

# NÅR UENIGHEDEN GØR ONDT

**Morten Hinz er DOKS-organist og desuden uddannet konfliktmægler på Center for Konfliktløsning. Her beskæftiger han sig med samarbejdets svære kunst og forskellige måder at tackle de konflikter, som uundgåeligt opstår – både i folkekirken og alle andre steder, hvor mennesker mødes.**

*Af Morten Hinz*

## 1. Sagen påvirker relationen

Vi drømmer alle om det perfekte liv og de lykkelige menneskelige relationer. Det gælder både i privatlivet og i vores arbejdsliv. Ikke mindst når arbejdspladsen er Den danske Folkekirke, har man en forventning om, at det hele går rigtigt og smukt og menneskekærligt for sig.

Men realiteten er jo, at vi er mennesker på godt og ondt, og at vi ind imellem møder uenighed og konflikter, som vi har svært ved at tackle, og som suger vores energi og tager vores nattesøvn. Vi ved alle – og har fået gentaget til bevidsthed – at folkekirkens særlige ledelsesform kan være medvirkende til en række problemer. Men der skal ikke herske tvivl om, at konflikter opstår på alle arbejdspladser og alle andre steder, hvor mennesker mødes. Det er simpelt hen uundgåeligt. I moderne konfliktforståelse taler man derfor ikke så meget om, at konflikter er noget ondt og dårligt, men om hvordan man løser de konflikter, der opstår og også om, at konflikter kan være med til at udvikle os som mennesker.

Man kan definere konflikter som *uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og imellem mennesker*. Det interessante er, at hvis uoverensstemmelsen kun medfører spændinger hos den ene part, er der alligevel tale om en konflikt.

Lad os antage, at en organist igen og igen må vente med at få søndagens salmer til lørdag

## 2. Konflikttrappen

Konfliktens intensitet kan vurderes ud fra en syvtrins-skala.

Der er ikke to konflikter, der er ens. Alligevel er der nogle fællestræk, en indre køreplan

middag. Den irritation vedkommende opbygger, er præsten muligvis ganske uvidende om. Men der er alligevel tale om en konflikt, for sagen med de manglende salmenumre kommer til at påvirke deres forhold. Hvis præsten lørdag middag afleverer salmenumrene med den tilføjelse, om ikke organisten liige kan spille det der morsomme, fuglekvidrende forspil til Nu vågne alle Guds fugle små, er det ikke helt usandsynligt, at organisten i stedet for spiller et andet og knap så muntert forspil til salmen.

En konflikt drejer sig altså grundlæggende om en sag, og den påvirker relationen mellem konfliktens parter. Sagen påvirker relationen. Når man forsøger at løse en konflikt, er det derfor vigtigt både at tage sig af sagen og relationen.

Hvis en konflikt opstår, kan man reagere konfliktoptrappende eller konfliktnedtrappende – både med sine ord og handlinger. Somme tider vil man bare ikke finde sig i at blive behandlet på den og den måde, og man optrapper konflikten – bevidst eller ubevidst. Det opleves nødvendigvis heller ikke særlig succesfuldt at nedtrappe en konflikt, hvis det bare betyder at man skal give sig. Heldigvis er det mere komplekst, og man skal som bekendt vælge sine kampe med omhu. Ellers kan det gå grueligt galt. Det vil vi se på i det følgende.

for konfliktens eskalering. Det fandt nogle nordiske forskere ud af og skabte *konflikttrappen*:

Trin 1: De fleste konflikter begynder med en uoverensstemmelse. Vi vil ikke det samme.

Vi har forskellige idéer til, hvordan opgaverne skal løses. Det er der i sig selv ikke noget galt i, og vi kan være lige gode venner for det.

Men på trin 2 sker der en ændring: Fra at have handlet om sagen handler det nu om den anden person. Det er den anden, der er skyld i konflikten, synes vi. Han er egentlig en skidt fyr.

På trin 3 vokser problemet: Der var faktisk også en anden gang, hvor vores modstander dummede sig. Og pludselig husker vi på det ene eksempel efter det andet, hvor han trådte enten mig eller en kollega over tærerne.

På trin 4 har vi helt opgivet. Vi undgår ham, lytter ikke, når han tager ordet på møder, eller vi ryster svagt på hovedet. Det er ”de døves dialog.”

På trin 5 begynder vi en fløjkrig. Vi samler forbundsfæller. Velmenende kollegaers forsøg på at nuancere eller glatte ud opfattes som forræderi. Enten er du med os eller også er du imod os. Efterhånden har vi helt glemt, hvad konflikten oprindeligt begyndte med.

På trin 6 forsøger vi at skade og bekrige vores modstander med alle midler. Hvis det er en arbejdsplads, er arbejdsmiljøet for længst ødelagt, og der er næsten kun en udvej:

