

Else Hammerich & Kirsten Frydensberg  
(2012)

# KONFLIKT & KONTAKT



## Forord

Konflikt og kontakt er en håndbog i ikke-voldelig konflikthåndtering. Vi tror på og har erfaret, at alle kan blive bedre til at komme igennem de konflikter, som jo er en ufravælgelig del af tilværelsen.

## 1. Som vi ser konflikter

Mange mennesker har det ikke godt med konflikter og vil helst undgå dem. Mange kalder sig selv konflikt-sky. Konflikter kan undergrave folks forhold til hinanden, forkrampe følelser og dræne energi. Men de kan lige så vel være drivkræfter til fællesskab, udvikling og mere ærlige forhold

Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker.

I enhver konflikt ser vi disse to elementer: (1) sag og (2) relation og en løsning er kun mulig, hvis begge parter gør noget ved begge. Konflikter drejer sig om en sag og påvirker en relation

Konfliktarbejde er

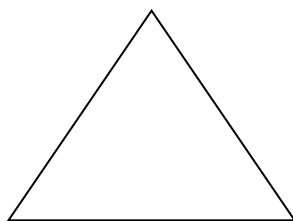
- At finde holdbare løsninger på problemet - tager vi os ikke af sagen, lever løsningen kort
- At arbejde med de menneskelige relationer. Tager vi os ikke af relationerne, lever spændingerne videre.

Selv hvis kun én af parterne plages af konflikten, eksisterer den og må tages alvorligt.

Galtung opererer med følgende model:

**C: Contradiction (uoverensstemmelse)**

Parterne vil ikke det samme - står i vejen for hinanden.  
Fra blokering til kreativitet



**A = Attitude (holdning)**

Når konflikter er destruktive, fører de til vrede, afmagt, mistro.  
Fra fjendtlighed til empati

**B = Behavior (adfærd)**

Fjendtlige holdninger baner vejen for voldelig adfærd.  
Fra voldelig til ikke-voldelig

HUSK-AT:

- Selv en hadefuld holdning kan forandres, når den møder forståelse og empati
- Voldelige handlinger kan dæmpes med ikke-voldelige midler
- Fastlåste overbevisninger kan åbnes og opløses ved kreative undersøgelser.

Ikke voldelig konfliktarbejde handler om at kæmpe for det, man værdsætter, uden at skade den anden. Hal Koch sagde, at man kan slå sig til rette eller man kan tale sig til rette. Vores vej er den sidste...

Ikke-voldens tankesæt indebærer, at

- Alle mennesker har en ukrænkelig værdi og et potentiale for det gode. Der er et menneske bag fjendens maske
- Mål og middel er ét. Det nytter ikke noget at bruge hensynsløse eller uredelige metoder til at opnå et nok så ædelt mål
- Ikke-vold kræver mod og er hverken eftergivenhed eller passivitet. It's not to be nice, it's to be wise!
- Ikke-volds formål er at søge sandheden med et åbent sind, selvom ingen har patent på sandheden.

### IKKE-VOKL OG KONFLIKTLØSNING - KORT FORTALT:

1. Alle er ét. Vi er afhængige af hinanden og har alle et ansvar for, hvad der sker mellem os.
2. Alle har det gode i sig.
3. At vise tillid og åbenhed. Tillid avler tillid.
4. Kontakt er at holde en dør åben - ikke at opgive
5. At skille person fra problem/overgreb
6. Mål og middel er samme sag
7. Ikke-vold kræver mod
8. At gå ind i konfliktens brændpunkt, for igennem det findes vejen til løsning.
9. At transformere konflikten til noget nyt.

Kernen i klassisk ikke-vold er den antagelse, at alle mennesker har mulighed for det gode, og at alle i grunden ønsker fællesskab frem for fjendskab - det gode frem for det onde.

Der findes vel næppe mennesker, som er totalt og udelt onde. Men der findes onde handlinger. I de sidste mange år er man meget tilbage for at vurdere, hvad der er rigtigt eller forkert. Det, vi taler for, er at tænke over etikken i sine handlinger og se nøgternt på sin egen andel af en konflikt, sine følelser og handlinger - uden fordømmelse og selvpineri.

