



CENTER FOR KONFLIKTLØSNING

KUNSTEN AT LØSE KONFLIKTER

Redskaber og overvejelser

KOMPENDIUM 2000

Indhold

Introduktion	1
AT FORSTÅ KONFLIKTER	5
.....	
Konflikters dimensioner	6
Skema: Dimensioner i en konflikt	7
Instrumentelle konflikter	8
Interessekonflikter	8
Værdikonflikter	8
Personlige konflikter	8
Konflikters eskalering	10
Konflikttrappe	10
Skema: Konflikters eskalering	11
Uoverensstemmelse	12
Personificering	12
Problemet vokser	12
Samtale opgives	12
Fjendebilleder	13
Åben fjendtlighed	13
Polarisering	13
.....	
Pointer	14
AT MØDE KONFLIKTER	15
Svar på konflikter	16
Skema: Tre svar på konflikter	17
Undvige eller angribe	18
Møde konflikten åbent	18
Konflikters sprog	19
.....	
Optrappende sprog - afspændende sprog	19
Jeg-sprog og du-sprog	19
At afbryde eller lytte til ende	20
.....	
Ligeglad eller interesseret	20
.....	
Ledende eller åbne spørgsmål	20
Bebrejde eller udtrykke sit ønske	20
Abstrakt eller konkret	21
Fortid eller nutid/fremtid	21
Person eller problem	21
.....	

Sprog, der åbner	22
Ikkevoldelig kommunikation	22
Model (Rosenberg)	23
Valget	26
Følelser og behov	27
AT LØSE KONFLIKTER	29
Om dialog	30
Forskelle mellem mennesker	30
Mening	31
Dialog som metode	31
Principper for dialog	32
Skabe et trygt rum	32
Enes om hensigten: at lære	32
Bruge passende kommunikationsfærdigheder	33
.....	
Bringe det skjulte frem	33
Fokusere på forholdet	33
Udholde vanskelige passager	33
Være villig til at blive ændret af situationen	33
Basal konfliktløsning	34
Skema: Basal konfliktløsning	35
Direkte kontakt	36
Acceptere at forsøge	36
Hver fortæller sin historie	36
Finde hovedlinierne	36
Finde sine behov og interesser	36
Brainstorm	37
Sikre at begge vinder	37
Nyt paradigme for konfliktløsning	38
Om mægling	39
Faser i mægling	40
Om forsoning	41
Begrebet forsoning	41
Hvad er forsoning?	42
Organisationers rolle ved forsoning	43
AT FORBYGGE SKADELIGE KONFLIKTER	45
Aktiv lytning	46
Den opmærksomme samtale	47
Fra gruppe til team	49
Teambuilding	50
En metode til behandling af en afgrænset konflikt i en	52

gruppe, der fortsat skal arbejde sammen	
Forslag til bedre møder	53
Litteratur	55



Johannes Larsen: "Solopgang"

"At man, naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er og begynde der.

Dette er Hemmeligheden i al Hjelpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden.

For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaa mere end han - men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke.

Vil jeg alligevel gjøre min Mere-Forstaaen gjældende, saa er det, fordi jeg er forfærdelig stolt, saa jeg i Grunden i stedet for at gavne ham egentlig vil beundres af ham.

Men al sand Hjælp begynder med Ydmygelse: Hjelperen maa først ydmyge sig under dem, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taalmodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have uret, og i ikke at forstaae, hvad den Anden forstaaer."

Søren Kierkegaard: "Brudstykker af en ligefrem Meddelelse".

Introduktion

I disse år er der fokus på konfliktløsning, og overalt i verden opstår centre for undervisning og uddannelse i denne færdighed. Der forskes, eksperimenteres, gennemføres udviklingsarbejder, skrives lærebøger og manualer og holdes konferencer og seminarer. Det er opmuntrende at erfare, at Center for Konfliktløsning er en del af en international tendens. Og det er inspirerende at opleve, at arbejdet med konfliktløsning overalt bygger på beslægtede forhåbninger, antagelser, teorier og metoder. At vi er en del af et *paradigmeskift*.

Center for Konfliktløsnings syn på konflikter er, at de er livets udfordringer til os, uundgåelige og dynamiske. De hører med til enhver forandring. De kan føre til social udvikling og til mere ærlighed og forståelse mellem mennesker. Men de kan også føre til fjendskab, forkrøbling og stagnation. Det kommer an på, hvordan konflikterne håndteres og gennemleves.

Hvorfor arbejde med konfliktløsning?

Egentlig er det tankevækkende. Hvorfor dog forske og undervise i noget så grundlæggende og naturligt? Mennesker har jo altid løst konflikter og gør det dagligt. Man kan undre sig over al denne organiserede dygtiggørelse i almindeligt menneskeligt samvær, ligesom man kan undre sig over, at der holdes kurser i noget så banalt som at leve i parforhold, i at føde børn osv. Hvorfor kan vi ikke bare gøre, som vi plejer?

Det har noget at gøre med *de faste kulturmønstres opløsning*. "I gamle dage" og i alle fasttømrede kulturer var der ganske bestemte metoder at bruge, når der opstod stridigheder. Der var folk at spørge til råds og folk, der mæglede - præsten, medicinmanden, de gamle koner, oraklerne. Og der var sædvaner for skænderier og slagsmål, voldgift og mægling, forsoning og nye aftaler. Disse mønstre holder ikke mere. Vi er *kulturelt frisatte* med al den frihed og forvirring, det indebærer. Vi er uden rammer, som vi kan være umiddelbare, spontane og frie indenfor.

Konfliktløsning som kulturkompetence

Vi bliver nødt til at forholde os bevidst til de måder, vi er sammen på, og vi er nødt til at tale sammen og blive enige om nye måder, ellers drukner vi i forandringernes strømhvirvler og i indbyrdes kiv. Det er her, undervisningen i konfliktløsning kommer ind i billedet. Ikke som nogle specialisters belæring af de uvidende, men som en mulighed for at få drøftet, udviklet og aftalt, hvordan vi kan håndtere vores konflikter. Og som et trygt forum, hvor vi kan træne en mere bevidst kommunikation.

En anden grund til at det er nødvendigt at udvikle konfliktløsning som redskab er, at vores livsvilkår undergår så mange forandringer i disse år - og i stigende tempo.

Forandringer og konflikter er dybt forbundne dynamikker. Det er konflikter, som skaber forandring, og forandringerne fører konflikter med sig - også smertefulde konflikter. Det gælder for det enkelte menneske, for grupper og for hele samfund. Derfor opstår der hele tiden uventede konflikter, både i familien, på arbejdspladserne og i samfundet, og da vi er dårligt rustede til at tackle dem, vender vi dem mod os selv og hinanden.

Men vi behøver ikke være konfliktanalfabeter. Vi kan med tiden lære at omgås uenigheder, så de omdannes til konstruktiv energi. *Konfliktløsningens redskaber kan blive en kulturkompetence* på lige fod med læsning og skrivning.

Konflikter er forskellige - og ens

Der er ikke to identiske konflikter, ligesom der ikke eksisterer to identiske fingeraftryk. Hver person, hver kultur og hver tidsalder har sine former og sine forløb. Alligevel lader det til, at der findes *fælles, genkendelige mønstre for konflikter*, både når de optrappes og fastlåses i fjendskab, og når de afspændes og åbner sig. Den samme konfliktteori og de samme redskaber kan m.a.o. tilpasses, hvad enten det er til et lærerværelse på en skole, et boligområde med naboproblemer og vold eller en gruppe flygtninge i Danmark. Vel at mærke efter grundig research og med lydhørhed og respekt overfor de involverede parter.

Center for Konfliktløsning beskæftiger sig ligesom de udenlandske centre med oplysning, kurser, workshops og direkte mægling mellem stridende parter, både lokalt og internationalt, og både for børn og voksne. Men uanset om vi underviser, leder processer eller mægler, er det ikke os, der løser andre menneskers problemer - det gør de selv!

Vi kan hjælpe andre til at få overblik, ro, struktur og metoder, så de selv kan arbejde videre. Vi kan lede en proces, der gør mennesker opmærksomme på deres personlige konfliktmønstre og mønstret i deres familie og på deres arbejdsplads. Men det er dem selv, der beslutter, om de vil forandre mønstrene. Det er dem selv, der gør nye erfaringer, træner og ændrer deres egen hverdag.

Kunsten at løse konflikter

Der eksisterer velafprøvede metoder til løsning af konflikter. Metoderne er nemme at forstå i teorien. Det vanskelige er at praktisere dem disciplineret, præcist og empatisk. Men det kan læres gennem øvelser og træning. I dette kompendium er der samlet en række redskaber til at lære, hvordan vi omgås uenigheder, så de omdannes til konstruktiv udvikling.

Kompendiet rejser spørgsmål som: Hvordan reagerer vi, når vi står i en konfliktsituation? Hvordan kan vi undgå, at konflikten "erobrer" os? Og hvordan kan vi lære at tale og handle mere tydeligt i forhold til vores egne behov og ønsker? Kompendiet ser nærmere på elementerne i en konflikt og gennemgår de forskellige faktorer i en konfliktløsning. Som regel er de de samme, hvad enten der er tale om en hverdags-konflikt mellem to mennesker, eller en større samfundsmæssig konflikt. De er enkle, simple og indlysende. Men de afspejler et særligt paradigme, og de er vanskelige, for de strider mod vores tillærte vaner og konfliktmønstre. De vigtigste faktorer i konfliktløsning er begges ønsker om at finde en løsning og den selvdisciplin, det kræver at træde tre skridt tilbage fra konfliktmagnetens forvirrende følelser og holde sig til en bevidst metode. Konsekvenserne af at praktisere konfliktløsende færdigheder er langt fra banale, men kan føre til en mærkbar personlig udvikling og bedre samarbejdsrelationer.

Pointen med konfliktundervisning er ikke at gøre mennesker bedre eller flinkere, eller påstå, at alle konflikter skal eller kan løses rationelt. Pointen er at vise, at der er måder, sprog og handlinger, som åbner eller lukker af for andre mennesker. Og at vi har et valg. Jo mere vi reflekterer over dette, og jo mere bevidste vi bliver om vores egne mønstre overfor konflikter, jo mere reelt bliver det valg. Men det tager tid, det er en lang proces.

Konfliktløsning og forsoning

Der findes altså metoder, hvormed vi kan bryde en konflikts skæve bane og komme til forståelse. Enkle, besværlige metoder, som vi kan øve og med tiden gøre til en del af vores naturlige vaner.

Men der er noget, som er hinsides fornuft, træning, indlæring og mægling. Det er selve *forsoningen* - det øjeblik, da vi forstår den anden og slipper vort eget krav om at få ret. Vi kan forberede en tilgivelse, skabe rammer for den, ønske den. Men selve øjeblikket kommer som en gave, der hverken kan foregribes, kræves eller moraliseres over. Det er med teologen K.E. Løgstrups ord: "en spontan livsytring".