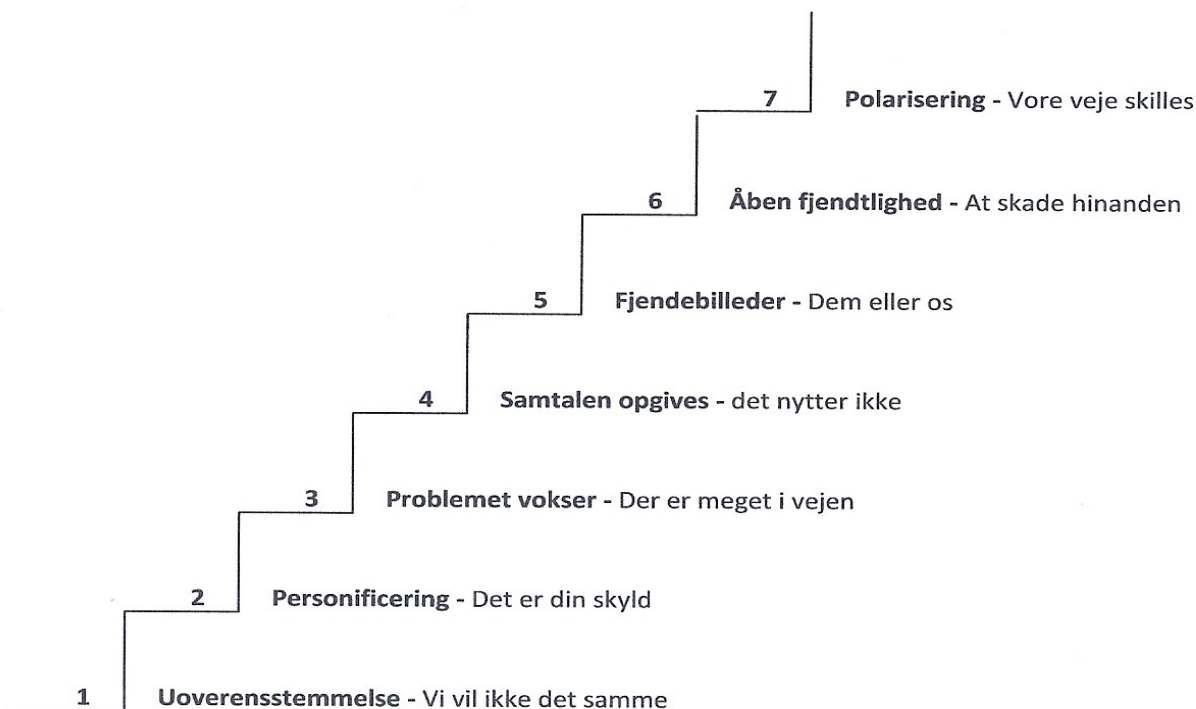
Trin 7. Polarisering. Det betyder adskillelse, firing eller skilsmisse. Konflikten kan på

dette stadi være så svært gennemskuelig, at ledelsen kommer til at fyre ”den forkerte” medarbejder.

Vejen fra trin 1 til 7 kan tage lang tid. Den kan ødelægge en arbejdsplads – f.eks. en kirke – i årevis, hvad der desværre også er eksempler på. Men det kan også gå meget hurtigt, f.eks. 5-10 minutter ved utroskab i et parforhold. Heldigvis når de fleste konflikter ikke så højt op på skalaen.

Der er mange, der har hørt om konflikttrappen. Men hvad skal vi egentlig med den?

Vi kan naturligvis bruge den til at vurdere, hvor intens, hvor ”farlig” en konflikt er, hvad enten det er en konflikt, vi er vidne til, eller vi selv er en del af den. Men det første og vigtigste ved at kende konflikttrappen er at gøre sig klart, at hvis man er kommet højere end trin 3, så kan man normalt ikke komme ned igen ved egen hjælp. Og så kan det blive dyrt både menneskeligt og økonomisk. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på sig selv. Hvis du ikke kan lide præsten og vender det døve øre til, når han taler (trin 4), så er der fare på færde. Og hvis du virkelig ønsker at nedtrappe konflikten, er der ingen vej udenom: du er nødt til at besinde dig og bevare en åben kommunikation.



### 3. Konfliktskytrappen

Der findes endnu en trappe, *konfliktskytrappen*, og den kender vi vist meget godt i det folkekirkelige miljø. Her er vi nemlig pæne og kultiverede, og hvis vi bliver udsat for urimeligheder, er det ikke altid, vi tør give udtryk for vores forurettelse. Vi er ofte noget konfliktsky.

Igen begynder konflikten med uenighed om en sag: Vi vil ikke det samme.

Lad os forestille os den klassiske konflikt mellem præst og organist: Præsten har gennemtrumfet sit melodioniske til en af søndagens salmer, selv om organisten har argumenteret sagligt og velovervejet for den anden mulighed.

Nu begynder en indre dialog hos organisten: Præsten har selvfølgelig formelt ret til at bestemme melodien, det er jo rigtigt. Men det er nu alligevel for galt, vi organister er nu en gang bedre uddannet til at træffe den slags beslutninger. Og så når vi til næste trin, hvor vi personificerer problemet: Den præst er også så egenrådig og egocentrisk. Men vi holder vores tanker for os selv.

Næste morgen ringer præsten. Han har glemte at sige, at han forfærdelig gerne vil have organisten til at spille ved konfirmandundervisningen samme eftermiddag. ”Det kan desværre ikke lade sig gøre,” siger organisten, ”jeg har en anden aftale, som jeg umuligt kan lave om på.”

Nu er det præstens tur til at holde dialog med sig selv: Organisten virkede så sur. Han plejer da ellers altid at finde tid, når det kniber. Men selvfølgelig, hvis han har en anden aftale? Men han var nu sur, sådan lød det.

På næste trin begynder de fælles fjendebillede: Organisten sidder i køkkenet sammen med kirketjeneren, og nu begynder sladder: ”Og så ringede han samme morgen ...” ”Han tror han kan tillade sig ...” ”Og der var også en anden gang, hvor ...” Det er dejligt at få forbundsfæller, men det er også med til at forstærke konflikten, især hvis organisten får medhold hos kirketjeneren.

Selv om intet er kommet åbent frem imellem præst og organist, og selv om ingen af dem helt er klar over, hvad der foregår, så er

konflikten hurtigt optrappet. De bruger masser af energi på at tænke på den, og nye idéer og aktiviteter får svært ved at se dagens lys, fordi den gensidige tillid er brudt. På et tidspunkt går det måske over i en åben konflikt, og så er vi ovre på konfliktrampen – hastigt på vej mod trin 7.

På konfliktskytrappen gælder det – lige som på konfliktrampen, at lige så snart man bevæger sig op på trin 2, personificering, så er der fare på færde. Det er her man skal iagttage sig selv og minde sig selv om, at fordi den anden mener noget andet, behøver han ikke være et dårligt menneske.