For os er det ikke selve konflikten, der er problemet, men den fysiske og psykiske vold, som den kan indebære. Vi taler om tre forskellige slags vold:

1. Direkte vold. Har til hensigt at skade andre.
2. Strukturel vold. Har ikke bevidst til hensigt at skade, men skyldes mekanismer, vi er en del af (fx sult)
3. Kulturel vold. Er de bevidste eller ubevidste normer, som legitimerer, at vi deltager i direkte og strukturel vold. Fx: "Hvis man ikke kan lide lugten i bageriet..."

Hvis den ene part har betydelig mere magt end den anden, har vi en skæv eller assymetrisk konflikt. Magt er ligesom konflikter uundgåelig. Vi må lære at leve med den, så den ikke forpuster vores liv, men viser frem mod nye muligheder. Magt er altid tilstede, og hvis man kan få øje på den, er man langt bedre rustet, end hvis man er blind for den.

Behovene er en nøgle til at forstå, at åbne, at finde værdige løsninger til at leve med konflikter. Ved en konflikthåndtering tager vi udgangspunkt i de krænkede behov, bla. ved at

- Tydeliggøre misforholdet mellem de behov, parterne forsøger at få dækket, og de måder, de hidtil har forsøgt at få dækket deres behov på
- Hjælpe parterne til at anerkende hinandens behov og finde løsningsmuligheder, der så vidt muligt tilgodeser alles behov.

De basale behov har en universel karakter. Det handler om (1) sikkerhed, (2) identitet og (3) anerkendelse. Disse behov kan man ikke forhandle væk eller gå på kompromis med. Og et menneske vil gå meget vidt for at få opfyldt - eller i hvert fald anerkendt - sine basale behov.

At se behovet under handlingen kan hjælpe os til at forstå handlingen, men det er ikke det samme som at godtage eller vurdere den.

Begrebet retfærdighed er væsentligt i konflikthåndtering, fordi

- En personlig oplevelse af uretfærdighed kan være en kilde til at konflikter overhovedet opstår
- Selve kernen i konflikten kan dreje sig om, hvad der er retfærdigt
- Hvis resultatet af en konflikthåndtering og processen undervejs opleves som uretfærdig, bryder konflikten nemt ud igen. (Harmen over uretfærdigheden frembringer sansen for retfærdighed)

Begrebet "genoprettende retfærdighed" handler om at sætte menneskers oplevelse af retfærdighed i centrum. Genoprettende retfærdighed praktiseres i konfliktråd, hvor der tilbydes mægling i straffesager mellem gerningsmand og offer. Mening kan ikke påtvinges af udefrakommende eksperter og embedsmænd, men kan kun skabes, når både offeret og krænkeren har fået stemme.

## 2. At forstå konflikter

For at skabe sig et vist overblik kan man forestille sig tre niveauer af konfliktarbejde:

- Zone 1: Det store samfundsområde. Hvis man ikke har position eller indflydelse i det område, kan man ikke direkte arbejde med dets konflikter
- Zone 2: De direkte relationers område - der, hvor man har sin hverdag.
- Zone 3: Lærings område. Her forbereder man sig til at håndtere de konflikter, man er involveret i. Det kan være på kursus, workshop m.m.

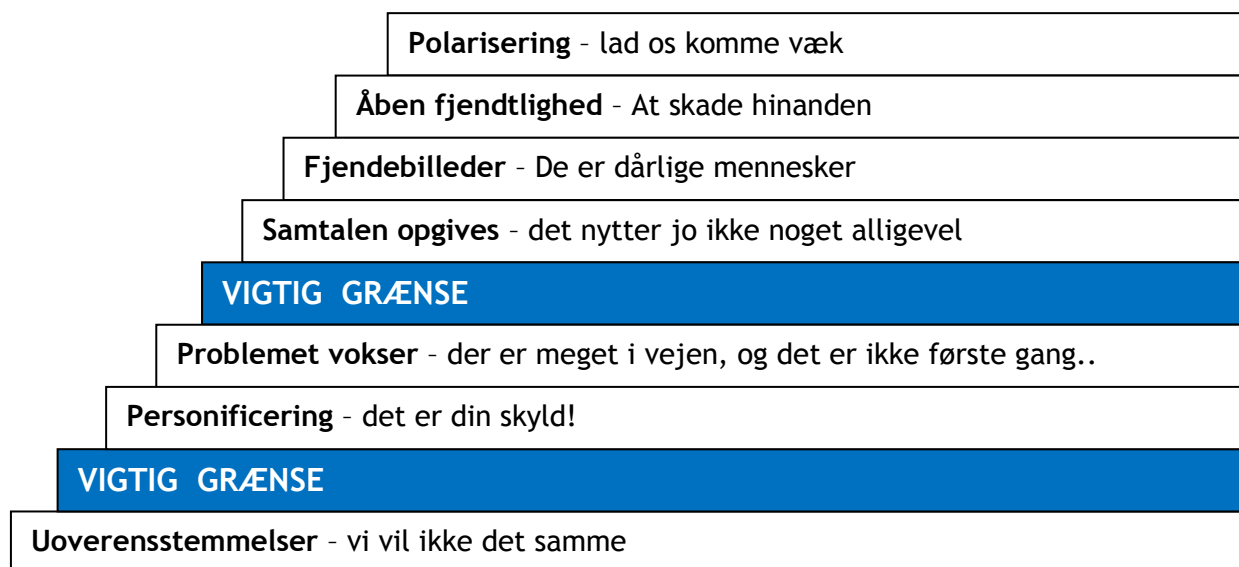
Det kan være svært at finde ud af, hvad der er inde i en konflikt. Men vi har brug for et overblik. Derfor arbejder vi med en analysemodel med bare 5 dimensioner:

