nu har du igen brudt vores aftaler om tidsfrister for aflevering.*" Udtrykt i jeg-sætninger ville disse udtalelser lyde: "*Når jeg ikke modtager din del af projektet til den tid, vi har aftalt, så har jeg ikke mulighed for at komme videre med mit arbejde*" og "*Jeg har brug for, at du afleverer til tiden.*" Forskellen er, at man med du-sætninger

kommer til at fremsætte anklager og beskyldninger, mens man med jeg-sætninger forklarer, hvad den andens adfærd gør ved en. Dette giver bedre mulighed for en konstruktiv dialog.

Vær nysgerrig og lyt:

Efter du har fremlagt dit perspektiv, så spørg til, hvordan din kollega oplever situationen. Oplever han/hun, at der er en konflikt? Hvad går konflikten i så fald ud på set fra kollegaens position? Prøv at være oprigtig nysgerrig på, hvordan din kollega oplever situationen. Ofte er vi i vores tanker mest optagede af at forberede vores næste talestrøm, hvilket betyder, at vi ikke koncentrerer os om det, som vores samtalepartner siger. I konfliktsituationer er det særlig vigtigt at slå ørerne ud og virkelig lytte til og forsøge at forstå, hvordan virkeligheden ser ud fra vores kollegas position. Det gælder ikke om at placere ansvar og skyld men om at opnå gensidig forståelse.

Anerkend din kollegas perspektiv:

Det er vigtigt, at du anerkender din kollegas syn på emnet ved at sige det til ham/hende. Fx. "Nu hvor du fortæller om din oplevelse af situationen, forstår jeg godt, at du tolkede min tavshed som accept." eller "Jeg kan godt fornemme, at mine bemærkninger har såret dig." At anerkende er ikke det samme som at erklære sig enig. Anerkendelse handler om at "knytte an til den andens erkendelse" – altså at vise den anden, at man har forståelse for den måde, som vedkommende oplever situationen på. Anerkendelse er vigtig i alle mellem menneskelige relationer - særligt i konfliktsituationer, hvor det er en særlig udfordring at skabe gensidig forståelse mellem parterne.

Tænk over relationernes og kontekstens betydning:

Forsøg at se konfliktsituationen i en større sammenhæng. Hvilken relation har du til den pågældende kollega? Hvilken betydning har jeres forskelle i fx roller, faggruppe, anciennitet, arbejdsopgaver og alder for jeres forskellige syn på konflikten? Hvilke forskellige netværk indgår du og din kollega i? Hvilke kommunikationsmønstre og historier er konflikten indlejret i, og hvad betyder de for konflikten udvikling?

Find eksempler på gode situationer:

Når du og din kollega har talt sammen om konflikten, er en god måde at komme videre på, at fokusere på de situationer, hvor jeres samarbejde fungerer godt. Find hver især en konkret situation, hvor I har oplevet et frugtbart samarbejde. Hvilken situation er der tale om? Hvem var til stede? Hvad var det, som gjorde samarbejdet særlig frugtbart? Hvad gjorde din kollega, som bidrog til det gode samarbejde? Hvad gjorde du selv, som bidrog til den positive situation?

Inddrag en 3. part

Hvis konflikten har vokset sig så stor, at I har svært ved at mødes og tale med hinanden, kan det være en god idé at inddrage en 3. part som mediator. Dette kunne eksempelvis være jeres leder, en ekstern konsulent eller en kollega med erfaring i mediation. En neutral og upartisk person kan yde en stor hjælp ved at bringe jer sammen og genetablere relationen og samarbejdet om noget svært.

Vil du læse mere om konfliktløsning ud fra et systemisk perspektiv, er her nogle litteraturforslag.

Forslag til videre læsning:

Andersen, Ulla: Samarbejdsproblemer: Om brugen af metaforer som forvandlingsbilleder. I: Haslebo, G.(red): *Erhvervspsykologi i praksis: Metoder til fælles bevægelse*. Dansk Psykologisk Forlag, København, 1998.

Haslebo, Gitte: *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Psykologisk Forlag A/S, København, 2004.

Humble, A.S.: *Dialog der bygger bro. Metoder til konstruktive samtaler på arbejdspladsen*. J. H. Schultz Information A/S, København, 1995.