Hvis den ene part – fordi intet er blevet sagt åbent – har været helt uvidende om en konflikt, indtil samarbejdet pludselig er kollapsede, kan han blive efterladt i en tilstand af rådvildhed og desorientering, fordi grundlæggende menneskelige værdier som ærlighed, åbenhed og fairness er blevet svigtet. Han kan fuldstændig miste orienteringen, fordi ingenting er, som han troede det var.

En kordirigent blev svigtet af en stor gruppe korsangere, som gik ud af hans kor med en bredside af mindre pæne ytringer, selv om man havde lavet vellykkede koncerter og dyrket hyggeligt socialt samvær kort forinden – altså fra første til sidste trin på konfliktskytrappen uden mellemregning. Det siger sig selv, at de menneskelige omkostninger ved denne type konflikt er store og af en helt anden art, end hvis der havde været tale om en rygende uenighed, der bevægede sig den lige vej op ad konfliktrampen for at ende med adskillelse. Den efterladte part vil stå tilbage med et stort ”hvorfor,” som han aldrig vil kunne få besvaret, fordi den anden part har forladt skuepladsen og smækket med døren.

Hvis vi kan lære noget af den historie må det være, at hvis vi selv er utilfredse med noget i relation til et andet menneske, så er det mest redeligt at sige det på en ordentlig måde, så den anden kan få lejlighed til at reflektere over det og komme tilbage med sin opfattelse af konflikten.

## 4. De gode hensigter

Man bliver så let et offer – et offer for andres tankeløshed, uforsømmethed eller grovhed. Kunne man dog bare få vedkommende til at ”opføre sig ordentligt.” Ofte sætter vi hårdt ind over for sådan et menneske i håbet om, at vi kan få ham eller hende til at rette ind. Men den hårde tone hjælper næppe. Kunne man gøre noget andet, der måske kunne få vores modstander til at ændre attitude? Hvis man kan hæve sig op og se det hele lidt i helikopterperspektiv, kan man måske få sig selv til at handle på en måde, der får den anden til at ændre sig, og alligevel undgå at føle sig som offer.

En organist oplever, at kirketjeneren ved hendes kirke blander sig i alt. Kirketjeneren kommenterer og nedgør korets præstationer og længden og karakteren af postludiet, blander sig i organistens øvetider og orglets styrke. Organisten har endda en oplevelse af, at kirketjeneren somme tider forsøger at sabotere hendes arbejde. Det ser ud som om det øvrige personale og præsterne har accepteret, at det er kirketjeneren, der styrer livet i kirken. Man er måske lidt bange for ham og vil gerne stå sig godt med ham. Han er oven i købet medarbejdernes repræsentant i menighedsrådet. Organisten har ved en enkelt lejlighed klaget over kirketjeneren til menighedsrådet, som tilsyneladende viger tilbage for at gå ind i konflikten.

Der er rigtig meget stof i en sådan konflikt, der bringer tanken hen på mobning og dårligt psykisk arbejdsmiljø, og det er jo en arbejds-giverforpligtelse at tage sig af den slags. Måske er der brug for en konsulent udefra. Men kan man selv gøre noget, hvis man kommer ud for en situation som ovenstående? Måske! Man kan måske filosofere lidt over det følgende:

*Der er en positiv hensigt bag enhver adfærd.* Ingen mennesker går på arbejde for at lave noget skidt. Ingen går ind i et menighedsråd for at genere kirkens medarbejdere. Også præster bliver præster, fordi der er noget, de vil – noget godt. Heller ikke i vores privatliv møder vi mennesker, der virkelig ønsker at gøre noget dårligt. Vi har alle et grundlæggende ønske om at gøre tingene så godt som muligt. Måske tror du ikke jeg har ret. Men selv om jeg måske i et enkelt

tilfælde ikke skulle have ret (hvad jeg tvivler på), er det en god idé at fastholde den tanke alligevel.

Forestil dig et menneske (det kunne f.eks. være en kirketjener), som hele tiden dominerer, altid er på forkant og sætter dagsordenen, aldrig giver plads til sine kollegaer. Hvad kunne den positive hensigt vel være med det? At han virkelig føler, at han har noget at give? At han er bange for ikke at slå til og derfor altid må være på forkant med sig selv? At han er bange for at miste kontrollen og derfor er nødt til at tage den? Måske.

Eller tænk på et menneske, som hele tiden trækker sig, som altid smutter mellem fingrene på en. Eller som præger arbejdspladsen, fordi man aldrig kan få en klar aftale med ham. Den positive hensigt? Måske er den positive hensigt: aldrig at bringe sig selv længere ud, end han kan bunde? At tøjle sin angst? Måske. Måske ikke særlig smart, men ret menneskeligt, hvis man ser det lidt fra oven.

Når vi handler – eller undlader at handle – er det altså grundlæggende fordi vi ønsker det bedste. Om den handling, som vi foretager os så fører til et ønskværdigt resultat, er så en anden sag. Måske var det en god, fornuftig, hensigtsmæssig adfærd, der førte til et godt resultat, og så er alt jo godt. Men somme tider fører den positive hensigt til en handling, som viser sig at ende med noget, som langt fra er godt. Det kender vi også fra os selv, når vi i den bedste mening gør noget, som er dumt, klodset, fatalt. For eksempel kommer man let til at sige eller skrive noget, som man senere fortryder: ”Det skulle jeg aldrig have fortalt hende, hun blev simpelt hen så vred, men det var jo slet ikke ment på den måde.”

”Det gode, som jeg vil, det gør jeg ikke. Men det onde, som jeg ikke vil, det gør jeg,” skrev Paulus.

Sådan er det også for mig, og sådan er det for alle andre.