1. Strukturen omkring konflikter. Det kan være arbejdsdeling, ejerforhold m.m.
2. Instrumentelle dimensioner. Man vil ikke det samme - er uenige om, hvordan en opgave skal løses.
3. Interessedimensioner - handler om konkurrence om sparsomme ressourcer
4. Værdidimensioner. Det er personlige eller kulturelle værdier, der her er på spil.
5. Personlige dimensioner.



I det virkelige liv er de fem dimensioner ofte helt viklet ind i hinanden. Når det drejer sig om modstridende interesser eller om noget instrumentelt, kan man forhandle om det, og løse det konkrete problem. Men hvis der er dybe værdier og stærke følelser på spil, kan man ikke forhandle eller løse problemet ved rationel forhandling alene. Man må tale åbent om sine værdier og følelser og lytte til modparten. Og man må måske opnå en forståelse. Men forståelse er ikke det samme som accept eller enighed! Det er nødvendigt at gå på kompromis med sine værdier.

Der findes ikke to ens konflikter. Enhver konflikt er unik. Alligevel lader det til, at der findes et mønster for destruktiv optrapning - konfliktrappen - som vi fortrinsvis bruger til at beskrive optrapning i de direkte relationers område - zone 2.



Men der findes en konfliktrappe mere, nemlig konfliktsky-trappen. Den handler om, hvordan man optrapper en konflikt samtidig med, at man undgår den! Den første konfliktrappe handler om, at parterne bliver grebet af konflikten og kaster sig ud i den, som om de følger en indre drejebog. Men til vender man konflikten indad og udtrykker ikke, hvad der ligger én på sinde. Man holder det meste inde i sig selv. Det sker også i trin:

1. Uoverensstemmelse. Her er person og sag adskilt, og her afgøres det, om konflikten optrappes eller afspændes
2. Indre billeder. Her går konflikten i stå og fortsætter som en indre stemme hos parterne.
3. Man trækker sig. Nu optrappes konflikten i det stille, men uden at det er synligt, hvad der sker.
4. Fælles fjendebilleder. Sladder er velegnet til at forstærke ens eget billede af den person, man er i konflikt med. Især, hvis man kan få medhold af kolleger.
5. Intet er mere muligt.

Moralen er, at konflikter optrappes - også selvom man undgår dem. Selvom konfliktrappen og konfliktsky-trappen her er beskrevet hver for sig, er det på mange måder det samme, som sker, når man går op ad dem.

Men konfliktrappen er ikke nogen naturlov. Det er bare nogle ret almindelige mønstre, som man skal være opmærksom på. Så kan man nemlig til tider vælge at gøre noget andet. På hvert trin!

Når hele denne pinagtige drejebog er beskrevet, så er det vigtigt at minde om, at der blandt mennesker altid eksisterer en mulighed for tilgivelse og forsoning ☺

### 3. At møde konflikter

Hvordan reagerer man, når man udsættes for bebrejdelser og trusler eller bliver ignoreret, udelukket, afvist, skubbet væk? De tre mest basale reaktioner er:

- Flygte - Undvige, bøje af, ignorere, tage maske på, fortrænge, indordne sig, lade som ingenting m.m.
- Slås - Give tilbage af samme mønt!
- Åbne - Erkende konflikten, konfrontere den, turde tage mødet, tage og bevare kontakt.

