

Samarbejde og konflikthåndtering

Hvorfor konflikter?

Vi har alle været involveret i konflikter, og vi ved, hvor udmarvende de kan føles at komme igennem. Vi kan derfor spørge os selv, om det virkelig er nødvendigt med konflikter? Kan man ikke forestille sig, at man kunne have en arbejdsplads uden konflikter?

Svaret er "Nej" - i hvert fald ikke for en længere periode.

Konflikter er et udtryk for, at mennesker er forskellige, og det vil de altid blive ved med at være. Det er igennem brydning af forskellige ideer, at udvikling finder sted, og det er derfor ikke overdrevet at sige, at konflikter er en forudsætning for udvikling. Den nuværende situation skyldes også løsningen på tidligere konflikter.

I et større perspektiv kan en organisation således have glæde af konflikter:

1. Konflikter kan tilvejebringe diagnostisk viden om problemområder i organisationen, der kræver tilpasning. Konflikter kan skabe større bevidsthed om, hvori problemerne består, hvem der er indblandet i dem, og hvordan de skal løses.
2. Uoverensstemmelser kan give anledning til indgående overvejelser og diskussioner før en beslutning træffes. Hvis konflikten ignoreres eller skjules, vil man ikke få lejlighed til at behandle meningsforskelle angående arbejdet, som kunne være meget betydningsfulde.
3. Konflikt kan føre til fornyelse og forandring. Mindre konflikter, der opstår når forandringen først er gennemført, får folk til at finde på nye og tilpassede handleområder. Talenter og evner dukker ofte op som reaktion på en konflikt, fordi folk bliver mere nyskabende i en konfliktsituation end de ellers ville have været.
4. Konflikter fremkalder ofte nytænkning og engagement. Efter en konflikt kan fællesskabsfølelsen blive genoprettet, og den trivialitet, der prægede arbejdspladsen før konflikten, kan have ændret sig til noget bedre.

Også den enkelte medarbejder - herunder dig selv - kan have glæde af at være involveret i konflikter:

1. Konflikter kan opfylde mange psykologiske behov. Et godt skænderi kan lette mange af de spændinger, der opstår i det daglige samarbejde mellem mennesker. En aggressiv person kan føle sig tilfredsstillet, når han har skændtes med nogen om arbejdsgangen. Det kan medføre, at han ikke starter en mere ødelæggende adfærd.
2. Konflikter lærer den enkelte noget om sig selv, fordi man bliver klar over, hvad man er villig til at strides om og hvordan man handler i en konfliktsituation.
3. Det kan føre til anerkendelse, høj status og forfremmelse, hvis man er god til at konfrontere chefen og til at klare konflikter med kolleger.
4. Det kan forøge en medarbejders arbejdsmotivation og lyst til at være velforberedt, hvis han er bevidst om mulige konflikter.

Dette får os imidlertid ikke til at glemme de følelser af *angst, utilstrækkelighed og mistillid til andre*, som vi har, når vi er involverede i en konflikt.

Vi ved også, at en afdeling, der har konflikter, kan være præget af *opgivelse, fastlåsning og konkurrence*, og at dette ikke er befordrende for hverken trivslen eller produktiviteten.

Konklusionen er derfor, at konflikter ikke kan undgås, men at en hurtig og effektiv løsning på konflikterne er meget betydningsfuld.

Konflikttyper

Konflikter findes i mange forskellige variationer. Når man skal tale om, hvordan man skal forholde sig i en konfliktsituation, kan det derfor være hensigtsmæssigt først at gøre sig klart, hvad det er for en type konflikt, man er vidne til.

Man kan inddele konflikter i typer efter 1) hvilke årsager, der er til konflikten og 2) hvilke personer eller grupper, der er involveret i konflikten.

KONFLIKTTYPER I FORHOLD TIL KONFLIKTENS ÅRSAGER.

Man kan inddele konflikter i

- Virkelige konflikter og
- Tilsyneladende konflikter.

Virkelige eller ægte konflikter.

En *virkelig konflikt* eksisterer, når to personer eller grupper vil have det samme og ikke begge kan få det. Eller når to personer eller grupper ikke vil have noget bestemt, og én af dem skal have det. Virkelige konflikter kan f.eks. dreje sig om bestemte arbejdsopgaver, kunder, skriveborde, kontorer, stillinger, jobfunktioner – eller simpelthen det at have ret!

