Kapitel 3: Kultur og konflikthåndtering

Hvad stiller man op når de tidligere nævnte kulturelle forskelle, misforståelser og forforståelser sammen med ens egen eller den anden parts manglende evne til at håndtere forskellene har skabt en konflikt? Her findes der heldigvis en række metoder og teknikker, man kan læne sig op ad. De kan både bruges i kulturrelaterede og mange andre typer konflikter.

Hvad er konflikt?

Før jeg gennemgår konflikthåndteringsværktøjerne, er det vigtigt, at gøre det klart, hvad det er vi taler om. I tråd med Hammerich og Frydensberg (2006) forstås konflikt på følgende måde: "Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker." Derimod er det man oplever som spændende spændinger ikke konflikter. Kun når de bliver ubehagelige, er der tale om en egentlig konflikt.

Vi opfatter normalt konflikter som destruktive. Ordet giver associationer såsom krig, strejke, vold, terror og skilsmisse. Men de kan også igangsætte positiv udvikling afhængig af, hvordan man takler dem. Konflikter er ikke nødvendigvis negative, da de – hvis de takles rigtigt – kan bære kimen til nye muligheder og bedre samvær, end før de opstod. Luften blev renset og tavshed afløst af dialog mellem to ledere. Misforståelser, der har naget to kolleger, blev ryddet af vejen. Kompromisser blev indgået, og man kom ud af striden med underleverandøren på en sådan måde, at tilliden er øget.

Man kan sjældent undgå konflikter på arbejdspladsen, men man kan i de fleste tilfælde undgå, at de forbliver negative. Man kan bestræbe sig på, at undgå at de eskalerer og fører til dårlig stemning og manglende samarbejde, og i stedet arbejde hen imod, at de udvikler sig positivt, bidrager til fremskridt og holder liv i "den gode stemning".

Men ikke alle konflikter kan løses med fredelige midler. Modstanderen (eller konfliktpartneren) kan være for magtfuld og samtidig ubøjelig. Hitler-tyskland er sandsynligvis et eksempel herpå. En psykopatisk organisationsleder ligeså. De to konfliktparters fantasi til at finde løsninger kan også være for begrænset. Eller der kan være ydre forhold så som lovgivning, regler og ledelsesbeslutninger, som blokerer for en løsning. Men mange af de uløste konflikter på arbejdspladser kan håndteres.

Generelle konflikthåndteringsværktøjer

Dette afsnit er stærkt inspireret af de metoder, man gør brug af på Center for Konfliktløsning i København og af bogen "Konflikt og kontakt" af Else Hammerich og Kirsten Frydensberg. For en grundig gennemgang af emnet henvises til denne bog og evt. til kurser i konflikthåndtering, mediation og forhandling.

Hvad handler en konflikt om?

En konflikt handler grundlæggende om to ting. Om sagen man konflikter over og om relationen mellem de konfliktende parter. Sagen kan handle om værdier som beskrevet i forrige kapitel. Eller om interesser såsom økonomi, tid og magt, om måder at håndtere en udfordring på såsom metoder, tilgange, procedurer, og om personlige forhold såsom anerkendelse, loyalitet, identitet og selvværd.

Mange af os har tendens til kun at fokusere på sagen, fx hvem der skal have det store kontor med den gode udsigt, og glemmer relationen, hvorfor vi tromler den anden med argumenter af mere eller mindre saglig karakter. Andre fokuserer udelukkende på relationen og opgiver sagen.

Tager man sig kun af sagen opstår der som regel en ny konflikt mellem parterne, fordi relationen er dårlig. Næste gang slås man på et møde ikke om kontoret, men om hvem, der har ret i en sag. Det gælder om at vinde og få den anden ned med nakken. Tager man sig på den anden side kun af relationen lever løsningen kort, da problemet jo består.

Det er en udfordring for mange af os at holde sag og relation adskilt, fordi vi handler impulsivt og ikke velovervejet. Handler man velovervejet formår man fx i en konflikt først at registre sine følelser (fx vrede) og derefter ikke lad dem få overtaget men beholde det kølige overblik og den målrettede konfliktløsning. Det kølige overblik kan fx findes ved at tænke tilbage på en situation, hvor man kunne have reageret instinktivt følelsesfuldt men formåede at træde et skridt tilbage fra sine følelser og besvare et angreb på en ressourcefuld måde. Denne teknik kaldes at finde et ”anker”. For andre er det nok blot at ”tælle til 10”. Med en sportsanalogi kan man sige, at det gælder om at ”gå efter bolden - ikke manden” eller på engelsk ”be against the wrong doing - not the wrong do’er.”

Før man bruger tid og energi på at tage en konflikt, kan man med fordel analysere, hvor i det følgende skema konflikten befinder sig.

Sag og relation

	Relationen er vigtig	**Relationen er ikke vigtig**
Sagen er vigtig	1. *Eksempel*: Uenighed mellem dygtig tysk medarbejder og dansk chef om indhold i en vigtig rapport *Mål*: Bevar relation og find løsning på sagen Reaktion: Forhandling, dialog, søg vind-vind (se nedenfor under ”stå”)	3. *Eksempel*: Indisk leverandør (en blandt mange) levere ikke den aftalte standard *Mål*: Vind sagen *Reaktion*: Forhandling - og duer det ikke slås for din sag
Sagen er ikke vigtig	2. *Eksempel*: En stor udenlandsk kunde er fortørnet over forsinkelsen af en leverance *Mål*: Bevar en god relation *Reaktion*: Undgå en konfrontation og gør kunden tilfreds, selvom du principielt er uenig	4. *Eksempel*: Ubehøvlet bud afleverer pakke til kontoret i en situation, hvor du er presset tidsmæssigt *Mål*: Konflikten må ikke ligge beslag på min tid og energi *Reaktion*: Lad det ligge – prøv evt. at grine af det

Befinder konflikten sig i celle 4, er sagen ikke vigtig og ej heller er relationen. Du kommer efter en hurtig overvejelse til den konklusion, at du kunne svare det ubehøvlede bud igen, men du kan også lade vær. På den måde viser du dit overskud og bliver ikke ophidset og i dårligt humør over ”verdens uretfærdighed”. I celle 3 er sagen vigtig, men relationen er det ikke. Dvs. at du ikke bare kan lade det fare. Du beslutter dig for at ville gå langt og slås for din sag. Om nødvendigt gå rettens gang. Der er andre leverandører at vælge i mellem. I celle 2 er sagen ikke vigtig, men det er relationen. Du vælger af den grund, fx at ”lade det fare” og konfliktpartneren få sin vilje. I celle 1 er både sagen og relationen vigtig, og så må du arbejde med den svære kunst ”at få det hele”. Du

arbejder fx på at fastholde en væsentlig formulering i en rapport, som din dygtige tyske medarbejder ønsker skal ud. Men du gør det på en sådan måde at din medarbejder føler sig hørt og forstået, og måske finder I sammen en tredje løsning, der varetager begges interesser. Du så at sige "står" i konflikten.

Konfliktstile

Når man står i en konfliktsituation, er det en stor hjælp at kende til de mulige konfliktstile, kende sin foretrukne konfliktstil og mestre dem alle sammen, så man kan gøre brug af den, der passer bedst til situationen. Man kan groft sagt opstille tre måder at håndtere konflikter på. Også kaldt konfliktstile. Konfliktstilene hedder:

- Slå
- Gå
- Stå

Der findes andre måder at beskrive konfliktstile på inklusiv Thomas Kilmanns "Conflict Mode Instrument", der taler om undgåelse, tilpasning, tvang, kompromis og samarbejde. Fordelen ved "gå-slå-stå" i denne sammenhæng er dens enkelthed og umiddelbare anvendelighed OG dens store fokus på at skab mere end kompromisser men en vind-vind situation (se "stå" nedenfor).

"Slå" indebærer, at man verbalt langer ud efter sin konfliktmodstander. Taler han grimt til dig, taler du grimt igen. Du er måske drevet af vrede eller angst og tænker måske, "der er sgu ikke nogen, der skal træde på mig!" Du har mere fokus på sagen end relationen. Et eksempel herpå er chefen, der på et personalemøde i en ophedet diskussion gennemtrumfer sin beslutning på en sådan måde at en medarbejder ydmyges. Ydmygelse har større konsekvenser i nogle kulturer end andre. Reaktionen på chefens ydmygelse vil ofte være stærkere i en arabisk sammenhæng end i en østasiatisk.