Hvad angår at flygte eller slås, skelner vi mellem impulsive og overlagte reaktioner. Den tredje reaktion - at åbne - forekommer sjældent relativt spontant.

Når man impulsivt flygter eller slås, fjerner man sig fra kontakten med sin modstander og er formentlig heller ikke i særlig god kontakt med sig selv og sin fornuft. Både aggressive og undvigende impulser får konflikter til at eskalere og forvikles. Fokus flyttes fra det, man er utilfreds med, til fejl og mangler hos den, der tilsyneladende står i vejen for én eller truer.

Konfliktarbejde er at genskabe og uddybe kontakten til den anden person (relationen) og til problemet og dets årsager (sagen). Ikke-voldelig konfliktarbejde er, at man nægter at godtage valget mellem pest og kolera. Man fastholder, at der findes andre muligheder, og man undersøger disse alternative muligheder.

Alle kender trangen til at flygte, når man bliver bange, og at angribe, når man bliver vred. Men husk, at en konflikt nemt går i knude, fordi man er blind for sin egen andel i den. Det er jo så meget nemmere at se den andens fejl og selv gå fri. For at finde ud af sin egen aktie i en konflikt må man granske sine motiver og handlinger.

På samme måde, som en person kan være mærket af et særligt konfliktmønster, kan en gruppe mennesker også være det. Der findes arbejdspladser, hvor sarkasme og ironi ligger som en tæt tåge mellem personerne og hindrer dem i at få talt om de problemer, de har sammen, og de ønsker, de hver især har. Tågen kan også bestå af kølig høflighed eller overdreven venlighed.

Især en gruppe med fikserede konfliktmønstre kan have gavn af at blive opmærksom på gruppens konfliktkultur og tale om den.

De tre reaktioner kan også være bevidste og overlagte:

- Undvige - vente til et mere passende tidspunkt
- Stå fast - markere grænser
- Åbne - erkende konflikten, konfrontere den.

### 4. Følelser i konflikter

Følelser fylder meget i konflikter. De er med til at skabe dem, og de er med til at løse dem.

På det første trin på konflikttrappen kan man endnu nå at besinde sig og indse, hvad der er ved at ske. Senere bliver det sværere og der skal større anstrengelser til.

Følelsernes kaos er en realitet, man må tage alvorlig. Hvordan kan man komme ud af kaos og finde sin besindelse igen? Mange mennesker er nødt til at gøre noget for at afreagere, før de kan sætte sig ned og se mere roligt på konflikten.

Her er en metode med fire trin, som man kan bruge til at få hold på kaotiske følelser:

1. At genkende følelsen, der opstår i én og give den et navn
2. At acceptere og berolige følelsen ved at "hilse" på den og acceptere, at den er der
3. At undersøge følelsen ved at opdage, hvad der gik galt samt årsagen til, at følelsen opstod

4. At give plads til forandring. Når man forstår årsagen til og karakteren af sine følelser, vil de lidt efter lidt begynde at forandre sig af sig selv.

Mange oplever de følelser, man nødt vil vedkende sig som forbudte følelser. Dem skal man dog ikke kæmpe imod, men i stedet erkende, at de findes. Skyldfølelsen eller de andre plagsomme følelser skal hverken afvises eller fortrænges. Det forsvinder de ikke af.

At tage følelser alvorligt, er afgørende, når man vil løse de knuder, der så tit låser os fast i et anspændt forhold til hinanden.

## 5. Kommunikation, kortslutning og kontakt

Nogle af nøglebegreberne i konfliktløsning er:

- Hvordan opstår konflikter mellem mennesker på grund af en upræcis eller uhensigtsmæssig kommunikation
- Hvordan og med hvilke formål forskellige former for kommunikation kan forbedre relationer og samarbejde

Når man er i reel kontakt med et andet menneske, er man nærværende. I konfliktsituationer bliver kontakten dårlig og kommunikationen mere upræcis og anstrengende. I en konflikt, der er eskaleret, kan det føles uoverkommeligt at bevare eller genskabe kontakten.

