



Har du blik for konfliktens muligheder?

## SÅDAN BLIVER I TO VINDERE

Konflikter, der håndteres rigtigt fra start, rummer mulighed for udvikling og vækst. Også i parforholdet og familien. Ny bog giver råd om, hvordan konflikter kan forandres til en vind-vind-situation.

AF HELLE JUHL • FOTO: CLAUD BOESEN

Indianerne siger, at intet træ har grene, der er tåbelige nok til at slås indbyrdes. Alligevel sker det jævnligt, at vi i familierne, på arbejdspladsen eller i nærmiljøet tørner sammen. Hvor der er mennesker, er der også uenighed. Det skal vi ikke konfliktsky lukke øjnene for, men tværtimod udnytte konstruktivt ved at lære om og anvende konfliktens redskaber. Så kan det, der starter som en konflikt, føre til udvikling og vækst. Som kronen på et træ. Det er budskabet i Tina Monbergs bog "Konfliktens Redskaber

– fra ubevidst kultur til bevidst strategi" (Børsens Forlag), der med baggrund i hendes mangeårige arbejde som mediator – en slags mægler på det civilretlige område – ridser de typiske ingredienser i konflikter op og anviser veje til at håndtere dem. Så man ikke ender med det klassiske resultat: En taber og en vinder. Bogen henvender sig til erhvervslivet, men principperne er de samme, når det gælder konflikter i privatlivet. FEMINA har plukket de vigtigste budskaber ud, så du kan afprøve dem på dig selv og dine nærmeste.



**"De største problemer i verden kunne være løst, mens de endnu var små."**

WITTER BYNNER, AMERIKANSK FORFATTER

#### BLÅ BOG

Tina Monberg, 44, er advokat, psykoterapeut og mediator fra Harvard Law School. Hun arbejdede i mange år som erhvervsadvokat, inden hun stiftede mediationcenter a/s, der rådgiver og underviser virksomheder og organisationer i konfliktløsning. Interessen for konfliktløsning stammer fra opvæksten.

– Mine forældres skilsmisse fik mig til at læse jura med henblik på at blive skilsmisseadvokat, men jeg fandt snart ud af, at man som skilsmisseadvokat snarere bidrog til at få konflikten til at eskalere frem for at løse den. I stedet skiftede jeg til erhvervsret – kun for at opdage, at her var det de samme mekanismer, der rådede. Alle konflikter, hvad enten de udspiller sig blandt fireårige i sandkassen eller mellem Bush og Saddam Hussein, består af de samme grundlæggende elementer. Da jeg hørte om mediation i 1999, var jeg klar over, at her var omsider det redskab, jeg ville arbejde med. Jeg så gerne, vi på basalt niveau, helst i skolen, lærte om konfliktløsning. Det ville spare mennesker for mange sorger og ulykker. Eller som jeg har hørt flere gange ude på arbejdspladserne: "Havde jeg vidst noget om det her før, var jeg aldrig blevet skilt."

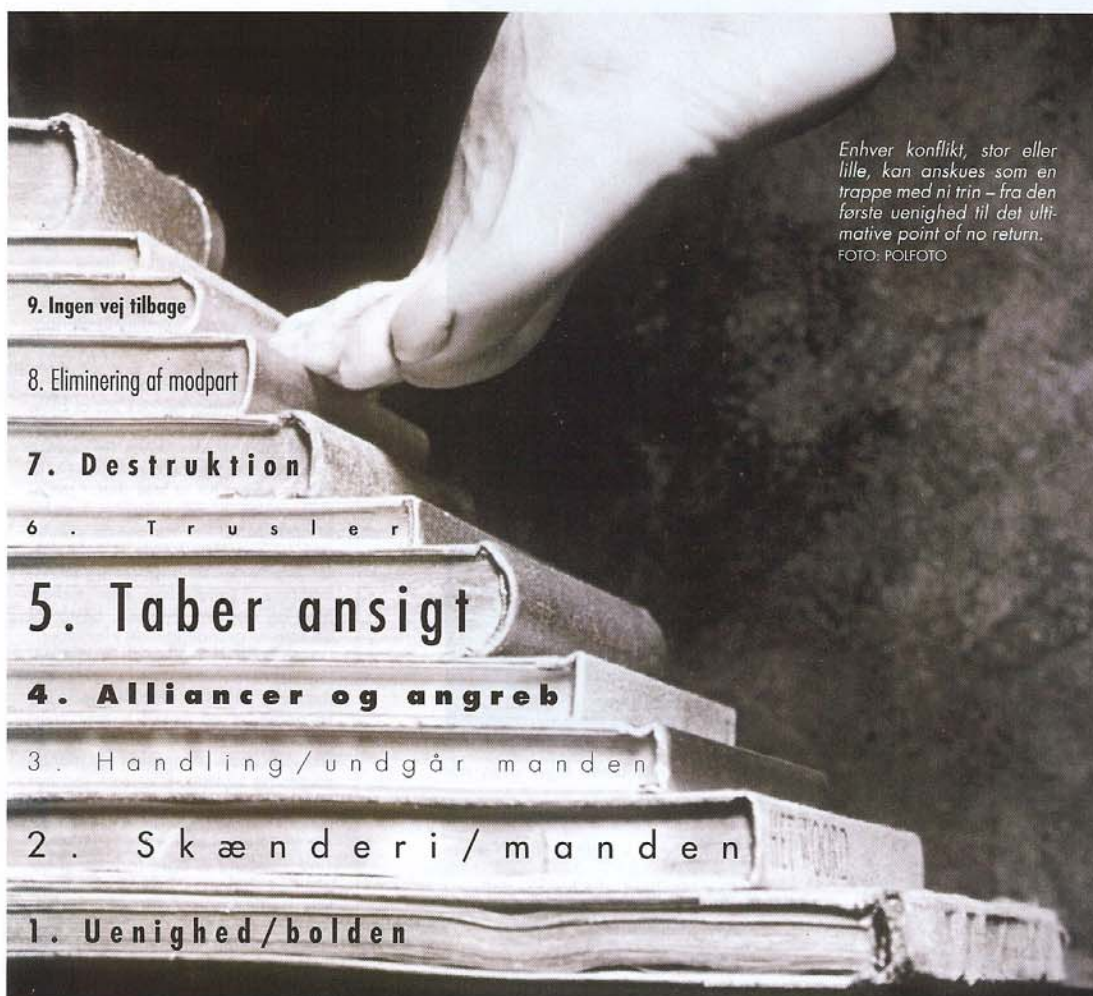
Tina Monberg er også forfatter til bogen "To vindere – mediation som positiv konfliktløsning", Børsens Forlag, 2002, og initiativtager til foreningen FAIR – fremme af interessebaserede relationer i organisationer.