"Gå" indebærer, at man trækker sig. Du tænker måske "nej nu er det for meget, jeg ER skredet!" Eller du trækker blot på skulderen og glider af på den. Eller du går som følge af frygt. Denne reaktion kan være udtryk for konfliktskyhed, men det kan også være én måde at have fokus på relationen.

"Stå" indebærer at forsøge at tage vare på både relationen og sagen. Her forsøger du dialog. Lytter til og spørger til den andens syn på sagen. Fortæller om dit eget syn og dine ønsker. Du søger at opnå dine mål uden at udradere den anden. Du søger en vind-vind situation, hvor begge parter oplever at de får noget ud af aftalen.

For 8 – 9 år siden arbejdede jeg på et EU finansieret projekt i Syrien for et større dansk konsulentfirma. Der skulle lokaliseres og bygges en ny losseplads til en millionby, hvis gamle losseplads dels var fyldt op dels forurenede på alle tænkelige måder. Min opgave var at finde en placering, som set ud fra en social synsvinkel gjorde mindst mulig skade. Andre kiggede på omkostninger og miljøforhold.

Det viste sig at den lokale meget indflydelsesrige og magtfulde direktør for renovationsafdelingen, som vi arbejdede tæt sammen med, allerede havde fundet en placering og var begyndt at bygge. Problemet var bare, at han dels havde placeret lossepladsen midt i en landsby og dels at den lå så langt fra byen, at transportomkostningerne ville blive enorme. Derudover fandt vi ud af, at direktøren havde ladet en gruppe protesterende landsbybeboere arrestere før vores ankomst.

Vi valgte på trods af disse forhold, at fortsætte vores arbejde med at finde den bedste placering, og på den måde følge opdraget fra EU, da det var dem der finansierede lossepladsen, og det - set ud fra økonomiske og sociale hensyn - var nødvendigt. Derfor rejste jeg omegnen af millionbyen tynd på jagt efter et sted, hvor så få mennesker som muligt ville blive mindst muligt generet af lossepladsen, og jeg fandt da også nogle potentielle placeringer.

Sidst på den ene af rejserne til Syrien var de andre danske teammedlemmer taget hjem. Jeg blev så inviteret ud af spise af direktøren. Vi kørte i lang tid til en restaurant langt ude for byen. Her diskede man op med det ypperligste af det vidunderlige syriske køkken, samtidig med at direktøren på en meget insisterende facon frittede mig ud om teamets foreløbige overvejelser og konklusioner vedr. de bedste placeringer. De faldt ikke i hans smag! I løbet af aftenen blev han mere og mere truende, og minde mig om, at han kunne "få personer til at forsvinde", og at han var meget magtfuld.

Den gang kendte jeg ikke til "slå, stå, gå", og måtte trække på mine intuitive konflikthåndterings-kompetencer. Jeg skønnede, at "slå" ved fx at råbe op om hans trusler, eller sige at vi ville rapportere det passerede til EU, ville være i bedste fald ødelæggende for det spinkle samarbejde og i værste fald livstruende for mig personligt. På den anden side ville "gå" i form af bare at give ham ret eller simpelthen stikke af heller ikke virke. At stikke af ville være svært, da jeg ikke anede, hvordan jeg skulle komme tilbage til byen, og det ville underminere min troværdighed og status som rådgiver fuldstændig. At lyve om min holdning til hans synspunkter vedrørende placeringen ville underminere teamets muligheder for at forhandle en løsning på plads senere.

Jeg valgte min strategi mere intuitivt end ved hjælp af rationelle overvejelser om "stå, slå eller gå." Det blev til en afart af at "stå", idet jeg ignorerede hans trusler, og fortsatte med at forklare bevæggrundene bag vores overvejelser samtidig med, at jeg forklarede, at jeg da godt kunne forstå hans bekymringer og indvendinger. Senere på aftenen kørte han mig hjem. Stemningen i bilen var noget trykket. Teamet endte med at anbefale den set med rådgiver øjne bedste placering bedømt ud fra økonomiske, miljømæssige og sociale parametre.

Pointen er ikke – modsat hvad man måske kunne forestille sig - at man altid skal "stå". Der kan være situationer, hvor det er nødvendigt at "slå" for at sætte sig i respekt, fordi modparten ikke ønsker at indgå i en dialog, eller fordi der ikke er anden mulighed. En chef skal fx kunne fyre medarbejdere. Dog helst på en ordentlig måde. Men det er i mange tilfælde svært at skabe en vind-vind situation for den fyrede medarbejder. Der kan som regel kun være tale om at "begrænse tabet". Det kan også være den bedste løsning at trække sig. Fx hvis hverken sagen eller relationen er vigtig, eller hvis overmagten er for stor og kompromisløs.

En af deltagerne på et af mine kurser i kulturmødet fortalte således om en oplevelse i et østasiatisk land, hvor han som junior medarbejder sammen med en række af de lokale medarbejdere var blevet stillet op på række, hvorefter den lokale leder havde skældt dem alle ud og slået dem én efter én. Han overvejede længe, om han skulle blive i stillingen, der var vigtig for hans videre karriere eller om han skulle sige op. Han valgte at blive. Men hændelsen mærkede ham psykisk og han funderede her flere år efter, over om det ikke havde været bedre at "gå."

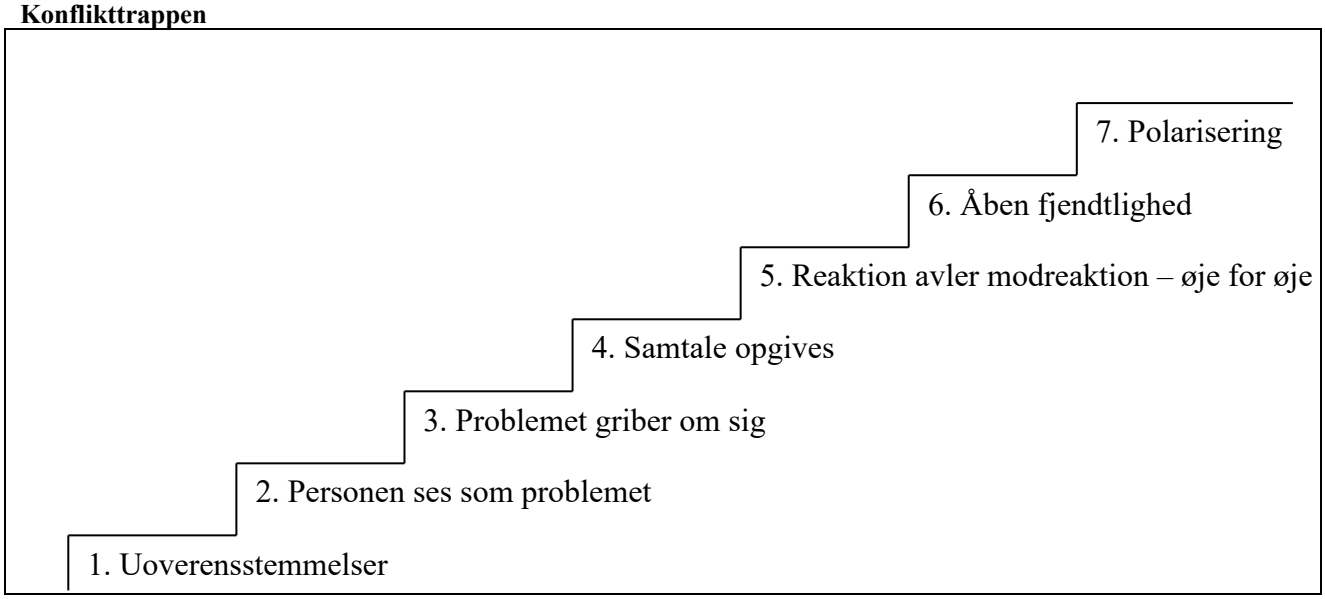
Udfordringen er således dels at finde sin fortrukne konfliktstil. Dernæst at finde ud af om der er en eller to stile, som man i arbejdssammenhæng ikke er så god til at bruge, for derefter at øve sig på

dem. Det gør én i stand til at kunne håndtere de forskellige konfliktsituationer, man havner i i forbindelse med kulturmødet på den bedste mulige måde. Senere i dette afsnit findes øvelser til at hjælpe med dette arbejde.