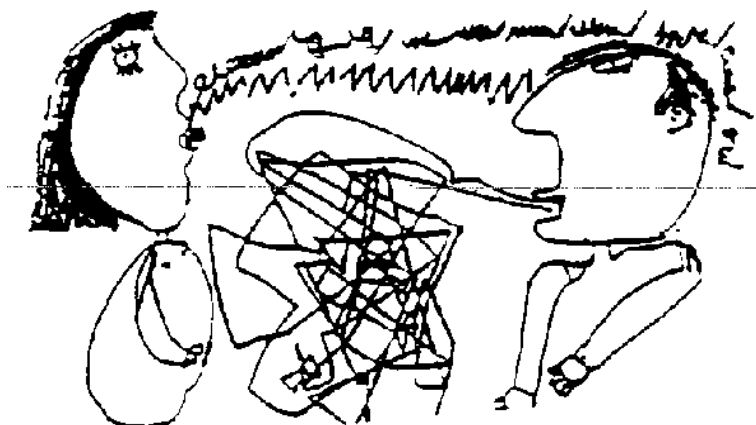
I dette perspektiv bliver arbejdet med konfliktløsning noget, man nærmer sig med en vis ydmyghed.

Else Hammerich, Center for Konfliktløsning

AT FORSTÅ KONFLIKTER

Konflikters dimensioner

Der findes utallige måder at analysere konflikter på, mange modeller og opstillinger. Om dem alle kan det siges, at de ikke forestiller virkeligheden. De skelner mellem begreber, som i den virkelige verden er tæt forbundne og uløseligt indvævede i hinanden og i evig bevægelse. Alligevel kan modellerne være praktiske at kende, idet de skaber sproglige og begrebsmæssige rammer, som den undersøgende samtale kan udfolde sig i. Hen ad vejen kan der vise sig at være sammenblandinger eller elementer fra forskellige dimensioner i konflikten kan dukke op. Det er dog ingen hindring for at undersøge konflikten nærmere og forsøge at nå frem til tyngdepunktet i konflikten og finde dens centrale omdrejningspunkt.



I en børnehave i Reggio Emilia har et femårigt barn gjort sig tanker om samtalens muligheder.

Dimensioner i en konflikt

kunsten at finde tyngdepunktet

- 1. Instrumentelle konflikter**
om konkrete mål, midler, metoder, strukturer, procedurer
håndtering: problemløsning
ønsket resultat: blive enige, komme videre
- 2. Interessekonflikter**
om fordeling af ressourcer som er sparsomme eller opfattes som sparsomme, penge, arbejde, plads, ting, tid
håndtering: forhandling
ønsket resultat: en aftale
- 3. Værdikonflikter**
om personlige eller kulturelle værdier man vil slås for, menneskerettigheder, religion, politisk overbevisning
håndtering: åben kommunikation
ønsket resultat: gensidig forståelse
- 4. Personlige konflikter**
om identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning, m.m.
håndtering: åben kommunikation
ønsket resultat: gensidig forståelse

NB: konflikterne er tit blandede eller dækker over hinanden.

Ad 1. Instrumentelle konflikter

Her er tale om "rene" konflikter, som endnu ikke er "forurenede" af negative følelser, personificeringer, bebrejdelser m.m. To mennesker har en uoverensstemmelse. Det kan være uenighed om, hvor familien skal holde ferie, hvordan en opgave skal udføres osv. De er uenige om, hvad de skal gøre, og de må finde en løsning for at komme videre.

Den type konflikter har vi ofte, og kun et fåtal af dem fører til fjendskab eller traumer.

Ad 2. Interessekonflikter

Her konkurreres om ressourcer, som er sparsomme eller tilsyneladende sparsomme. Det er ofte penge, tid (f.eks. fritid) og plads (hvem får lov at fylde mest, fysisk og psykisk). I et hjem kan det være fordeling af rum, om TV skal være tændt osv. På arbejdsmarkedet er stridsemnerne løn, arbejdstid, videreuddannelse mv. I større målestok kan det være kampen om territorier - og i fremtiden kampen om basale livsnødvendigheder, f.eks. vandforsyning og andre naturressourcer.

Ad 3. Værdikonflikter

Her drejer det sig om personlige eller kulturelle værdier, som man slås for. Hvad er rigtigt og forkert, hvad er tarveligt, hvad kan man, og hvad kan man ikke. Ofte er der tale om etiske og moralske modsætninger. Det kan være traditioner, religion, politisk overbevisning, menneskerettigheder osv.

Ad 4. Personlige konflikter

Dette er en dimension ved konflikter, der kan forpuste hverdagen og skabe enorm forvirring. For her spiller dybe og ofte skjulte følelser den store rolle, og parterne bliver usikre og sårbare: Regner de andre mig for noget? Er der overhovedet nogen, som ser mig? Kan jeg stole på de andre? Bliver jeg holdt udenfor? Foragter de mig?

Sammenblandingen: I det virkelige liv er de forskellige typer af konflikter ofte helt viklet ind i hinanden. Når to kolleger slås om et kontorlokale, kan det se ud som en instrumentel konflikt, men måske er det samtidig en interessekonflikt og en kamp om magt eller anerkendelse. Når arvinger slås om et bestemt stykke arvegods, mors sølvske f.eks., kan det se ud som en interessekonflikt, men måske slås de om noget, der ikke er dem bevidst: Hvem elskede mor mest?

Da USA og Sovjetunionen i 80erne forhandlede nedrustning, kunne de to regeringer hverken blive enige om, hvor de skulle mødes eller hvilken form forhandlingsbordet skulle have. Det kunne ligne en instrumentel konflikt, men var nok snarere en interessekonflikt (om økonomi og verdensmagt) - og måske også en personlig konflikt, for også statsmænd har stærke følelser, selvom de påstår at være saglige.

Men hvis det er rigtigt, at typerne så at sige altid er blandet sammen, hvad er så meningen med at skelne mellem dem? Hvad er nytten af sådan en model? Hvorfor bruge tid på en analyse?

Det er fordi der i enhver konflikt vil være et tyngdepunkt, hvorfra det er nyttigt at forsøge at rede trådene ud. Hvis der er dybe, følelsesmæssige problemer hos den ene part eller hos begge, nytter det ikke at forvente, at parterne er fornuftige og "holder sig til sagen". Og hvis der er reelle og alvorlige interessekonflikter mellem to parter, nytter det ikke at tage udgangspunkt i deres personlig følelser.

Konflikters eskalering

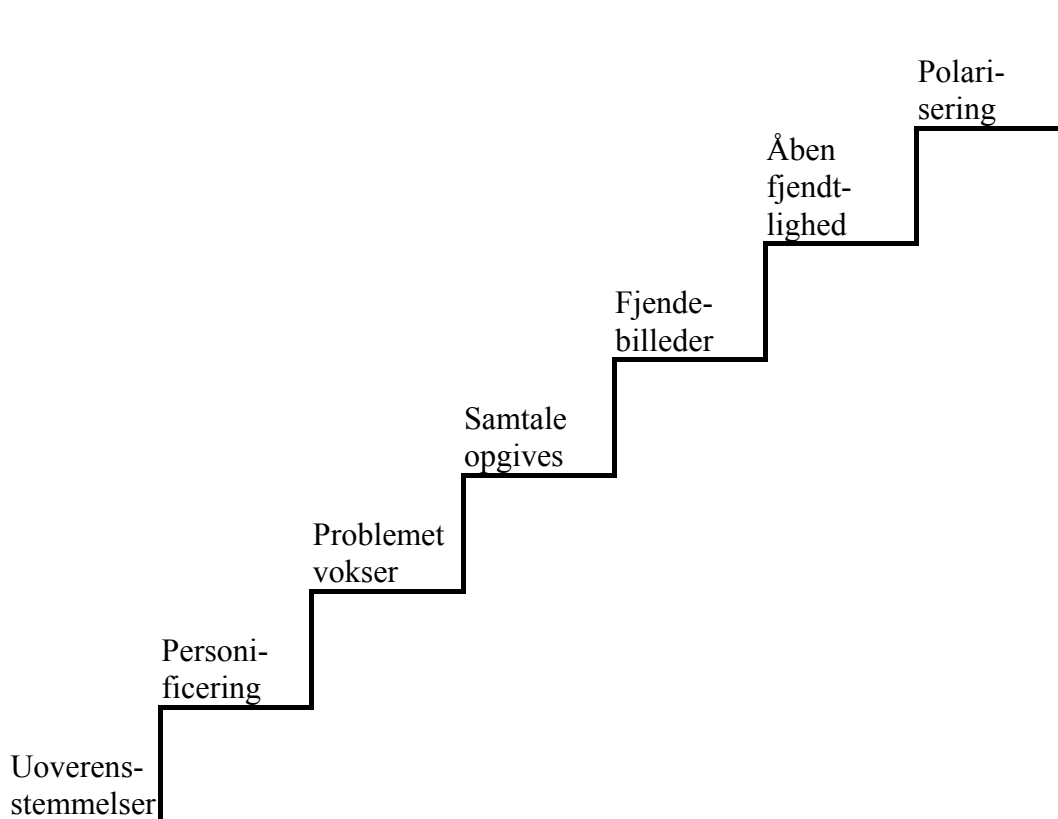
Der findes ikke to ens fingeraftryk, og ikke to ens konflikter. Det enkelte menneske, den enkelte kultur eller subkultur, og den konkrete samfundsmæssige sammenhæng sætter sit præg på hvert eneste sammenstød.

Enhver konflikt er unik, uanset på hvilket plan eller i hvilken sammenhæng, den befinder sig. Det kan være i det enkelte menneske, mellem to personer, mellem grupper, lokalt, samfundsmæssigt eller internationalt.

Alligevel lader det til, at der findes et mønster for destruktiv optrapning, en slags drejebog, som vi optræder efter, når vi farer vild og fortaber os i konflikten. Den synes at være næsten universel. At være bevidst om drejebogen, at kende til konflikters udviklingsforløb gør, at vi har mulighed for at overveje, om vi vil spille med i tragediens givne roller eller ej.

Den model, der her gennemgås, stammer fra Nordirland, men vi har været i kontakt med mennesker fra mange kulturer, som genkender mønstret.

Konflikttrappe



Konflikters eskalering

- 1. Uoverensstemmelse:** vi vil ikke det samme.
Problemløsning.
- 2. Personificering:** dens andens skyld.
Den anden er problemet, negative følelser, angribe, bebrejde, betvivle motiver og karakter, forsvar, sårethed, misforståelser, forvrængninger.
- 3. Problemfeltet udvides:** der er meget i vejen
Nye problemer dukker frem, gamle sager tages op.
- 4. Samtale opgives:** det nytter jo ikke
Upræcis kommunikation, flere følelser, mindre forståelse, “de døves dialog”, undgår hinanden, kommunikerer ved handling, taler om - ikke med, søger forbundsfæller.
- 5. Fjendebilleder:** modparten er forkastelig
Det oprindelige problem glemt, de gode og de onde, jeg vil have min ret, “den sidste grusomheds politik”, konflikten som magnet.
- 6. Åben fjendtlighed:** i vredens vold.
Kontakten varetages af ekstremister.
De mådeholdne udskilles: forrædere.
Mål: at skade modparten.
- 7. Polarisering:** der er ikke plads til os begge
Geografisk adskillelse.

