



# MBK

**Temadag om konflikthåndtering**

**Sophie Ellgaard**

Tek•Sam

INDUSTRI Dansk Industri

# Konflikt

- Uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker
- At 'støde sammen' – uoverensstemmelser, der forventes løst gennem forhandling
- Forandring medfører konflikt – konflikt medfører forandring

Forestil jer en arbejdssituation, brug 5 minutter på i fællesskab at "skabe" en sådan relevant arbejdssituation. Diskutér nedenstående udsagn ift. jeres egen reaktion på udsagnene, hvis de blev sagt til jer, i den situation I har "skabt"

Forestil jer en arbejdssituation, brug 5 minutter på i fællesskab at "skabe" en sådan relevant arbejdssituation. Diskutér nedenstående udsagn ift. jeres egen reaktion på udsagnene, hvis de blev sagt til jer, i den situation I har "skabt"

1. Undskyld mig, men det er en ret kedelig løsning, det der.
2. Hvorfor blev du ikke færdig til tiden?
3. Jeg synes, vi skal prøve en anden tilgang og tænke mere ud af boksen, end du har gjort.
4. Vi er ved at gøre klar til at integrere en ny proces – én som vores naboafdeling har fundet på.
5. Beslutningen er truffet, så det er sådan, vi gør fremover.
6. Hvorfor gør du det på den måde?

Forestil jer en arbejdssituation, brug 5 minutter på i fællesskab at "skabe" en sådan relevant arbejdssituation. Diskutér nedenstående udsagn ift. jeres egen reaktion på udsagnene, hvis de blev sagt til jer, i den situation I har "skabt"

1. Undskyld mig, men det er en ret kedelig løsning, det der.
2. Hvorfor blev du ikke færdig til tiden?
3. Jeg synes, vi skal prøve en anden tilgang og tænke mere ud af boksen, end du har gjort.
4. Vi er ved at gøre klar til at integrere en ny proces – én som vores naboafdeling har fundet på.
5. Beslutningen er truffet, så det er sådan, vi gør fremover.
6. Hvorfor gør du det på den måde?

**Hvordan kunne samme budskab siges mere motiverende?**

Du har i god tid bedt om ferie i julie – dine svigerforældre har inviteret børn, svigerbørn og børnebørn på ferie i to uger – noget I fik som gave til jul. Med det samme du kom tilbage fra ferie gik du til din chef og fik en mundtlig tilkendegivelse på, at du kunne holde ferie de to uger det drejer sig om.

Da ferieplanlægning åbner, er dine forudftalte ferie ikke markeret!

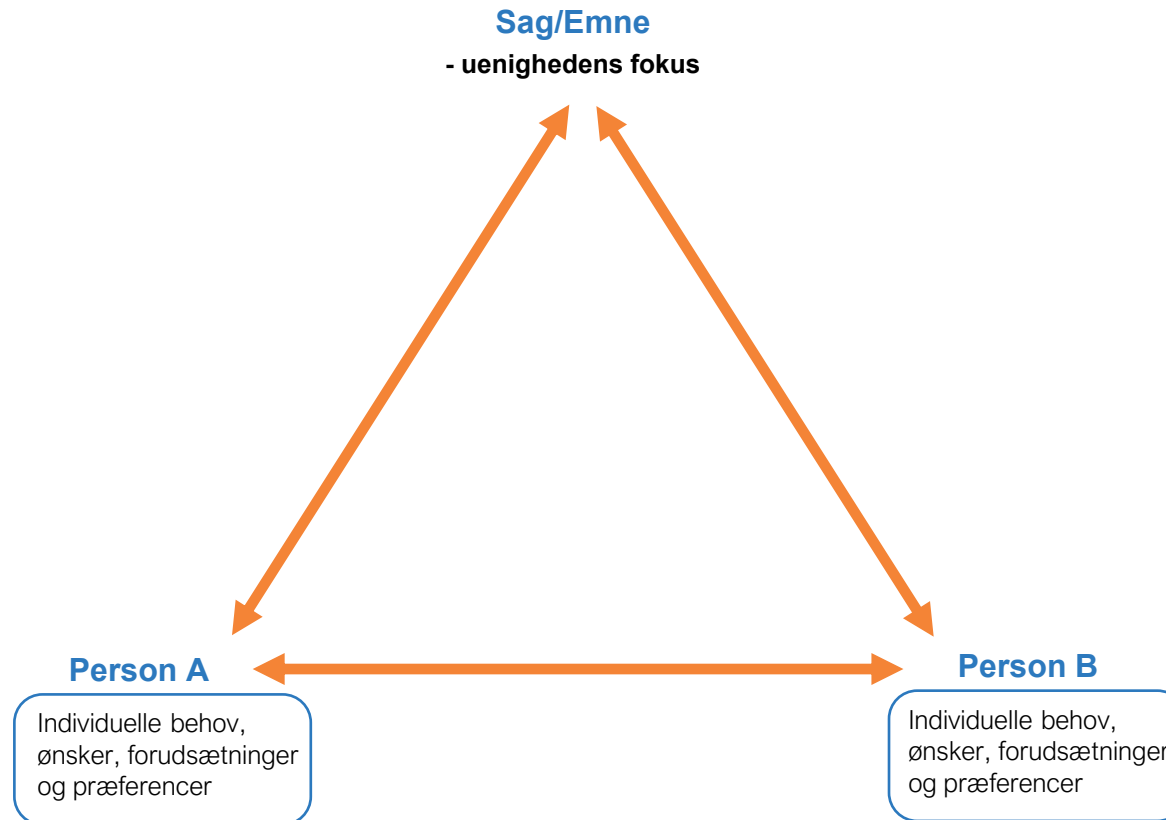
Du har i god tid bedt om ferie i juli – dine svigerforældre har inviteret børn, svigerbørn og børnebørn på ferie i to uger – noget I fik som gave til jul. Med det samme du kom tilbage fra ferie gik du til din chef og fik en mundtlig tilkendegivelse på, at du kunne holde ferie de to uger det drejer sig om.