Nogle af de virkelige konflikter er *betingede konflikter*, hvilket vil sige, at de afhænger af de givne omstændigheder, som forholdsvis let lader sig ændre. Denne mulighed opfattes ikke af de involverede parter. Man kan eksempelvis dele arbejdsopgaver på en anden måde, end man hidtil har gjort; lave om på den eksisterende møblering; eller ændre, nedlægge eller oprette nye stillinger og jobfunktioner.

I nogle tilfælde kan der være tale om en *forskuet konflikt*. Den forekommer, når de involverede parter er i konflikt om et forhold, som de alle opfatter som konfliktfyldt.

Dette forhold kaldes den *manifeste konflikt*. I virkeligheden findes der en *underliggende konflikt*, som er årsagen til den manifesterede konflikt, men ingen af parterne erkender den underliggende konflikt, eller de er bange for at bringe den åbent frem.

Den manifesterede konflikt kan eksempelvis være en bestemt type arbejdsopgaver, som to medarbejdere begge ønsker at udføre. Diskussionen kan dreje sig om, hvem der udfører opgaverne bedst, har den bedste uddannelse, længste anciennitet osv. Den underliggende konflikt kan være, at afdelingen skal reduceres med et antal medarbejdere, og begge de to involverede i konflikten kan ønske et ansvarsområde, som vil gøre dem "uundværlige" i afdelingen.

Nogle konflikter er *latente*, dvs. de er ikke reelt opstået endnu. Det kan skyldes, at konflikten er blevet undertrykt, forskudt eller på andre måder gjort psykologisk ubevidst. Kimen til en fremtidig konflikt ligger der imidlertid, og de involverede parter kan have det dårligt med det, uden at de nødvendigvis præcist ved, hvad det er, de har det dårligt med.

Eksempler på latente konflikter kan være medarbejdere, som føler sig overset med hensyn til de arbejdsopgaver, de har fået tildelt; medarbejdere som arbejder mere eller mindre end andre med tilsvarende arbejdsopgaver; medarbejdergrupper, der driller og irriterer hinanden; osv.

Det kan i disse tilfælde være en fordel som leder at være på forkant med udviklingen og måske tage fat på konflikten, før end den bryder ud som en virkelig konflikt.

Tilsyneladende konflikter.

Tilsyneladende konflikter er *falske konflikter*, der opstår, selv om der egentlig ikke er nogen objektiv baggrund for dem. Tilsyneladende konflikter skyldes altid *fejltagelser* og *misforståelser*. I et klima, der præges af konkurrence og mistillid, opstår tilsyneladende konflikter særligt let.

Tilsyneladende konflikter udgør ca. 60% af alle konflikter. Misforståelser og tillæggen en forkert betydning i andres handlinger, er meget udbredt.

Eksempel: Jonna og Peter kan ikke udstå hinanden og kommer i dagligdagen ofte op at skændes, hvis de da overhovedet værdiger hinanden et blik. Ved en samtale med dem begge to kommer det frem, at Jonna ikke kan lide Peter, fordi han er hoven og kommer med uretmæssig kritik af hendes arbejde. Peter forklarer, at Jonna har opfattet kritikken på en anden måde, end den var ment, og at det da godt kan være, at han har virket hoven, men det er fordi han har holdt en vis distance til Jonna efter at hun skældte Else ud. Peter fandt Jonnas opførsel overfor Else forkastelig. Jonna forklarer, at Peter ikke kender historien bag hende og Elses sammenstød og at hendes reaktion overfor Else var helt forklarlig.

Peter har bare mistolket den. osv. osv. Jo mere man kommer ned i de konkrete årsager, der skulle være til konflikten, jo mere finder alle parter ud af, at årsagerne rent faktisk ikke eksisterer. Konflikten skyldes misforståelser og mistolkning af den andens handlinger.

KONFLIKTTYPER I FORHOLD TIL DE INVOLVEREDE PARTER

Når man taler om parterne i en konflikt kan man skelne mellem

1. Medarbejderen
2. Gruppen
3. Afdelingen/J&B.

Hver af disse parter kan være i konflikt med hinanden.