MORALE:

Konflikteskalering er ikke uundgåelig, men forudsigelig, hvis ingen besinder sig.

Ad 1. Uoverensstemmelse

Her har vi den "rene" konflikt, hvor parterne prøver at løse et opstået problem - en uenighed om, hvordan de skal forholde sig og handle. På et tidspunkt kommer der støj på ledningen. En af parterne træder ved siden af den saglige problemløsning, og situationen udvikler sig.

Grænsen mellem uoverensstemmelse og personificering: Denne grænse er afgørende. Når den er passeret, kan den dårlige stemning og forvirringen hurtigt optrappes. Der sker ofte det, at den ene part begynder at bebrejde, true, fornærme el.lign., og den anden følger efter.

Det er især omkring denne grænse, at træningen i at nedtrappe konflikter nytter. Det er her vi kan overveje, hvordan vi reagerer på aggression på en måde, som afspænder uden at give køb på vore mål? Jo højere op ad konfliktrappen vi kommer, jo sværere bliver det.

Ad 2. Personificering

Nu er det ikke længere problemet, der er problemet, men den anden. Det er den andens skyld, og de negative følelser begynder at forplumre billedet. Vi bebrejder, angriber, forsvarer os, føler os forvirrede, angrebne og utilpasse. Vi mistænkeliggør hinandens hensigter og begynder at stemple den andens karakter.

Ad 3. Problemet vokser

Vi kommer i tanker om mange andre brist og fejl hos den anden - andre problemer, som han/hun skaber. Gammel uret og gamle, uafsluttede konflikter dukker frem.

Ad 4. Samtale opgives

De negative følelser slører vores tænkeevne og indsnævrer vores tankebaner. Vi kommunikerer upræcist. Vi forvrænger gensidigt, hvad den anden siger. Vi kan ikke rigtigt høre det. Det er *de døves dialog*. Det bliver for ubehageligt, og sproget slår tydeligvis ikke til. Vi har jo sagt det 117 gange - det nytter ikke! Vi begynder at undgå at tale sammen, taler i stedet for *om* hinanden til andre. Vi kommunikerer med handling, undlader at hilse, gaber når den anden siger noget til et møde, undgår øjenkontakt, vender ryggen til, og det, der er værre.

Vi søger *forbundsfæller*, danner partier. At tale om hinanden i stedet for med hinanden er et sikkert tegn på tilspidsning, men er det altid optrappende? Ikke nødvendigvis, det kommer an på hensigten, måden og resultatet. En samtale med en anden om konflikten kan være klargørende og åbnende, eller lukkende, stemplende og fordummende.

Ad 5. Fjendebillede

Jo mere vi lukker af for den anden part, jo mere fastlåst og eksplosivt bliver forholdet.

Den anden bliver genstand for projektion. Det foragtede, vi ikke vil se hos os selv, ser vi i den anden. Nu er den oprindelige uoverensstemmelse næsten forsvundet. Målet er at få ret, at vinde over den anden, at nedgøre ham/hende.

Det er ham/hende eller os, øje for øje, helte og skurke, retfærdige og uretfærdige. Vi har ret, og vores mål er nu at få ret hele vejen igennem. Vi er kun tilfredse med én bestemt reaktion fra den anden: Indrømmelse, undskyldning, total overgivelse. Vi er blevet fundamentalister.

Konflikten er blevet en magnet, et sort hul i universet: Den tiltrækker al energi. Vi må uafslædigt beskæftige os med den, kan næsten ikke tale om andet. Vi afskyr den og tiltrækkes af den på samme tid.

Nu er vejen banet for:

Ad 6. Åben fjendtlighed

Vi kan ikke længere se modstanderne som mennesker af samme slags som os, mennesker, som dybest set ønsker fred og rimelighed - mennesker som lider ved konflikten. Derfor kan vi skride til åbne, fjendtlige handlinger, fysisk og psykisk.

Ved større konflikter mellem grupper er det nu ekstremister, der varetager kontakten med ødelæggende resultater. Deres opfattelse af fjenden har kun lidt med virkeligheden at gøre. Deres mål helliger midlerne. De moderate bliver udskilt i begge lejre, for de ser stadig fjenden som mennesker. De ønsker forhandling, de prøver at se sagen fra begge sider. De svigter. De er forrædere. Nu kan kamphandlingerne tage fart, fra mobning til borgerkrig.

Ad 7. Polarisering

Nu kan parterne ikke længere være på samme sted. Det er skilsmissernes, fyringernes, opsigelsernes, flugtens og ghettodannelsernes tid. Man flygter eller jages væk. Det bedste der så kan ske er, at parterne ikke længere har kontakt, det værste at de fortsætter krigen fra afstand. Og desuden: Der er altid en mulighed for tilgivelse og forsoning, eller i det mindste fredelig sameksistens.

Pointer

Modellen tegner ikke en lovmæssighed, en naturlov, men et grundmønster, som forekommer, og som er forudsigeligt, medmindre man vælger at handle anderledes.

Mønstret kan genfindes på alle niveauer: Individuelt, gruppe- og samfundsmæssigt og internationalt. Men det foregår ikke i et lufttomt rum. Især større samfundsmæssige konflikter er underlagt den overordnede kamp om ressourcer og politisk magt.

Eskaleringen må desuden altid tænkes sammen med magt, retfærdighed, etik og menneskerettigheder.

Modellen forklarer *ikke* hvorfor og hvordan krige (direkte vold) og undertrykkelse (indirekte vold) opstår. Her er det nemlig andre faktorer, der er på spil. Erich Fromm udtrykker det således: *“Krige opstår ikke af menneskets destruktivitet, men er planlagt af ledere for at opnå bestemte formål.”*

AT MØDE KONFLIKTER

Svar på konflikter

Ligesom konflikter er meget forskellige, reagerer vi også forskelligt på dem alt efter i hvilken sammenhæng, de udspiller sig - det være sig på arbejdspladsen, i familien, blandt venner etc.

Hvad sker der, når vi møder bebrejdelser, trusler, sarkasme eller bliver ignoreret og slet ikke får nogen reaktion?

Hvordan lærer vi at opfange – og reagere på – de første tegn på, at forholdet, mødet, samarbejdet er ved at løbe af sporet?

危
機

*2 kinesiske skriftegn
som tilsammen betyder 'krise':
fare og mulighed*

Tre svar på konflikter

1. Undvige

flygte, tage maske på, bøje af, glatte ud, aflede, ignorere, fortrænge,
bruge sarkasme, undskylde

2. Svare aggressivt

med samme mønt, angribe, true
psykisk vold, fysisk vold, sarkasme

3. Møde konflikten åbent

erkende uenighed, undersøge,
turde spørge, være tydelig

*Alle måder kan vælges - alle finder sted, men hvis 1) og 2)
danner et tilbagevendende mønster hos den enkelte
eller i gruppen, er der brug for forandring*

Ad 1 og 2. Undvige eller angribe

Disse to måder er urgamle reaktioner. Adrenalinets tilskynder os til at løbe eller slå. Der kan være god grund til begge reaktioner, og det er ikke sådan, at de er forkastelige. Men de ligner hinanden derved, at de afskærer os fra dialog og egentlig kontakt med modstanderen og det problem, som ligger bag hans/hendes adfærd. De lukker så at sige af og er derfor ikke en del af en løsning, men kan være en del af en optrapning.

Nogle mennesker hævder, at de er konfliktsky og bange for en konfrontation. De undviger og har det dårligt med det.

Andre har den misopfattelse, at konfliktløsning handler om at være flink og vende den anden kind til. Derfor er det nyttigt på dette tidspunkt at nævne, at mange konflikter opstår, når man er aggressiv eller ikke lytter ordentligt. Men lige så mange opstår, når vi ikke får sagt det, vi vil sige. Vi får ikke givet klar besked. Vi får ikke fortalt, hvad der er bag vores grænser.

Ad 3. Møde konflikten åbent

Det er at turde være åben og finde ud af, hvad der sker, før man lader adrenalinets bestemme. Det er at spørge, at turde smage på kritikken, at undersøge sagen. På den måde nærmer man sig den anden og det problem, der får ham/hende til at være aggressiv. Man kan så at sige åbne konflikter.

Konfliktløsning drejer sig ikke om at give efter, men om at respektere sig selv og stå ved sine værdier, ligesom man respekterer den andens ret til at være anderledes.

Konflikters sprog

Den holdning vi har til konflikter, viser sig i vores sprog, både verbalt og kropsligt. Når vi bliver bevidste om det optrappende og det afspændende sprog, kan vi bedre vælge, hvad vej vi vil ind på.

OPTRAPPENDE SPROG	AFSPÆNDENDE SPROG
du-sprog	jeg-sprog
afbryder	lytter til ende
ligeglad	interesseret
ledende spørgsmål	åbne spørgsmål
bebrejder	udtrykker sit ønske
abstrakt	konkret
fokuserer på fortiden	fokuserer på nutid/fremtid
går efter personen	går efter problemet

Jeg-sprog og du-sprog

Her er vi ved noget centralt omkring det at møde konflikter. Vi er hver især suveræne individer med hver vores oplevelser af verden omkring os og de relationer, vi indgår i. Vi kan forsøge at kommunikere sammen, at forstå hinanden, men kun det enkelte menneske kender sit eget indre landskab - og det endda kun delvist.

Mange dårlige konflikter opstår, fordi vi prøver at gætte, hvad der er i den andens indre - i den andens tanker - og gætter forkert. Vi forestiller os tit noget, som er mere farligt eller negativt, end det virkelig er. F.eks. kan jeg forestille mig, at en kollega ser "sur" ud, fordi han er "sur" på mig. Og så har han måske tandpine eller alvorligere problemer. Det har intet med mig at gøre.

Ikke alene gætter vi upræcist om den andens situation eller landskab. Vi trænger også ind over den andens grænser uden at være inviteret, og det er du-sprogets funktion.

For at forsvare os, sætter vi grænser. Når jeg sætter grænser, prøver jeg at forhindre, at andre invaderer mit suveræne område. Det kan være meget fornuftigt, men det er og bliver ikke tilstrækkeligt til at løse konflikter. Når jeg sætter grænser, forsværer jeg mig og afværger en invasion. Men jeg sikrer ikke, at den anden forstår, hvad jeg vil.

Hvis en egentlig forståelse skal nås, må jeg forklare om landskabet bag mine grænser, om det der ligger mig på sinde, det jeg føler, og det jeg ønsker.

I jeg-sprog taler jeg for mig selv. Jeg tager ansvar for mig selv, bliver på min egen banehalvdel og undlader bebrejdelser, fortolkninger og diagnoser af den anden.

Jeg-sproget er afspændende, fordi det ikke forulemper den anden, og fordi det åbner. Situationen bliver mere tydelig, når jeg bliver tydelig. Ikke nødvendigvis med lange forklaringer og betroelser, men netop knyttet til den aktuelle situation.

Det er uhyre enkelt og uhyre vanskeligt at praktisere. Det er ikke et moralsk 'must', men en mulighed vi kan vælge, hvis vi ønsker åbenhed.