Forstå en konflikt – og stop den

Konflikter har ofte et fælles forløb. De bevæger sig langsomt eller hurtigt op ad den såkaldte konflikttrappe. Når man er sig dette forløb bevidst, er der en chance for, at man kan slå bremserne i og håndtere konflikten før den eskalerer op på de øverste trin, hvor den er sværest at løse.

Konflikttrappen



Kilde: Hammerich og Frydensberg, 2006.

På det første trin opstår uoverensstemmelserne, fx om hvordan et salgsmøde med en kunde skal organiseres. Parterne er uenige men ikke i egentlig konflikt. Danskeren vil gøre, som han plejer, medens nordmanden vil introducere et nyt element, som virker godt "derhjemme". På det andet trin begynder personen og ikke relationen at komme i centrum. Man begynder at se den anden som en modstander og bebrejder, forsvarer sig eller angriber. Man bliver mindre nuanceret og bruger ord som "altid" og "aldrig" om den anden, og man antager, at ens antagelser om den anden altid er rigtige. Man spørger ikke undersøgende mere. På det tredje trin griber konflikten om sig. De to parter skændes nu ikke kun om salgsmødet men også om alt muligt andet, og begynder at involvere kolleger i debatten, om hvad der er "rigtigt og forkert". På fjerde trin opgiver man at tale *med* og taler kun *om* hinanden evt. gennem "sekundanter". Stereotyperne flyver måske igennem luften: "Nordmænd er stædige og forstår ikke, hvordan man gør tingene i Danmark". På femte trin begynder man at spænde ben for hinanden, sabotere og hævne sig. Den oprindelige uoverensstemmelse er næsten usynlig – det handler mere om at vinde mere end det handler om sagen. På det sjette trin er fjendtligheden åbenlys for alle og påvirker ofte mange i organisationen. Til sidst er der etableret en permanent polarisering, hvor man har svært ved at være i samme rum.

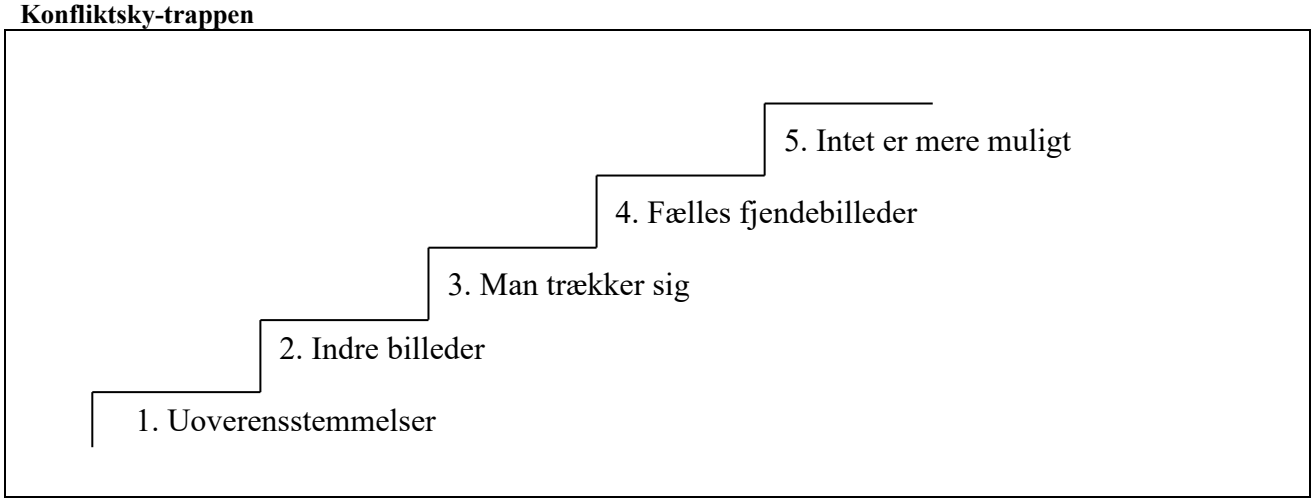
Det følgende indeholder typisk konfliktoptrappende adfærd og sprog. Adfærd mange af os har svært ved at sig os fri for:

- Ros sjældent, ris når andre hører det, så den anden føler sig ydmyget (tab af ansigt).
- Uklare aftaler – du forventer, at de andre ved, hvad du ved (forforståelse).

- Uklar eller usagt rollefordeling (forforståelse).
- Uklart, ukonkret og vævende sprog (misforståelser).
- Ukvalificerede gæt – "hun tænker ikke godt om mig" (tankelæsning).
- Gør hyppig brug af ord som 'altid' og 'aldrig', der ikke fanger nuancerne i de andres adfærd (generalisering eller stereotypisering)
- Tal om og ikke med de andre (sladder)
- Fravær af valgmuligheder – "der er kun denne måde at gøre det på. Hvorfor tror du ellers, vi altid har gjort sådan?" (ultimatummer)

Men det er ikke kun udadvendt eller udadreagerende adfærd, der skaber konflikt. Det kan konfliktskyhed også. Der findes derfor ligeledes en konfliktsky-trappe, som ser ud som følger:

Konfliktsky-trappen



Kilde: Hammerich og Frydensberg, 2006.

Når man er konfliktsky, vender man konflikten indad. Men konflikten forsvinder ikke af den grund. Den optrappes i reglen, selvom man prøver at undgå den.

I 1990'erne arbejdede jeg som ung mellemleder i et dansk udviklingsprojekt i Kenya. Her havde jeg en tur på begge konflikttrapper sammen med en kenyansk lederkollega.

Trin ét på konfliktsky trappen - uoverensstemmelsen
Jeg beder pr e-mail min kollega Michael[1] om en dato for, hvornår den næste felttur, som han organiserer, og jeg deltager på, foregår. Jeg hører ikke noget fra ham. Senere opsøger jeg ham på hans kontor, men han fortæller, at han ikke lige har tid. Derudover oplever jeg på organisationens fællesmøder, at han taler ned til mig. Jeg reagerer ikke åbenlyst på disse ting, og beslutter at det er smartest at virke, som om det ikke berør mig.

Trin to - indre billeder
Men jeg er begyndt at tænke mit. "Han er sgu noget arrogant! Har det ikke været hans attitude lige fra starten af? Hvad fanden bilder han sig ind? Hvad skal jeg stille op med det her? Min leder skal i hvert tilfælde ikke blandes ind i det. Jeg kan klare mig selv!"

[1] Navnet er opdigtet, men personen findes.

Trin 3- man trækker sig
Jeg begynder ikke at opsøge ham, og hilser høfligt men afmålt på ham, når vi tilfældig mødes. Jeg involverer ham kun i de mest nødvendige ting og helst kun pr e-mail. Han viser sig heller aldrig på mit kontor.

Trin 4 - der opstår fjendebilleder
På et tidspunkt begynder jeg at tænke, at han er ude på at udmanøvrere mig. Måske at ydmyge mig overfor vores kolleger for på den måde at fastholde sin egen magtposition. Jeg har også lagt mærke til, at hans medarbejdere er begyndt at virke fjendtligt indstillede overfor mig. Jeg er begyndt at tale dårligt om Michael med medarbejderne i min afdeling.

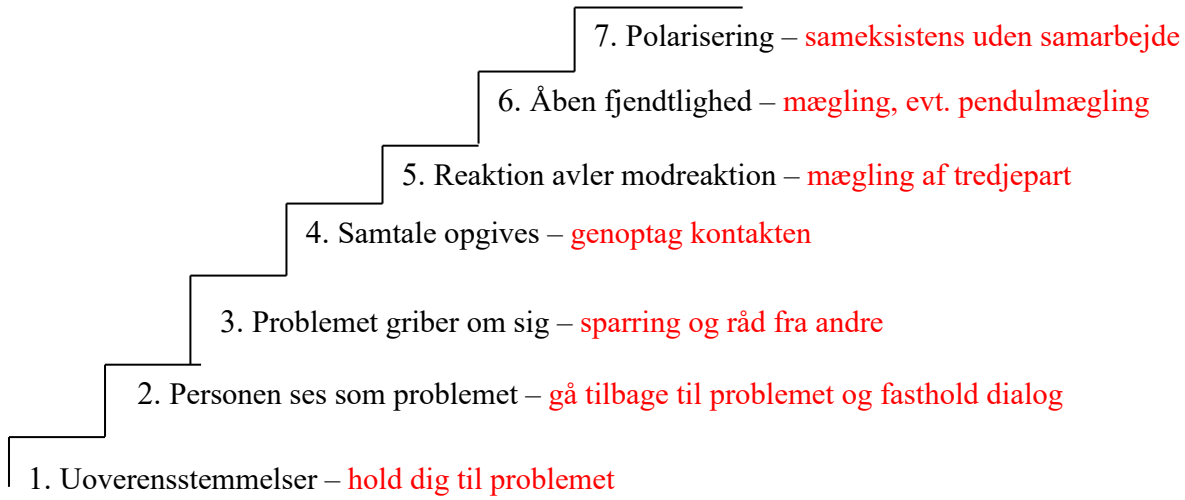
Trin 5 - et frugtbart samarbejde er ikke længere muligt
Senere holder vi stort set op med at samarbejde, selvom det er vigtigt for projektet. Jeg kan næsten ikke tåle synes af ham. Hver gang jeg ser ham, kan jeg mærke, hvordan harmen bygger sig op i mig, og jeg skal kontrollere min stemme og mine ord.