Konflikttype 1: Medarbejder i konflikt med en anden medarbejder.

Her er der tale om, at to medarbejdere af den ene eller anden grund er i konflikt med hinanden. En konflikt mellem to personer.

Konflikttype 2: Medarbejder i konflikt med gruppen.

I denne konflikttype er en medarbejder i konflikt med resten af sin arbejdsgruppe. Det vil ofte være et tilfælde af mistilpasning til gruppens normer.

Konflikttype 3: Medarbejder i konflikt med Afdelingen/J&B.

Her er der oftest tale om forskellige forventninger til medarbejderens rolle fra afdelingens/J&B's side i forhold til medarbejderens egne forventninger.

Konflikttype 4: Gruppen i konflikt med anden gruppe.

En gruppe kan være i konflikt med en anden gruppe i afdelingen. Det kan typisk dreje sig om forskellige måder at gøre arbejdet på; forskellige prioriteringer af, hvad der er vigtigt; uenighed om arbejdsdeling m.v.

Konflikttype 5: Gruppen i konflikt med Afdelingen/J&B.

En gruppe kan være i konflikt med afdelingen/J&B ved at være uenig i gruppens og afdelingens mål og de midler/metoder, der skal anvendes.

Konflikter skal behandles forskelligt afhængig af, hvad type, der er tale om.

Konfliktårsager

Når man skal håndtere en konflikt, kan man i nogle tilfælde med fordel søge at finde årsagen. Dette skrift giver en oversigt over årsagstyper til konflikter mellem individet og gruppen (konflikttype 1-3) og grupper imellem (konflikttype 4-5).

KONFLIKTER MELLEM MENNESKER OG GRUPPER

De almindeligste årsager til konflikter mellem mennesker og grupper er

- personlighedsmæssige forskelle
- forskelle i værdiopfattelse
- opfattelsesmæssige forskelle
- måluoverensstemmelser
- konkurrence om begrænsede territorier
- rollepres
- statusønsker
- gruppepres

A. Personlighedsmæssige forskelle.

En lang række personlighedsmæssige og kulturelle forskelle mellem mennesker giver anledning til konflikt:

En leder, der har behov for en høj grad af kontrol og forudsigelighed kan få vanskeligheder i samarbejdet med medarbejdere, der ønsker at eksperimentere og satse på chancebetonede muligheder.

En aggressiv person kan bruge jobbet til at få afløb for fjendtlige følelser, som det ville være for risikabelt at give udtryk for i privatlivet.

Ikke blot menneskers forskelligartede, følelsesmæssige behov og reaktioner, men også kulturelle forskelle mellem dem kan forårsage konflikter. Generationskløften er således en betegnelse for et kultursammenstød mellem to aldersklassers forskellige opfattelse af, hvad der er passende opførsel.

B. Forskelle i værdiopfattelse.

Forskelle i menneskers værdisystemer udtrykker snarere, hvad de har lært gennem opvæksten (eller i deres samlede livsforløb), end de udtrykker, hvem de pågældende personer er. Som et resultat af uddannelse og social indlæring opstår der forskelle i moralske, ideologiske eller livsfilosofiske standpunkter, der ofte giver anledning til konflikter på arbejdspladsen.

Uenighed om, hvor strengt eller fleksibelt regler skal følges, er et eksempel herpå.

C. Opfattelsesmæssige forskelle.

Mennesker opfatter og fortolker den samme situation forskelligt. I den givne situation udvælger mennesker indtrykkene og oplysningerne på grundlag af, hvad deres tidligere erfaringer har lært dem er relevant. De fortolker endvidere de oplysninger, de udvælger, ud fra deres hidtidige erfaringer og værdisystemer. Den samme situation kan derfor fremkalde meget forskellige forestillinger hos forskellige mennesker, og hvis to menneskers forestillinger er svært forenelige, er der grundlag for en konflikt.

