
Konflikthåndtering

- Inspiration fra en anden kultur



Af Else Tranberg

I oktober måned deltog to konsulenter fra Cubion i et seminar i Kenya. Temaet var tilgange til konfliktarbejde og konflikt-håndtering.

Baggrunden er en holdning og en strategi fra Cubion´s side om altid at være nysgerige og undersøgende når det handler om at udfordre egne faglige kompetencer—og gerne som her i en helt anden kultur. Altså en anderledes måde at tale om og arbejde med konfliktbegreberne.

I vores opgaveløsning støder vi på små og store konflikter, herudover arbejder vi også med egentlig konfliktløsning — hvor opgaven er selve konflikten.

Kurset i Kenya var bygget op omkring **Forumteaterformen**, hvilket er kendt stof, men vi ville gerne dybere ind i teorien, og dette ville vi få en mulighed for i denne sammenhæng.

Kurset blev varetaget af **Amani People´s Theatre** (APT), der er en fredsorganisation, som har erfaringer i et samarbejde med bl.a. Amnesty og Caritas. Gruppens praktiske redskaber er **drama, forumspil, sang, dans, fortællinger og billeder**.

Mange kender også herhjemme til anvendelse af Forumteaterformen, som er udviklet af brasilianeren Augusto Boal.

Forumspil er fysiske måder at sætte fokus på problemstillingerne. Det er konkrete måder at sætte værdier i spil inden for **kommunikation, samarbejde, opgaveløsning m.m.**

Amani People´s Theatre blev startet i 1994 på baggrund af de mange konflikter i landet. Overgangen fra etpartisystem til demokrati var svær. De etniske grupper og de forskellige sociale grupper havde problemer med samspejlet. Ideen bag APT er at udanne unge folk til at blive bevidste om egen adfærd.

Fundamentet for at arbejde med konflikter er at arbejde med holdninger. At få en forståelse for, at ikke alt er afhængig af ydre faktorer og forhold, men at man som individ eller gruppe har en mulighed for at agere i forhold til dilemmaer og konflikter.

Vores kursusforløb var indholdsmæssigt en blanding af teori om - og praktiske øvelser i forumteaterformen, samt besøg i lokale landsbyer, hvor vi i praksis fulgte nogle medlemmer af APT for at se, hvordan de arbejdede i felten.

Det er klart, at de konflikter/dilemmaer, der eksisterer i Kenya er af en anden art, end de konflikter vi støder på i vores arbejde som konsulenter, men forståelsen for konflikter og deres væsen har samme fundament, uanset hvor i verden vi befinder os, og metoden, som Amani People's Theatre brugte, har elementer, der sagtens kan overføres på dansk kultur og praksis.

Jeg vil i det følgende beskrive den tankegang om konflikter og deres løsning, som vi fik præsenteret, men som på mange måder er identisk med vores tankegang og et vægtigt fundament for at kunne arbejde med problemet.

Hvordan mærker vi konflikten?

Vi oplever konflikter, når tingene ikke går, som vi gerne vil have det, holdninger kommer på spil, og sociale relationer ikke fungerer.

Reaktionen kan være stress og negative følelser. Vi kan ofte mærke konflikten i vores krop som muskelinfiltrationer, maveproblemer osv.

Vi har alle lært forskellige tilgange til at få dette ubehagelige væk. Vi tager ofte den direkte og hurtige vej til løsning. Dette indebærer, at vi prøvet at pacificere den anden person, eller at undgå at situationen opstår igen. Disse strategier virker på kort sigt - men ikke på lang.

Hvis vi beslutter at løse en konflikt effektivt, må vi være villige til at opleve tingene uhensigtsmæssige for en tid, ja, måske forstærkes de endda over en periode. Dette kræver mod til at se og forholde sig til andre synspunkter, muligvis at stå ved, at man selv har fejlet, og at turde være tro mod sig selv uden at dømme og fordømme.

Konflikter på en arbejdsplads skal ikke nød-

vendigvis løses på samme måde som en konflikt med nære relationer, men principperne omkring en effektiv dialog er gældende for alle konflikter.