Trin 6 og 7 på konflikttrappen – åben fjendtlighed og polarisering
Det ender med, at vi ikke kan holde konflikten indenbords længere og tager et åbent skænderi foran projektmedarbejdere og borgere. Ingen "vinder" over den anden og der er stilstand i skyttegravskrigen. Senere involverer vi vores fælles chef i konflikten, som dog kører videre som "kold krig" uden åbne skænderier. Konflikten løses aldrig helt, men ophører, da Michael begynder som rådgiver i et andet udviklingsprojekt.

Ingen af os taget fat om sagen før de indre konflikter var bygget så meget op, at vi gik fra at være konfliktsky i lang tid til eksplosion og med raketfart kom op på de to øverste trin af konflikttrappen. Ingen af os tog initiativ til dialog og afdækning af, hvad problemet egentlig var. Den dag i dag kan jeg kun gisne om hans motiver.

Er man bevidst om konflikttrapperne kan de bruges til at analysere, hvor man selv eller andre er i en konflikts udvikling. Dermed kan man minde sig selv og andre om at gribe ind i tide og finde de rette midler dertil. I figuren nedenfor ses det, hvilke midler, der kan bruges til at håndtere konflikten på de forskellige trin.

Konflikttrappen med løsningsmuligheder



Kilde: Hammerich og Frydensberg, 2006.

Står man med en uoverensstemmelse med en kollega eller chef er løsningen i første omgang at holde sig til problemet (sagen) og ikke gå efter manden (relationen). Har konflikten udviklet sig, så personen allerede ses som problemet, er det kunsten at gå tilbage til problemet og fastholde en dialog, der handler om sagen og ikke om den anden person ved ikke at lade sine negative følelser få overtaget. Har problemet grebet om sig, kan det være en god idé at få råd fra personer, som ikke er så følelsesmæssigt involveret i sagen. Er samtalen opgivet, kan man forsøge at genoptage kontakten, men forvent ikke at konfliktpartneren er overstrømmende og modtager invitationen til samtale med åbne arme. Vær derfor klar til at modtage et "slag" samtidig med at du selv prøver at samtale på en anden måde, end du gjorde før fx via ikkevoldelig kommunikation - en kommunikationsform, der gennemgås nedenfor. Som Søren Kirkegaard skrev " At vove er at miste fodfæstet en kort stud. Ikke at vove er at miste sig selv."

Er konflikten med eller uden alle disse forsøg på konfliktnedtrapning alligevel kommet op på niveau fem eller seks, har man brug for en mægler. Her beder man en konfliktekspert om at assistere de to parter – der begge *skal* være indforstået – med at facilitere (en processuel måde at fremme noget på) at parterne finder løsninger på det fælles problem. Mæglingen kan finde sted i form af et konkret møde mellem mægler og de involverede parter. Eller den kan tage form af penduldiplomati, bl.a. afhængig af hvad der er tradition for i den lokale kultur.

Konflikthåndteringsmetoderne afhænger ikke kun af, hvor på trappen man er, men også af hvilke typer sager man er involveret i, og af hvilke metoder man er vant til at bruge i en gældende kultur. Det sidste kommer jeg tilbage til i næste afsnit. Men metodevalg relateret til typer af sager kan se ud som følger:

1. Drejer konflikten sig om uenighed vedrørende valg af en arbejdsmetode, kan man vælge at anvende argumentation og forhandling a la "vi gør meget brug af denne metode i Danmark, og det virker virkelig godt. Det skal naturligvis tilpasses lokaleforhold. Hvad siger du til, at vi prøver det af sammen med en mindre gruppe medarbejdere og så evaluerer om tre uger, om det skal udbredes til resten af organisationen?"

2. Drejer konflikten sig om værdier, kan man ikke forhandle, da værdier er udelelige. Det kan bløde konflikten op, hvis man taler åbent om, at man har en værdikonflikt. Derefter kan man finde ud af, om man skal "skilles", fordi man ikke kan leve med hinandens værdier, eller om man kan finde måder at leve med forskellene på fx gennem et kompromis. Et eksempel herpå er værdien "kønnene bør være ligestillet" og konflikten over tildækning af kvinder. Kompromisset kan bestå i at kvinder med kundekontakt ikke møder på arbejde i "Niqab" (slør der dækker ansigtet) men kun iført slør.
3. Drejer konflikten sig om forskellige interesser fx af økonomisk art, kan man forhandle sig frem til en mundtlig eller skriftlig aftale.
4. Drejer konflikten sig om mere personlige forhold så som selvværd, kan der være brug for åben dialog om det passerede de to parter i mellem. Konflikter vedrørende selvværd kan dreje sig om, at den ene part føler sig offentligt hånet eller nedgjort på anden måde. Det er vigtigt at dialogen og de aftaler, der laves deri, efterfølges af handling i form af anerkendelse. Det viser, at man er ansvarlig overfor de indgåede aftaler.

Før man vælger sit konflikthåndteringsværktøj, er der altså vigtigt at finde ud af om der er tale om en metode, værdi, interesse eller personlig konflikt, og først derefter vælge det rette værktøj. I alle fire tilfælde kan man ofte med fordel gøre brug af ikke-voldelig kommunikation.

Ikkevoldelig kommunikation

Når man vælger at "stå" og fastholde en dialog midt i en vanskelig konflikt med andre mennesker, er metoden "ikke-voldelig kommunikation" (IVK) en stor hjælp. IVK er udviklet af den amerikanske psykolog Marshall Rosenberg (2005), som har anvendt den på tværs af kulturer og i en række lande inkl. USA og Palæstina.

Han mener, at det i det mindste i de fleste situationer er muligt at opnå resultater, der tilfredsstiller ikke bare den ene parts men begge parters ønsker. I det man kan kalde dominansparadigmet er der tale om, at den ene part tager det hele ("the winner takes it all"), og man opfatter konflikter som et nulsumsspil med en kage, parterne hverken kan gøre større eller mindre, og som man kæmper om at få den størst mulige bid af. Man kæmper for at bevise hvem der har ret, og hvem der tager fejl.

Rosenberg mener også, at det ofte er muligt at komme ud over kompromisset, hvor begge parter ofte ender med at blive utilfredse, som når man deler en bold i to dele, så ingen kan spille med den. Det er ofte muligt at tilgodese begge parters behov og dermed skabe vind-vind situationer ved at finde kreative løsninger. Men det kræver et åbent sind, og at man ikke bare holder fast i sin "ret".

I korthed består IVK af fire elementer, der samtidig tendentielt udgør fire faser:

- Iagttagelser
- Følelser
- Behov
- Anmodning

Du starter med at fortælle, om det du har set eller hørt, som du synes er problematisk. Fx at din kollega har præsenteret *din* idé, som hendes egen på et møde med ledelsen. Det er vigtigt ikke at blande domme, bebrejdelser antagelser og formodninger ind i beskrivelsen af iagttagelserne, da de dels kan være forkerte og dels kan skabe modstand. Dernæst fortæller du om dine følelser i

forbindelse med det passerede. Her er det væsentligt, at du tager ansvar for dine følelser, og fx ikke siger at "du får mig til at føle mig mindreværdig, når du taler sådan." I stedet fortæller du nøgternt, om hvordan du har det, når noget sådan passerer. Når følelserne beskrives bliver det klart for din konfliktpartner, hvorfor denne sag er vigtig for dig. Dernæst kan du beskrive, de behov du har: I dette tilfælde behov for at blive anerkendt for dit arbejde og dine idéer. Til sidst kan du komme med din *konkrete* anmodning om, hvad der skal til fremover for at dine behov bliver mødt fx at lederen får af vide, at idéen stammer fra dig. På denne baggrund begynder I en dialog om det passerede, hvor du også lytter til din konfliktpartner, men samtidig holder løsninger, der fungerer for begge parter, for øje.