Hvis du i din kirke eller privat oplever uhensigtsmæssig adfærd, så prøv at gætte, hvad den positive hensigt var. ”Det var dumt, det han gjorde, men hvad var det egentlig han ville med

det?” Man kan også spørge sig selv: ”Hvad er hans behov?” For en anden antagelse inden for nyere konfliktforståelse siger nemlig at: *Der er et krænket behov bag enhver konflikt*. Den emsige kirketjener (eller hvem det nu måtte være) handler ud fra et uopfyldt behov – ofte er det behovet for ros, anerkendelse og accept.

Hvis du forsøger at imødekomme hans behov (under forudsætning af, at det er rimeligt)

## 5. Tre måder at møde konflikten på

Når vi møder konflikter – hvad enten det er i form af en krænket person, der går til dig, eller det er dig selv, der mærker vreden og såretheden blusse op i dig – når det sker, kan vi reagere på forskellige måder. Ofte reagerer vi pr. automatik uden at reflektere over, om det er hensigtsmæssigt at reagere på netop den måde. Men vi behøver ikke nødvendigvis at være så spontane. Måske er det en god idé at tænke sig om et øjeblik, inden vi ”sætter automatpiloten til”.

Der er groft sagt tre måder at møde konflikten på. De kaldes: GÅ – SLÅ eller ÅBNE.

GÅ: Det er at trække sig fra konflikten. Du får et aggressivt brev, men vælger at lade som ingen ting. Du bliver bebrejdet et eller andet, og du svarer noget i retning af: ”Lad os nu se.” ”Det ser vi på.” ”Det er nok ikke så slemt.” Eller du svarer simpelt ikke, lader som om du ikke har hørt det. Eller du oplever, at en kollega ikke udfører sit arbejde ordentligt. Du vælger dog, ikke at sige noget, men prøver i stedet at undgå at komme til at arbejde sammen med ham i fremtiden.

SLÅ: Her forsvarer man sig, angriber, giver igen med samme mønt eller ironiserer. Du bliver bebrejdet, at du kommer for sent til et møde. Du svarer, at angriberen da selv kom for sent for et par måneder siden. Eller: ”Det er så tit, at møderne begynder med 5-10 minutters forsinkelse, så jeg kan ærlig talt ikke se, det har den store betydning. Men I har måske lige pludselig fundet ud af, at nu skal vi til at være effektive her på stedet – til en forandring!”

Denne reaktionsmåde ser ikke så rar ud, og den kan let komme til at optrappe en konflikt. Men den kan også være nødvendig og effektiv, f. eks. hvis man er nødt til at irrettesætte en kor-

og reagerer ud fra hans positive hensigt (i stedet for ud fra hans uhensigtsmæssige adfærd), så får du et helt andet resultat, end du ellers havde fået. Og dit eget humør bliver bedre.

I den næste del vil vi mere indgående beskæftige os med forskellige måder at møde konflikten på.

sanger, der ustandseligt kommer for sent: ”Det vil jeg ikke finde mig i!”

ÅBNE: Hvis man har det nødvendige personlige overskud, der skal til, kan det afspænde en konflikt vældigt, hvis man er åben og spørgende. Kommer der en og siger til dig: ”Det du sagde på mødet i dag, det var bare så groft. Den sag kan du overhovedet ikke tillade dig at blande dig i!” Så kan du svare: ”Det forstår jeg ikke. Prøv at forklare lidt mere, hvad det er, du mener.” Erkend konflikten, hvis den er der. Spørg ind til den. Måske ender du med at sige: ”Jeg kan godt se, hvad det er du mener, men jeg er ikke enig. Set fra min side....” Så er den åbne dialog i gang, og måske når man efter noget tid til en vis forståelse.

De tre reaktionsmåder, GÅ – SLÅ og ÅBNE, har hver deres fordele og ulemper. Kunsten er at bruge dem bevidst og med omtanke i stedet for ubevidst, pr. automatik. Ofte har vi nemlig en måde at reagere på, som er typisk for os. Nogen trækker sig altid, andre slår altid igen. Er man i tvivl om, hvilken reaktion man skal vælge, er det en god idé at vælge GÅ. Så kan man tænke sig om i fred og ro og evt. vende tilbage, f.eks. i SLÅ eller måske i ÅBNE: ”Det der, du sagde forleden dag, hvad mente du egentlig med det?”

De tre måder at møde konflikten på gælder dels, når konflikten bliver optrappet fra modpartens side: Hvordan vælger vi at reagere, når vi bliver mødt med aggression, vrede og bebrejdelser? Men det gælder også, når vi selv bliver vrede, ophidsede og sårede og føler, at ”Nu er det nok, nu må jeg sige fra.” Skal jeg vende frustrationen indad og trække mig? Skal jeg gå til den og sætte ham på plads? Eller skal jeg være åben

og fortælle ham, hvad jeg føler, fordi han har trådt mig over tærne? Det kommer helt an på situationen og på, hvilket forhold man har til modparten.

Hvis sagen ikke er så vigtig, og personen heller ikke er det, så vil man ofte trække sig og GÅ. Er der en der springer over i køen i supermarkedet, siger man måske ”Hov, hov,” eller trækker bare på skuldrene.

Men hvis sagen er vigtig, mens personen ikke betyder noget særligt for en, kan man måske tillade sig at SLÅ: ”Jeg vil simpelt hen ikke finde mig i...”

Betyder personen meget for dig, mens sagen er mindre vigtig, så vil du måske være

## 6. Sådan får vi det sagt

Somme tider er det bare for meget. ”Nu må jeg sige fra,” tænker man. Og så kan det lyde nogenlunde sådan her:

”Det kan du ikke tillade dig.”

”Du er simpelt hen så ....”

”Du siger aldrig noget om....” eller

”Det er også din skyld, at....”

