



VI SNAKKES!

En håndbok om kommunikasjon,
konflikthåndtering og elefantjakt



Ansvarlig utgiver:
ADHD Norge
post@adhdnorge.no
www.adhdnorge.no

Tekst: Hanne Skarsvaag

Illustrasjoner:
Mads Johan Øgaard



FORORD

Alle organisasjoner opplever konflikter, og utfallet av en konflikt avhenger av hvordan partene håndterer den. ADHD Norge har laget en håndbok i kommunikasjon og konflikthåndtering som skal bidra til å forebygge, dempe og løse konflikter. Målet er å skape arenaer med rom for uenighet, og begrense konflikter med gode kommunikasjonsferdigheter.

Personer med ADHD er mer sårbare for å havne i eskalerende konflikter på grunn av vansker med å regulere seg når følelsene er intense. I håndboken ser vi på hva en konflikt er, hvordan konflikter kan forebygges, hvordan konflikter best kan håndteres og til slutt ser vi nærmere på noen utvalgte samtaleteknikker.

Konflikthåndtering handler ikke om å finne synderbukker, men om å gjenopprette respekt og relasjoner gjennom god kommunikasjon. Det er mye å vinne ved å løse en konflikt på en konstruktiv måte. Vi håper dere vil ha nytte av håndboken.

INNHold

Konflikter - hva er det?	6
Konfliktforståelse	6
Konfliktheisen	6
Ulike typer konflikter	10
Hvordan forebygge konflikter	14
Kommunikasjon	18
Kommunikasjonstrappen	22
Hvordan håndtere kritikk	24
Konflikthåndtering	26
Konflikter må håndteres i tide	26
Både sak og relasjon	26
Vi er alle forskjellige - hvem er du?	26
Samtaleteknikker	28
Aktiv lytting	28
Åpne og lukkede spørsmål	30
Kroppsspråk	31
Refleksjoner	32
Oppsummering	34
Bekreftelser	35
Eksempler på samtaleknikker	36

KONFLIKTER — HVA ER DET?

En konflikt defineres som en uenighet mellom to eller flere parter. Konflikt og uenighet er en naturlig del av livet. Hvis partene mestrer å holde seg til saken, kan uenighet være en kilde til utvikling, læring og relasjonsbygging. Når en uenighet derimot trappes opp, blir personlig og utvikler seg til en konflikt, kan uenigheten bli skadelig.

KONFLIKTFORSTÅELSE

En konflikt kan forstås ved å svare på spørsmål som

- Hva er årsaken til konflikten?
- Hvordan kommer konflikten til uttrykk?
- Hvordan har konflikten blitt håndtert så langt?
- Hva er forutsetningene for å kunne løse konflikten?

Konfliktforståelse handler om å kartlegge hvilken type konflikt vi står overfor, og da må vi se på årsakene til konflikten. Konflikter opptrer i forskjellig dimensjoner, mellom to eller flere personer. Det kan være faglig uenighet, uenighet om fordeling av ressurser eller uenighet om andre typer prioriteringer. Noen konflikter utvikler seg til personkonflikter. For å forstå konflikter er «Konflikttheisen» et nyttig verktøy.