Det følgende er et eksempel på, hvordan du kan få de svære ting sagt på en konfliktnedtrappende måde uden at såre og samtidig prøve at finde en løsning, I begge kan leve med:

"Nu har du tre gange sagt, at vi skal starte med en brainstorm (iagttagelse). Når du gør det, bliver jeg stødt (følelser), fordi jeg har brug for, at vi planlægger det her sammen (behov). Så derfor vil jeg foreslå, at vi finder en måde at starte mødet på, som passer os begge to. Har du nogen forslag? Ellers har jeg et par stykker selv (anmodning)."

Møder du på den anden side en person, der opfatter dig eller dine handlinger som et problem og taler hårdt til dig, kan du bevidst vende processen om, således at den kommer til at se ud som følger:

- Du finder en indre ro, der gør, at du ikke "slår igen" – dit såkaldte anker. Sig til dig selv at du ikke skal "falde i" og forsvare dig, men få uddybet, hvad det drejer sig om. Brug din eventuelle vrede til at opdage der er en konflikt, men brug den ikke til at løse konflikten med.
- Du undersøger den andens opfattelse af verden (iagttagelser) ved fx at gentage konfliktpartnerens udsagn (spejling) og stille HV-spørgsmål. Spejling er i det hele taget en effektiv teknik, der betyder at konfliktpartneren føler sig hørt og dermed er mere åbne for at løse problemet konstruktivt. For mere herom se kapitel 4.
- Du spørg til denne persons følelser.
- Du spørg til personens behov.
- Du spørger til personens anmodninger.
- Gå ind på anmodningen eller start en forhandling, hvor du har identificeret løsninger, der også duer for dig.

Ved af hjælp af IVK kan man således foretage tværkulturel problemløsning og konflikthåndtering ved sammen med den anden part at beskrive og analysere problemet/konflikten fra begge kulturers synsvinkel.

Eksempel på et konfliktfyldt kulturmøde, der intuitivt blev håndteret via Ikkevoldelig Kommunikation:

En lokal kvinde, der arbejde i en dansk organisation i et afrikansk land, tog til sin mors begravelse. Da hun er den ældste datter i familien, har hun en del forpligtelser i den forbindelse. Der er dansk inspirerede arbejdsregler i organisationen, så hun kunne i princippet kun være væk i tre dage i forbindelse med begravelsen. Men i hendes kultur bør man være der en uge før og en uge efter begravelsen, når man er ældste datter af praktiske og følelsesmæssige grunde.

Undervejs i dette forløb fik hun en SMS fra hendes umiddelbare chef, om at hun skulle komme tilbage. NU. Hun blev rasende over, at blive presset på denne måde i en svær situation. ”Han spurgte ikke en gang, hvordan det gik.” Hun valgte at ignorere SMSen.

Da hun kom tilbage til organisationen konfronterede hun ham med, at hun synes det var meget ufølsomt, og at han burde have sat sig ind i de lokale forhold. Hun var ligeglad med, at hun risikerede at miste sit arbejde pga. fraværet og konfrontationen. Det var samtidig meget svært for hende at tage konfrontationen, dels fordi chefen var ældre og højere rangerende. Dels fordi han var mand. Det gør man ikke i hendes kultur. Men hun følte sig så trådt på, at det var nødvendigt for hende. De inddrog senere deres fælles øverste chef i konflikten. Det endte med at manden sendte en meget lang undskyldende e-mail til hende.

Adspurgt om hvad det var, som virkede i den måde hun håndterede dette svære kulturmøde på, svarede hun: ”Jeg fortalte, hvorfor det var så vigtigt for mig, at være til den begravelse i så lang tid. Og jeg fortalte hvor ked af det og rasende jeg var. Jeg fortalte ham også, hvad han skulle have gjort i stedet for at sende SMSen.” Hun talte med andre ord om følelser (rasende og ked af det), behov (være til begravelsen i lang tid pga. kulturelt betingede forventninger) og anmodninger (alternative måder chefen kunne håndtere det på). Dertil skal lægges, at den øverste chef i et vist omfang fungerede som mediator.

IVK bruges i forskellige konflikthåndteringssituationer. I individuel konfliktløsning som beskrevet ovenfor. Man kan ligeledes vejlede en kollega, der er i konflikt med en anden person ved hjælp af IVK. Endelig kan IVK bruges, når man som leder, kollega eller HR-medarbejder bliver bedt om at mægle mellem to personer eller grupper. For mere om mægling se Hammerich og Frydensberg (2006) og Lin Adrian (2001). Det er ikke altid lige til at anvende IVK, når man er følelsesmæssigt involveret i en konflikt. Det kan derfor være en god idé, at øve sig på IVK i trygge rammer (fx i familien), tage praktiske kurser i IVK eller søge ekstern hjælp hos en mægler.

Refleksionsspørgsmål og øvelser:

1. Find dit fortrukne konfliktstil i arbejdsrelationer ved at løbe de seneste konflikter du har gennemgået igennem og tænk efter, om du mest ”slår, står eller går”. Udvælg en konfliktstil du vil øve dig på at blive bedre til og find en konflikt, du vil øve dig på.
2. Sæt en kollega ind i ”stå, slå og gå”, og drøfter konkre konflikter I har stået i vha. stå, slå og gå.
3. Tænk over hvilken rolle du hyppigst tager i arbejdspladskonflikter: Tilskuer, deltager, offer eller andet. Hvad vil du gerne gøre anderledes og hvordan?
4. Hvad kan du genkende i konflikttrapperne?
5. Udvælg en konflikt og find ud af hvor på trappen I til sidst befandt jer? Hvilke tegn er der på det?
6. Hvor stod I da det var værst?
7. Hvad gjorde I for at (forsøge) at komme ned?
8. I en konkret konflikt du enten er i eller har været i, kan du finde ud af, hvad der er sag, og hvad der er relation - hvad sagen faktuelt handler om. Derefter finder du ud af, hvilke følelser, der er forbundet med konflikten (vrede, afmagt, frygt, mindreværd osv.), hvilke behov du har/havde og til sidst finder du mindst tre løsningsforslag.

9. Når du har mod på det, kan du tage en snak med en person, du er i konflikt med, ved hjælp af faserne i ikkevoldelig kommunikation. Læg mærke til om du falder tilbage i gamle mønstre og fx "slår" eller "går" hyppigt.
10. Analyser en konflikt eller et problem du har med en kollega fra en anden kultur sammen med denne kollega og sammenlign din og hans/hendes udlægning deraf (første og andet skridt i IVK). Diskuter om der måske kan være et kulturelt element i de to forskellige måder at se tingene på. Find jeres respektive behov og løsningsmodeller, og bliv enige om mindst én løsning (tredje og fjerde skridt i IVK).

Konfliktløsning i grupper

De tidligere nævnte konflikthåndteringsredskaber er interpersonelle. Dvs. de er designet til at virke primært mellem to eller et mindre antal mennesker. Men mange konflikter på en arbejdsplads forgår mellem grupper. Mellem afdelinger, mellem etniske grupper, mellem ledelse og medarbejdere, mellem faggrupper osv. Her kan man med fordel gøre brug af en metode kaldet "Deep Democracy". "Deep Democracy" er oprindeligt skabt af psykologen og fysikere Arnold Mindell (2002). Mine kilder til dette afsnit er udover Mindell og egne erfaringer psykologerne Jytte Vikkelsøe (www.jyttevikkelsoe.dk) og Myrna Lewis (2008).

"Deep Democracy" er designet til at håndtere det problem, at en majoritetsbeslutning ikke efterfølgende bakkes op af minoriteten. I en afdeling har man fx drøftet og stemt om en beslutning, men "taberne" følger enten slet ikke eller kun halvhjertet op på beslutningen. Man er fodslæbende eller i værste fald ligefrem saboterende. Afdelingens arbejdstempo og resultater bliver derefter.