*"Dinosaurshjernen tager over, når vi føler os truede, og den giver os bare to valg – fight or flight," siger Tina Monberg, der har specialiseret sig i konfliktløsning.*



Konfliktens opbygning:

# EN TRAPPE MED NI TRIN





## "Intet problem kan løses med den samme tankegang, som skabte det."

ALBERT EINSTEIN

"Jeg synes, vi for en gangs skyld bare skulle være os selv i julen og ikke altid være sammen med dine forældre, selv om de bor tæt på."

"Nej, ved du nu hvad. De har jo kun os. Skulle de så bare sidde mutters alene. Det kan vi da ikke!"

"Jeg vidste det – du tager altid mere hensyn til dem end til mig. De styrer alt, hvad du gør. Tag dog at blive selvstændig."

"Ah jo, ligesom hende, du var kæreste med før mig. Hun var jo åh så "selvstændig". Hvorfor blev du ikke bare sammen med hende!"

"Skal jeg nu havde den revet i næsen igen. Så kan det sgu også være lige meget!" (Går sin vej og smækker med døren).

Nej, sådan kunne det slet ikke gå til hjemme hos dig, eller...? Hvis du ikke har problemer med at skrive de næste replikker i det opdigtede skænderi, er det, fordi du udmærket kender konfliktrapens trin.

I enhver konflikt, stor eller lille, er der nemlig ni trin fra den første uenighed til det ultimative point of no return, hvor kun domstolene kan råde. Kunsten at håndtere konflikter handler om at kende disse trin, så vi kan komme helskindede ned ad konflikttrappen igen.

### ALLIANCER, TRUSLER OG ELIMINERING

Det første trin på konflikttrappen er selve uenigheden. I dette tilfælde spørgsmålet om, hvordan man skal holde jul. Her kan man som regel selv løse konflikten, hvis man vel at mærke holder sig til emnet (bolden). Faktisk kan en løsning på det trin udvikle sig til noget positivt. For eksempel at parret beslutter sig for at rejse ud i julen – noget, de ellers ikke ville have fundet på – eller afprøver en helt ny juletradition.

På andet trin af konflikttrappen begynder man at gå efter modparten (manden) i stedet for bolden. Resultat: Skænderi. Men endnu ikke værre, end at man ofte stadig kan finde en løsning uden andres hjælp. Hvis man ellers forstår at gå et trin ned og fokusere på bolden igen.

På trin tre (handling) sker det tit, at den ene part går sin vej, og så er det allerede ved at være for sent med selv at klare konflikten. Dialogen er ophørt, og man skal typisk have hjælp fra andre, familiemedlemmer, venner eller kolleger, for at komme ned ad konflikttrappen igen. Husk det, næste gang veninden ringer og brokker sig over sin mand/kæreste. Det er her, du kan hjælpe ved at tale konflikten ned i stedet for op. Herefter begynder det at gå voldsomt til. På trin fire indgår man alliancer og retter

angreb mod modparten, hvilket på trin fem fører til, at man taber ansigt. Inden man ser sig er om, er man på trin seks, hvor der bruges trusler, som fører videre til trin syv, otte og ni, der i nævnte rækkefølge fører til destruktion, eliminering af modstander og ingen vej tilbage.