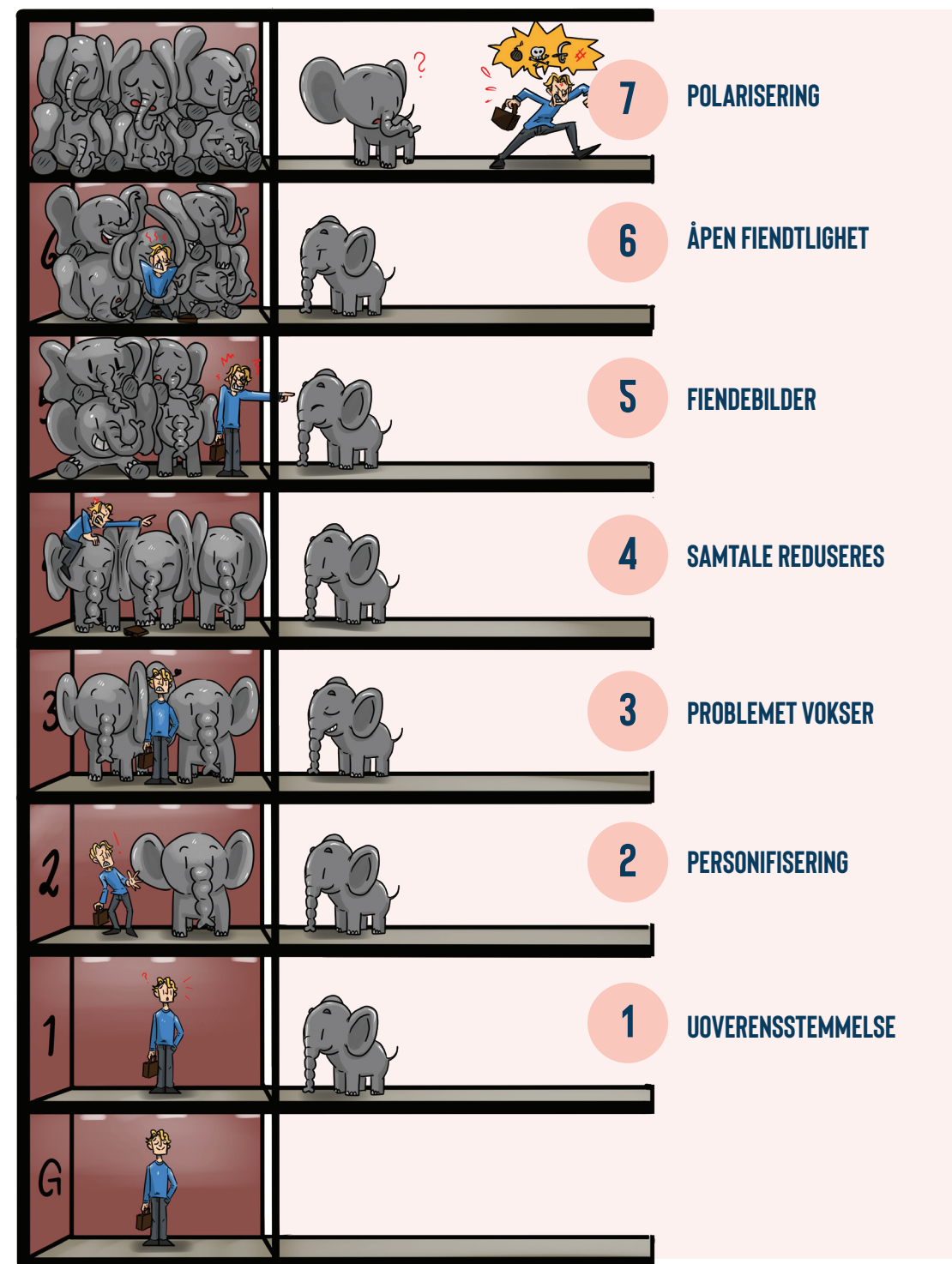
KONFLIKTHEISEN

Illustrasjonen til høyre synliggjør konflikters ulike nivåer og illustrerer hvordan en konflikt kan utvikle seg fra en liten uenighet til fiendtlighet. På hvert nivå er det mulighet for å kjøre opp heisen, som vil eskalere konflikten, eller ned heisen, som vil minske den. Ofte tar frivillige kontakt med tillitsvalgte når de står i en konflikt. Utfordringen for dem som ikke kjenner forholdene lokalt, kan være å identifisere hva som er konflikten. En god regel er da å håndtere konflikten på lavest mulig nivå.

OPPGAVE

Gå sammen to og to. Den ene deler en konflikterfaring. Den som lytter, plasserer konflikten i «Konflikttheisen». Diskuter så hva som skal til for å kjøre opp eller ned i heisen.

KONFLIKTHEISEN



NOTATER



ULIKE TYPER KONFLIKTER

Ulike konflikter krever ulike tilnæringsmåter. Vær oppmerksom på at ulike typer konflikter kan være overlappende. Det som på overflaten kan se ut som uenighet om en arbeidsoppgave, kan også være en personkonflikt som handler om lojalitet og maktkamp.

SAKSKONFLIKTER

Sakskonflikter handler om sak, om uenighet knyttet til mål, metoder, strukturer og prosedyrer. Sakskonflikter er ikke uvanlig, og fører sjelden til at man blir uvenner.

- **Håndtering:** Dialog og problemløsning.
- **Ønsket resultat:** Bli enige, komme videre.

PERSONLIGE KONFLIKTER

Personlige konflikter handler om uenighet med hverandre på grunn av forhold som identitet, kultur, selvrespekt, lojalitet, tillitsbrudd og avvisning. Ofte spiller både følelser, usikkerhet og sårbarhet inn, og slike konflikter kan føre til dårlig miljø innad i organisasjonen.