Vi tænker ikke kommunikation som en afsender-modtager-proces, men snarere som en relation, hvor der er to fortolkere i kommunikationen. Og der er mange forhold, som har betydning for, hvordan man fortolker en kommunikation:

- Fortolkernes personlige bagage - erfaringer
- Emnet, der kommunikeres om
- Omstændighederne, som kommunikationen foregår under
- Det verbale og det non-verbale sprog.

Der er måder at tale og lytte på, der blokerer vores kanaler til andre og til os selv - og der er måder, der åbner. Alle har deres helt egne opfattelser af omgivelserne og af dem selv. Og hvis man fortæller andre, hvem de er og hvad deres motiver kan tænkes at være, så angriber man deres territorium.

I det afspændende sprog taler man for sig selv. Man tager ansvar for sig selv. Og man bliver på egen banehalvdel.

Hvad kan åbne kontakten	Hvad kan lukke kontakten
<ul style="list-style-type: none"><li>• At undersøge, tjekke</li><li>• At udvise ægte interesse</li><li>• At udtrykke egne bekymringer og behov</li><li>• At hold sig til kendsgerninger</li><li>• At fokusere på problemet: Hvad skal gøres?</li><li>• At udtrykke sig selv og lytte til den anden</li><li>• At give små udtryk for, at man lytter</li><li>• At være oprigtig</li><li>• At berolige i forhold til fremtidig relation</li><li>• At give en ærlig ment undskyldning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• At reagere automatisk på sine følelser</li><li>• At negligere/afbryde den anden</li><li>• At bebrejde den anden</li><li>• At overdrive og generalisere</li><li>• At angribe den anden: Hvem har skyld!</li><li>• At forsvare sig selv og angribe den anden</li><li>• At være tavs og lukket i kropssprog</li><li>• At anvende sarkasme</li><li>• At true</li><li>• At fremsætte overfladiske undskyldninger</li></ul>

De fleste ved godt, hvornår det, man får sagt, går ud over andre, hvornår man siger, hvad man mener, og hvornår man ikke gør.

Så: Hvordan får man sagt, hvad man mener, så man både viser omtanke for sig selv og for andre? Det kan være et skridt at blive bevidst om sin egen intention, får man tager kontakt.

Marshall Rosenberg, har opfundet girafsprøget - en kommunikationsproces med fire enkle trin:

1. At kunne fortælle, hvad fakta er
2. At kunne udtrykke sin egen følelse i den anledning
3. At kunne identificere årsagen, nemlig det behov hos én selv, der ikke er mødt eller er blevet krænket
4. At kunne foreslå konkrete handlinger eller bede om en samtale, der tager udgangspunkt i de behov, man har.

Rosenberg mener, at dagligdags sproget i konfliktsituationer tit indebærer, at man kaster skyld og skam på andre og sig selv; at man vurderer og fortolker uden at tjekke.

I denne bog bruger vi ikke-voldelig kommunikation i en frit fortolket 5-trinsmodel:

1. Fakta. Når man er i en konflikt, som er eskaleret med mange kaotiske følelser, blander man næsten altid kendsgerninger, meninger, domme og følelser sammen. Derfor drejer det sig om at spørge: "hvad skete der?" og "hvem gjorde hvad, hvornår?"
2. Følelser. Altså mærke, acceptere og give udtryk for de følelser, som hændelsen har givet anledning til. Følelserne er signaler om, hvilke behov man ikke fik mødt.
3. Fortolkning. Alle fortolker det, der sker. Vær opmærksom på dine fortolkninger og hvordan de påvirker dine følelser.
4. Behov. Det er de krænkede eller umødte behov, der er årsag til de følelser, man har. Spørg ind: "Hvorfor er jeg frustreret?", "Hvilke behov peger disse følelser på?" og "Hvad er det egentlig, jeg har brug for?"
5. Handling. På dette trin går man fra behov til handling. "Hvad vil jeg opfordre den anden til?" og "Hvordan kan den handling, jeg vælger, være med til at tilfredsstille de krænkede behov?"

Der er mange måder at tale sammen på, når man ikke er enig. Dialog er konfliktløsningens fornemste redskab. Formålet med dialog er gensidig forståelse - at forstå et problem, forstå sig selv, forstå den anden eller at blive forstået. At lytte opmærksomt og tale klart er dialogens kunst!