D. Måluoverensstemmelse.

Muligheden for konflikt er stor, når et individ og gruppen eller to grupper har forskellige mål. Det er ofte tilfældet, at afdelinger eller enkeltpersoner i en organisation har egne mål, der afviger fra virksomhedsledelsens, fordi ledelsen skal tilgodese hele organisationens tarv, mens de enkelte afdelinger eller personer måske først og fremmest søger at varetage deres egne, afgrænsede interesser.

E. Konkurrence om begrænsede ressourcer.

Denne konfliktårsag har også forbindelse med interessevaretagelse, fordi ikke alle afdelinger i en organisation kan få alle de penge, materialer eller medarbejdere, de ønsker for at kunne opfylde deres mål. Konflikter opstår, når de enkelte afdelinger mener, at netop deres arbejdsfelt er det vigtigste, og derfor kæmper for en større andel af ressourcerne.

F. Afhængighed mellem mennesker eller afdelinger.

Jo større afhængighed, der findes mellem mennesker eller afdelinger i en organisation, jo større er risikoen for, at der opstår konflikter.

Det kan f.eks. volde konflikt i en afdeling, hvis produktionen ikke kan lave tingene så hurtigt, som cheferne har lovet dem til kunderne.

Jo større indbyrdes afhængighed, der indbygges i organisationsstrukturen, jo større er risikoen for, at forskelle i personlighed, værdisystemer, opfattelser og mål vil føre til konflikter.

G. Rollepres.

Til ethvert job er der knyttet et sæt forventede arbejdsaktiviteter og handlemåder, som udgør stillingsindholdet.

I visse jobs er der imidlertid indbygget konflikt, fordi andre føler modvilje over for de aktiviteter, som jobindehaveren forventes at udføre. Det gælder især jobs, der går ud på at kritisere, kontrollere eller straffe andre. Indehaveren af sådanne jobs udsættes for pres i retning af at varetage jobbet på en mere lempelig måde, samtidig med, at de mere grundlæggende rolleforventninger til dem er usvækkede.

H. Statusønsker.

Status kan være en slags tilkendegivelse af respekt og anerkendelse. Den kan være formel, dvs. være et udtrykt i organisationsstrukturen, eller uformel, dvs. være et resultat af personens ekspertise, erfaring osv. Der opstår frustration og konflikt, når en persons aktuelle status trues, eller når hans statusopbygning forhindres.

Det vil ofte skabe konflikt mellem ledelsen og medarbejderne, hvis de sidstnævnte ikke synes, at ordrer og instruktioner udstedes på en acceptabel måde eller overdrages dem af acceptable kanaler, eller hvis en pålagt arbejdsopgave er for banal og ukvalificeret i forhold til stillingsbeskrivelsen.

Som følge af, at der findes et begrænset antal formelle højstatusposter på arbejdspladsen, udfoldes der ofte omfattende (og til tider skadelige) bestræbelser på at erhverve uformel status eller i det mindste: Symboler på status.

I. Gruppepres.

I grupper anvendes der megen energi på at opretholde fællesskabet og forsvare gruppen mod ydre trusler. Energien rettes også mod enkeltmedlemmer i gruppen, som undertiden udsættes for krasse sanktioner for at sikre deres konformitet. I demokratiets navn undertrykker gruppen dem ved hjælp af tvang, meningstyranni, isolering og mange andre disciplineringsmidler.

Et tilsvarende pres kan gruppen lægge på enkeltmedlemmer, som overtræder gruppens normer. Et nyt medlem af gruppen kan f.eks. komme til at arbejde for ivrigt og derved overtræde gruppens norm om et passende (langsomt) arbejdstempo. Eller personen kan uforvarende komme til at forulempe gruppens "ældste" ved ikke at hykle samme respekt for deres meningers "visdom", som de øvrige gruppemedlemmer gør.

Alle sådanne tvangs- og undertrykkelsesforanstaltninger for at sikre enkeltmedlemmers ideologiske konformisme og præstationsmæssige middelmådighed indebærer konfliktkim. De kan derfor i virkeligheden let fremkalde det modsatte af den styrkelse af gruppen, der var hensigten med dem.

KONFLIKTER GRUPPER IMELLEM

Konflikter mellem grupper drejer sig om **mål og midler**.