Vi har travlt med at placere skylden, vi kommer til at generalisere, og vi gør os til dommere over den anden part. Det er et sprog, som næsten uundgåeligt vil få den anden til at gå i forsvarsposition. Ingen bryder sig om at blive talt til på den måde. Det hjælper at få luft, at komme af med sin vrede. Men dette ”ulvesprog” kan være med til at optrappe en konflikt, som man slet ikke havde ønsket. Man ville jo bare have den anden til at ”bryde sammen og tilstå.”

Kunne det være gjort på en anden måde? Måske. På toilettet på en højskole så jeg en plakat med følgende tekst:

Hvis du gør det, du altid har gjort, får du de resultater, du altid har fået. Hvis du vil have nye resultater, skal du gøre noget nyt.

Det gælder om at blive på sin egen banehalvdel, at turde fortælle, hvad man føler og hvad man har behov for. Det fandt en amerikansk psykolog ved navn Marshall Rosenberg ud af og skabte det, der med et lidet flatterende navn kaldes Girafsprog. Giraffen er et dyr, der har et meget stort hjerte, og ikke mindst har den en meget lang hals, der gør, at den kan se det

ÅBEN. Men hvis det ikke nytter, så vil du måske trække dig og vælge GÅ. Det er f.eks. typisk mellem ægtefæller: den daglige irritation om tandpastatuben eller toiletbrættet ender ofte med, at man resignerer og lider i stilhed.

Hvis både personen og sagen er vigtig for en, er der næsten kun én måde: være ÅBEN. Så må man vælge sine ord med omtanke og give plads for, at den anden har en divergerende opfattelse. Man skal også passe på, ”ikke at gå efter manden, men efter bolden”. Så måden du får sagt tingene på er af stor betydning. Det vil vi se mere på i næste del.

hele lidt fra oven. Metoden kaldes også ”Ikkevoldelig kommunikation (IVK),” og det bliver det jo ikke meget bedre af.

Rosenbergs kommunikationsmetode består af fire elementer: *Fakta, følelser, behov og forslag*.

*Fakta:* Hvad skete der helt faktisk? Det kunne f.eks. være en sanger, der kom for sent til en korprøve forud for en vigtig gudstjeneste.

*Følelser:* Hvad satte denne oplevelse i gang i mig? Jeg blev vred, urolig og lidt nervøs, fordi vi havde en vanskelig motet, som skulle være klar. Jeg var bange for, om sangeren overhovedet kom og vred over, at han bragte mig i denne her situation.

*Behov:* Mit behov er, at jeg kan føle mig tryk og at jeg kan regne med mine sangere, så vi kan begynde til tiden.

*Forslag:* Her handler det om at komme med konkrete forslag til, hvordan vi kommer videre fremover.

Så i den aktuelle situation kunne man vælge at sige: ”Da du kom for sent i morges (*fakta*), blev jeg vred, jeg følte mig svigtet, og jeg var bange for ikke at kunne gennemføre dagens motet (*følelser*). Jeg har behov for, at vi kan begynde til tiden, så vi kan nå det, vi skal (*behov*). Så jeg foreslår, at vi tager en snak om, hvad der skal til for, at det ikke sker igen (*forslag*).”

Girafsprog kan virke lidt stift og klichéagtigt, når man ser det på tryk. Men det er ikke

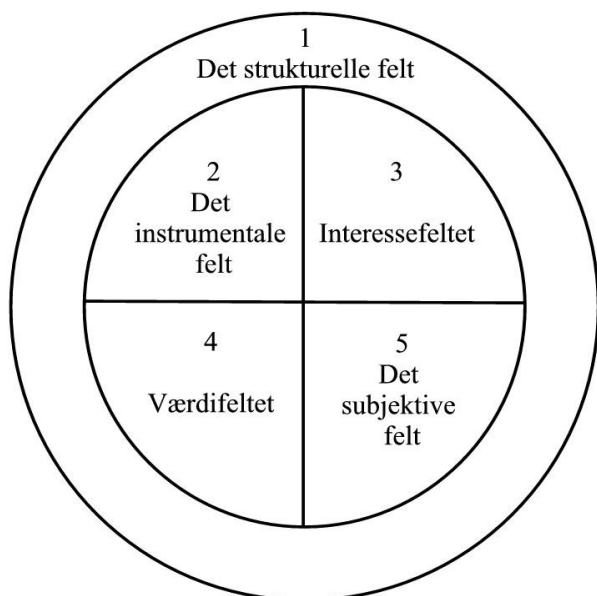
et "fætter-flinkeskolesprog", hvor vi er åh så pæne og velopdragne. Modellen med *fakta*, *følelser*, *behov* og *forslag* er et praktisk redskab, der kan hjælpe os til at blive på egen banehalvdel. Vi har ingen ret til, og det er ikke hensigtsmæssigt, at udstede domme over vores modpart. Men det er OK at være ærlig omkring sine følelser. Så er det op til den enkelte, hvordan man præcist vil formulere sig. "Jeg har det dårligt med det, du siger. Kunne vi ikke...?" Eller:

"Jeg bliver faktisk ked af det, når du siger sådan. Jeg føler det næsten som om du ikke respekterer mit arbejde. Jeg ville meget gerne

## 7. Konfliktens dimensioner

Når vi er i på kollisionskurs med et andet menneske, vil konflikten altid bestå af flere forskellige elementer. Hvis man kan blive klar over, hvad det er for elementer, forstår man måske bedre, hvorfor konflikten er opstået og har også større mulighed for at handle hensigtsmæssigt med henblik på at løse konflikten.

På tegningen herunder ses en fremstilling af konfliktens dimensioner.



**1. Det strukturelle felt:** Bag ved alle konflikter ligger det omgivende samfund med dets love og regler. Som organister har vi kirkeministeriet,

have at vi var fælles om det her projekt. Kunne vi ikke...?"

Det er bare to eksempler på formuleringer, der har elementer fra girafsproget. Find selv på flere.