Da ferieplanlægning åbner, er dine forud aftalte ferie ikke markeret!

1) Da du nævner jeres aftale, brokker to af dine kolleger sig, og siger det er uretfærdigt og den aftale ikke bør være gældende. Din chef virker til, at lytte til dem og tage dem alvorligt. Hvad gør du nu?

2) Din chef siger, at de ikke kan huske jeres aftale – hvad får det dig til at føle? Og hvordan vil du håndtere det?

## - når uenigheder bliver “personlige”

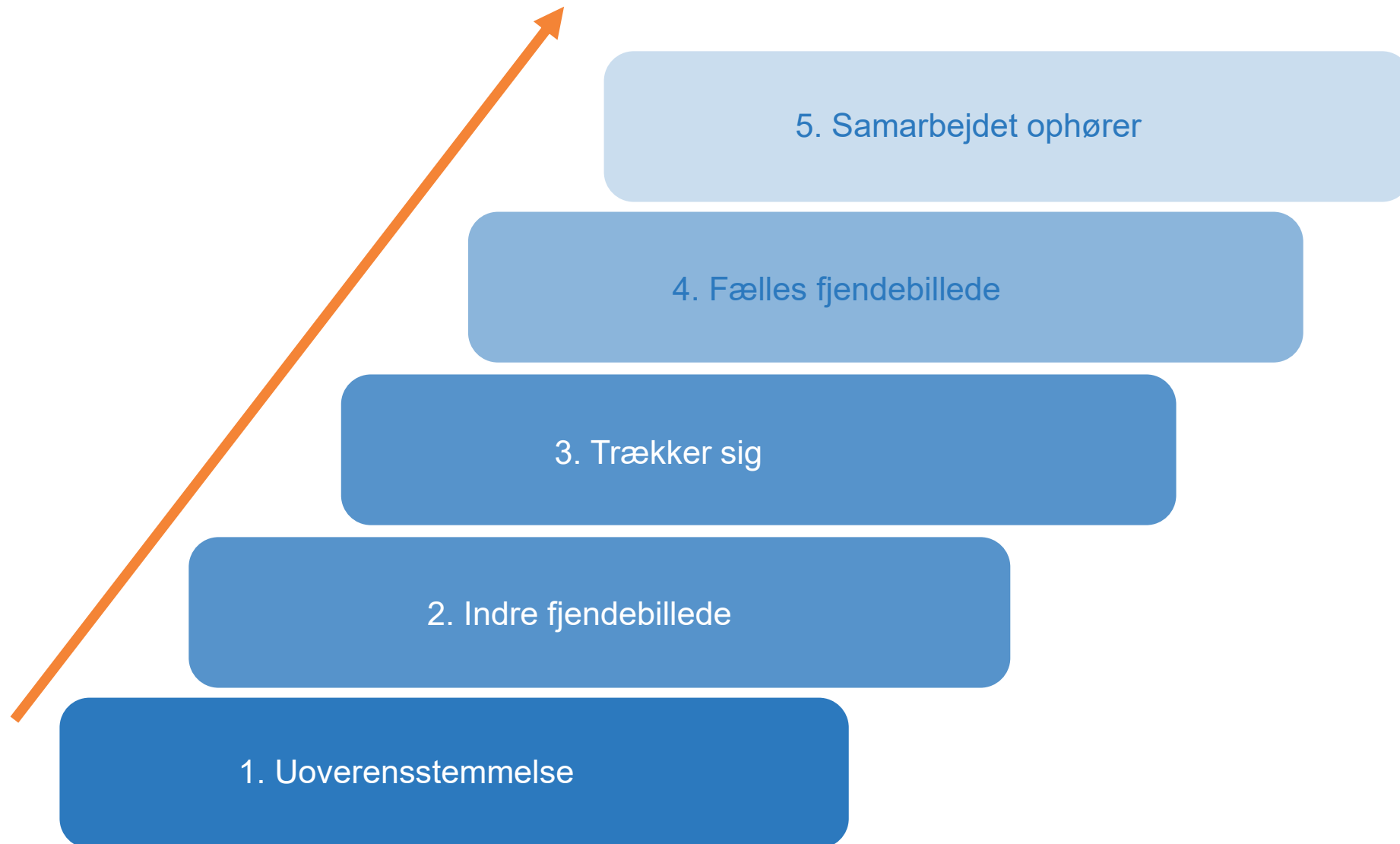


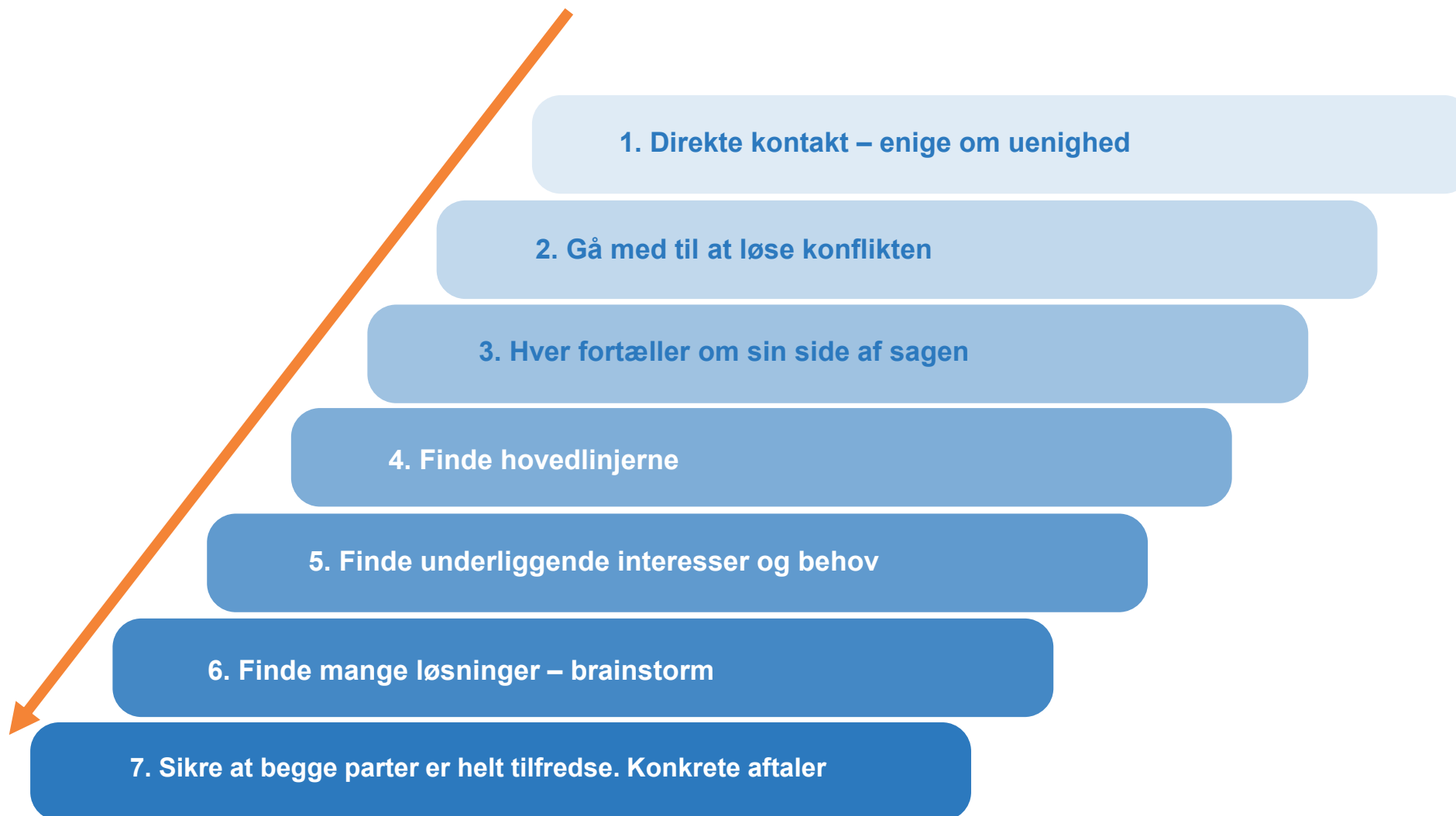
Konflikter udvikler sig ofte, fordi den horisontale relation – relationen imellem de to personer - kommer i fokus, frem for at fokus holdes på den sag, der er uenighed om.