At afbryde eller lytte til ende

Det er elementært, men nok en tanke værd: Hvorfor afbryder vi? Måske for at fastholde og gennemtrumfe vores egen opfattelse af virkeligheden og ikke lade den andens - i vores øjne forkerte - synsmåde trænge ind.

Men hvor ubærligt og pinagtigt det end kan være at lytte til den andens historie, er det dog nødvendigt, hvis konflikten skal åbnes. Det er bevidsthedsudvidende for begge parter, hvis det lykkes. Masser af konflikter bygger på misforståelser af den andens univers. Heldigvis er sandheden om, hvad den anden tænker og føler næsten altid mindre truende end vores forestillinger om den.

Ligeglad eller interesseret

Det er ikke alene det, du siger, der signalerer, hvad du mener. Din holdning, dit kropssprog og din øjenkontakt fortæller også noget om din interesse eller mangel på samme.

Ledende eller åbne spørgsmål

De åbne spørgsmål er undersøgende, de ledende har vi selv svaret på i forvejen. De er led i verbale kamphandlinger om "at sætte den anden til vægs". Ofte er det ikke selve spørgsmålet, men tonefaldet og dermed holdningen der gør et spørgsmål ledende eller åbent. "Hvad havde du forestillet dig, da du lod mig vente i tre timer?", kan være et både ledende og åbent spørgsmål.

Bebrejde eller udtrykke sit ønske

Ved at fortælle hvad jeg ønsker, tager jeg ansvar for, hvordan jeg gerne vil have det. Jeg bliver med andre ord på egen banehalvdel. Når jeg bebrejder, vækker jeg modstand og forsvar hos den anden og hører ikke dennes ønsker. Bebrejdelser er en udbredt form for kommunikation, men det er tvivlsomt, om de kan bruges til noget.

Abstrakt eller konkret

I det abstrakte sprog bruger vi tit ordene “man” og “bør”. Vi lader den anden tilflyde regler og betragtninger og lægger ansvaret ud til en sløret almenhed. I det konkrete sprog holder vi os til den afgrænsede sag.

Fortid eller nutid/fremtid

Det kan være nyttigt at rede trådene ud, men det kan være oprappende at vade for meget i fortiden. Det gør vi, når vi vil vinde. Den anden skal tilstå og sige undskyld. Alt skal på det rene. Retfærdigheden skal ske fyldest.

At tale om handlemuligheder nu eller i fremtiden er mere frugtbar og mindre forulepende.

Person eller problem

Det drejer sig helt enkelt om at skelne mellem *den handlende* og *handlingen*, dvs. at adskille person fra adfærd. Med Gandhis ord at skelne mellem “*wrong doer*” og “*wrong doing*”.

Sprog, der åbner

“Ord kan skabe mure - eller ord kan åbne vinduer”.

Ikkevoldelig kommunikation

Ikkevoldelig kommunikation - også kendt som girafprog - er en kommunikationsmodel, der kan bruges som redskab til at løse konflikter. Modellen er udviklet af den amerikanske psykolog Marshall B. Rosenberg, stifter af Center for Nonviolent Communication, Texas, USA, som er en nonprofit organisation, der i dag har et internationalt netværk i mere end 30 lande.

Formålet med girafprog er at få skabt en helhjertet kontakt og et samspil, der åbner for dialog. Modellen har fokus på egne og andres følelser og behov. Med modellen kigger vi på vores sprogbrug og stiller spørgsmålene: Hvad er det, vi siger til hinanden? Hvad siger vi til os selv? Hvordan siger vi det? Og gør vi det på en måde, der skaber kontakt - eller skaber vi afstand og optrapning med vores ord?

Rosenbergs udgangspunkt er, at når vi snakker konfliktløsning har vi grundlæggende to budskaber vi gerne vil fortælle hinanden, nemlig 'Hvordan vi har det' og 'Hvad vi ønsker af forandring'. For at illustrere de forskellige måder at kommunikere på har Rosenberg valgt to metaforer: en giraf og en ulv.

Giraffen er valgt som symbol, fordi den er det landpattedyr, som har det største hjerte og girafprog er et sprog fra hjertet. Når vi taler fra hjertet er vi ærlige og ønsker at lytte til, hvad andre har på hjerte. Giraffens lange hals giver udsyn og overblik.

Ulven eller sjakalen er valgt som symbol for den voldelige kommunikation. Rosenberg kalder dette sprog for "lifealienated and violenceprovoking". Metaforen beskriver en måde at tale på, hvor vi tænker og taler om fejl og mangler, placerer skyld og kategoriserer vores omverden i rigtig og forkert.

De to metaforer er pædagogiske virkemidler, der siger noget om modellens formål og værdigrundlag. Marshall Rosenberg beskriver sit værdigrundlag med disse ord:

"I want to create a quality of connection that allows everybody's needs to get met".

Når vi træner girafprog i forbindelse med konfliktløsning, er det bl.a. for at fastholde dialogen og styrke bevidstheden om, at der bag enhver voldelig kommunikation og handling altid er umødte følelser og behov hos os selv og de andre.

Rosenbergs kommunikationsmodel består af 4 trin:

Hvordan vi har det

1. Fakta
 2. Følelser
 3. Behov
-

Hvad vi gerne vil have

4. Handling

*Forslag til træningsformuleringer
når vi **øver** os i at holde os på egen banehalvdel*

Fakta:	"når du ..." "da du sagde ..."
Følelse:	"bliver jeg ..." "føjte jeg ..." "blev jeg ..."
Behov:	"fordi jeg gerne vil have ..." "fordi jeg har brug for ..." "fordi jeg havde haft behov for ..."
Handling:	"vil du ...?" "hvad siger du til det?" (specifik, klar anmodning til den anden, som er gørbar eller lægger op til dialog)

*Forslag til **træningsformuleringer** når vi lytter og gerne vil forstå, hvordan den **anden** har det og vi samtidig er nysgerrige på, hvad de vil bede os eller andre om at gøre*

Fakta:	"når jeg siger ..." "da jeg gjorde ..." "forleden da jeg sagde ..."
Følelse:	"bliver du ..." "føjte du ..." "blev du så..."
Behov:	"fordi du gerne vil have ..." "fordi du havde brug for ..." "fordi du havde haft behov for ..."
Handling:	"vil du gerne have, at jeg ...?"

Kilde: Marshall B. Rosenberg og Berit Mikkelsen.

Valget

ULV

du-sprog

fokus på fejl

fokus på mangler

giver skyld

**sammenblander
person og sag**

GIRAF

jeg-sprog

fokus på egne følelser

fokus på egne behov

tager ansvar

adskiller person og sag

Følelser og behov

Det er vigtigt at finde sine egne, præcise udtryk for følelser og behov. Her følger nogle eksempler:

Følelser, vi mærker, når vores behov tilfredsstilles: "Jeg er ...":

afklaret	fredfyldt	lykkelig	sikker
afslappet	frejdig	løftet	saglig
begeistret	fri	munter	sprudlende
betaget	glad	nysgerrig	stille
bevæget	henrykt	ophidset	stolt
blød	høj	oplagt	strålende
draget	intens	opslugt	styrket
dristig	klar	opstemt	taknemmelig
energisk	ivrig	overrasket	tilfreds
engageret	jublende	overvældet	tillidsfuld
fascineret	kærlig	paf	tiltrukket
fattet	kåd	rask	tryk
forbavset	lettet	rolig	varm
forbløffet	levende	rørt	øm
fornøjet	livlig	sensitiv	åndeløs

Følelser, vi mærker, når vores behov *ikke* tilfredsstilles: "Jeg føler mig ...":

afskrækket	forpint	opgivende	tung
anspændt	forskrækket	ophidset	tungsindig
apatisk	fortvivlet	overrasket	tøvende
arrig	foruroliget	overvældet	udmattet
bange	forvirret	panisk	udkørt
bedrøvet	frustreret	rasende	ulykkelig
bekymret	gal	rastløs	urolig
bitter	gnaven	rådvild	usikker
chokeret	hadsk	rystet	utilfreds
desperat	hjælpeløs	skeptisk	utilpas
elendig	irriteret	skrøbelig	utålmodig
ensom	kold	sorgfuld	utryk
febrilsk	ked af det	sur	vanvittig
fjern	misfornøjet	sørgmodig	vild
forfærdet	modløs	søvnig	ærgelig
forknyt	nedslået	sårbar	
forlegen	nervøs	såret	

Følelser, som siger noget om, hvad jeg tænker andre gøre ved mig:

“Jeg føler mig ... (underforstået af dig)”:

afvist	forladt	negligeret	udnyttet
bagtalt	ignoreret	snydt	uønsket
bedraget	kostet rundt med	svigtet	ydmynet
brugt	manipuleret	tvunget	
forbigået	misbrugt	truet	

Og følelser, hvor jeg dømmes mig selv:

tankeløs	dum	ufølsom
forkert	naiv	utilstrækkelig

Behov vi har i forhold til overlevelse, privatliv, venner, arbejdsplads, udvikling osv.: “Jeg har brug for ...”:

accept	interesse	orden	troværdighed
aktivitet	inspiration	påskønnelse	tryghed
anerkendelse	intimitet	respekt	udfordring
berøring	klarhed	ro	udvikling
dialog	kreativitet	samarbejde	vand
dybde	kærlighed	sammenhæng	varme
empati	ligeværdighed	samvær	vished
feed-back	loyalitet	sikkerhed	ægthed
fordybelse	luft	sjov	ærlighed
forståelse	mad	stabilitet	
fortrolighed	nærhed	støtte	
forsikring	omsorg	tid	
fællesskab	opmærksomhed	tillid	
hjælp	oprigtighed	tolerance	

Materialet om følelser og behov er udarbejdet af Lene Holmsgaard & Berit Mikkelsen, Center for Konfliktløsning.

AT LØSE KONFLIKTER

Om dialog

Dialog betyder “gennem ordet”. Dialog betyder at tale sammen. Men når vi taler sammen, bliver det ofte til at diskutere for at overbevise en anden, argumentere, tale for og imod.

Her reserverer vi udtrykket dialog til en særlig slags samtale, nemlig den, hvis hensigt ikke er at forsvare et synspunkt, men at undersøge; ikke at overtale, men at udforske; ikke at diskutere, men at opdage.

Når sådan en dialog indtræffer, er det en lykkelig oplevelse.

Men dialog kan også tilstræbes *bevidst* og være med til at forebygge skadelige konflikter og til at løse op for fastlåste konflikter. Det er ikke en patentmedicin for alle mulige problemer, men en meget konkret metode, som kan bruges mange steder, hvor folk har brug for - og ønsker - at nå en større forståelse af hinanden.

Forskelle mellem mennesker

Et af nøglebegreberne bag dialog er diversitet, mangfoldighed, forskellighed. Hvad stiller vi op med de enorme forskelle, der er mellem os - de forskelle, der er med til at anslå tonen i vores liv. De kan ses som:

HINDRINGER	RESSOURCER
AFGRUNDE	BROER
GRÆNSER	KANALER
MURE	VINDUER
IRRITERENDE	SPÆNDENDE
FORARGELIGE	INTERESSANTE

Det er forskellene, der gør os til noget særligt. De kan bruges til at adskille os, til at konkurrere og til at dominere. Til at skændes om, overtale med, få indflydelse med, overvinde med. De kan også bruges til at skabe had og krig med.