En ting er dialog. Hertil kommer, at kommunikation kan ske fx i form af argumentation og polemik:

	<b>Dialog</b>	<b>Argumentation</b>	<b>Polemik</b>
<b>Mål</b>	At dele information, udforske emnet, undersøge forskelle. At modtage indtryk og gøre indtryk	At vinde tilslutning til en sag og/eller at ændre holdning.	At vinde, få flere over på sin side, skærpe synspunktet.
<b>Billede</b>	Cirkel	En dans - mennesker, der bevæger sig og skifter position	To grupper over for hinanden - konfrontation
<b>Spilleregler</b>	Regler aftalt på forhånd. Aftalebrud tolereres ikke	Åben og redelig argumentation. Det bedste synspunkt vinder	Ingen eller få aftalte regler. Brud på aftaler tolereres.
<b>Samtalens fokus</b>	Udveksle dybe dilemmaer, værdier, mening	Sagen og resultatet	Standpunkter, meninger.
<b>Lyttemåde</b>	Ægte lytten for at forstå. Åbne, nysgerrige spørgsmål.	Ægte lytten for at forstå - for at finde svagheder hos den anden - som modsvares af et modargument	Selektiv lytning som springbræt for svar og for at finde fejl i den andens logik. Retoriske spørgsmål og fælder.
<b>Resultat</b>	Dybere forståelse, ny indsigt og viden, bredere syn på sagen.	En kvalificeret beslutning	Den ene side vinder, den anden taber. Argumenter og holdninger skærpes undervejs.



## 6. Et miljø, der kan rumme konflikter

Et konfliktfrit miljø er ikke muligt og i øvrigt heller ikke ønskværdigt. I stedet for at forebygge konflikter foreslår vi, at man dyrker et miljø, der kan rumme konflikter.

Et godt samarbejde i en gruppe, hvor man ser og anerkender hinanden, kan medvirke til, at man får et miljø, der kan rumme konflikter.

Nogle vigtige kompetencer, som kan være et fundament for en rummelig konfliktkultur er anerkendelse, samarbejde, kommunikation og konfliktløsning.

Alle har brug for anerkendelse - for at blive accepteret som de personer, de er. Ønsket om anerkendelse er et basalt behov, fordi mennesker er sociale væsener, som ønsker at være inkluderet i fællesskaber. I situationer, hvor man skiller sig ud fra flokken, bliver behovet for anerkendelse endnu større.

Der er brug for større opmærksomhed på anerkendelsens betydning, både på arbejdspladser, i familielivet og i hele det civile samfund. Det første skridt er taget, når man forstår, at det er legitimt og menneskeligt at have brug for anerkendelse fra andre. Anerkendelse er noget aktivt. Noget, der kræver kontakt. Men husk, at anerkendelse er ikke det samme som ros. Anerkendelse handler om respekt for næsten - for troen på, at den anden handler i en god mening.

Man kan fx bruge anerkendelse som uvildig trediepart i konfliktarbejde ved at arbejde hen imod, at parterne bliver i stand til at give anerkendelse til hinanden.

Høflighed bliver i disse år debatteret livligt i Danmark. Det er der gode grunde til. Det er vigtigt at diskutere omfangsformer, som man kan stole på og regne med.

Værdsættende samtaler bygger på de gode historier. Grundtanken er at samle opmærksomheden om det, der lykkes for folk. En værdsættende samtale kan hjælpe parterne med at huske, at de har noget sammen, og at de i grunden vil hinanden nogen godt.

Historiefortællingen kan skabe samtaler fulde af energi og fællesskabsfølelse og er med til at styrke den enkeltes selvværd i gruppen.

Man kan arbejde med værdsættende samtaler gennem følgende faser:

1. Opdagelsesfasen. Her tager man det bedste fra fortiden/nutiden
2. Drømmefasen. Her leger man med fremtiden.
3. Udfordringsfasen. Her føler man op på drømmene med konkrete bud på, hvordan de realiseres
4. Realiseringsfasen.

Når man giver kritik til en anden person, begiver man sig ind i et sårbart felt. Men hvis der er for mange utilfredsheder, der bliver undertrykt, risikerer man et utrygt og et uærligt miljø.

Man kan lade sig inspirere af ikke-voldelig kommunikation og fortælle

- Hvilke konkrete handlinger der er tale om, og hvordan de evt. bryder vedtagne regler
- Hvordan det påvirker én selv, (hvis det er passende)
- Hvad man kunne ønske for fremtiden.