Når der opstår uenigheder imellem mennesker, skaber det ofte en sårbar relation, og der skal kun få fejltrin til, før uenigheden løftes til et personligt plan. Derved kommer situationen til at handle om "individuelle" forskelle frem for forskelle i måden at anskue et emne på.

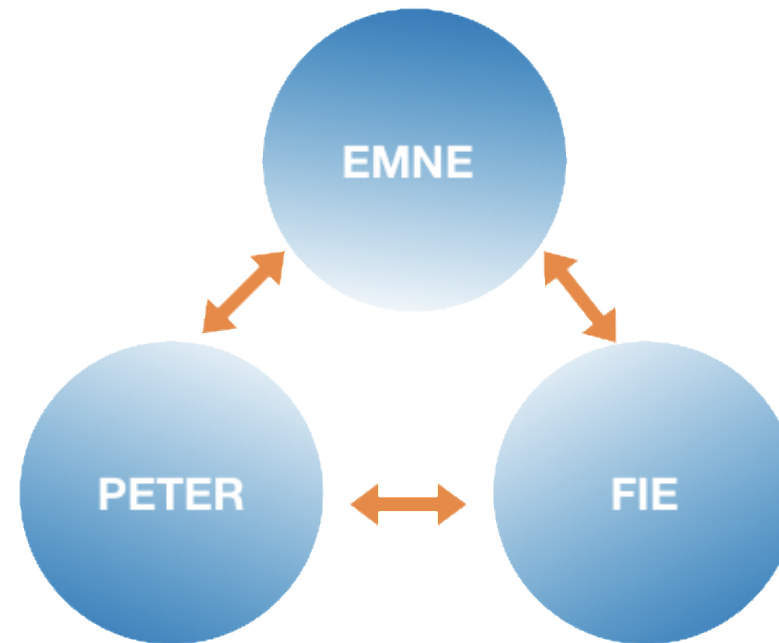








Når vi taler med hinanden, kommunikerer vi på to niveauer. Dels taler vi om et emne – samtalens fokus. Dels fortæller vi hinanden, hvordan vi oplever vores indbyrdes forhold. Dette kan illustreres ved kommunikationens trekant: Fie og Peter taler om et emne, men samtidig relaterer de sig personligt til hinanden. Via deres kropssprog, deres øjenkontakt, deres intonering samt det de siger (og ikke siger), fortæller de hinanden, hvordan de oplever hinanden. De fortæller, om de bryder sig om hinanden, om de føler sig underlegne eller overlegne i forhold til hinanden, om de respekterer hinanden etc.



Hvis Peter og Fie kommunikerer assertivt respekterer de hinanden og kommunikerer ligeværdigt. Det vil sige, at både Fie og Peter oplever, at deres forhold til emnet respekteres af modparten. De kan godt være uenige om det, de taler om, men de respekterer hinandens måder at forholde sig til emnet på.

Assertiv kommunikation betyder: At holde fast i egne grænser og udtrykke egne meninger og behov, men med respekt for modpartens meninger, grænser og behov.

I andre situationer kan det dog være sværere at kommunikere assertivt. Det kan være i situationer, hvor du er usikker på dine meninger og holdninger. Det kan være i situationer, hvor du føler dig underlegen i forhold til den du taler med. Det kan være i situationer, hvor den du taler med ikke værdsætter og respekterer dine meninger, eller din ret til at udtrykke dem. Eller det kan være i situationer, hvor du føler dig usikker, er gået for nær, er stresset eller presset. Under pres reagerer vi ofte med enten aggressiv eller passiv kommunikation. Inden for assertionslitteraturen taler man om 3 reaktionsmønstre.

## De typiske reaktionsmåder:

Lidt kategorisk opdelt, handler og reagerer mennesker på en af disse 3 måder, især når de kommer under pres:

- Aggressiv
- Passiv
- Assertiv

### Du er aggressiv,

når du udtrykker dine meninger, følelser og ønsker på en måde, der undertrykker andres meninger, følelser og ønsker.

### Du er passiv,

når du undlader at udtrykke dine oprigtige følelser, meninger og ønsker eller gør det på en undskyldende og selvudslettende måde.

### Du er assertiv,

når du udtrykker dine meninger, følelser og ønsker klart – uden at være fjendtlig og uden at undskylde. Du er assertiv, når du er åben, ærlig og direkte samtidig med, at du viser respekt og indføling med andre.

Hvad kan du gøre for at blive bedre til at takle pressede situationer til gavn for begge parter?



## Du kan forbedre din måde at kommunikere på. Du kan blive mere assertiv.

Assertion har nogle gode redskaber til en mere hensigtsmæssig kommunikation.

At være assertiv betyder: At du gennem din adfærd giver udtryk for dine egne personlige rettigheder, samtidig med at du respekterer dine medmenneskers tilsvarende rettigheder.