- **Håndtering:** Åpen kommunikasjon og aktiv lytting hvor partene får tid til å snakke sammen og lytte til hverandres opplevelser.
- **Ønsket resultat:** Gjensidig forståelse for den andres situasjon.

INTERESSEKONFLIKTER

Interessekonflikter handler om fordeling av begrensede ressurser, som for eksempel materielle goder. Dette er en velkjent problemstilling i alle organisasjoner som ikke har ubegrensede ressurser.

- **Håndtering:** Informasjon, forhandling og kompromiss.
- **Ønsket resultat:** En avtale.

VERDIKONFLIKTER

Verdikonflikter handler om personlige eller kulturelle verdier, som hva som er riktig og galt, og hva man kan og ikke kan gjøre. Tradisjoner, kultur og politikk spiller inn i verdikonflikter. Det kan være uenigheter mellom nye og erfarne, eller unge og gamle frivillige.

- **Håndtering:** Dialog og respekt for hverandres ulikheter. Åpen kommunikasjon hvor partene lytter til fremfor å overbevise hverandre.
- **Ønsket resultat:** Gjensidig forståelse og respekt.

OPPGAVE

Gå sammen to og to. Den ene deler en konflikterfaring, og den som lytter, prøver å plassere konflikten i en av konfliktkategoriene nevnt ovenfor. Diskuter så om konflikten kan passe i flere kategorier? På hvilken måte kan konflikten utvikle seg fra en type konflikt til en annen?

NOTATER



HVORDAN FOREBYGGE KONFLIKTER?

Det er mye å vinne på å forebygge konflikter fremfor å løse konflikter som allerede er oppstått.

Vi kan forebygge konflikter innad i organisasjonen ved å vise hverandre respekt og ved å følge rutiner, vedtekter og retningslinjer. Organisasjonshåndboka er et godt oppslagsverk for de tillitsvalgte.

Eksempler på gode rutiner for organisasjonsarbeid

- Skriftlig møteinnkallelser og møtereferat
- Ikke fatte vedtak utenfor styremøtene
- Følge tidsrammer og ta gode pauser
- La alle få si noe, gå runden rundt bordet
- Ikke avbryt den som snakker
- Evalueringer
- Oppsummering
- Synligjør innsats
- Rutiner for overlapping av kunnskap og erfaringer
- Følg vedtekter, etiske retningslinjer og andre verktøy organisasjonen har, som økonomiske retningslinjer og organisasjonshåndboka

Måten vi håndterer ulikheter på er avgjørende for om konflikter får utvikle seg. I en kultur med rom for ulikhet kan de involverte ta opp saker de er uenige om. De frivillige lytter til hverandres synspunkter og undersøker hva uenigheten går ut på før den blir til en konflikt. En slik kultur gjør det mulig både å forbygge, håndtere og løse konflikter på en god måte.

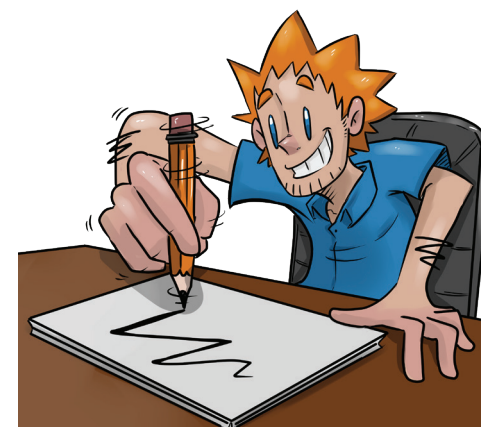
OPPGAVE

Gå sammen to og to og diskuter hvilke rutiner og prosedyrer dere har i fylkes- eller lokallaget. Er det noen rutiner dere mangler eller kanskje ønsker å få på plass?

I en kultur med rom for ulikhet kan de involverte ta opp saker de er uenige om.



NOTATER



KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon er utveksling av informasjon mellom individer og grupper og kan være både verbal og ikke-verbal (kroppsspråk).

Kroppsspråk inkluderer mimikk, kroppsholdninger, følelsesuttrykk og tonefall og er ofte en utfyllende eller korrigerende kommunikasjonsform. Kommunikasjonsferdigheter kan læres.

God kommunikasjon kjennetegnes av miljø uten beskyldninger, som er ikke-dømmende, ikke-truende og hvor kommunikasjonen er åpen og lyttende. Her blir en møtt med et positivt kroppsspråk som bekrefter det som blir sagt. I et slikt miljø føler partene seg trygge.