Eller forskellene kan bruges som broer, til at finde noget nyt hos hinanden, noget som uddyber vores forhold. Via dem kan vi opdage grundlæggende menneskelige ligheder. Måske komme til at sætte pris på dem, på mangfoldigheden i vores liv og erfaringer. Vi kan bruge forskelligheder til at opspore nye måder at arbejde sammen på, nye former for partnerskab. Ny forståelse og respekt. Fred.

Hvis vi vælger at bruge forskelligheder til at bygge broer med, får vi brug for at vide noget om, hvordan vi skaber dialog.

Mening

Det vi undersøger i dialogen er: Hvad giver mening for os selv? Hvad giver mening for andre? Hvad giver mening for os sammen? Dialog handler om at opdage mening, den mening vi tillægger vores eksistens og de fænomener, vi møder og de ting, der sker os. Dialog er at fortælle om vores egen mening og lytte til andres mening, og idet vi gør det at finde en forbindelse, en bro over det, som skiller os.

At opdage forbindelser betyder ikke, at vi opgiver at være unikke eller opgiver vores synspunkter og værdier. Det betyder snarere, at vi finder en større sammenhæng, hvori vores forskelligheder kan blive til ressourcer i stedet for hindringer. At opdage sammenhæng styrker alle. Sammenhæng kan danne en ramme om det at forebygge og opløse fjendtligheder, det at skabe relationer og tillid, det at finde nye svar på gamle problemer. Sammenhæng viser hen til den *interdependens* (gensidig afhængighed), som er en basal del af den menneskelige eksistens.

Dialog som metode til at løse op for konflikter

Intergruppedialog - dialog mellem grupper, som oplever sig som meget forskellige - er en særlig form for kommunikation. Den kan bruges til at bringe stridende grupper på talefod, væk fra fjendebillederne og frem mod større forståelse. Det kan f.eks. være mellem forskellige faggrupper i et personale, mellem unge og gamle i et boligkompleks, mellem miljøaktivister og landmænd, mellem tilhængere og modstandere af abort, mellem forskellige ungdomskulturer eller mellem forskellige etniske grupper.

Dialogen kan være en éngangsbegivenhed eller en serie samtaler. Den kan strække sig over timer, måneder eller år. Den kan være struktureret eller ustruktureret, støttet af en hjælper, eller foregå på egen hånd.

Her følger et sæt retningslinier for dialogprocessen. Retningslinierne må selvsagt tilpasses de særlige personer og de særlige problemer, som er involveret i konflikten, og dialogen må være fuldstændig frivillig og uden pres.

Principper for dialog

1. Skabe et trygt rum
2. Enes om hensigten: at lære
3. Bruge passende kommunikationsfærdigheder
4. Bringe det skjulte frem
5. Fokuserer på forholdet
6. Udholde vanskelige passager
7. Være villig til at blive ændret af situationen

Ad 1. Skabe et trygt rum

Det drejer sig om dialogens fysiske og psykiske omgivelser. Kun når folk føler sig trygge, vil de åbne sig og forlade diskussionen til fordel for ægte dialog, som indebærer at fortælle om sig selv og lytte oprigtigt til de andre. Det betyder *et fysisk sted, hvor der er rart at ankomme til og være*, et sted hvor man føler sig velkommen. Det skal ikke "tilhøre" nogen af parterne.

At være tryk betyder også at have *klare aftaler* om:

- målet for dialogen
- tidsplanen
- processens gang
- de tilstedeværendes roller og ansvar

At være tryk betyder, at der er fornuftige, *klare spilleregler*. F.eks. fortrolighed, retten til at tie stille, at én person taler ad gangen, at både følelser, meninger og tanker er velkomne, plus praktiske aftaler om rygning osv.

Ad 2. Enes om hensigten: at lære

Det er vigtigt, at grupperne er enige om, at de ikke skal tage beslutninger, ikke udføre en opgave, ikke forandre nogens mening, men at mødet *kun* drejer sig om at opdage meninger, at få større forståelse. Og grupperne må mindes om det - mange gange, for vi er vænnet til at være meget målrettede og polariserede i vores vestlige kultur.

Hvis det bliver indkodet i deltagerens forståelse, at dialogen ikke har andet mål end det at lære, kan alt, hvad der sker, bruges som en kilde til forståelse, selv om samtalen til tider bliver diskuterende og konfliktfyldt, når temperamentet og lidenskaberne slipper løs.

Ad 3. Bruge passende kommunikationsfærdigheder

Essensen af god kommunikation er at tale sandt om egen erfaring og lytte opmærksomt til andres sandheder om deres erfaringer. Da dialog er opdagelse, er det vigtigt at lære færdigheder som at stille åbne spørgsmål, at være nysgerrig, lægge sine vurderinger væk, og lytte med respekt, hvilket *ikke* er det samme som at være enig.

Ad 4. Bringe det skjulte frem

Under en diskussions overflade kan der være isbjerge, som spærrer en sikker sejlroute. Det kan være bevidste og ubevidste antagelser, vurderinger, værdier, holdninger, meninger, vaneforestillinger, fjendebilleder, behov, følelser, håb, forventninger og frygt. Når de bringes op til overfladen, bliver fortalt og hørt, vokser forståelsen og tilliden, og der bliver åbnet kanaler. At hjælpe os selv og hinanden med at bringe disse skjulte hindringer frem er en del af dialogens proces.

Ad 5. Fokuserer på forholdet

Dialog mellem grupper handler om forhold mellem grupper. At tale om forholdet som det er, og som parterne ønsker det, er emner, som har stor fordel i det lange løb, for dialogen er en måde at omdanne og genskabe forhold på.

Ad 6. Udholde vanskelige passager

Dialogen gennemløber mange faser, især hvis den strækker sig over flere gange. Forholdet mellem grupperne modnes med tiden, ny viden bliver tilgængelig og nye lag af mening kommer frem. Nogle gange er den eneste passage til et nyt niveau en snæver åbning, hvor man kan opleve forvirring, vrede, splittelse og fortvivelse. Hvis man forlader dialogen her, stopper læreprocessen. Vi kan tænke på disse pinagtigheder som muligheder for at lære allermest, for modstanden er altid størst lige der, hvor vi har chance for at lære noget afgørende.

Ad 7. Være villig til at blive ændret af situationen

Hvis vi ser dialog som en metode til at ændre andre mennesker på, bliver vi slemt skuffede. Hvis vi ser den som en mulighed for at lære og udforske, at afprøve vores mest grundlæggende antagelser, at se på hvad der giver vores liv mening, at undersøge den mening, andre tillægger deres erfaringer, så åbner vi os for forandringer hos os selv og i forhold til de andre. Og når forhold ændrer sig, bliver ting, som syntes umulige, pludselig mulige. Så kan vi finde måder at være sammen på, som respekterer alle vores forskellige behov og værdier.

Inspiration: Louise Diamond, Institute for Multi-Track Diplomacy.

Basal konfliktløsning

Vi arbejder her med de forskellige trin i løsningen af konflikter. Disse trin synes at være almindeligt anerkendte, og de gælder både for konflikter, som man selv er involveret i og dem, hvori man optræder som mægler. Blot er de første langt mere udfordrende på det personlige plan og kræver megen træning.

Trinene er næsten indlysende i deres enkelthed. Alligevel afspejler de en særlig måde at handle på og et særligt paradigme. Og de er svære at bruge, fordi de strider mod vores vaner og tillærte konfliktadfærd.

Trinene skal ikke ses som en proces, der forløber én gang for alle, regelmæssigt og i rækkefølge. Sådan kan det gå, men ting tager tid, og tunge ting tager lang tid, måske mange forsøg.

ØRER

ØJNE



UDELT
OPMÆRKSOMHED

HJERTE

Kinesisk tegn for 'at lytte'

Basal konfliktløsning

- 1. Direkte kontakt**
være enige om at være uenige
- 2. Acceptere forsøg på at løse op**
træde tre skridt tilbage
evt. en hjælper
tid, sted, regler
- 3. Begge får tid og rum til:**
 - at fortælle sin historie
 - at fremlægge sit standpunkt: ofte uforeneligt med modpartens
 - at udtrykke de følelser, der hører med til konflikten, f.eks. vrede eller frygt
- 4. Finde hovedlinierne**
formulere dem
- 5. Finde sine behov og interesser:**
under standpunkterne
under følelserne
- 6. Heraf udspringer løsninger → brainstorm →
finde mange → vælge en/flere**
- 7. Sikre at begge er tilfredse**
- 8. Helt konkrete aftaler**

Ad 1. Direkte kontakt

Man kommer langt, hvis man kan enes om at være uenige. Så er man allerede på vej ud af sit følelseskaos og dets totale herredømme. Det er en stor ting at nå så langt for dybt sårede parter, og ofte går der et langt, tålmodigt og forstående diplomatisk arbejde forud. Pres hjælper ikke. Processen skal være frivillig.

Ad 2. Acceptere at forsøge

Dette er et afgørende skridt, og uden det er enhver teknik ubrugelig. Begge skal ønske at komme videre. Nu er man kommet så langt, at det begynder at dæmre for en, at man muligvis har en andel i konflikten, og at den anden ikke er eneansvarlig for misèren. Hvis en hjælper er nødvendig, må han/hun have begge tillid, optræde upartisk, være indlevende, bevare overblikket og kunne rummer parternes stærke følelser. De regler, man aftaler, kan f.eks. være tavshedspligt, ikke at afbryde hinanden o.lign.

Ad 3. Hver fortæller sin historie

Nu skal den direkte kommunikation, som har været opgivet og afbrudt, tages op igen. Det er svært at fortælle og svært at lytte, for det, den anden siger, forekommer tit aldeles urimeligt - det passer simpelt hen ikke! Fristelsen til at afbryde, opgive eller skyde med skarpt er stor. Derfor reglerne.

At give udtryk for sine smertefulde erfaringer og følelser - og at blive lyttet til - er en forudsætning for at kunne forstå sig selv og den anden. Det er også en sårbar og ubehagelig fase, som kræver meget af en evt. hjælper. De standpunkter, parterne lægger frem, vil ofte være langt fra hinanden, ja, uforenelige. Det er imidlertid heller ikke fra standpunkterne, løsningerne vil udspringe.

Ad 4. Finde hovedlinierne

Parterne gør sig sammen klart, hvad det vigtigste i konfliktkomplekset er. Det er en effektiv metode og en stor udfordring, at de *gensidigt formulerer hinandens standpunkter*. Indiansk visdom siger, at for at forstå en anden må man gå 10 dage i hans mokkasiner. Herefter kan parterne formulere en dagsorden: Hvilke problemer er det, vi skal løse? Det er en god idé at begynde med det letteste punkt på dagsordenen.

Ad 5. Finde sine behov og interesser

Dette er konfliktløsningens "Sesam, luk dig op!". Det er i dette vækstlag, der er kim til gensidig forståelse og holdbare løsninger.