- Retten til at have/udtrykke egne følelser og meninger
- Retten til at blive behandlet med respekt som et ligeværdigt menneske
- Retten til at blive lyttet til og taget alvorligt
- Retten til at lave sin egen prioritering
- Retten til at sige nej uden at få skyldfølelse
- Retten til at bede om det man ønsker
- Retten til at være sammen med andre uden at være afhængig af deres bekræftelse og accept
- Retten til at bede om information
- Retten til at gøre fejltagelser
- Retten til at skifte mening
- Retten til at vælge ikke at være selvstændig og dermed at kunne bede andre om støtte

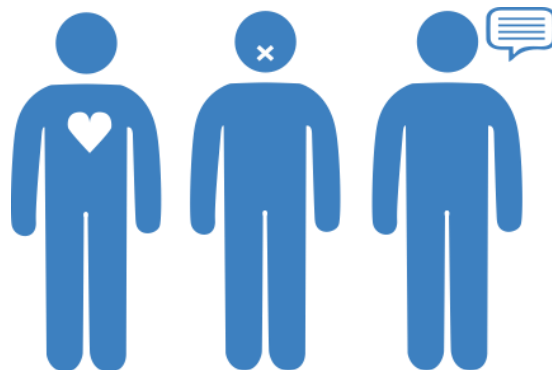
## At være i stand til at udtrykke det du mener!

Hvis du vil være i stand til at udtrykke det, du mener, - skal du vide, hvad du mener. For at vide hvad du mener, skal du have kontakt til dine følelser og tanker. Du skal være bevidst og reflekterende i forhold til dig selv og den måde, du påvirker omverden på. I pressede situationer, er det en god ide at trække vejret stille og roligt og være opmærksom på:

- Hvad ser og hører jeg
- Hvad tænker jeg egentlig om dette
- Hvilke følelser får jeg
- Hvilke behov har jeg i denne situation
- Og hvordan får jeg det sagt

### Kendetegn for de 3 måder at reagere på:

- Følelser
- Nonverbal adfærd
- Sprogbrug



### Følelser

Den passive har en tendens til, at opleve følelser som ængstelse, nervøsitet og underlegenhed. Man bliver let en undskyldning for sig selv.

Den aggressive har en tendens til, at vende følelserne udad og reagere vredt, nedladende bebrejdende og moraliserende. Bagved denne måde at reagere på, kan der ofte ligge tidligere oplevelser af frygt, skyld og nederlag.

Den assertive vil være klar over sine følelser og åbent give udtryk for dem. Man anerkender sin egen ret til at have følelser, og man hjælper andre til at give udtryk for deres følelser. Konflikter kan derfor bedre behandles åbent og hensigtsmæssigt.

### Nonverbal adfærd

Den passive har en tendens til at sidde og stå på en selvudslettende måde – man ser ned i bordet, vider hænder og taler lavt og tøvende.

Den aggressive har en tendens til at stirre intenst, hæve pegefingeren, have høj stemmeføring, en truende holdning og ved at banke rastløst og irriteret i bordet.

Den assertive vil søge en god øjenkontakt, have en rimelig stemmeføring, en afslappet holdning, og en rolig og sikker fremtoning.

### Sprogbrugen

Den passive har her en tendens, til at bruge udtryk som "måske", "tror jeg nok", "jeg ved ikke rigtig" og "jeg kunne jo nok og sådan".

Den aggressive har en tendens til, at bruge udtryk som "du må hellere se at", eller "hvis du ikke passer på", "du kan jo nok forstå" og "det kan da ikke være din mening".

Den assertive vil ofte bruge udtryk som "jeg mener", "jeg føler", "jeg tænker", "jeg vil gerne", "hvad mener du" og "vil du ikke nok lige forklare dig nærmere".

## Nonverbal kommunikation

Verbal kommunikation udgør kun en mindre del af samtaleprocessen. Vi bruger ofte kun

10 % af vores opmærksomhed på samtaleindhold. 40 % benytter vi til at tænke på, hvad vi selv vil svare og 50 % bruger vi på iagttagelser af samtalepartnerens kropssprog.

Når stemmeføring, gestik, mimik og kropsbevægelser følger det indhold, der udtrykkes i ord, virker personen i overensstemmelse med sine egne udsagn og umiddelbart forståelig. Hvis der er uoverensstemmelse, bliver modtageren forvirret.

Hvis du vil have gennemslagskraft, er det nødvendigt at bruge hele kommunikationsapparatet: Krop, stemmeføring og lyd i overensstemmelse med det, du siger.

- Udtryk f.eks. en vrede med hævet stemme, anspændt kropsholdning og markant blik på modtageren. Så er du mere sikker på at din vrede forstås og tages seriøst.

