

Tema Samarbejde: Konflikt og konfliktløsning

Formålet med temaet er at give eleverne en forståelse for, hvad en konflikt er, og hvordan de kan løse den.

Med temaet vil vi opnå, at konflikter ikke bare bliver ”fejlet ind under guldtæppet”, og håber at kunne give en forståelse til eleverne af, at det er noget, de behøver at arbejde med, da det har meget betydning for deres arbejdsklima/-miljø.

Eleverne skal opnå kendskab til de forskellige typer af konflikter samt kunne give og modtage en konstruktiv kritik.

Temaet retter sig mod målet: Eleven kan fungere i forskellige samarbejds- og kommunikationssituationer.

Læreroplæg:

- Give eleverne en introduktion til konfliktanalyse og konfliktløsning.
- Fortælle om konflikttyper og give eksempler på disse.
- Introducere begreberne: At give og modtage konstruktiv kritik.

Litteratur:

Clausen, Marianne: *Kommunikation, psykologi og pædagogik*. Erhvervsskolerne Forlag, 1998.
Clausen, Marianne: *Psykologi*. Erhvervsskolernes Forlag, 2002.

Bilag:

Materiale til læreroplæg

Samarbejdsconflikter bunder som regel i, at de involverede parter oplever en sag eller situation forskelligt. De kan ikke nå til enighed eller opnå gensidig respekt, fordi de betragter sagen/situationen fra hvert sit ståsted og glemmer, at en sag altid kan ses fra flere sider.

Der findes mange forskellige konflikttyper. Løsningen af dem gør det lettere, hvis man på forhånd ved, hvilken konflikttype der er tale om.

Følgende tre typer samarbejdsconflikter forekommer:

1. Pseudokonflikter.
2. Sagsconflikter.
3. Formelle conflikter.

Pseudokonflikter

Ordet pseudo betyder ”falsk” eller ”uægte”. Pseudokonflikter opstår på grund af misforståelser og skyldes ofte dårlig eller manglende kommunikation mellem de involverede parter.

Sagsconflikter

Sagsconflikter drejer sig om sager, der har med det konkrete arbejde at gøre. Sagsconflikter kan inddeles i tre undergrupper:

- Målconflikter – Parterne er uenige om målet med sagen eller arbejdet.
- Middelconflikter – Parterne er uenige om midlet til at nå målet for sagen eller arbejdet.
- Fordelingsconflikter – Parterne er uenige om fordelingen af arbejdet, de tilknyttede ressourcer eller tiden, der skal bruges på arbejdet.

Formelle conflikter

Disse conflikter drejer sig om parternes kompetenceområder, indflydelse, rollefordeling og forventninger til hinanden. Formelle conflikter har enten med personer eller sagen at gøre:

- *Norm- og rolleconflikter* – Parterne er uenige om de roller og forventninger, de har til hinanden. Disse confliktet opstår ofte, fordi parterne har forskellige opfattelser og forudsætninger for at deltage i arbejdet og dermed forskellige sagte/usagte forventninger til hinanden.
- *Procedureconflikter* – Parterne er uenige om, hvordan en sag skal takles, og/eller hvordan beslutningerne skal træffes. Skal beslutningen træffes demokratisk, hvor alle får medindflydelse? Eller skal de ledende alene træffe de vigtige beslutninger?

De formelle conflikter giver tit anledning til dårligt arbejdsklima, blandt andet fordi diskussionerne ikke foregår i åben debat. Enten fordi muligheden ikke er til stede, eller fordi ingen siger noget, når/hvis den endelig er der.

At give og modtage konstruktiv kritik

Samarbejdskonflikter kan sammenlignes med en snebold: Jo længere de får lov at "rulle", jo større bliver de. Hvis konflikterne "glemmes", ignoreres, forties, bortforklares og/eller "fejles ind under gulvtæppet", så vokser de – om ikke andet, så på det ikke-synlige plan.

At gøre konflikterne åbne og synlige samt at give og modtage konstruktiv kritik er "nøglerne" til at forebygge og løse konflikter og dermed holde samarbejdets "døre" åbne over for hinanden i gruppen.