Grupperne kan her være

- to grupper i samme afdeling
- en gruppe i afdelingen i forhold til resten af afdelingen
- afdelingen i forhold til resten af organisationen

Hver gruppe kan arbejde hen mod nogle gruppemål, der ikke er internt forenelige; eller hver gruppe kan ønske at anvende forskellige metoder til at nå det samme mål.

Man kan godt forestille sig situationer, hvor en gruppes mål kan være i modstrid med en anden gruppes eller organisationens mål

Eksempelvis kan én gruppe i en afdeling prioriterer orden og kvalitet, mens en anden lægger større vægt på salg og nye kundeemner.

Konflikters udviklingsforløb

Konflikter har det med at optrappes, hvis der ikke kommer en løsning på dem.

Denne optrapning er illustreret på figuren *Konflikttrappen*.

Her er der vist 8 forskellige trin i en konflikts udvikling fra *diskussion* til *udelukkelse/afskedigelse*.

En konflikt starter på trin 1: *Diskussion*. Her bliver parter opmærksomme på, at de har forskellige meninger og indstillinger og begynder at diskutere disse. Der er en begyndende frustration som vanskeliggør samarbejde og fælles forståelse. Parterne bliver fastlåste i deres egen meninger og forestiller om modparten, og der sker en filtrering af det modparten siger: Man hører kun det, man vil høre. Hver af parterne anser det for et prestigetab at skulle give den anden ret, hvorfor de selvfølgelig ikke gør det. Parterne er skuffede over hinanden. De samme argumenter bliver gentaget igen og igen uden at der kommer nogen afklaring.

På trin 2: *Debat - polarisering*, er situationen mere fastlåst. Hver af parterne samler argumenter for sit eget synspunkt, og der indgår en del taktiske overvejelser i debatten. Parterne ser hinanden som modpoler i sagen, hvilket fører til, at konflikten og uenigheden vurderes ud fra et tabe/vinde perspektiv. Parterne finder saglige grunde for deres synspunkter og søger hver især at fremstille sig som den part, der objektivt har ret. Parterne har en "Jeg har ret - du har uret" holdning.

I og med at den andens synspunkt er modsat ens eget, ser man den anden som irrationel og uretfærdig. Man ser ikke kun de stærke sider ved ens eget synspunkt- og de svage ved modpartens, men man knytter også ens synspunkter sammen et "overordnet princip". Hverken kompromisløsninger eller midlertidige løsninger er mulige, så længe man taler om "principielle spørgsmål".

Man finder svagheder i modpartens argumenter og karrikerer modpartens synspunkter. Debatten skaber grupperinger i arbejdsgruppen og medfører frustration. Parterne er selektivt perciperende: De ser og hører kun det hos dem selv og modparten, som passer ind i deres opfattelse af situationen.

På trin 3: *Nedtromling*, er tiden for de saglige argumenter forbi! Forståelsen for modparten er reduceret til et minimum. Der er nu tale om en personrettet konflikt, hvor nogle er "gode" og andre "onde". Man taler ikke længere *med* hinanden. Hvis der skal videregives informationer mellem parterne taler man i stedet *til* hinanden. Man kommunikerer gennem skrift, opråb eller erklæringer. Man sladrer om modparten. Al kommunikation og adfærd, som man observerer hos modparten, tolkes i negativ retning, og man opbygger et ensidigt negativt og stereotypet billede af den anden.

Man er selv "principfast", mens modparten er "stædig".

På trin 4: *Vrangbilleder*, er konflikten yderligere polariseret. Parterne taler ikke længere med hinanden, og man søger allierede i kampen. Dette bidrager til at forenkle billedet af modparten, da grupper er mere ekstreme i deres vurderinger end det enkelte gruppemedlem. I og med at man ser hinanden som modparter, kan kun den ene have ret og dermed også kun en tage fejl. Sagen ses ud fra et tab/vind perspektiv. Jeg har selvfølgelig ret, ergo er det kun modpartens totale og betingelsesløse overgivelse til mit synspunkt, der har betydning. Intet andet end den totale sejr er acceptabel på dette niveau. Det er enten sort eller hvidt.