Oftest bruger du flere ord end du behøver. Ofte forhindrer alle de mange ord dig i at forstå, hvad taleren egentlig mener – du kan ikke se skoven for bare træer – ordene omtåger budskabet. Du kan kommunikere mere klart, hvis du bliver mere bevidst om din egen kommunikation. Prøv at bruge følgende:

## Øjenkontakt

- Øjnene mødes engang imellem under vigtige passager i samtalen. Vores øjne mødes. Som om dine øjne siger, "Ja, jeg forstår lige præcis hvad du mener".
- Øjenkontakt kan på nogle virke truende, så man skal sikre sig, at samtalepartneren også føler sig tilpas med kontakten.

## Kropsholdning

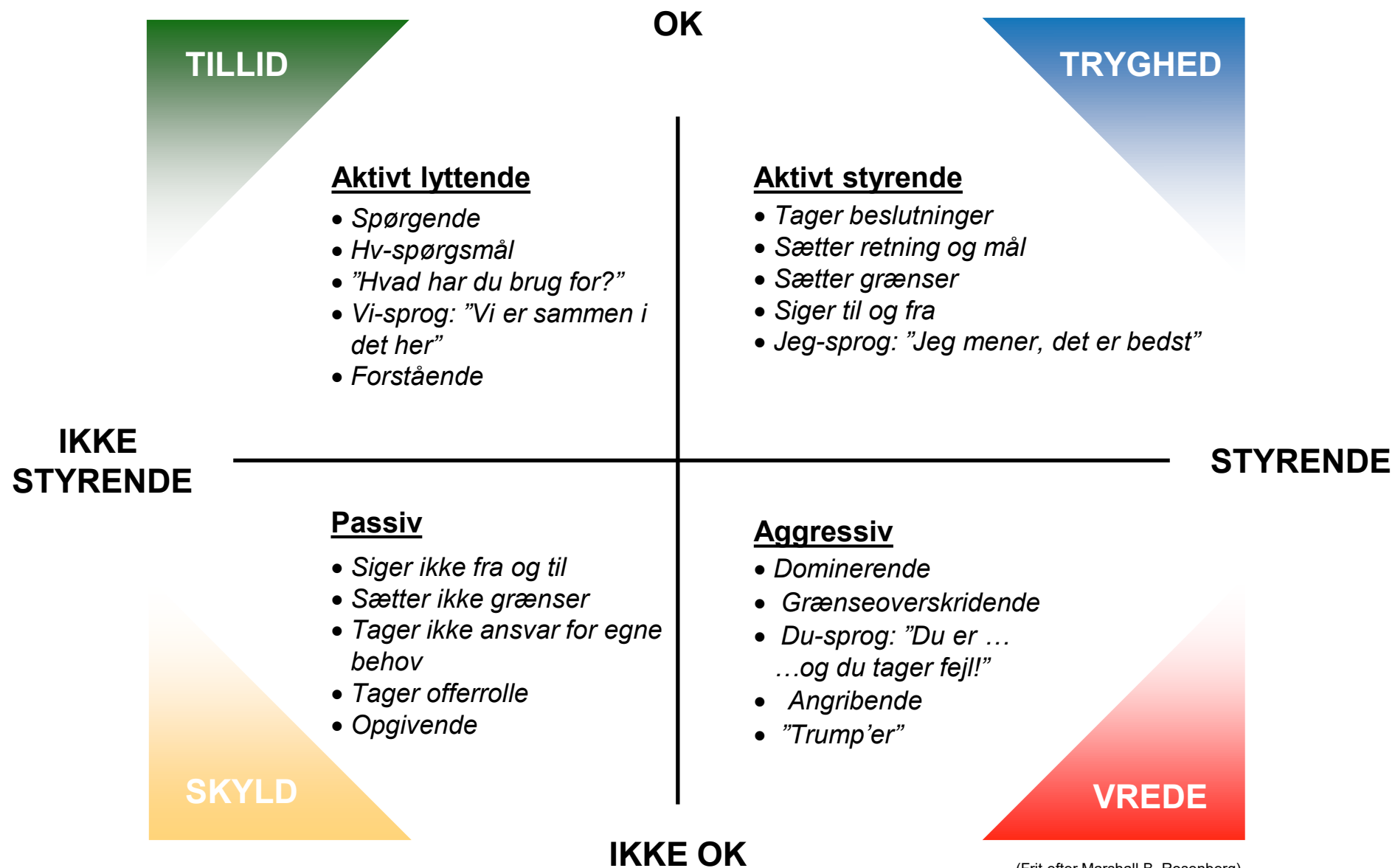
- Stå korrekt, stå afbalanceret på begge ben. Sid korrekt med ret ryg og sænkede skuldre. Få evt. dine venner, din mand eller kæreste til at imitere dine typiske kropsbevægelser.

## Vore stemmers lyd

- En assertiv stemmeføring: Træn dig i at tale roligt, afslappet og i at holde nogle pauser i talestrømmen.

## Pausens betydning

- Brug pauser og mellemrum: Personlige processer finder sted i pauser og mellemrum. Vi bruger pauser til at tænke, føle og iagttage i. Hvordan skal det her siges? Hvad vil være ærligt at udtrykke, det må ikke være nedsættende etc
- Pauser er ikke pinlige. Pauser afgiver en behagelig ro i din samtalepartner. Prøv det overfor dine kolleger.