Hvis vi holder os til standpunkterne, er det svært at komme overens, og det bedste, man kan forvente, er et kompromis, som begge stiller sig nogenlunde tilfredse med, eller som vi måske er lunkne eller misfornøjede ved. Dette er den mest almindelige form for kompromisløsning.

Den anden form er “den kreative konfliktløsning”. Den er mere ambitiøs. Dens ideal er, at *begge går ud af processen som vindere med et mere autentisk forhold til hinanden.*

Det betyder, at det man slås om - genstanden for uenigheden - ikke bare skal deles, men udvides, gøres større. Det kan kun ske, hvis man bevæger sig ned under standpunkterne, ned til de dybere behov og interesser. Disse har ofte med identitet, følelser og ikke-materielle dimensioner at gøre. Netop derfor åbner de for en vifte af løsningsmuligheder. Det er stærke følelser, der er på spil her - det er svært at udtrykke sig og svært at høre på, men kun gennem følelserne finder vi ind til vores virkelige behov og kun ved at høre om den andens følelser, begriber vi den andens behov.

Man kan kun finde frem til disse bagvedliggende bevæggrunde ved at lytte meget aktivt og spørge åbent. Ved at den enkelte fortæller sin historie, føler smerten, tabet, vreden og ved, at man arbejder i et fællesskab og oplever den andens menneskelighed, bliver denne fase afgørende for konfliktløsningens forløb. Da kan det ske, at vi åbner os, at vi begynder at tage ansvar for de dele af vores historie, som vi indtil da har fornægtet, nemlig at den anden part også lider, også er offer. Herved åbner processen for, at de involverede parter oplever en forvandling, som udspringer af konfliktsituationens immanente potentialer om noget mere og andet.

Det er nemlig under de dybere behov, at den fælles grund af og til kan skimtes: *“Under havet mødes alle øer”.*

Ad 6. Brainstorm

Arbejdet består i at finde mange løsninger og vælge en, evt. flere. Her gælder det om ikke at låse sig fast for tidligt. Det kan blive en meget befriende fase, præget af pludseligt skift i stemning, fra mistro til god vilje, fra surhed til venlighed, fra påholdenhed til generøsitet.

Ad 7 og 8. Sikre at begge vinder

Den milde stemning kan være så lettende og forførende, at man glemmer at sikre sig, at den valgte løsning er realistisk og virkelig tilfredsstillende for begge. Det er derfor vigtigt at træffe helt klare og kontante aftaler.

Nyt paradigme for konfliktløsning

KONVENTIONELT PARADIGME

Konflikter overlades til autoriteter

Konflikter forstyrrer,
skal fjernes

Åben/skjult magtanvendelse

Taber – vinder

Individuelle modparter

Produkt: en løsning

En objektiv løsning

Subjekt – objekt

“Mennesket er en ø”

ALTERNATIVT PARADIGME

Parterne tager selv ansvaret

Konflikter hører med,
og man forholder sig til dem

Magt ikke vigtig

Begge parter styrkes

Begge er i konfliktens fælles rum

Også proces: en bedre løsning

Mange mulige løsninger

Subjekt – subjekt

“Under havet mødes alle øer”

Inspiration: Vibeke Vindeløv, Center for Konfliktløsning.

Om mægling

Mægling er en metode til at hjælpe parterne i en konflikt med at finde udveje på konflikten.

I mægling får parterne hjælp af en upartisk trediepart - en mægler. En mægler er ikke én, der kommer med løsninger eller afgørelser. En mægler er hverken dommer, terapeut eller rådgiver.

Det, der er mæglerens fornemmeste opgave, er, at hjælpe parterne til selv at komme med løsninger på deres konfliktsituation.

Ikke alle konflikter ender med *vinder-vinder* løsninger. Men det, der er vigtigt i mægling, er, at parterne *gennem processen* erfarer, at det er muligt at finde løsninger, som de begge oplever som bedre end alternativerne.

I mægling har parterne således det fulde ansvar for resultatet, mens mægleren har ansvaret for processen.

Mægling tager udgangspunkt i det faktum, at parterne selv rummer løsninger på deres konflikter, og bygger på et menneskesyn, som har respekt for og tillid til det enkelte menneskes oplevelse af konflikten.

MÆGLING

En *frivillig* konfliktløsningsmetode,
hvor en eller flere *upartiske* personer
hjælper parterne med at forhandle sig frem til
en for dem tilfredsstillende løsning.

Mægleren træffer *ingen afgørelse* i sagen.

Faser i mægling

1. **Inden mæglingen**

Hvor, hvornår, hvem, hvordan?

2. **Mæglers åbning**

Spilleregler

Hvad skal der ske?

Accept fra parterne

3. **Parternes redegørelse**

Hvad handler det om ?

Hvad er problemerne ?

Jeg vil gerne vide noget mere om ...

Se standpunkter, følelser, interesser, behov

Tematiser - hvad er til forhandling, hvad er til dialog?

4. **Fælles problemformulering og opstilling af dagsorden/temaer**

Find fælles grund og frem til hvad parterne er uenige om og få accept af det

5. **Brainstorming**

Hvilke løsningsmuligheder er der?

6. **Parterne forhandler om løsninger**

Løsningsforslagene kobles med interesser og behov

7. **Aftaleformulering**

Form, indhold, godkendelse, tid

8. **Afrunding og farvel**

Om forsoning

Hvad ligger der i begrebet forsoning, og hvordan står det i forhold til begrebet konfliktløsning? Vi skal her se på nogle forslag til en sontring, som måske kan have en praktisk betydning for de diskussioner, der for tiden føres i mange lande blandt humanitære og mellemfolkelige organisationer om, hvilken rolle de kan spille i forsoning efter krige. Det er forsoning på menigt, menneskeligt plan og på NGO-plan, vi her diskuterer, ikke på regeringsplan.

Først et eksempel på forsoning, hvis baggrund er lige så fatal som vores tids grusomme krige og efterkrigstilstande. Et eksempel som man næsten ikke vover at sætte i forbindelse med begrebet forsoning. Det er fra Japan, september 1959, 14 år efter atombomben, hvor 27 unge japanske piger skriver til major Claude Eatherly, der gav signalet til nedkastningen af den første atombombe over Hiroshima, og som nu er indlagt til psykiatrisk behandling i Texas, plaget af skyld:

‘Vi er allesammen piger, som ganske vist havde den lykke at undgå døden, men dog alle blev såret i ansigtet, på lemmerne og/eller kroppen af den atombombe, der blev kastet over Hiroshima Dette brev skriver vi til Dem for at bevidne vor dybe medfølelse og forsikre Dem, at vi ikke nærer nogen fjendtlig følelse mod Dem personligt. Man har måske befalet Dem at gøre, hvad De gjorde, eller måske var det Deres tanke at bringe krigen til afslutning og derved hjælpe mennesker. Men De ved, at krige her i verden ikke kan afskaffes ved hjælp af bomber Vi er blevet behandlet med stor venlighed af amerikanske kvækere. Vi har lært at føle os som Deres kammerater, og vi mener, at De er et krigsoffer lige så fuldt som vi.’

Dette brev afspejler en forsoning, som er lige så enkel at fatte med hjertet, som den er svært at analysere og forklare med intellektet.

Begrebet forsoning

Det er ikke hver dag, vi bruger det stærke begreb forsoning. I forhold til dets beslægtede begreber bruges forsoning om noget særligt. Det er mere end dagligdags tilgivelse eller overbærenhed, mere end praktisk konfliktløsning. Vi taler kun om forsoning, når noget alvorligt står på spil. Det er en proces, som knytter sig til dybe lidelser, stærke følelser, voldsomme overgreb og konflikter.

Pointen her er at fastslå, at begrebet forsoning hører til på de sidste trin i konfliktrappen (jf. s. 9) efter lidelsen og overgrebene, efter at man har været indkapslet i gensidige fjendebillede. Forsoning er en umenneskeligt svær proces, som sprænger normal hverdagsadfærd og unddrager sig enhver moraliseren. Det er et fint menneskeligt potentiale, noget der sker i den enkelte, noget der kommer indefra, en gave, noget der overskrider det normale ego. Det kan derfor ikke foregribes.

Det fremgik af nogle udtalelser fra tre bosniske mødre, som på NGO-Forum i København i marts 1995 talte om forsoningens mulighed. Den ene var kroat, den anden muslim og den tredje serber. Måske var det ikke et tilfælde, at de netop var kvinder, 'hvis I havde inviteret tre mænd, ville det have været meget svært', sagde de. De sad sammen og talte om forsoning, et mirakel i sig selv. 'At finde forsoning er måske som at finde radium', sagde den ene, 'man skal grave mange tons bjerg ud for at finde et gram af det, man leder efter'. Og en anden sagde: 'Måske har de gamle lettere ved at tilgive, fordi de i morgen skal møde Gud'. Den serbiske kvinde sluttede sit indlæg med et citat fra Jobs bog, som blev oversat således: 'Lysene i kirken er slukket. Stjernerne på himlen er slukket. Tænd gløden i hjertet, så skal vi nok klare det'.

I det hele taget måtte de bruge billeder og religiøst sprog, når de talte om forsoning. Der var dette overskridende element. Men de understregede også den konkrete, daglige handling, som udtrykker og bærer forsoningen, at holde døren for en tidligere fjende på asylcentret, at lære hinanden at kende som mennesker, at en serber kan bringe et brev til en muslimsk familie i et område, hvor muslimerne ikke selv kan komme ind.

Hvad er forsoning?

Hvad er da en brugbar definition på forsoning? Det er fredsmæglingens ultimative mål, *en proces hvori begge parter anerkender hinandens smerte og skyld og enes om at fjerne den. En åbning mod fremtiden, hvor individer eller grupper, der er fanget ind i et net af fortræd og modfortræd, kan finde en udvej ved at sætte sig ind i hinandens virkelighed. Slippe egoets krav om øje for øje.*

Det var, hvad de japanske piger forsøgte i deres brev til atompiloten. Samtidig skabte de en større kontekst, hvori de adskilte person fra problem: Det fælles problem var krigsførelsen, militarismen, og over for dét var de uforsonlige. Personen Eatherley adskilte de fra problemet, og med ham forsonede de sig, idet de anerkendte hans smerte som gerningsmand og krigsoffer. Det samme skete, da Marius Fiil, en berømt dansk modstandsmand, som havde mistet mange familiemedlemmer under frihedskampen, omfavnede og tilgav de tyske soldater, der førte ham ud til hans henrettelse. Og da han skrev, at han håbede, at unge tyske og danske kunne mødes efter krigen, 'for ellers havde vores kamp jo slet ingen mening'.

Det er tankevækkende, at de store fortalere for forsoning alle repræsenterer folk, som har lidt stor og indiskutabel uret: Mahatma Ghandi, Martin Luther King, Dalai Lama, Nelson Mandela. Det er fra dem, nytænkningen kommer, ikke fra den velbjergede verden. På den anden side er det en hån at forvente - endsige forlange - forsoning af mennesker, som er blevet ensidigt uretfærdigt behandlet. Især hvis kravet kommer fra undertrykkeren.