I "Deep Democracy" forstand er ledelsen ofte den stærke part, selvom den i numerisk forstand er i minoritet. Derfor taler man dels om det centraliserede. Det vil sige, der hvor magten findes i form af talmæssig overlegenhed *eller* overlegenhed i beslutningskraft. Og dels taler man om det marginaliserede. Det vil sige, der hvor beslutningskraften er mindst. Udlændinge og etniske minoriteter er ofte marginaliseret i danske organisationer. De er sjældnere end danskere del af ledergruppen, og deres måde at fungere på i en organisation er qua deres erfaringer med anderledes organisationskulturer anderledes end majoritetens.

Når de marginaliserede oplever, at de bliver ekskluderet fra beslutningsprocessen eller på anden måde ikke bliver respekteret, bliver de "terrorister." Det begynder måske med at de fyrer en sarkastisk joke af om beslutningen eller om de centraliserede. Senere hen i den endnu skjulte konflikt begynder de at give forskellige undskyldninger for, hvorfor de ikke fulgte op på beslutningen. Efterhånden begynder kommunikationen at bryde sammen, der arbejdes langsomt eller på anden måde ineffektivt og til sidst er parterne øverst oppe på konflikttrappen.

Målet med metoden er at få de marginaliserede med ombord. For det første fordi man på den måde træffer beslutninger alle parter følger op på. For det andet fordi det uddyber demokratiet. For det tredje fordi de marginaliseredes viden og kompetencer også bringes i spil. Samlet set betyder det alt andet lige mere bæredygtige løsninger og konstruktiv konflikthåndtering. Det store spørgsmål er, hvordan man gør det uden at der enten bliver tale om mindretalsdiktatur eller kompromisser, som ingen er tilfredse med, og som ikke løser gruppens faglige eller samarbejdsudfordringer. Til det formål er udviklet en proces og en række værktøjer, der kan bruges af en procesfacilitator. Det kan ikke anbefales, at man tager fat på processen uden at have solid procesfaciliteringserfaring.

I korthed ser processen ud som følger:

1. Forberedelse: Man starter med at afklare, hvori uoverensstemmelsen består og med at få indsigt i organisationen eller gruppen. Det kaldes for ”sorting”, og kan gøres ved at afholde møder med repræsentanter for de involverede parter. Dels for at høre deres side af sagen og dels for at skabe en relation til specielt de marginaliserede, der ellers nemt kan mistænke en facilitator for at være ”i lommen på ledelsen”. Det er bedst at få det afmonteret før selve konflikthåndteringssession. I processen får man lejlighed til at vise sin neutralitet bl.a. ved at undersøg om alle opfatter konfliktens fokus som værende det samme, og er det ikke tilfældet, begynder man en drøftelse af dette fokus. Når parterne er enige, er man klar til at mødes. Dog kan det blive nødvendigt igen at drøfte konfliktens fokus senere i processen.

2. Sikkert rum: Parterne mødes samlet sammen med facilitatoren, der laver en ”check-in”, hvor alle får et hurtigt indblik i hvem, der er til stede, og hvad deres mål med at være her er. I stedet for at køre en runde fra ende til anden præsenterer deltagerne kort sig selv, når og hvis de har lyst. Denne måde kaldes ”pop when you are hot”. For yderligere at skabe oplevelsen af at dette er et sikkert rum, hvor man tør udtale sig om konflikten uden at ”der falder brænde ned”, drøftes såkaldte sikkerhedsregler for mødet. En regel kunne fx være ”ingen afbrydelser - alle skal have lov til at tale færdig.” Reglerne skal dog ikke være så hæmmende for kommunikationen at konflikten ikke kan udspille sig.

3. Spred nejet: Når alle deltagere erklærer sig enig med reglerne beder facilitatoren deltagerne om at fortælle om deres holdninger til problematikken. Her kan de marginaliserede stå svagt, og måske tør kun én fortælle om sin modstand. Det gælder derfor om at få spredt denne persons ”nej”. Det gøres fx ved at bede dem, der er enige i ”nejet” om at stille sig op bagved den modig person. Herefter begynder hele gruppen at stille sig op bag det ene eller det andet argument og ”smide” argumenter imod hinanden. Konflikten nedtones således ikke til at starte med. Den gøres tværtimod mere tydelig. Deltagerne opfordres ligeledes til og roses for at skifte plads, hvis de opdager, at der også er et gran eller et kilo sandhed i det ”de andre” lige har sagt. Deltagerne begynder at cirkulere fra den ene til den anden gruppe, og grupperne skiftes til at argumentere, det bedste de kan. Deltagerne roses til sidst for modet til at stille sig frem og fortælle de hidtil usagte historier.

Kan facilitator fornemme at processen er ved at gå i stå og argumenterne går i ring (”cycling”), kan vedkommende forstærke udtalelserne, så de fremstår klarere og måske mere provokerende for den anden part. Facilitator stiller sig ved siden af personen med udtalelsen og gentager den, nu blot med ekstra volumen og med de uudtalte ord – de ord der ”står mellem linjerne.” Samme metode kan bruges, når facilitator fornemmer, at der er en såkaldt ”spøgelsesrolle”. Det er facilitators rolle at høre det bagved liggende ofte tabubelagte og bringe det frem i lyset. Spøgelset kan være den bagved liggende årsag til det problem, man længe har argumenteret rundt om. Det kan være et argument, der tager diskussionen op på et højere abstraktionsniveau. Spøgelser kan afsløre sig også ved at der et øjeblik bliver stille i rummet, er en høj befriende latter eller at et argument fremføres meget følelsesfuldt.

Når det bagved liggende kommer frem i lyset bringes diskussionen ned på det dybere niveau. På dette niveau opløses modsætningerne hyppigt, og konturerne af en ny og mindre polariseret måde at se tingene på viser sig. Der kan her opstå indsigt i, at man selv i det mindste på nogen områder tænker eller oplever problematikken på samme måde som ”de andre”, og man har fået større indsigt

i, hvorfor andre tænker og taler imod ens egen holdning, som den i det mindste ved dagens start så ud.

4. Refleksion: Facilitator beder derefter deltagerne om at sætte sig ned og alene reflektere over, hvilke af de argumenter, som de andre har fremført, der gav dem ny indsigt – det der ramte plet. Efterfølgende præsenterer de kort indsigten i plenum via "pop when you are hot" metoden. Det er facilitators rolle at sikre, at deltagerne ikke glider tilbage i argumentationen, men holder sig til den nye indsigt.

5. Beslutning. Efter refleksionen summerer facilitator alle argumenterne op og slutter af med at skitsere konturerne til den nye måde at se problematikken på. Derefter stemmer man om, hvilken af holdningerne man er enig i. Mindretallet (de marginaliserede) bliver herefter spurgt, hvad der skal til, for at de kan bakke op om flertalsbeslutningen. Det er ikke en invitation til at begynde argumentationen igen, men udelukkende til at der også tages vare på de marginaliseredes bekymringer, visdom og/eller interesser. Et mindretalssvar kunne se således ud: "hvis jeg skal bakke helt og holdent op om, at vi fremover skal arbejde i tremandshold, så skal vi have indflydelse på sammensætningen af holdene". Derefter tager man en afstemning om forslaget, og er der enighed, er drøftelserne færdige.

6. Detailplanlægning. I mange tilfælde kan det være nødvendigt, at detailplanlægge eller udvikle den innovative idé yderligere, hvorfor man fx nedsætter en arbejdsgruppe med deltagelse af parterne i konflikten. Når idéen er udviklet enten på eller efter mødet præsenteres den for deltagerne til yderligere kommentering.

Har man ikke tid til eller mulighed for at køre hele denne proces igennem, kan man forsøge sig med kun at bruge redskabets måske væsentligste element i samarbejdssammenhæng. Nemlig at få stillet spørgsmålet "hvad skal der til for at du/I bakker op om denne beslutning?" Er konflikten allerede kørt langt op på konflikttrappen, er det dog sjældent nok til at få den nedtrappet. I så tilfælde skal man overveje om ikke hele processen, skal køres igennem.