Og det er netop **dialogen**, der sættes i spil i forumteaterformen.

Konfliktens væsen



For at forstå den reelle konflikt må man finde dens rødder. Måske opdager vi en dag, at bladene på vores stueplante er begyndt at blive gule eller visne. Nogle vil helt naturligt give planten vand – andre gødning - andre flytter den. Løsningen er baseret på, hvad vi ser over jorden.

Men hvis vi skal finde en konstruktiv, holdbar tilgang til en løsning, må vi se på, hvad der er roden eller **rødderne i problemet**.

Stænglen på planten symboliserer de faktorer, der støtter konflikten. Nogle gange kan man, ved at fjerne støtterne til konflikten, også fjerne selve konflikten.

Uanset hvor simpel eller kompleks en konflikt vi har, er det nødvendigt at foretage en analyse for at få blotlagt roden og **støtterne**.

I enhver konflikt er der elementer af **magt**.

I en relation kan det være umuligt at være på samme niveau, og én må nødvendigvis gå et skridt "ned" i forhold til den anden – men det behøver ikke være den samme, der gør det hver gang. Magtbegrebet har en betydelig rolle i enhver relation, og må som sådan have et fokus i forståelsen af

konflikten.

De fleste kender sikkert den gamle børnelig "Kluddermutter", hvor man står i en cirkel med hinanden i hånden for derefter at vikle sig ind i hinanden og til sidst finde en vej ud igen uden at slippe hinanden.

Legen illustrerer på bedste vis en konflikt og dens **omfang**.

Konflikter **eskalerer** ofte. Nogle gange kan man ikke se, hvad der sker, man følger bare med, fordi man er blevet viklet ind i meninger og holdninger.

Forskellige positioner indtages, nogle bliver primært involveret – andre sekundært.

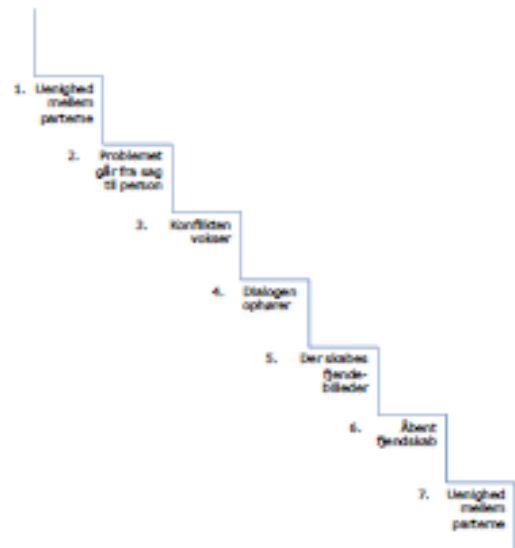
Nogle bliver meget berørte følelsesmæssigt af konflikten - andre knap så meget. Undervejs i konflikten kan der opstå yderligere kriser, og det kan være vanskeligt at se, hvordan man kommer videre.

Der vil ofte opstå et behov for en leder eller anfører, der vil tage et ansvar for at finde en mulig løsning på dette **indviklede, sammenfiltrede, uklare og nogle gange omfangsrige dilemma**.

Mon ikke dette billede er genkendeligt for mange?

APT arbejdede med en konflikt-escalering på syv trin.

Forståelsen af konflikter og deres



Udviklingen ligger helt på linje med vores opfattelse af samme emne. Konflikten væsen er universel.

Konfliktens løsning

Når APT arbejder med konflikter og deres løsning, er de meget bevidste omkring at finde den rette metode til de mennesker, der er involverede i konflikten. Forumteatrets vigtigste rolle er at få skabt **debat om problematikken og engagement til løsning**.

Det var meget inspirerende for os at arbejde med drama, historiefortælling, sang og dans i forhold til at forstå og arbejde videre med konflikten.

Et af de vigtige lærepunkter for os som konsulenter var, at disse kreative metoder var med til både at give en **dybere forståelse** af emnet, samtidig med at det **forenklede** temaet.