På trin 5: *Tabt ansigt*, gælder det om at få modparten til at tabe ansigt. Man "indser" nu, at det kun er modpartens totale mangel på moral, karakter og sund fornuft, der gør at han vedholder sit synspunkt. Man forsøger at "afsløre" overfor omgivelser, hvilken helt igennem slet og suspekt person den anden er. Det gælder nu ikke længere selv sagen, konfliktemaet, men i stedet "de andre" som personer. Disse forsøges fornædret og krænkede på deres personlighed. "De andre" er simpelthen mindreværdige mennesker.

På trin 6: *Magt - trussel*, vil man overhovedet intet have med modparten at gøre. Modparten ses ikke længere som mennesker, de tingsliggøres: bliver betragtet som skadelige elementer. Man demonstrerer magt overfor modparten ved at "straffe" dem og tilsvarende "belønne" personer, der sympatiserer med ens eget synspunkt. Man kan også på dette trin fysisk chikanere hinanden.

På trin 7: *Begrænset udslettelse*, ophører kommunikationen stort set. Man går helt uden om den anden part og lader som om, den slet ikke eksisterer. Man har udslettet modparten i ens eget verdensbillede. Man ødelægger modpartens "våben". Den "totale krig", hvor alt er tilladt.

På trin 8: *Udelukkelse, afskedigelse*, sker det sidste, på dette tidspunkt uundgåelige skridt: En af parterne må forlade arbejdspladsen. Det kan ske ved en flytning til en anden afdeling eller ved en afskedigelse.

Jo længere en konflikt får lov til at løbe, jo sværere bliver det at finde en konstruktiv løsning på den.

Når man skal tale konfliktløsning på hver af de 8 trin på konfliktrampen, kan det være formålstjenligt at inddele de forskellige konflikttrin i 3 faser:

FASE 1 = trin 1 - 3
FASE 2 = trin 4 - 6
FASE 3 = trin 7 - 8

I FASE 1 taler parterne stadigvæk sammen, og det er specielt i denne fase, at der er mulighed for en hensigtsmæssig konfliktløsning. Målet er, at *holde parterne samlet*, så dialogen forbliver intakt. Hvis konflikten udvikler sig, vil den gå over i FASE 2, hvor parterne ikke længere taler sammen. Når vi i det efterfølgende afsnit taler om konfliktløsning, tænker vi på konflikter i FASE 1.

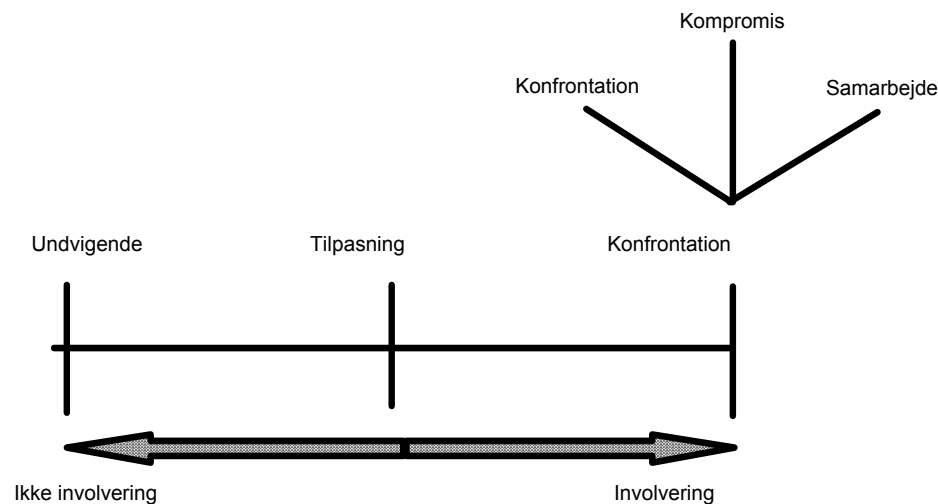
Hvis konflikten har udviklet sig til FASE 2, skal parterne *holdes hver for sig*. Blot at føre dem sammen vil ikke længere tjene noget formål. Samtalen vil ikke være konstruktiv. Opgaven som konfliktløser, mediator, består derfor i at diskutere med parterne hver for sig og på denne baggrund skabe et nyt grundlag for, at parterne igen kan mødes og diskutere konflikten sammen.