Feed-back er en struktureret tilbagemelding, som gives for at støtte en læreproces. Husk-at:

- Fortælle både, hvad der virker godt og mindre godt
- Feedback skal være fremadrettet og udviklende
- Feed-back gives på handlingen - ikke på egenskaber
- Være konkret
- Være saglig
- Være empatisk
- Understrege, at der også er et subjektivt element i feed-back.

Prøv at lære så meget af feed-backen, som du kan. Lyt, og undgå for mange forklaringer og forsvarstaler.

En proces kan inddeles i 4 runder, hvor hver deltager fortæller:

- Om sine ønsker/visioner for projektet
- Om sine bekymringer
- Hvad man selv kan tilføre projektet
- Hvad hver enkelt tror, at de andre i gruppen kan tilføre projektet.

Møder kan være væksthuse for en disharmoni, der splitter og paralyserer. Men de kan også være væksthuse for en produktiv dynamik.

Man kan forsøge sig med at gøre møderne korte, effektive, produktive og mindre kedelige. Og man kan overveje, hvordan man kan gøre brug af alles idéer og ressourcer.

At lade ordet gå på skift i runder har en række fordele: Der bliver mindre kamp og konkurrence om talletiden.

I møder kan man tilstræbe at være direkte - dvs. at sige, hvad man mener og at mene, hvad man siger.

I forhandling - som i enhver anden kommunikation - er der groft sagt tre muligheder: (1) at undvige/give efter, (2) at sætte hårdt mod hårdt og tromle eller (3) at være fast i forhold til sagen og åben i forhold til personen.

Det drejer sig om at opnå klarhed inden forhandlingen:

- Hvad er kendsgerningerne?
- Hvordan er ens følelser?
- Hvad er ens interesser?
- Hvilket resultat vil være bedst, acceptabelt, uacceptabelt?

I lighed med anden konflikthåndtering er der i forhandlingen brug for to kommunikationsformer (1) dialog og (2) forhandling. Dialog betyder her at udtrykke og forstå problemet, sin egen og den andens situation, forstå det, der findes lige her og nu og det, der ligger bag. Forhandling er at diskutere sig frem til en aftale, at skabe noget nyt for fremtiden.

Man siger, at et demokrati kan måles på, hvordan det behandler og inddrager sit mindretal. Hvordan kan man i arbejdsgrupper tage beslutninger, som reelt og oprigtigt inkluderer et mindretal. Det kan fx ske gennem en beslutningsproces med følgende trin:

1. Få alle synspunkter klart frem og gør det trygt at sige nej
2. Spred nej'et - der er mere end ét
3. Beslutning ved afstemning
4. Hvad har du brug for, hvis du skal være med?

## 7. At arbejde med en konflikt

Når en strid er eskaleret, er det gået ud over forholdet mellem parterne, og de står hver for sig urokkeligt på den sag, der skiller dem. Mægling kan i en sådan basal konflikt ske gennem:

- Hver part fortæller om sagen, sit standpunkt og konfliktens kendsgerninger, som man selv ser dem - og lytter til den andens historie
- De fortæller om deres følelser - og lytter til den andens.
- De gør deres underliggende interesser og behov tydelige - og lytter til den andens
- De finder idéer til mange løsninger og vælger de bedste.

Det handler om at se den anden som et menneske lige som jeg selv - og samtidig anderledes.

Det er nødvendigt at bevæge sig fra standpunkter ned til interesser, behov og værdier, hvis en konflikt skal finde en bæredygtig løsning.

Efterfølgende kommer nogle tilgange, der enten kan bruges, når to parter forsøger at løse deres fælles konflikt, når man hjælper den ene part i en konflikt eller når man mægler i andres konflikt, og når man arbejder med gruppek konflikter.

Første fase er at acceptere konflikten og at man selv er en del af den. Og acceptere, at der skal gøres et forsøg på at løse konflikten op.

Man kommer langt, hvis man i den direkte kontakt kan enes om at være uenige.

Når hver fortæller sin historie - giver udtryk for sine smertefulde erfaringer og følelser og bliver lyttet til, så opstår forudsætningerne for, at man kan forstå både sig selv og den anden.

Man kan finde de bagvedliggende bevæggrunde - behov, der har med identitet og følelser at gøre - ved at lytte opmærksomt og spørge åbent, når man hører den anden fortælle.