Det lyder enkelt, men det er det ikke. At give og modtage kritik er for de fleste ikke en naturlig del af samarbejdet og noget, som de fleste nødtigt vil gøre åbent. Undskyldninger som: "Vi er bange for at såre andre", "Vi er bange for at fornærme andre", "Vi er bange for repressalier/sanktioner" bruges ofte som modargumenter. Det paradoksale er imidlertid, at hvis parterne "lider" af "hensynsbetændelse" og misforstået loyalitet, så får samarbejdskonflikterne netop favorable udviklingsbetingelser.

Som elev er der derfor gode grunde til at lære at give og modtage kritik. Det vigtigste i denne læreproces er, at kritikken skal være konstruktiv. Det vil sige, at kritikken skal gives på en måde, så den er brugbar (støttende, lærende, vejledende, hjælpende, problemløsende) for kritikmodtageren.

Kritik må aldrig misbruges til for eksempel at:

- Straffe eller kontrollere andre.
- Manipulere andre ind på den vej, man selv finder rigtigt.
- Demonstrere egen dygtighed og bedreviden.
- Få afløb for egen frustration/vrede.
- Angribe og kritisere personligt.

For at sikre dette, og for at kritikken modtages hensigtsmæssigt, er det vigtigt med klare "spilleregler" for kritikfremførelsen, som skal overholdes af kritikeren. Det drejer sig om følgende "spilleregler":

Kritikken skal gives efter principperne

"Gå efter bolden, ikke manden" – Kritikken skal være rettet mod den handling, adfærd og/eller opførelse, kritikmodtageren har udvist, og som det er muligt at ændre. Kritikken må aldrig rettes mod kritikmodtageren som person.

Kritikken skal være konkret og specifik – For at sikre, at kritikmodtageren forstår præcist, hvilken handling der hentydes til, skal kritikken tage udgangspunkt i en konkret situation og være specifik i ordvalget. Og ordene "altid" og "aldrig" er generaliserende og dermed forbudte.

Kritikken skal være fremadrettet – Som kritiker er det ikke nok blot at formulere fejltagelserne, utilfredsheden og irritationsmomenterne og "kaste" dem i hovedet på kritikmodtageren. Kritikeren har også ansvaret for at komme med forslag til forandringer eller løsninger og dermed arbejde fremadrettet.

Kritikken skal rejses i rette tid – Det er vigtigt, at kritikken ikke rejses i flæng, og at den rejses umiddelbart efter, at "skaden" er sket. Rejses kritikken for sent, kan mulighederne for at forandre være forpasset. Ofte sker det, at man af personlige hensyn i lang tid "fejer kritikken ind under

gulvtæppet”, og så pludselig en dag sker der noget, som får ”bægeret til at flyde over”, og kritikken fremføres som er verbalt vulkanudbrud.

Bed om kritikmodtagerens respons på kritikken – Kritikmodtagerens respons på kritikken er væsentlig af hensyn til at afgøre, om den er forstået på den rigtige måde, men også for at vise respekt for, at sagen kan opleves fra flere sider. Kritikfremførelsen skal igangsætte en dialog. Den må ikke reduceres til monolog.

Husk at kritik også inkluderer at rose – Ros skal bruges, når der er ydet en særlig indsats. Det er vigtigt, at rosen ikke benyttes ukritisk. Der skal ikke roses for at rose. Vedkommende skal føle, at rosen er berettiget og fortjent. Det skaber arbejdsglæde og udvikler tillid og selvtillid.

Materiale til eleverne:

Test dig selv i samarbejds- og konfliktsituationer

Besvar nedenstående spørgsmål ved hjælp af afkrydsning. Diskuter resultatet i klassen. Du må sætte så mange krydser, du vil.