Forumteaterformen lægger ikke op til at komme med et entydigt rigtigt svar på problematikken, men i stedet skabe engagement til involvering.

Der gives dermed ikke et færdigt svar på en problematik, men der åbnes mulighed for på forskellig vis at arbejde med løsningsmodeller, der kræver ejerskab af de

involverede.

I enhver konflikt er det vigtigt at være proaktiv og ikke vente på, at konflikten går over af sig selv.

Konfliktløserens rolle

Når vi i Cubion arbejder med konflikter, der er eskalerede og måske har udviklet sig til personsager, forholder vi os til de etiske regler, der er udstukket af Dansk Management Råd. Her er beskrevet en række etiske spilleregler og forhold, der skal overholdes af konsulenten. I en tilspidset konflikt må man som konsulent være ekstra opmærksom på egen rolle.

Både i løsningen af små og store konflikter er det vigtigt, at der er beskrevet et kommissorium for den proces, der skal igangsættes.

APT har også rettet deres fokus på de personer, der bliver udvalgte og uddannede til at kunne gå ind i arbejdet med konflikter. Facilitatorerne, som de kaldes, får en teoretisk og praktisk uddannelse på 8 måneder. MEN – deres personlighed og deres holdninger bliver afgørende for, om de bliver fundet egnede til at kunne indgå i arbejdet. De skal ikke blot være teoretisk dygtige, men have "freden i deres hjerter".

Som den udenforstående, men inddragede facilitator/konsulent, er der følgende muligheder for involvering:

1. Magtanvendelse

Eks.: Hvis to personer er i kamp, kan det være nødvendigt at anvende magt. Dette fører dog nødvendigvis ikke til nogen form til løsning.

2. Dom afsagt ved kendelse

Eks.: En undervisningssituation, hvor to elever ikke kan enes. Læreren bestemmer, hvad der skal ske. De implicerede parter har en mulighed for at sige, hvad de mener skete i sagen.

3. Domskendelse indeholdende forhandling

Niveauet for de implicerede er højt, men det er stadig forhandleren, der bestemmer resultatet. De involverede parter behøver ikke at acceptere resultatet.

4. Forhandling

Parterne formulerer temaerne og bliver hørt. Den bedste forhandler vinder. Deltaerne er meget involverede.

5. Mediation

Mediatoren vil forsøge at skabe en vind-vinde situation. Mediatoren går ikke nødvendigvis dybt ind i rødderne til konflikten

6. Forsoning

Forsoningen indeholder tilgivelsen og er en lægende proces. Forskellige faktorer skal opfyldes, for at man kan tale om en reel forsoning:

- Ærlig accept og forståelse af de dele af konflikten, man som part har bragt med ind i den.
- Parathed til at beklage med reelle følelser.
- At være parat til at tilgive – ikke glemme. Vi skal lære af historien.
- Erkende at man har lært af konflikten og ikke vil gentage samme mønster.
- Parathed til at ville forstå de forskellige elementer i konflikten.

I **forsoningen kommer følelseslivet i spil**, kroppen falder til ro og stressen forsvinder.

Forsoningen er en proaktiv form, der fungerer, som optimal fredsform.

Hvad fik vi med os?

- Det kan være hensigtsmæssigt at bruge redskaber/metoder, der appellerer til kreativiteten.
- Det kræver tid at løse konflikter.

- Det er vigtigt at finde frem til de dybereliggende reelle årsager i en konflikt.
- Hvis konflikten skal løses, må der nødvendigvis arbejdes med holdninger.
- En konflikt skal løses, inden den er eskaleret for meget.
- Sang, leg og gode grin kan skabe energi i konfliktfeltet.
- Konflikts dybeste væsen er universel.

Vi fik god inspiration til vores arbejde med konfliktfeltet. Vi blev inspirerede, provokerede og motiverede. Vi oplevede et meget fascinerende og fattigt land med en imødekommende, smuk befolkning. Vi fik for en tid flyttet vore egne problematikker i forhold til de eksistentielle, vi blev præsenteret for.