Og så handler det om at finde løsninger og indgå aftaler.

Målet med afklarende samtaler er, at den, der bærer konflikten, bliver afklaret, både hvad angår selve sagen og hvad angår relationen til modparten. Og at den, der bærer konflikten, får overblik til at genoprette kontakt til modparten eller får ro på til at lægge konflikten bag sig. Det er gennem følelsernes sprog, at man kan få kontakt med den anden, så derfor er det så vigtigt, at den anden får plads til at udtrykke både negative og positive følelser.

Faserne i en afklarende samtale er:

1. At gøre sig parat til at være helt til stede og opmærksom på den anden
2. at lytte med indlevelse - efter den andens ønsker og behov for ændringer
3. at få skiftet samtalens fokus fra angreb mod modparten til selvindsigt og indsigt i konfliktens dilemmaer
4. at tale om ændringer og handlemuligheder

Aktiv lytning er alfa og omega i afklarende samtaler. Aktiv lytning handler om

Nærvær og opmærksomhed	<i>Man signalerer nærvær ved sine spørgsmål og sit kropssprog</i>
Afklarende spørgsmål	<i>Hvad betyder det præcist, når du siger.. Hvornår, hvem, hvor længe?</i>
Åbne spørgsmål	<i>Hvordan har du oplevet situationen?</i>
Tavshed	<i>Til refleksion, eftertanke, fordøjelse - for at finde ro og ligevægt</i>
Opsummering	<i>Genfortælling, der viser, at man har forstået Anerkendelse af partens oplevelse af situationen</i>
Omformulering	<i>Hjælpe parten til at udtrykke sine egne ønsker i stedet for bebrejdelser mod den anden</i>
At gentage	<i>Stikord til uddybning, spejling af følelser</i>

Værdigrundlaget for mægling er:

- En forståelse for konflikter som livsvilkår. Konflikter er hverken gode eller dårlige
- En tillid til, at parterne bedst ved, hvad der er godt for dem
- En accept af, at der er flere virkeligheder
- At dialog er ønskelig i enhver konflikt, og midlet til at nå målet
- En tillid til, at det er muligt at nå frem til en gensidig tilfredsstillende løsning, hvis parterne vil det
- At individualitet og relation hænger sammen.

Mægling er at støtte konfliktens parter til at finde deres egne løsninger på konflikten gennem dialog og forhandling, så tilliden mellem dem genoprettes.

Det er mægleren, der leder mødet, og som er opmærksom på, hvad der skal gøres i processen. Mægleren arbejder sig gennem følgende trin:

- Før mæglingen
- Mæglerens åbning
- Redegørelse og dialog
- Ny dagsorden
- Idéer til løsning
- Forhandling om løsninger
- Udarbejdelse af en aftale
- Afrunding

Begrebet forsoning hører (som vi ser det) til på de sidste trin af konflikttrappen - efter lidelsen og overgrebene og efter at man har været indkapslet i gensidige fjendebilleder.

Forsoning eller tilgivelse opstår ikke, ved at man beslutter sig til, at nu skal det være.

## 8. Konfliktløsning i grupper

”Under havet mødes alle øer”

Den mest grundlæggende antagelse i vores konfliktarbejde er, at mennesker er gensidigt forbundne. Vi har med Løgstrups ord hinandens liv i vore hænder.

Gruppen kan således både ses som en del af problemet, men også som en ressource til at løse konflikten.

## 9. Interkulturelle konflikter

Interkulturelle konflikter er konflikter, hvor kulturforskelle spiller en afgørende rolle, og hvor der opstår spændinger i og mellem mennesker. Der kan være tale om

- Fejlfortolkninger
- Normbrud
- Kamp om anerkendelse og identitet
- Angst eller usikkerhed for det fremmede.

Når man vil gribe ind i interkulturelle konflikter, har det vist sig at være virkningsfuldt, at man ud over de klassiske kernepunkter i konfliktløsning også fokuserer på parternes fortolkninger, forventninger og værdier.

Kernepunkter i interkulturelle konflikter:

- Hvad skete der
- Hvad havde du forventet?
- Hvordan fortolkede du situationen?
- Hvordan påvirkede den dig?
- Hvad er vigtigt for dig?
- Hvad vil du gerne have, at der skal ske fremover?