Er konflikten nået FASE 3, skal der ikke længere tænkes i løsningsbaner, hvor parterne igen kan arbejde sammen. Det vil ikke lykkes eller i hvert fald tage for lang tid eller koste for mange anstrengelser.

Konfliktløseren bør i stedet tænke på, hvem af parterne, der bør forlade arenaen, og hvordan dette mest hensigtsmæssigt kan foregå.

Konflikthåndtering

Når man som leder bliver bekendtgjort med eller en part i en konflikt, har man mulighed for at vælge en forskellig grad af involvering i konflikten.



Når man involverer sig meget, bruger man mange kræfter og megen energi på at finde en god løsning. Når man ikke involverer sig bruger man ikke så megen energi.

Ikke alle konflikter fortjener, at du bruger meget energi på dem. Du bør derfor indledende finde ud af, hvor vigtig en løsning på konflikten er for dig (og for konflikstens øvrige parter).

Ikke at involvere sig i en konflikt er også et valg. Du kan mene, at konflikten er for ubetydelig til, at du vil ofre kræfter på den; eller du kan mene, at du alligevel ikke har mulighed for at bidrage til en konstruktiv løsning af konflikten selv om du involverer dig. Du kan da vælge at overlade løsningen til skæbnen, tiden eller andre personer, eller du kan acceptere, at konflikten forbliver uløst.

Hvis du vælger at involvere dig og går ind i en konfrontation, skal den effektive konfliktløsning følge to stadier:

1. Afdækning af årsager
2. Forhandling.

1. Afdækning af årsager.

En effektiv konfliktløsningen indebærer, at man er klar over konfliktens årsager, og "man" er i dette tilfælde alle konfliktens parter. Man skal således sammen med konfliktens parter diskutere årsagen til konflikten indtil alle er enige om, hvad årsagen er. Det lyder meget enkelt, men det er i virkeligheden det sværeste punkt. Da mange konflikter har eksisteret i lang tid, må man også acceptere, at man ikke altid finder ud af, hvad der var den "oprindelige" årsag. Ligeledes må man acceptere, at konfliktens parter oplever årsagerne som forskellige – og så er det konklusionen. At afdække årsagen er ikke det samme som "at finde den endegyldige sandhed" eller "finde den skyldige".

En konflikt er ubehagelig for de fleste involverede, og det betyder, at alle parter vil have en tilbøjelighed til at vige uden om at diskutere konfliktens årsager og styre direkte mod løsningsforslag. Det opleves for de fleste pinefuldt at skulle berette om, hvad der gør dem vrede eller kede af det ved den anden parts handlinger.

Samtidig vil konfliktens parter sikkert allerede fra starten have en række løsningsforslag, som de brænder efter at komme frem med og få diskuteret.

Det kan være fristende at starte med at diskutere løsningsforslag, idet alle synes at være mest indstillede på det, men det kan ofte blokere for en god konfliktløsning. Hvis du starter med at diskutere løsningsforslag vil du ikke få afdækket, om der er tale om en virkelig eller en tilsyneladende eller forskudt konflikt. De tilsyneladende konflikter udgør ca. 60% af alle konflikter, og løsningen af disse konflikter giver sig selv, når det afklares, at konflikten kun er tilsyneladende.

2. Forhandling.

Når alle er enige om, at der er tale om en virkelig konflikt og har afdækket årsagerne til denne, skal der findes en løsning. Det står nu klart for alle, at den ene eller anden part må give sig på nogle områder.

Dette skal der forhandles om.

Inden forhandlingsfasen skal du gøre dig klart, hvor vigtigt det er for dig, at løsningen bliver den, som du gerne vil have.

Hvis det er meget vigtigt for dig, skal gennem din magtposition anvende *konkurrence* konfliktløsningsmetoden og forsøge at trumfe din løsning igennem.

Hvis det er af større betydning, at den du og den anden part bevarer et godt forhold til hinanden, skal du anvende enten *samarbejde* eller *kompromis* alt efter, hvor mange kræfter du vil bruge på konfliktløsningen.

Hvis forholdet til den anden part har størst betydning, og du ikke vil ofre kræfter på at anvende *samarbejde* kan du anvende *tilpasning*.