Forsoning eller tilgivelse opstår ikke ved, at man beslutter sig til, at nu skal det være. Men når vi erkender, at vi er blevet ofre i dobbelt forstand, fordi hele vores liv er lammet af smertelige oplevelser, sker det, at vi åbner os. Når vi erkender, at vi, som ofre, selv rummer store mængder af had og vrede, hvor berettiget den end måtte være, og at vi åbenbart dybest set ikke er anderledes end den anden, at vi begge er menneskelige, begge kan forvolde smerte og begge har behov for tilgivelse, er vi i forvandling. Forløsningen kommer, når vi tager vare på vores egen sorg og er villige til at se, at der er mere smerte end vor egen, at den anden også lider. At tilgive i en sådan situation, eller mere præcist at *give* tilgivelse for det, der er forvoldt os, skaber rum for forsoningen.

Forsoning kan forstås som en ændret bevidsthedstilstand, som er varende og irreversibel, en ny forståelse af sig selv og modparten. Den er frivillig, kommer indefra og kan ikke iværksættes udefra, hvis ikke den skal blive et overfølsomt og sprængfarligt vrængbillede af sig selv.

Organisationers rolle ved forsoning

Men hvis dette er rigtigt, kan humanitære og mellemfolkelige organisationer da intet gøre for forsoning efter krige? Jo, det kan de, og det gør de faktisk, somme tider med godt resultat. De japanske piger var faktisk blevet hjulpet af amerikanske kvækere, både fysisk og psykisk. I Sydafrika blev 24.000 sorte landsbyboere trænet i fredelig konfliktløsning, samtidig med at Mandela-de Clerk forhandlingerne fandt sted. I Nordirland har græsrodsrådgivere i årtier drevet deres anonyme diplomati. Det foregår overalt i verdens brændpunkter, før, under og efter væbnede konflikter, og vi kan sandsynliggøre, men aldrig helt bevise denne brobygnings betydning for officiel politik.

Integreret med fredsmægling på lokalt plan kan de humanitære og mellemfolkelige organisationer også bygge bro til en mulig forsoning på anden vis, nemlig ved den *'peacebuilding'*, som går ud på at skabe materielle og sociale infrastrukturer og netværk i krigshærgede områder efter våbenhvile og eller fredsftaler. Dette foregår i mange områder, også i Ex-Jugoslavien, også via FN's civile indsats, som er lige så imponerende, som den er overset - og underbemandet. Denne indsats kan f.eks. være:

- hjælp til at hjemløse mennesker kan vende tilbage.
- check-point-møder, hvor mennesker fra hver side af konflikten kan mødes ved grænserne for at genopdage hinanden som mennesker.
- hjælp til udveksling af pakker og breve mellem civilpersoner på begge sider.
- programmer for landsbybesøg - civile får mulighed for at besøge deres tidligere landsby.

- møder mellem ledere fra de parter, der har bekæmpet hinanden.
- fælles ældre-, ungdoms- og kvindeprojekter.

Der er sikkert andre måder, hvorpå de mellemfolkelige og humanitære organisationer kan støtte forsoninger i tidligere krigszoner, men i hvert fald er disse to måder vigtige:

- *fredsmægling*, som kan lette forsonende samtaler og konfliktløsninger.
- og så den *peacebuilding*, som kan skabe rammer for forsoninger via samarbejde om langsomt at opbygge en konkret fælles fremtid efter rædslerne.

Til sidst en virkelig historie, som igen viser hen til, at forsoning er et overskridende potentiale, som ligger i alle mennesker, på trods af de nedværdigelser, krigen har udsat dem for. Historien er fra Jevgeni Jevtushenkos selvbiografi:

‘Mor tog mig med tilbage til Moskva. Her så jeg vores fjender for første gang. Hvis jeg husker rigtigt, skulle næste 20.000 tyske soldater marchere i en kolonne gennem Moskvas gader ... Menneskemængden var mest kvinder - hver af dem havde fået en far eller en mand, en bror eller en søn dræbt af tyskerne ... De knyttede næverne. Soldater og politi havde nok at gøre med at holde dem tilbage.

Pludselig skete der noget med dem. De så de tyske soldater, tynde, ubarberede og med snavsede, blodplettede bandager, humpende på krykker eller lænende sig mod deres kammeraters skuldre; soldaterne gik med bøjede hoveder. Gaden blev dødsstille - den eneste lyd var støvlernes slæben og krykkernes bump.

Da så jeg en ældre kvinde i nedtrådte støvler skubbe sig frem og røre ved en politimands skulder, mens hun sagde: ‘Lad mig komme igennem’. Hun gik hen til kolonnen og tog inde fra sin frakke noget, som var svøbt i et broget lommestørklæde, og foldede det ud. Det var en humpel sort brød. Hun skubbede det kejtet ned i en soldats lomme ... Og nu løb kvinder pludselig hen mod soldaterne fra alle sider. Og lagde brød, cigaretter, og hvad de nu havde, i deres hænder. Soldaterne var ikke længere fjender, de var mennesker.

(Oversat af Ole Husted Jensen)

Else Hammerich, Center for Konfliktløsning

AT FOREBYGGE SKADELIGE KONFLIKTER

AKTIV LYTNING

Åbne spørgsmål

Hvordan

Kan du sige mere om ...

Spørge til følelser

Opklarende spørgsmål

Hvornår - Hvem - Hvor længe

Hvad betyder det præcis, når du siger ...

Have øjenkontakt og bruge

Gentagelser

Opsummeringer

Reframing

Tavshed

Hold egne associationer tilbage

Ingen gode råd

Ingen forslag til løsninger

Ærlig nysgerrighed vigtig !

DEN OPMÆRKSOMME SAMTALE

- kollegial supervision -

- Fokuspersonen:**
- får opmærksomhed
 - får lejlighed til at tage sig selv i øjesyn
 - får tildelt tid
 - bestemmer, hvad der skal tales om
 - har ret til at nægte at svare
 - ejer problemet
 - skal blive klogere

Den opmærksomme

- samtalepartner:**
- giver sin fulde opmærksomhed til fokuspersonen
 - lytter aktivt
 - stiller spørgsmål, hvem - hvad - hvornår - hvordan
 - bruger sin intuition
 - er nysgerrig
 - er neutral (dvs. skal *ikke* løse problemet)
 - holder sin egen mening tilbage
 - holder sine egne associationer tilbage

Det reflekterende

- team:**
- anerkender problemstillingen
 - formulerer hypoteser om mulige sammenhænge
 - ser sagen fra alle impliceredes perspektiv
 - kobler sig på hinandens idéer
 - skitserer dilemmaer
 - identificerer de impliceredes præmisser
 - *undgår* færdige meninger og løsningsforslag
 - ser, hvordan enhver gør sit bedste

- *til sidst*: kommer med nye idéer

Observatør:

- ser og hører, hvad der foregår mellem fokuspersonen og samtalepartneren
- tager tid
- ser på kropssproget
- lægger mærke til, om samtalepartneren kommer med råd og vurderinger
- bryder *ikke* ind
- giver feed-back til processen

Inspiration: Anne Karin Smidt og Birgit Sabinsky, Center for Konfliktløsning.

FRA GRUPPE TIL TEAM

- et team er bevidst om -

Mål og visioner: for det fælles projekt og for den enkelte

Bekymringer: for det fælles projekt og for den enkelte

**Den enkeltes stærke
og svage sider:** som han/hun selv ser dem
og som de andre ser dem

Teamet har vedtaget spilleregler
også for løsninger af konflikter

MÅL: Arbejdsglæde og kvalitet

TEAMBUILDING

- en metode til at opbygge samarbejdet i en gruppe -

Mange trættende konflikter opstår, fordi grupper hopper lige ud i arbejdet uden at overveje, hvad de ønsker og frygter i forhold til projektet og til hinanden - og uden planer for, hvordan de vil løse evt. problemer i gruppen.

Metoden forudsætter:

- at alle ønsker at bruge den
- at deltagerne har været sammen nogle gange
- tavshedspligt
- ingen afbrydelser og nedsættende bemærkninger
- at deltagerne holder sig til det konkrete jeg-sprog og ikke bedømmer hinanden **generelt**.

Eksempler på runder:

1. Hver deltager fortæller om sine ønsker/visioner for projektet.
2. Derefter om sine bekymringer.
3. Hver deltager fortæller, hvad han/hun kan tilføre projektet.
4. Hver deltager fortæller hver enkelt i gruppen, hvad han/hun værdsætter hos den anden **i forbindelse med projektet**.
5. Og dernæst hvad der kunne bekymre ved hver af de andre **i forbindelse med projektet**.
6. **Herefter er det vigtigt med en runde, der giver hver enkelt lejlighed til at forholde sig til, hvad han/hun har hørt om sig selv - debriefing.**
7. Gruppen vedtager en plan for håndtering af de konflikter, som opstår i løbet af projektet, evt. sådan:
 - den enkelte skriver stikord.
 - idéudveksling - ALLE forslag skrives op uden kritik.
 - udvælgelse af klare, realistiske punkter.
 - som skrives ned og vedtages endeligt.

Disse runder er eksempler!

Deltagerne beslutter, hvilke runder, der er nyttige i forhold til det konkrete projekt, f.eks. Hvor megen tid kan jeg tilbyde projektet? Hvad gør vi, hvis en deltager ikke holder de aftaler, vi indgår?

Metoden er udviklet af Center for Konfliktløsning, efter idé af D. og J. Lampen, The Hope Project.

EN METODE TIL BEHANDLING AF EN AFGRÆNSET KONFLIKT I EN GRUPPE, DER FORTSAT SKAL SAMARBEJDE

Gruppen accepterer:

- at der er et problem
- at prøve at løse det
- en metode, der skal følges
- en mødeleder

Sid i en rundkreds uden borde imellem jer

1. Runde

Hver fortæller, hvad han/hun har set og hørt, ingen vurdering, ingen bebrejdelser, ingen diskussion, ingen afbrydelser, alle historier er gyldige. Mødelederen opsummerer loyalt.

2. Runde

Hver fortæller, hvordan han/hun bidrog til at skabe problemet, ingen diskussion, kun lytning, alle historier er gyldige. Mødelederen opsummerer, strukturer, modificerer.

3. Runde

Hver fortæller, hvordan han/hun kan bidrage til at løse problemet, ingen diskussion, det er en brainstorm. Mødelederen tydeliggør mulighederne.

Nu kan gruppen diskutere praktiske løsninger
en løsning vælges - konkrete aftaler.
Mødelederen sikrer sig, at alle er tilfredse.
Mødet afsluttes.

Mette Geldmann, cand.psyk., seminarielektor.

FORSLAG TIL BEDRE MØDER

- mere effektive - mindre trættende - gøre noget sammen, ikke kun snakke -
 - få alles ressourcer og idéer frem - venligere - mindre langtrukne -
- mere inspirerende - mere udfordrende - mindre profilering og polemik -
 - bedre beslutninger - færre skjulte dagsordener -

Det vigtigste:

at vælge sine mødeformer bevidst frem for at lade vanerne styre møderne.