Et kjennetegn ved alle former for kommunikasjon er at det foregår et samspill mellom sender og mottaker. Senderen må tilpasse sitt budskap til mottakeren, og mottakeren må tolke innholdet i budskapet. På veien fra avsender til mottaker kan det oppstå «støy» i kommunikasjonen. Støy kan føre til at budskapet kan misforstås. Støy er alt som gjør at budskapet ikke oppfattes slik det var ment, som uvennlig fremføring, avbrytelser, lukt, lyd eller fremmedord. I slike situasjoner kan konflikter lettere oppstå.

Gode strategier for å unngå støy i kommunikasjonsprosessen kan være å

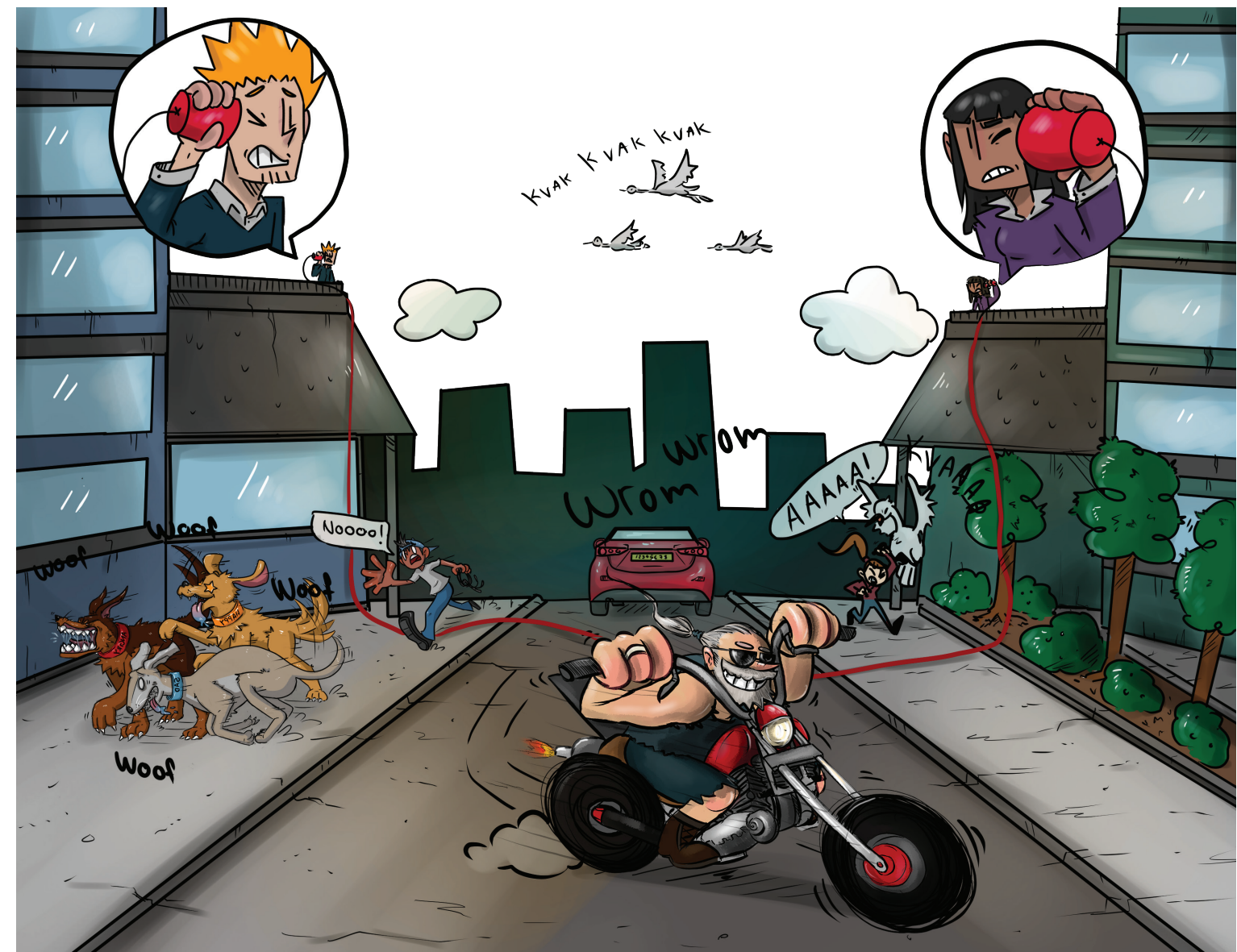
- Unngå bruk av fremmedord
- Unngå indirekte kommunikasjon
- Unngå «stammespråk» og forkortelser
- Unngå lange formuleringer og mange ord i en setning
- Unngå å bruke vi, bruk jeg, om det er du som mener noe. Det forebygger motstand
- Fokuser på sak, og ikke person
- Vær bevisst på både din verbale og non-verbale kommunikasjon
- Gjenta det forteller sier. Slik sjekker du ut at du har forstått den andre rett, og forteller opplever seg hørt, sett og tatt på alvor
- Vær løsningsorientert, ikke problemfokustert. Det er bedre å løse et problem enn å oppløse en relasjon
- Legg til side egne argumenter. Å forholde seg til kritikk er ofte smertefullt og kilde til konflikt. Prøv både å gi og ta imot tilbakemeldinger på en ordentlig måte