(Frit efter Marshall B. Rosenberg)

- Gør dig klart hvad du vil
- Vælg scenen
- Vent til "røret er taget"
- Hold fast i det du mener
- Stå fast over for modstand
- Brug papegøjeteknik
- Bryd spillet/situationen
- Glid af på provokationer
- Brug aktiv lytning
- Brug pauser
- Tænk i muligheder
- Lav brugbare kompromisser
- Læg masken/facaden
- Vælg dine kampe



## Hvordan er min adfærd?

- **Den passive måde**

Du undlader at udtrykke dine oprigtige meninger, følelser og ønsker.

- **Den aggressive måde**

Du udtrykker dine meninger, følelser og ønsker på en måde så andres følelser undertrykkes.

- **Den assertive måde**

Du udtrykker dine meninger, følelser og ønsker klart - uden at være fjendtlig. Du er åben, ærlig og direkte og viser indfølelse med andre.

## Grundlæggende rettigheder

- **Retten til at blive behandlet med respekt - som et ligeværdigt menneske**
- **Retten til at have og udtrykke egne følelser**
- **Retten til at blive lyttet til og taget alvorligt**
- **Retten til at lave sin egen prioritering**
- **Retten til at sige nej - uden at få skyldfølelse**
- **Retten til at bede om det man ønsker**
- **Retten til at være sammen med andre -uden at være afhængig af deres bekræftelse og accept**
- **Retten til at gøre fejltagelser**

## Argumentationsformer

### Manipulerende argumentation

- Argumentation, der giver dig skyldfølelse

### Autoritets- argumentation

- Argumentation, der bygger på skrevne og uskrevne aftaler, regler osv.

### Irrelevant argumentation

- Argumentation, der ikke har noget med sagen at gøre

**Evnen til at kunne lytte aktivt er et redskab, der giver dig mulighed for at få indsigt i din modparts måde at forstå en oplevelse. Det er derudover et redskab, der kan give din modpart en mulighed for - via samtalen med dig - at forholde sig til sin egen forståelse af oplevelsen. Denne forståelse kan gøre det nemmere for jer begge at samarbejde og kommunikere fremover.**

## Hvad er aktiv lytning

Aktiv lytning er en samtale imellem to eller flere personer, hvor den ene er hovedpersonen, hvis problem eller tema behandles, mens den anden indtræder som hjælperen eller den informationssøgende, som via sine spørgsmål fører samtalen fremad. Den aktivt lyttende forholder sig både til samtaleens indhold samt til det, der sker imellem ordene. Altså både til følelser og til de tanker, der ligger bagved.

Som den aktivt lyttende skal du være opmærksom på ikke at blande dig selv og dine følelser sammen med hovedpersonens, da det flytter fokus fra modpartens oplevelse og kan gøre han/hende usikker. Som aktiv lyttende må du ikke tage noget for givet. Vi har alle blinde områder, også den der lytter aktivt.

## Hvad kan vi opnå ved at lytte aktivt

Det er en almindelig opfattelse, at det at lytte er en passiv væremåde. Dog er aktiv lytning et af de stærkeste virkemidler, du har for at skabe forandringer såvel hos den enkelte person som i en gruppe. Aktiv lytning kan føre til ændringer i folks holdninger over for sig selv og andre, og det kan samtidig gøre mennesker mere åbne, mindre defensive og mindre fordomsfulde. Vi har alle et behov for at blive lyttet til.

Når du lytter aktivt til andre mennesker, vil det have den virkning, at de også kommer til at lytte mere opmærksomt til sig selv. På den måde bliver det ofte lettere at få overblik over, hvad de selv tænker og føler i en konkret sag. Medlemmerne i en gruppe vil blive bedre i stand til at samarbejde og udveksle synspunkter og erfaringer ved at lytte aktivt til hinanden.

Du kan også bruge aktiv lytning til at få flere informationer fra den anden. Hvis du lytter aktivt, vil den anden blive ansporet til at fortælle mere.

Vi kan lytte til vores samtalepartner på fire planer:

- Fakta plan – hvad er det konkrete indhold i fortællerens problem/udfordring?
- Følelsesplan – hvilke følelser har fortælleren i den forbindelse?
- Årsager – hvad har skabt problemet/udfordringen – ud fra fortællerens opfattelse?
- Muligheder – hvordan tror den fortællende, at problemet afhjælpes?



**At lytte aktivt betyder endvidere, at du er opmærksom på de to niveauer, som personen kommunikerer på:**

- Det verbale plan – hvad fortæller personen helt konkret.
- Det non-verbale plan – hvad fortæller personen via sit kropssprog, sin stemmeføring og sin holdning etc.