1. Hvordan er du at samarbejde med?

- Jeg skal stryges med hårene.
- Jeg har brug for ros og anerkendelse.
- Hvis jeg får det, som jeg vil have det, er jeg sød.
- Jeg er nem at være sammen med.
- Jeg forsøger at tilpasse mig andre.
- Jeg forsøger at skabe en god stemning.
- Jeg er imødekommende og positiv.
- Jeg kan godt være besværlig at være sammen med.
- Jeg stiller store krav til andre.
- Jeg er perfektionist.
- Jeg tager mange initiativer.
- Andet: I så fald hvad: _____

2. Hvordan reagerer du, når der opstår samarbejdsconflikter?

- Jeg lader som ingenting, ignorerer dem.
- Jeg snakker om noget andet.
- Jeg kommer med forslag til, hvordan de kan løses.
- Jeg flygter, når der er optræk til konflikter.
- Jeg føler straks, at jeg har gjort noget forkert, og at det er min skyld.
- Jeg tager initiativ til at snakke om dem.
- Jeg er bange og trækker mig ind i mig selv.
- Jeg prøver at snakke om noget andet/snakke uden om.
- Jeg bliver aggressiv.
- Jeg prøver at komme med nogle konstruktive løsningsforslag.
- Jeg undgår at tage parti for nogen.
- Jeg bliver så nervøs, at jeg begynder at ryste.
- Jeg begynder at lave sjov og får de andre til at grine.
- Jeg tænker positivt.
- Jeg forsøger at mægle og finde fornuftige løsninger, alle kan leve med.
- Andet: i så fald hvad: _____

3. Hvordan synes du, samarbejdsconflikter skal løses?

- Lytte til hinanden og snakke om det stille og roligt.

- Skændes, til man bliver enige.
- Overbevise de andre om, at jeg har ret.
- Prøve at forstå og indleve sig i hinandens forskellige synspunkter.
- Ignorere konflikterne og komme videre.
- Forhandle og se, om man kan indgå kompromis.
- Opgive og lade de andre bestemme.
- Ignorere de andre, indtil de siger undskyld.
- Vende konflikterne til noget positivt.
- Bede om hjælp fra andre, hvis det er nødvendigt.
- Finde ud af, hvem der er skyld i dem.
- Andet: i så fald hvad: _____

4. Hvad synes du, man skal gøre, når man er uenig om en sag?

- Lave de andre om.
- Lave sig selv om.
- Alle parter prøver at "mødes på midten".
- Finde ud af, om man kan leve med uenighederne eller droppe samarbejdet.
- Straffe hinanden.
- Andet: i så fald hvad _____

5. Hvordan reagerer du, hvis andre går dig imod, eller du ikke får din vilje?

- Lukker af.
- Accepterer, at tingene kan ses fra forskellige vinkler.
- Ignorerer de andre.
- Giver dig til at græde.
- Kaster dig over arbejdet.
- Bliver stædig/trodsig.
- Holder fast i mine synspunkter, men er åben over for at lytte til andres.
- Forsøger at snakke mig frem til et kompromis, der tilgodeser alle parter.
- Spiller dum.
- Skælder ud.
- Bliver hidsig og nedgør de andre.
- Går og smækker med døren.
- Er sur resten af dagen.
- Lader de andre få ret, så får jeg fred – men inderst inde tænker jeg mit.
- Bliver truende.
- Andet: i så fald hvad: _____

6. Hvordan reagerer du, når du får kritik?

- Jeg forsvarer mig og giver tilbage af samme mønt.
- Jeg siger ingenting, men tænker mit.
- Jeg taler ikke mere til vedkommende.
- Jeg overhører det/lader som ingenting.
- Jeg benægter.
- Jeg tager det til efterretning.

_____ Jeg lytter og siger, hvis jeg er enig/uenig.

_____ Jeg forholder mig passivt fremover (jeg skal ikke have flere over nakken).

_____ Jeg bliver ked af det og begynder at græde.

_____ Andet. I så fald hvad: _____

Hvilket billede tegner testen af dig som samarbejdspartner?

Spørg andre om, hvordan de opfatter dig som samarbejdspartner, og find ud af, om der er overensstemmelse mellem din egen selvopfattelse og andres opfattelse af dig.

Hvis der er uoverensstemmelse, hvad tror du så, det skyldes?