Mødeleder (= procesleder):

på skift - aktiv med opsamlinger og forslag til konklusioner - lydhør - ansvarlig for rammer, forfriskninger m.v. - deltagerne må anerkende mødelederens autoritet.

Siden sidst runde:

for at hver deltager kan komme til stede: Hvad optager mig i dag/for tiden?

Dagsorden:

hvad er nødvendigt? Før mødet: klar opdeling: Hvad er til orientering, hvad er på det kreative idéplan, hvad til realistisk overvejelse og drøftelse, hvad til beslutning, hvilken slags beslutning? Ved mødet: Prioritering ved runde, de mest relevante sager placeres øverst.

Flere runder, færre diskussioner tværs over bordet. Fordele:

mindre konkurrence og kamp om ordet, hurtigere beslutninger, runder bliver til spiraler, alle kommer til orde, flere idéer på bordet, ingen lader sig køre træt og overhale. HUSK: at melde pas er også et svar: "Jeg er enig" eller "Jeg har ingen mening om denne sag."

Kommunikation, der åbner:

direkte, at sige hvad jeg mener og mene, hvad jeg siger, være tydelig, ingen finter, checke hvis man er i tvivl, tale for sig selv, droppe skjulte alliancer, blive på egen banehalvdel, være åben om sine følelser, give anerkendelse.

Bremseklodser:

sarkasme, lyseslukkeri, og at man finder sig i det.

Overvej alternative mødeformer:

korte samtaler i mindre grupper, f.eks. parvis, arbejdsgrupper på stedet, tænkepauser, høringer, oplæg fra udefrakommende, interviews, overraskelser, teambuilding, pauser til fact finding, afspænding.

Vedtage generelle spilleregler, f.eks. disse:

- tale så kort og præcist som muligt, helst undgå gentagelser
- deltage, men ok at melde pas
- ok at skifte standpunkt - ok at være uenige
- respektere hinandens forskellighed, ingen nedsættende bemærkninger
- lytte, ikke afbryde
- personlige oplysninger er fortrolige
- være forberedt til mødet

Hvert møde kan afsluttes med en evaluering,

så man kan blive ved med at forholde sig bevidst til mødernes form.

Elsa Hammerich, Center for Konfliktløsning.

Nogle forslag til litteratur

Barbro Lenéer-Axelsson og Ingela Thylefors: **Om konflikter – hjemme og på arbejdet.**

Reitzel 1999.

Bogen bringer relevant teori og perspektiv på emnet samt nyttige råd og vejledning – alt sammen i et nuanceret syn på konflikter.

Peter Berliner: **Vold og trusler på arbejdet.** Gad 1995.

Forfatteren gennemgår forskellige teorier om, hvorfor mennesker reagerer med voldelig adfærd, når de støder på vanskeligheder og modgang.

Hans Boserup og Anne-Suzette Humle: **En konflikt - to vindere.** Dansk Forligsnævn 1993.

En klar og brugbar manual om konflikt og mægling.

Hans Boserup og Susse Humle: **Konflikter løser vi selv!** Dansk Forening for Mediation.

Dansk Forligsnævn 1996.

Indføring i mediationsmetoden som værktøj til konfliktløsning for såvel lærere som elever i folkeskolens 3.-9. klasse.

Dorte Broen og Vibeke Vindeløv: **Konflikt & Forsoning – 11 indlæg om en vanskelig men nødvendig proces.** Reitzel og Dansk Flygtningehjælp 1999.

Med udgangspunkt i personlige erfaringer, konkrete projekter og international politik beskrives forsoningsproblematikken og den kompleksitet ud fra en række forskellige perspektiver.

Informativ og tankevækkende.

Karin Utas Carlsson: **Kreativ konfliktløsning for mellemstadiet.** Lunds Universitet, box 23501, Malmø 1993.

Et helt program for konfliktløsning med børn, sat ind i en global ramme.

Henrietta Christup: **Konflikt og kærlighed i adhocratiet.** Samfundslitteratur, København 1993.

Med udgangspunkt i konflikterne i praksis føres læseren ind i metoder til forvandringsprocesser inspireret af terapi og kunst. En teoretisk refleksionsramme om psyke, værdier, magt og kultur.

Marta H. Cullberg: **Internationell Konfliktløsning - et psykologisk perspektiv.**

Psykologer mot kärnvåpens konfliktprojekt, Stockholm 1992.

En god begynderbog for dem, som interesserer sig for de internationale sider af konfliktløsning.

Adam Curle: **Another Way. Positive Response to Contemporary Violence.** Oxford 1995.

Efter i mange år at have beskæftiget sig med internationalt fredsarbejde forsøger forfatteren at finde nye veje til at håndtere vold og krig. Bogen introducerer et nyt fredsinstrument, som tager udgangspunkt i menneskers potentialer af visdom, medmenneskelighed, mod og styrke fremfor at være funderet i en politisk, ideologisk eller territorial forståelsesramme.

Louise Diamond: **Dialog: Peacebuilding Through Discovery.** Institute for Multi-Track Diplomacy 1993.

Artikel, som gennemgår de syv principper for dialog.

Roger Fisher og William Ury: **Få "JA" når du forhandler.** Borgen 1992.
Dette er en vigtig grundbog, på trods af sin lidt amerikanske titel. Den fortæller på en praktisk måde om metoderne i Harvard Negotiation Project, som har dannet skole verden over, også hvad angår principper for konfliktløsning.

Erich Fromm: **An Anatomy of Human Destructiveness.** London 1973.

Ghandi: **Quates of Gandhi.** New Delhi 1995.

Citater fra Ghandi gennem hele hans liv.

Daniel Goleman: **Følelsernes Intelligens.** Borgen 1997.

En håndbog med råd og praktiske anvisninger på handlinger, der hjælper med at bryde følelsesmæssige mønstre. Forfatteren ser følelsesmæssig analfabetisme og social inkompetence som en universel problemstilling, der bl.a. giver sig udtryk i vold, kriminalitet, stofmisbrug, skilsmisser og øget forekomst af depression og selvmord. Gennemgang af cases.

Thomas Gordon: **Forældreopdragelse.** Borgen 1993.

Konfliktløsningens idéer og redskaber omsat til dagligdags cases og råd til forældre. Bliver disse idéer fulgt, vil det være en revolution af den måde, vi omgås børn på.

Else Hammerich: **Den enkle og besværlige konfliktløsning.** Center for Konfliktløsning 1996.

Artikel, som introducerer centrale begreber i alternativ konfliktløsning.

Else Hammerich: **Forsoning og konfliktløsning.** Kronik i Information, 6. juli 1995.

Anne-Suzette Humle: **En samtale - to vindere.** Schultz 1993.

Hvordan man fører en samtale, hvor man formidler sit budskab tydeligt, lytter til den anden og finder fælles løsninger.

Susse Humle: **Slå til! Når ungerne skændes.** Schultz Information 1997.

En brugsbog om konfliktsituationer i familien set fra børnehøjde. Med eksempler og cases samt indlagt cd-rom.

Ann-Sofi Jakobsson og Jan Øberg: **Konfliktløsning, en litteraturliste.** Lund 1994.

En grundigt kommenteret litteraturliste over de vigtigste kilder inden for konfliktteori og -løsning, etniske konflikter, FN som konfliktløser, Gandhi og konfliktløsning, organisationer og tidsskrifter.

Jevgeni Jevtushenko: **Erindringer i utide.** Grafisk Forlag 1963.

Selvbiografi om forfatterens liv, bl.a. hans oplevelser som dreng under 2. Verdenskrig.

Jesper Juul: **Dit kompetente barn.** Schönberg 1995.

En klog og kærlig bog om børns grundlæggende ønske om at samarbejde og deres lige så grundlæggende behov for personlig integritet - og den konflikt der opstår, når disse behov ikke forenes. Samt råd om, hvordan behovene kan forenes i en fornuftig børneopdragelse.

Thich Nhat Hanh: **Fred er vejen.** Borgen 1992.

T.N.H. er buddhist og vietnameser, bosat i Frankrig. Bogen er nyttig, fordi den på en enkel måde fortæller, hvordan man kan arbejde med sig selv for at få mere klarhed og ro ind i sin hverdag.

Hal Koch: **Hvad er demokrati.** København 1960, genoptrykt 1981.

Bogen giver forståelse af sammenhængen mellem konflikt og demokrati som proces, ikke som struktur, og konfliktløsning som demokratisk handlekompetence.

Søren Kierkegaard: **Brudstykker af en ligefrem Meddelelse.** in: Synspunkter for min Forfatter-Virksomhed. 1859.

John Lampen: **Mending Hurts.** London 1987.

Bogen er baseret på forfatterens erfaringer med at arbejde med, at hele og give håb til mennesker, som lever i smerte og vrede.

Toni Liversage: **Hvad skal det nytte? – en personlig beretning fra græsroddernes civilsamfund.** Gyldendal 1998.

Bogen giver et overblik over det civile samfunds nyere historie: fra atomprotesterne i 1960 over Vietnam og Rødstrømpebevægelsen, kampen atomoprutning i Øst og Vest i 80'erne, fredsarbejdet i eks-Jugoslavien, det internationale NGO-arbejde til de store serbiske protestdemonstrationer i vinteren 96-97. En nøgtern og engageret fremstilling.

K.E. Løgstrup: **Den etiske fordring.** Gyldendal 1991.

En tankevækkende diskussion af den etiske baggrund for ægte konfliktløsning: den grundlæggende indbyrdes tillid.

Marshall B. Rosenberg: **Ikke-voldelig kommunikation: "Girafsprøget".** Borgens Forlag 1999

Ikke-voldelig kommunikation er en metode, der sætter fokus på vores følelser og behov. Bogen er opbygget pædagogisk med en lang række eksempler.

Undervisningsministeriet: **Undervisning mod vold - et idékatalog.** 1995.

Mange gode samarbejds- og kommunikationsøvelser for børn og unge.

Vibeke Vindeløv: **Konflikt, tvist og mægling - konfliktløsning ved forhandling.**

Akademisk Forlag 1997.

Doktordisputats ved Det juridiske Fakultet. Belyser problemstillinger omkring alternativ konfliktløsning som et videnskabsteoretisk paradigmeskrift. Afdækker kulturelle og sociologiske forudsætninger for retssystemets menneskesyn og inddrager elementer fra humanvidenskaberne i et forsøg på at bløde op overfor den positivistiske og formelle retsvidenskab.

Birgitte Winkel: **Arbejdsglæde og personaleudvikling.** Borgen 1989.

En levende og enkel fremstilling med mange anvendelige metoder.

Jan Øberg: **Ikke-voldelig transnational konflikthåndtering.** in: Når boblen brister - Alternativ konfliktløsning, Den Ny Verden 2, Center for Udviklingsforskning 1995.

Artikel, som forsøger at komme med bud på nye måder at håndtere konflikter på, også i internationalt regi. Forfatterens holdning er, at i den nye tid vil sikkerhed blive ensbetydende med det enkelte civilsamfunds og de internationale organers evne til at håndtere og leve med konflikter.