Girafsprog er ikke nogen patentløsning eller nogen garanti mod konflikter. Men sammen med en åben tilgang til de svære situationer, der opstår, kan det være med til at nedtrappe konflikter. Til gengæld er det et sprog, som vi aldrig lærer til perfektion. Vi vil helt sikkert plumpe i ind imellem. Og jo mere vi har i klemme, jo lettere sker det, naturligvis. Men så kan vi jo bare le ad os selv og tænke: "Nå, der var den igen. Bedre held næste gang."

stiftet, provstiet og menighedsrådet, som udstikker regler og dekreter, vi er nødt til at rette os efter. Det drejer sig bl.a. om de økonomiske vilkår i folkekirken, men også sådan noget som personalepolitik. Vil man forsøge at ændre det strukturelle felt, må man gå ind i politik eller f.eks. være aktiv i fagforeningsarbejde.

**2. Det instrumentale felt:** Her drejer det sig om hverdagens store og små praktiske gøremål. Skal koret gå ind i procession eller gå ind før gudstjenesten? Hvornår skal lysene tændes? Hvilken nadverliturgi skal vi bruge fremover? Skal folk have kaffen før eller efter foredraget? Det er problemløsning, som vi alle er vant til, fordi vi møder den slags hver dag, og som vi som regel klarer ved snusfornuftigt at snakke os tilrette, men som også af og til giver konflikter.

**3. Interessefeltet:** Her handler det om fordelingen af ressourcerne. Ofte er det penge, det drejer sig om, men også om tid, personalenormeringer og fordeling af lokaler. Hvis organisten kæmper for at få flere penge til koncerter, mens præsterne hellere vil have flere foredrag er det her, det sker. Ny løn medfører lønforhandlinger, hvor personalegrupper risikerer at blive spillet ud mod hinanden. Endelig vil vi alle sammen gerne have adgang til kirken, når det passer os. Vi vil gerne øve, kirketjeneren vil ger-

ne støvsuge, og præsterne vil gerne holde samtaler i kirkerummet. Det kan give konflikt.

Fælles for konflikter inden for *det instrumentale felt* og *interessefeltet* er, at de kan løses gennem forhandling. Det kan nemlig – som man vil se nedenfor – ikke alle konflikter.

**4. Værdifeltet:** Konflikter kan opstå på grund af parternes forskellige politiske opfattelser. Men også religiøse, kulturelle og personlige værdier kan komme i spil. Når præst og organist har en konflikt om udformningen af en gudstjenesteliturgi, kan det bunde i forskellige opfattelser af, hvad en gudstjeneste er. På det jævne plan kan forskellige opfattelser af, hvor meget man skal yde på sin arbejdsplads, give problemer. Hvis jeg forventer, at kirketjeneren er lige så entusiastisk i sit arbejde, som jeg er, kan jeg let blive skuffet. Vores normer på det område kan være meget forskellige.

**5. Det subjektive felt:** Det sidste felt er vores personlige felt. Det handler om vores selvværd og vores behov. Vi vil altid have et ønske om at blive værdsat og respekteret for vores arbejde. Vores personlige bagage – i form af gode og dårlige oplevelser i fortiden – vil altid påvirke vores evne til at samarbejde med andre. Glemte

## 8. Sindsro

Der skal så lidt til at bringe vores sind i oprør. Vi kan blive meget vrede, når vi oplever en uretfærdighed. Men der er også store individuelle forskelle: det som den ene bliver vred og ophidset over, får bare den anden til at trække på skuldrene. Det har naturligvis at gøre med vores personlige ”bagage,” og somme tider kunne man godt ønske sig, at man havde lidt mere besindighed, lidt mere ro på sig.

Da jeg blev konfirmeret engang for mange år siden, holdt en af mine forældres venner tale for mig. Han gav mig et ord med på vejen, som jeg hurtigt glemte, men som jeg hørte igen mange år senere.

Min svigerfar var ”a two bottle man” – whisky, forstås. Det kunne jo ikke blive ved med at gå. Han endte omsider på en afvænningsklinik på Island – Minnesotakuren – og drak ikke en

smerter fra fortiden vil altid sidde i os og gøre os sårbare og følsomme over for kritik eller nedværdigende behandling.

Når det gælder *værdifeltet* og *det subjektive felt*, kan man ikke forhandle sig til rette. Vores værdier er vores værdier. Bemærkninger som: ”Det behøver du da ikke tage så tungt,” får mig næppe til at tage det mindre tungt, hvis det handler om mine værdier, eller hvis jeg har følt mig trådt over tæerne og ikke har følt mig respekteret som fagperson og som menneske. *Værdifeltet* og *det subjektive felt* italesættes derimod gennem dialog, så jeg forstår, hvorfor den anden part tænker og handler, som han gør, og så han forstår, hvorfor jeg tænker og handler, som jeg gør.

Enhver konflikt rummer elementer fra alle fem dimensioner – somme tider mere af den ene og somme tider mere af den anden. Men ofte forsøger vi at løse konflikterne som om de kun bestod af *det instrumentale felt* eller *interessefeltet*, og det er farligt. Hvis vi nemlig ikke tager hensyn til, at der er et *værdifelt* og et *subjektivt felt*, vil konflikten vende tilbage på et senere tidspunkt. For måske handler den i virkeligheden mest om vores værdier og om vores behov for anerkendelse.

dråbe alkohol de sidste tretten år af sit liv. Han kom med i Anonyme Alkoholikere, hvor alle møder slutter med det, som er kendt som Sindsrobønnen, og det var netop de ord, jeg fik til min konfirmation.