### **At arbejde med følelser tager tid.**

Som aktivt lyttende skal du have evner, vilje og tid til at lytte til og rumme den anden persons følelser. Du skal ydermere forstå og acceptere, at følelser er, som de bliver beskrevet, og ikke som du synes, de burde være. At lytte aktivt til andre menneskers oplevelser og følelser kræver derfor tid. Vi kan ikke lytte aktivt til andre menneskers følelser, og acceptere dem som de er, hvis vi samtidig skal klare andre opgaver. Og det giver ikke mening at gøre det, når vi er på vej ud af døren og har alle mulige andre ting i tankerne. Ønsker vi at bruge aktiv lytning som redskab forudsætter det, at vi tager en kort stund ud af kalenderen til at gøre det.

### **Brugen af åbne spørgsmål.**

Som aktivt lyttende kan du bruge åbne spørgsmål, som ikke kan besvares med ja eller nej. Disse åbne spørgsmål stimulerer den anden til at fortælle mere og gå mere i dybden.

- Anvend spørgsmål, der begynder med: Hvordan, hvad, hvornår, hvem, hvor og hvilke.
- Gentag hovedpointerne for at undersøge, om du har forstået den anden rigtigt. Hermed viser du også, at du har forstået pointerne og kan derved styrke din troværdighed.
- 'HVORFOR?' skaber trang til forklaring og forsvar. Undgå hvorfor-spørgsmål, hvis du vil have modpartens følelser frem.
- Undgå at give råd eller komme med egne erfaringer.
- Undgå at være dømmende, tolkende eller vurderende.

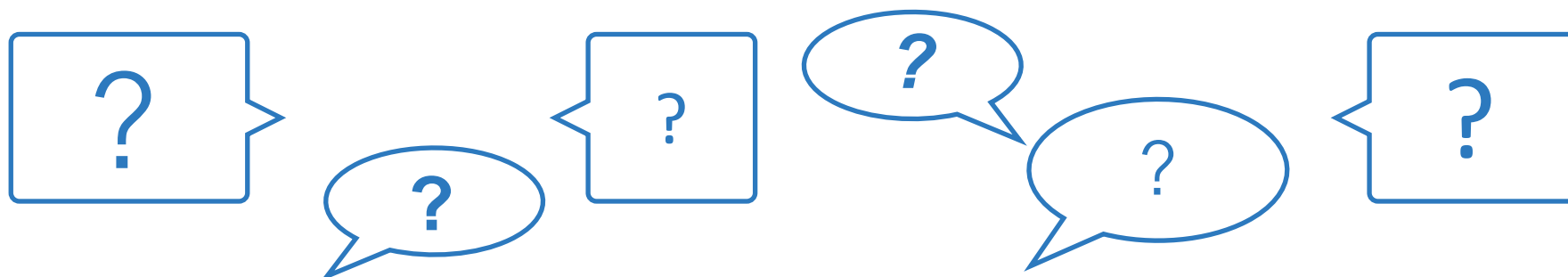


## Åbne spørgsmål

- **Informationssøgende**  
(hvem, hvad, hvor, hvilke)
- **Uddybende specificerende**  
(hvordan, hvor meget, hvornår)
- **Uddybende, begrundende**  
(hvorfor)

## Lukkede spørgsmål

- **Kategoriske**  
(ja/nej – svar)
- **Ledende**  
(antyder svar)
- **Alternative**  
(valgmulighed)



## AKTIV LYTNING ØVELSE

### DEL 1: Fortæl

Gå sammen to og to – en fortæller og en lytter.

Den ene af jer fortæller om et problem eller udfordring.  
Den anden træner i at være en aktiv lytter, dvs. spørger og lytter.

### DEL 2: Gentag

Lytteren genfortæller nu, hvad han/hun har hørt fortælleren sige og give udtryk for.

Du skal ikke fortælle, hvad du synes. Du skal heller ikke give udtryk for din egen mening eller følelser, men alene fokusere på, hvad fortælleren har fortalt:

- Fakta – hvad er det konkrete indhold i fortælleren problem/udfordring?
- Følelser – hvilke følelser har fortælleren i den forbindelse?
- Årsager – hvad har skabt problemet – ud fra fortælleren opfattelse (ikke din)? Muligheder – hvad tror den fortællende, at han/hun kan gøre for at afhjælpe eller tackle det?

### DEL 3: Feedback til den lyttende

Nu giver fortælleren feedback til lytteren:

- Hvad forstod lytteren korrekt, hvad misforstod du, og hvad overhørte du?
- Kunne lytteren forstå alt, hvad du sagde – eller lagde han sine egne meninger og følelser ind i genfortællingen?
- Var han/hun bedst til at forstå fakta, følelser, årsager eller muligheder?
- Var han/hun dårligst til at forstå fakta, følelser, årsager eller muligheder?
- Hvor var lytteren god? Hvad kan lytteren blive bedre til?



TEMADAG



## Temadag om konflikthåndtering