Konfliktdempende kommunikasjonsstrategier

God kommunikasjon må være kongruent, som betyr at både det en sier, føler og gjør må henge sammen. Det betyr at sier du noe positivt, må også kroppsspråket ditt være positivt, hvis ikke sendes det ut motstridende budskap til mottaker. Å mestre kongruent kommunikasjon er mye teknikk, men i enda større grad selvbevissthet.

OPPGAVE

Gå sammen to og to eller i større grupper og diskuter hvilke gode kommunikasjonsstrategier dere har, og hvilke strategier man kan jobbe med å forbedre?



NOTATER



KOMMUNIKASJONSTRAPPA

Det er ulike nivå av kommunikasjon, hvor de ulike kommunikasjonsnivåene gjenspeiler kvaliteten på kommunikasjonen. Sannsynligheten for at endring vil finne sted, øker jo høyere opp på kommunikasjonstrappa samtalen foregår.



Anerkjenne og respektere hverandre

Bry seg om og løfte hverandre opp

Dele følelser

Være ærlig med livet sitt

Bryte synspunkter

Våge å være uenige

Utteksle synspunkter

Snakke fram og tilbake, selv om det ikke er mye innhold

Informere

Utteksle beskjeder: "Hei, hvordan har du det?" Overfladisk kommunikasjon



OPPGAVE

Gå sammen to og to og diskuter «hvor» i kommunikasjonstrappa dere vil definere kommunikasjonen i ditt fylkes- eller lokallag?

NOTATER



HVORDAN HÅNTERE KRITIKK

Ofte starter uenigheter med at den ene kritiserer den andre.

Det er ulike måter å håndtere kritikk på, og noen er mer løsningsorienterte enn andre. Blir kritikk håndtert dårlig, kan det føre til at konflikter eskaleres.

Eksempler på ulike tilnærminger man kan ha når man blir møtt med kritikk

- Avvise kritikken og gå i forsvarsposisjon. Dette fører ofte til konflikt.
- Forsvare hvorfor du har gjort eller sagt det du har. Dette fører sjelden til løsning.
- Forklare hvorfor du har gjort eller sagt det du har. Dette kan slå ut begge veier.
- Forstå og lytte til kritikken. Her kan man lære noe og forebygge konflikt.

Man kommer langt med en god velkomst hvor man møter hverandre på en positiv måte.

Eksempler på gode tilnærminger ved personlige møter

- Lytte og være til stede
- Empati, forsøk å vise ekte omtanke
- Aksept, godta at den andre opplever et problem
- Problemløsning, bli enige om neste steg

OPPGAVE

Gå sammen to og to, den ene forteller om en gang han/hun opplevde å bli kritisert, og hvilken tilnærming vedkommende brukte for å håndtere kritikken. Snakk sammen om måten kritikken ble møtt på: bidro den til å dempe eller eskalere konflikten? Bytt på så begge får dele erfaringer.

NOTATER



KONFLIKTHÅNDTERING

Hvordan løse konflikter når de har oppstått? Når vi opplever uenighet eller kommer i konflikt med andre, er god kommunikasjon avgjørende for å få til en løsning. Vi må se på hvordan konflikten er håndtert så langt, og se om det er noe som kan gjøres annerledes. God konflikthåndtering forutsetter en kultur for at ulikhet aksepteres, og at problemer løses nærmest problemet.