Bønnen lyder:

*Gud, giv mig sindsro til  
at acceptere de ting, jeg ikke kan ændre,  
mod til at ændre de ting, jeg kan –  
og visdom til at se forskellen!*

Der træffes hele tiden afgørelser hen over hovedet på os – af præster, af menighedsråd, provstiudvalg, stift og folketing. Samtidig er vi som organister meget private, vi er næsten ”gift” med vores arbejde, og det kan føles voldsomt krænkende, at nogen vil bestemme over os. Det er en konflikt, som er svær, fordi den i høj grad



foregår inden i os. For det er nu engang sådan, at vi er ansatte i folkekirken, vi ejer den ikke – ikke helt i hvert fald. Det må vi acceptere, og hvis vi ikke kan det, får vi det virkelig svært. At leve i en indre protest mod noget, som ikke kan være anderledes er meget smertefuldt. *Gud, giv mig sindsro til at acceptere de ting, jeg ikke kan ændre.*

Men derfor skal vi ikke lade os kue. Der er i høj grad brug for visioner, idéer og store tanker. Der sidder mennesker rundt omkring, der ikke har modet til at tale deres præst imod. Som ikke tør tage telefonen og sige: ”Jeg har fået en smaddegod idé, kunne vi ikke prøve den!” Det modspil har både vores menighedsråd og vores præster godt af, og det har vores professionelle stolthed også. *Mod til at ændre de ting, jeg kan.*

Men det er klart: ikke alt kan lade sig gøre. Ikke alle mine idéer er lige geniale. Eller tiden er simpelt hen ikke moden endnu. Vi må også stikke fingeren i jorden og mærke, hvor vi er.

*Visdom til at se forskellen!*

Der findes en kortere formulering: Accepter det, lav det om eller skrid. Det er barske ord for en kirkemusiker, som føler så meget for sit

## 9. Når du har brug for hjælp

Man kan ikke altid klare det selv. Når jeg er fyldt af vrede og føler mig såret og udnyttet, har jeg brug for at tale med nogen om det. Jeg har naturligvis brug for at få bekræftet, at det ikke er mig, der er skør. Men samtidig lurder der en lille tvivl: tager jeg fejl? Jeg har simpelt hen også brug for at ”lukke damp ud.” Der er overtryk på systemet. Jeg kan ikke kontrollere mine tanker, som kører i ring i mit stakkels hoved, så jeg ikke kan finde ro. Når det er sådan, ja, så er det på tide at finde en at fortælle det til.

### Familie og venner

De fleste af os vælger nok at tale med kærester eller et andet familiemedlem eller en meget god ven, og det er godt, for det er en person, der ser det hele lidt udefra – samtidig med at han eller hun står helt på vores side. Det er vigtigt, at vi tør tage imod den hjælp, som de kan give. Dog er det vigtigt, at det er en person, som er i stand

instrument, sit kor eller sin menighed, at tanken om at ”skride” næsten føles som en uartighed. (Og i parentes bemærket er det jo heller ikke altid muligt at finde et nyt og bedre job). Men der er næsten kun de tre muligheder, når man bliver udsat for uhyrligheder. For den fjerde mulighed ville komme til at hedde noget i retning af *brok og bagtalelse*, og det kommer der aldrig noget godt ud af. Det er som om man ved at være vred og utilfreds tror, at man på magisk vis kan ændre de faktiske forhold. Vrede uden handling har kun ubehagelige bivirkninger (f.eks. dårlig stemning, der breder sig ud over arbejdspladsen). Vrede der udløser destruktive handlinger, kan få katastrofale følger (f.eks. i form af en voldsom optrapning af en konflikt). Men vrede kan være en positiv igangsætter, hvis det handler om *mod til at ændre de ting, jeg kan.*

At bevare roen i sindet, når bølgerne går højt, er ikke så ligetil. At træde et skridt tilbage og tage et par dybe indåndinger, når noget går en imod, det er ikke noget, man bare gør. At lære det er snarere en livsopgave. Derfor er sindsro-bønnen netop: en bøn.

til at lytte aktivt uden at komme med alt for mange gode råd.

### Kollegaer

Det andet sted, hvor vi vælger at læse af, er i vores egen kirke – over for vores kollegaer. De kender jo selv den person, som ”er problemet,” og kan sikkert supplere med oplevelser, som de har haft med denne. Vi vil så gerne have forbundsfæller, men det kan meget let blive et *dem eller os*.

Vi hører så meget om sladder på arbejdspladsen: Vi skal tale *med* og ikke *om* hinanden. Samtidig hører vi også, at sladder har en vigtig, socialiserende funktion, og at der også er positiv sladder, der handler om omsorg og interesse for vores kollegaer. Men uanset alle de fine teorier, så ved vi godt, at der bliver storsladret på mange arbejdspladser. Så der er grund til at sige: pas på. Det kan gå hårdt ud over det psykiske arbejdsmiljø ved kirken. På den anden side må et

personale have lov til at stå sammen, hvis en enkelt person, f.eks. en arbejdsleder tyranniserer hele arbejdspladsen. Måske var det her på sin plads at involvere:

### Tillidsrepræsentanten og fagforeningen

Lige som familie og venner er tillidsrepræsentanten helt på din side. Men det er ikke hans opgave at tale dig efter munden. I mange konflikt-situationer er han nødt til at sige til dig: ”Det er du nødt til at gøre.” Man kan somme tider opleve ham mere som arbejdsgiverens mand, end som organistens. Men tillidsrepræsentanten kender de arbejdsretslige regler, og han vil vejlede dig – ikke til det, der er mest bekvemt for dig, men på en sådan måde, så du ikke udsætter dig selv for at få sanktioner.

Tillidsrepræsentanten kan gå ind og begære en forhandling med dit menighedsråd, men det vil let komme til at optrappe konflikten. Så i de fleste tilfælde forsøger tillidsmanden at ”klæde dig på” til at løse konflikten selv. Det kan han gøre ved:

- at spørge ind til konflikten, så du selv bliver mere opmærksom på dens elementer.
- at fortælle dig, hvilke rettigheder og pligter du faktisk har.
- at komme med forslag til, hvem du skal kontakte og hvordan.
- at foreslå, hvad du skal sige og hvordan du skal argumentere.