Eksempel på en "Deep Democracy" *inspireret* konflikthåndteringsproces;

I mange danske kommuner har man etableret et Intergrationsråd. De er primært sat i verden for at kommunalbestyrelsen kan bruge dem til at indhente viden fra og sparre med om beslutninger, der har konsekvenser for de etniske minoriteter i kommunen. Jeg blev af et af rådene bedt om at hjælpe dem med at øge fremmødet, da rådet på det seneste havde oplevet, at det ikke var beslutningsdygtigt pga. lav fremmødefrekvens. På et møde fandt deltagerne ud af, at hovedårsagen til det lave fremmøde nok var, at mange af de etniske minoritetsdeltagere følte, de ikke havde nogen reel indflydelse i rådet, da de danske kommunalbestyrelsesrepræsentanter var meget dominerende. Dels pga. deres bedre beherskelse af sproget og dansk mødekultur, og dels pga. den viden de har qua deres arbejde i kommunalbestyrelsen. Derfor blev det besluttet at afholde et nyt møde med deltagelse af alle parter, hvor det skulle drøftes om kommunalbestyrelsesmedlemmerne fortsat skulle deltage. Eksklusion af medlemmer fra en gruppe er naturligvis konfliktstof.

Der blev af specielt formanden gjort et stort arbejde for at opnå et stort fremmødet på det næste møde, og emnet i sig selv tiltrak da også en del opmærksomhed, hvorfor begge parter mødte frem relativt talstærkt. Halvdelen af deltagerne var af dansk og halvdelen af anden etnisk herkomst.

Mødet startede med en præsentation efter ”pop when you are hot” princippet, hvorefter facilitator fortalte om konfliktproblematikken, så neutralt som muligt. For at undgå, at de marginaliserede (de etniske minoritetsmedlemmer) blev ”tromlet” i en åben debat, bad facilitator deltagerne om i stilhed først at skrive alle deres argumenter for at kommunalbestyrelsesmedlemmerne skulle ekskluderes på kort. Kortene blev derefter sat på en tavle og uddybet eller forstærket og kategoriseret. Facilitator hjalp på denne måde samtidig de marginaliserede med at udtrykke sig klarere på dansk – et sprog de ikke alle mestrer til perfektion. Argumenterne blev derefter drøftet i plenum. Derefter skrev deltagerne alle deres argumenter for at kommunalbestyrelsesmedlemmerne skulle blive i Integrationsrådet ned og drøftede dem på samme vis som ovenfor. I processen blev deltagerne spurgt om de kunne forstå dele af den anden parts holdninger, og hvad det var de kunne forstå. Nogle af argumenterne for og imod ekskludering var som følger

For:
- Kommunalbestyrelsesmedlemmerne kan være for dominerende
- Nogle integrationsrådsmedlemmer bliver hæmmet
- Flere kommunalbestyrelsesmedlemmer kommer ”pø om pø”

Imod:
- Kommunalbestyrelsesmedlemmerne fungerer som ambassadører for Integrationsrådet i Kommunalbestyrelsen
- Integrationsrådets troværdighed udadtil øges via kommunalbestyrelsesmedlemmerne
- Kommunalbestyrelsesmedlemmerne kvalificerer møderne

Efter drøftelserne blev der afholdt en afstemning, som faldt ud til fordel for at kommunalbestyrelsesmedlemmerne skulle blive i Integrationsrådet. Derefter spurgte facilitator, hvad der skulle til for at minoriteten bakkede denne beslutning op. Her gik de to til tre marginaliserede, der både var danskere og etniske minoriteter, ind i en innovativ brainstorm, hvorefter hele Integrationsrådet vedtog bl.a. at kommunalbestyrelsesmedlemmerne skal huske sig selv på ikke at blive for dominerende, og at formanden, der selv havde etnisk minoritetsbaggrund, skulle give medlemmer, der dominerede for meget ”gule kort”, når det skete, og bede dem om også at give plads til andre deltagere.

Fremmøde frekvensen øgedes efterfølgende i en sådan grad at rådet blev beslutningsdygtigt.

For bedre at kunne forstå, hvad der sker i en ”Deep Democracy” proces skal begrebet roller introduceres. Det er en grundlæggende antagelse i metoden, at de argumenter og holdninger, der er tilstede i gruppen, ikke bæres af enkeltindivider men repræsenterer roller. Tager man én person ud af gruppen vil en anden bare overtage vedkommendes standpunkt - måske blot i let ændret form. I gruppesammenhæng bærer vi således forskellige roller, og det gælder om at få gruppen til at indse, at man ikke (altid) kan fjerne konflikten ved at fjerne en person fra gruppen. Andre vil tage over. Ved at få spredt ”nejet” og få personer til at skifte fra den ene gruppe til den anden og måske tilbage igen, bliver det mere og mere klart for deltagerne, at man har lidt af de andres argument i sig. Argumenterne repræsenterer en rolle og afpersonificeres i processen. I konflikttrappens sprog kan man sige, at man begynder at bevæge sig fra trin 2 (personen ses som problemet) eller højere trin til trin 1, hvor man har fokus på uoverensstemmelsen (argumenterne og deres opløsning) og ikke på personen. Formår gruppens medlemmer efter en ”Deep Democracy” proces at se roller i stedet for irriterende enkeltpersoner eller undergrupper er medlemmerne kommet langt i forhold til konfliktforebyggelse.

Kulturspecifik konflikthåndtering

De tidligere beskrevne konflikthåndteringsmetoder er generaliserede og ikke kulturspecifikke. Men der er ofte kulturspecifikke elementer i konflikthåndtering.

Under en international ”Deep Democracy” gruppeproces arbejdede psykologen Jytte Vikkelsøe som proceskonsulent og oplevede her et møde mellem to konfliktstile. I processen deltog bl.a. en gruppe Israelere. De andre i gruppen var godt trætte af israelerne, fordi de var så opfarende og aggressive. Konflikten ville på et tidspunkt ikke rokke sig ud af stedet før facilitatoren intuitivt fik den idé, at hun måtte trykke på ”mute” (tavs) knappen - dvs. fjerne lyden så hun ikke hørte, hvad israelerne sagde, men bare oplevede deres kropssprog. Herigennem oplevede hun, at de ikke var aggressive som sådan. Deres konfliktstil var blot helt anderledes og meget passioneret. De var ikke ude på at intimidere de andre. Men samtidig var de heller ikke bevidste om den effekt, de havde på dem. De andre deltagere magtede på deres side ikke at se hinsides det, de oplevede som totalt grænseoverskridende aggression - til trods for at alle var der for at lære ”Deep Democracy” processer, der netop handler om at give de marginaliserede (her israelerne) en stemme og få konfliktens følelser frem i lyset. Der var sandsynligvis her tale om en konflikt mellem de to konfliktstile ”engagement” (israelerne) og diskussion (de andre deltagere). Kilde: Jytte Vikkelsøe

Forhandling om forhandlingens form

Forhandlinger på tværs af kulturer starter ofte ubevidst med forhandling om formen – om hvordan man forhandler. Forhandlinger indenfor samme kultur kan nemmere springe dette skridt over og gå direkte til forhandling om sagen. I den såkaldte ”danske model” ved arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer præcis, hvordan det skal foregå. I forhandlinger mellem en dansk og en kinesisk virksomhed kan de to parter være mere usikre på hinandens forhandlingsformer, og forhandlinger kan strande alene på ueninghed om forhandlingsformen. Det kan være en stor fordel, bevidst at afstemme hinandens forventninger til forhandlingsprocessen, målet og formen og få det gjort tidligt i processen, før forventninger skuffes. Dette er vigtigt i mange forhandlingssituationer, men endnu vigtigere i en tværkulturel forhandlingssituation, hvor man kan tage færre elementer i forhandlingsformen for givet. For mere om forhandling se en gennemprøvet og videnskabeligt researchet forhandlingsmetode (men også generaliseret og muligvis kulturspecifik) i Roger Fisher (1981).

Forhandlinger mellem to konfliktende parter kan bryde sammen, fordi de har to forskellige måder at kommunikere på. Eksempelvis israeleres ofte meget direkte form og egypteres mere indirekte form, der afstedkommer, at isrealerne kan blive utålmodige og egypterne fornærmede, over det de fortolker som agression (Raymond Cohen, 1993).

Forhandlinger om løsning af en konflikt kan tage forskellige former. En forhandlingsform drejer sig om, hvordan forhandlingen forløber mht.:

- tid (fx én eller gentagne drøftelser),
- sted (fx hos den ene part eller på neutral grund),
- parter (hvilke niveauer i organisationerne forhandler og på hvilke tidspunkter),
- gaveudveksling (gives der gaver og i så fald af hvilken art og størrelse),
- kontrakt (skriftliggørelse eller håndslag; detaljeret eller ramme),

- kommunikations form (fx høflighedsfraser; direkte eller indirekte tale),
- strategi (fx stå fast eller søg vind-vind) m.m.