Det er altså på de første tre trin, vi skal gøre os håb om at løse konflikten uden større kunstgreb. Allerede fra trin fire kan der være brug for professionel hjælp i form af parterapeut eller mægler, og de sidste tre trin kan som regel kun løses ved hjælp af en advokat. Hvilket næsten altid giver et slutresultat med en vinder og en taber.

### STYRET AF DINOSAURSHJERNEN

Når vi tager for mange trin på konflikttrappen, skyldes det bl.a. nedravede urinstinkter. Det er nemlig dinosaurshjernen, der tager over, når vi føler os truede, og den giver os bare to valg: Fight or flight.

Men ingen af delene er konstruktiv. Lige så lidt som det på en motorvej er konstruktivt enten at køre for fuld gas i vigesporet eller stædigt holde sig på 110 i yderste vognbane. Af netop den grund har vi i færdselsloven en såkaldt fletregel for at få trafikken til at glide. På lignende vis anbefaler Tina Monberg fletregler for konflikt håndtering på arbejdspladserne. Det er ifølge Dansk Industri overalt en mangelvare, selv om (eller måske netop som følge af) de fleste virksomheder og organisationer er gået fra topstyret ledelse til en flad ledelsesstil med høj grad af selvforvaltning og ansvar hos den enkelte medarbejder.

I stedet for at lukke øjnene for konflikterne, så de vokser sig så store, at ledelsen alligevel til sidst må agere domstol – med demoraliserede tabere og et smadret arbejdsklima til følge – bør man bruge af-talte fletregler og eventuelt mediation ved hjælp af udpegede mediatorer, hedder det i "Konfliktens Redskaber".

### TALEREGEL, LIVLINE OG SPROGKODEKS

Det samme kan vi gøre i privatlivet. Vi kan sætte os sammen og aftale, hvordan vi gerne vil løse konflikter. For eksempel ved at indføre regler for taleret. Man kan lade en blyant gå på omgang mellem familiemedlemmerne, så kun den, der har blyanten, siger noget. På den måde kommer alle til orde med deres interesser og behov.

I en konflikt er det vigtigt at få afklaret parternes interesser, bekymringer og behov. Når den ene part ikke ønsker at være sammen med svigerforældrene juleaften, er det måske, fordi han netop den aften foretrækker

nærheden i kernefamilien. Lillejuleaften har han derimod ikke problemer med at rumme svigerforældrene, og så kunne det være en løsning at invitere dem den aften i stedet.

Konflikt håndtering kan også være at have nogle livliner, dvs. en aftale om at have en neutral person, man ringer til og får gode råd fra. En anden god idé er at fastsætte et acceptabelt sprogkodeks ("adgang forbudt" for udtryk, man ved sårer meget) eller at have en fælles gestus (række hånden i vejret og sige "gult kort"), når man begynder at føle, at ens grænser er krænkede. Et "rødt kort" kan betyde, at nu må jeg have en timeout på 20 minutter. Så lang tid tager det at køle ned fra en ophedet konfrontation.

Endelig kan det også være en god idé at røre ved modparten, når den indre dinosaur begynder at slå med halen. Det er ualmindelig svært at være strid over for én, man holder i hånden.

Kunsten er at holde konflikten på et niveau, så den handler om det egentlige – den indledende uenighed og de underliggende interesser og behov – og ikke udarter til et skænderi om, hvordan konflikten løses. Det skal fletreglerne tage højde for.

### LAVE AFTALER I FREDSTID

Særligt når det gælder parforhold, anbefaler Tina Monberg, at man i fredstid tager en snak om, hvad man vil gøre, hvis der på et tidspunkt kommer en alvorlig konflikt i forholdet. Vil man f.eks. gøre brug af en parterapeut eller en mediator? I kampens hede er det ofte for sent at blive enige om noget sådant. Det kan også være, den ene part af tidligere erfaring ved, at han i tilfælde af konflikt har brug for et privat frirum eller et par dages tænkepause for at komme videre i sine overvejelser, uden at det skal opfattes som afvisning. Eller man kan have en aftale om, at visse emner, som man ved rummer konfliktstof, får man en neutral rådgiver til at hjælpe sig med.

Fletregler kan udformes på mange måder, afhængig af hvordan kulturen i den enkelte familie er. Det afgørende er at lave nogle regler og bruge dem, når det brænder på. Ikke for at vi absolut skal være enige om alt, men for at undgå at nå helt derhen, hvor der ingen vej er tilbage.

Og så var det måske en idé med et lille filosofisk bonmot over badeværelsesspejlet: "Det, vi er enige om, efterlader os inaktive, mens det, vi er uenige om, gør os produktive" (citat: Johann Wolfgang von Goethe).