Tillidsrepræsentanten er god at have i ryggen. Du kan altid vende tilbage til ham, og det er dig, der vælger, om han skal indtage en mere aktiv rolle i konflikten (forudsat at han er enig med dig). Han kan også i alvorligere sager overdrage sagen til fagforeningens sekretariat, hvor man

## **10. Begynd med dig selv**

Jeg har her forsøgt at komme omkring de vigtigste aspekter, men ikke alle sten er vendt. F.eks. har jeg ikke behandlet tilgivelse og forsoning, som er af stor betydning, når en strid skal bilægges. For ikke at tale om humor, som kan være meget konfliktafspændende, men som også kan

både kan trække på dets store viden og erfaring og på egentlig advokathjælp.

### Konfliktmægling

I visse tilfælde er tillidsrepræsentantens og fagforeningens hjælp ikke tilstrækkelig. Måske er alle regler og formalia overholdt. Ingen har begået formelle fejl, men det psykiske arbejdsmiljø er skadet. Her kan konfliktmægling komme på tale. Det er arbejde for specialister.

Konfliktmæglernes opgave (de arbejder normalt to og to) er at få skabt en dialog mellem parterne, så de begynder at lytte til hinanden – igen!! Mæglerne er upartiske og kommer ikke med forslag til, hvordan konflikten kan løses. Men under samtalen forsøger de at afdække de følelser, der er på spil og de underliggende behov, der er blevet krænkede hos begge parter. I begyndelsen ser parterne tilbage og forsøger at finde ud af, hvad det var, der skete. Senere ser man på, hvad der skal til for at samarbejdet kan fortsætte eller genoptages. Og til sidst laver man en aftale, som indeholder konkrete bud på, hvad man skal gøre i fremtiden. Til en konfliktmægling afsættes der i reglen 2½-3 timer (med indlagte pauser), og somme tider skal der flere møder til, før konflikten er løst.

Konfliktmægling er dyr, og der er ingen garanti for et godt resultat. Konflikten er parternes, og det kræver deres vilje og aktive medvirken for, at det kan lykkes. Men flere og flere menighedsråd vælger, når tingene går i hårdknude, at bruge konfliktmæglere, og selv om der tilsyneladende er et stigende antal konflikter i folkekirken, så er erfaringerne med konfliktmægling gode. Vi vil sandsynligvis komme til at se en stærk stigning i antallet af konfliktmæglinger i den kommende tid.

være som balsam for sjælen, når det hele ser sort ud.

Jeg har heller ikke talt om projektioner – dette at jeg af psykologiske årsager tillægger min modpart egenskaber, som han eller hun slet ikke har. Med andre ord, at en konflikt opstår, fordi ”jeg ikke kan lide dig.” Emnet behandles

stort set ikke i konflikthåndteringslitteraturen, men projektioner er ikke desto mindre medvirkende årsag til mange konflikter.

Misforståelser og utilfredshed opstår ofte pga. mangelfuld eller manglende kommunikation, så det er altid en god idé at holde kommunikationslinierne åbne – også der, hvor man havde mere lyst til at trække sig.

Endelig har jeg ikke fået nævnt den ulyksalige brug af e-mails. I gamle dage kunne man sige til en vred eller såret person: ”Skriv et brev og fortæl, hvordan du føler.” I dag må man sige: ”Skriv endelig ikke en e-mail, hvis du er vred.” Sendknappen sidder så tæt på, at man ikke kan nå at tænke sig om en ekstra gang, inden det er for sent. Konflikter skal behandles face to face, hvis det på nogen måde er muligt.

Skulle jeg give nogle få korte råd til den, der vil tackle sine konflikter på en ordentlig måde, ville det være:

- Tal med hinanden
- Tal om følelser
- Fortæl om dine behov
- Bliv på egen banehalvdel
- Gør ikke uenigheden personlig
- Undgå bebrejdelser
- Undgå generalisering

”Bliver det hele ikke lidt kunstigt, når man sådan hele tiden skal kontrollere sine egne reaktioner bare for at undgå konflikter.” ”Det ligner da konfliktskyhed.” ”Jeg vil hellere være mere spontan.” Sådan kunne man godt tænke efter at være præsenteret for konflikthåndteringens

”fine” teorier. Måske. Har vi en konflikt her? Men hvor spontane kan vi tillade os at være i en vesteuropæisk kultur? Eller som voksne mennesker? En spontan skideballe? Et spontant lille overfald? Et spontant butikstyveri? Et spontant raseriudbrud? Nej, vel? Den går ikke rigtig.

Jeg sidder i en bestyrelse, hvor et af bestyrelsesmedlemmerne (en nydelig ældre herre) ustandseligt farer op og råber og skriger og truer med at træde ud af bestyrelsen, hvis ikke det bliver sådan og sådan. Det er næsten synd for ham. De øvrige bestyrelsesmedlemmer ser trætte ud: Ikke nu igen!

Vi har fra barnsben lært at opføre os ordentligt: Sid ordentligt. Spis pænt. Se på den, du taler med. Ikke tale med mad i munden.

Og senere: Man begynder med det yderste bestik. Det er ikke høfligt at afbryde. Husk at skrue hættten på tandpastaen og slå brættet ned. Gode manerer i kønslivet, sågar.

Hvornår holder det op? Det holder aldrig op. Vi bliver nødt til at udvikle os og lære hele livet.

Og værre endnu: vi bliver nødt til at begynde med os selv. Det ville være så dejligt, hvis vi alle sammen kunne blive enige om at opføre os ordentligt over for hinanden. Der ville nu nok ikke gå lang tid, før en eller anden overtrådte vores regler om god opførsel, og hvor var vi så henne? Tilbage ved start! Derfor er der ingen anden udvej: Hvis vi vil forandre verden, må vi begynde med os selv.

Fortsat god fornøjelse.