Forhandlinger mellem to parter med forskellig kulturel baggrund kan foregå på mindst fire måder:

1. Part A kan tillæmpe sig part Bs forhandlingsform.
2. Part B kan tillæmpe sig part As forhandlingsform.
3. Parterne forsøger på én gang at forhandle på hver deres måde.
4. Der opstår en "tredje vej" – en blandingsform, som er unik for denne forhandling.

Fornemmelse for lokale forhandlingsformer

En dansker med mange års ledelsesjobs i bl.a. Danmark og Mellemøsten fortalte mig om, sine erfaringer med forhandling og konfliktløsning i Egypten.

"Er der problemer med en forretningsforbindelse derhjemme, så risikerer man at blive fjernet fra kundekartoteket eller en retssag. Man er helt ude. Ikke i Egypten. Er der problemer – fx en misforståelse, så tager man en kop te, og "nu skal vi have snakket det igennem". Så snakker man om alt muligt andet i to timer – familien osv. Først til sidst snakker vi om kernen. Og så er det i orden. Han skal fornemme respekten. Det med at løbe om fem minutter ... han må ikke fornemme, at man har travlt. Snak om alt det han har lyst til. Så kan man få ordren hjem."

Kulturelt prægede konflikthåndteringsforløb

Der er forskelle på den måde forskellige kulturer håndterer og "er" på i konflikter. Nogen er fx mere direkte end andre og nogen er mere følelsesmæssigt udtryksfulde end andre. I nogen samfund inklusiv Danmark lægger man vægt på at løse konflikter i det officielle juridiske system, hvilket skaber klare vindere og tabere, men det stopper ikke nødvendigvis konflikten mellem naboer i en nabostrid eller firmaer i mere eller mindre beskidt konkurrence. I andre samfund lægger man vægt på at konflikt løses gennem social harmoni. Dvs. at retfærdighed i vestlig juridisk forstand ikke sker fyldest, men den ødelæggende konflikt i gruppen stoppes. Fx kan en morder specielt på landet i visse afrikanske lande gå fri ved at familien betaler store mængder kvæg som kompensation for drabet. På den måde undgås en fortsat blodfejde. Resultatet forhandles typisk på plads af de to gruppers ældre mænd. I bl.a. Danmark har man de senere år eksperimenteret med en blanding af de to former ved at lade det juridiske system håndtere en konflikt men efterfølgende lade offer og krænker føre en samtale om det passerede med assistance fra en mediator, for på den måde at forsøge at undgå at krænkeren begår lignede forbrydelser igen, og for at opnå at den krænkede fx kan komme af med sin frygt for at blive krænket igen.

Der findes utallige kulturspecifikke måder at håndtere konflikter på, som virker lokalt. På de fleste arbejdspladser i Danmark er man vant til, når en kollega eller medarbejder giver udtryk for at vedkommende er enig, så holdes aftalen som regel. I visse dele af Afrika og Fjernøsten kommer man oftere ud for at kolleger og medarbejdere siger ja til det foreslåede/beskeden, men gør noget helt andet. På den måde håndteres en konflikt i stedet for at tage dialogen/skænderiet med det sammen. Man kan tale om at konfliktstilen "gå" anvendes hyppigt. Det er dog langt fra entydig om danskere generelt set er mere eller mindre konfliktsky eller konfronterende end andre folkeslag. Det afhænger af situationen, og hvem man sammenligner sig med.

”Et nyt administrativt system blev introduceret. Det var vanskeligt at bruge især rejse og indkøbselementerne. Så vi satte simpelthen to til tre mennesker til at klare indkøb i SAP. Ingen slog i bordet og sagde til ledelsen ”nej, det her virker ikke.” Isteder fandt vi en måde at komme uden om problemet. Danskere er en smule konfliktsky. I Frankrig will de have strejket. I Storbritanien ville de have brokket sig. Der er en tendens til ikke at udfordre her. PÅ den anden side er folk ikke underdanige. De fedter ikke for chefen. Det er godt! Det er der lidt af i Storbritaninen og Grækenland.” (græsk medarbejder på Risø DTU)

Min egen forskning (Bjørn Nygaard, Konflikt, konsensus og strategi – skjult modstand i den malaysiske industrisektor, 1993) i Malaysia drejer sig om, hvordan malaysiske industriarbejdere håndtere konflikter.

Det foregik i reglen (i det mindste omkring 1990) ikke konfliktløsning i form af noget, der bare lignede ”den danske (forhandlings)model”. Fagforeningerne i landet var svage og mange malayiske arbejdere var førstegenerationsarbejdere, der havde bragt deres måder at håndtere konflikter på med sig fra landbrugssektoren, hvor det var vanskeligt at tage åbne forhandlinger og konflikter med magtfulde jordejere (James Scott, Weapons of the Weak, 1985). På fabrikkerne håndterede man således uoverensstemmelser med ledelsen ved at gøre brug af de såkaldte ”svages former for modstand”. Det vil sige bagtalelse af ledelsen, så den mistede autoritet og respekt. Mere eller mindre bevidst produktion af produkter af dårlig kvalitet. En skruetrækker i maskinen, hvilket gav pauser i arbejdsdagen. Langsomt arbejdstempo, når værkføren kiggede den anden vej.

På andre fabrikker inklusiv Hewlet Packert blev dele af eller hele produktionen stoppet, fordi kvinderne ved samlebåndene kollektivt blev besat af ånder i dagevis. Det gav sig udtryk i, at de i en slags trancetilstand overfaldt mellemlederne, og/eller at de opførte sig enten som passive zombier ude af stand til at arbejde. Det var mellemlederne som i parentesbemærket til daglige kørte et tayloristisk regime med hård kontrol og dominans. Ofte blev disse konflikter først løst, når den amerikansk, japansk eller europæisk dominerede ledelse på lokal foranledning tilkaldte en såkaldt ”bomoh” – en traditionel healer – der fordrev ånderne.

Der ligger et interessant forskningsprojekt og venter på, at nogen ville påtage sig opgaven at undersøge, i hvilke kulturelle sammenhænge konflikthåndteringsværktøjer som ikkevoldelig kommunikation og ”Deep Democracy” virker, ikke virker eller virker mindre godt. Indtil da kan man blot konstatere, at man må prøve sig frem med hensyn til hvilke konflikthåndteringsmetoder, man får mest ud af at bruge i den konkrete situation. Man kan på et privat plan også prøve at finde ud af, hvad succesfulde konfliktløsere gør hjemme og ude i en multikulturel sammenhæng. I næste kapitel beskrives det, hvordan modellering af ”de bedste” kan gøres.

Det eneste, man ikke kan tage for givet, er, at man kan bruge de metoder, der er udviklet i en vestlig sammenhæng, i alle kulturer og i alle kulturmøder, og at forskellige etniske grupper vil reagere ens på de samme konflikthåndteringsprocesser. Så vær beredt på at have værktøjskassen fyldt, når du er del af eller som tredjepart bidrage til at løse konflikter i udlandet eller på multikulturelle virksomheder i Danmark. Alt andet lige vil din kasse med konflikthåndteringsværktøjer vokse. Fornemmelsen for ”hvad der virker hvor” er ikke medfødt. Man kan dyrke den igennem styrkelse af sin interkulturelle kompetence. Næste kapitel handler om, hvordan man styrker sin interkulturelle kompetence.

Refleksionsspørgsmål og øvelser:

1. Tænk over hvordan I typisk løser konflikter på din arbejdsplads. Sammenlign det så med måder I løste dem på på dine tidligere arbejdspladser i Danmark eller udlandet.
2. I udlandet: Undersøg om der er anderledes måder at håndtere konflikter på her end i Danmark. Det gør du, dels ved at observere konflikter du selv er i, eller kolleger er i, og dels ved at spørge erfarne folk hvordan de har oplevet konflikter på arbejdspladsen "ude".
3. I Danmark: Undersøg om dine udenlandske kolleger reagerer anderledes i konfliktsituationer end dine danske kolleger. Det gør du dels ved at observere konflikter, og dels ved at spørge erfarne folk hvad de har oplevet.
4. Hvad kan du lære af de andres måde at håndtere konflikter på?
5. Spørg betroede kolleger om der er måder, du handler på eller kommunikerer på, som er konflikt-fremmende, og hvem det særligt påvirker – danske såvel som udenlandske kolleger.