KONFLIKTER MÅ HÅNTERES I TIDE

Uløste konflikter går ikke over av seg selv. Søk hjelp i tide; jo lengre tid det går, jo mer vil en konflikt få etablert seg. Forsøk alltid å løse konflikten på laveste nivå gjennom én-til-én-dialog.

BÅDE SAK OG RELASJON

For å løse en konflikt må man jobbe med både saken (konflikten) og relasjonen (partene). Målet er å komme fram til en løsning som partene kan leve med, hvor relasjonen mellom partene ivaretas. Ofte vil de involverte forsone seg med hverandre, men det er ikke alltid nødvendig at partene skal bli venner. Alle konflikter lar seg heller ikke løse.

Det forventes ikke at en part skal ta skylden for hele konflikten; vi må erkjenne at det er to parter i enhver konflikt. Ved at alle parter er villige til både å tilgi og be om tilgivelse, øker man sjansen for at konflikten løses på en god måte.

OPPGAVE

Gå sammen to og to og tenk over en konflikt eller uenighet i ditt fylkes- eller lokallag. Ble konflikten håndtert i tide, og på hvilket nivå ble konflikten ble håndtert? Var dette riktig nivå for å håndtere konflikten?

VI ER ALLE FORSKJELLIGE – HVEM ER DU?

Vi er alle ulike med unike ressurser som vi bringer inn i en organisasjon og relasjon. Det er sjelden vellykket å tvinge på folk oppgaver eller roller de ikke er motivert for. Noen liker å igangsette og planlegge aktiviteter, mens andre er mer komfortable med kun å delta i gjennomføringen og ikke i selve planleggingen. Noen trenger tydelige roller, andre finner sin plass der og da.

ORGANISATOREN
Vil gjøre alt rett



Lyttende
Støttende
Passiv

NETTVERKSBYGGEREN
Vil komme overens



PÅDRIVEREN
Vil gjøre ferdig



Besluttosom
Utfordrende
Dominerende

DEN VISJONÆRE
Vil bli sett



OPPGAVE

Gå sammen to og to og prøv å plassere hverandre i én av de fire kategoriene. Er dere enig i kategorien dere har fått? Diskuter.

SAMTALETEKNIKKER

Alle mennesker har ressurser til å gjøre forandringer når de forsøker og ønsker det. Det vil ikke si at vi ikke kan trenge litt hjelp for å oppnå god kommunikasjon.

Her presenteres noen nyttige samtaleteknikker som bidrar til god kommunikasjon. Og husk: vi blir aldri ferdig utlært i å kommunisere godt med andre, det er en læringsprosess som varer livet ut.

AKTIV LYTTING

Aktiv lytting betyr å lytte aktivt. Det vil si at man konsentrerer oppmerksomheten på hva som blir sagt, lar motparten snakke og lytter til det som blir sagt både direkte og indirekte. Det er en grunn til at vi er utstyrt med to ører og en munn. Man viser fortelleren respekt ved å interessere seg for det som blir sagt ved å stille åpne spørsmål. Når vi lytter aktivt, skal vi unngå å avbryte. Vi bør ha et bekreftende kroppsspråk, som for eksempel blikkontakt, og huske på å stille spørsmål som bringer samtalen videre.

Det er flere måter å lytte aktivt på. Man kan «lytte» til kroppsspråket ved å legge merke til blikk, stemmebruk, tonefall, øyekontakt og kroppsbevegelser. Man kan også lytte til ordene som innebærer å vise at du er opptatt av hva den andre har å fortelle deg, stille spørsmål, bekrefte det du har hørt og forstått. Det er viktig å lytte til både kroppsspråket og til ordene.

Vær oppmerksom på forstyrrelser eller «støy», det kan ødelegge lyttingen slik at man ikke får med seg det som blir formidlet. Eksempler på støy er en vifte i taket, egne tanker eller sterk lukt. Alle samtaleteknikkene som presenteres, vil sammen bidra til aktiv lytting.



OPPGAVE

Gå sammen to og to, den ene forteller og den andre lytter. Øv på å stille spørsmål for å bringe historien videre, og øv på et kroppsspråk som er sammenfallende med det du ønsker å si.

ÅPNE OG LUKKEDE SPØRSMÅL

Åpne spørsmål er spørsmål som gir et fortellende svar, altså spørsmål som ikke kan besvares med "ja" eller "nei" eller andre enkeltord. Når du stiller åpne spørsmål, skal du derfor unngå å stille ja/nei-spørsmål. Dette kan gjøres ved å starte spørsmålet med spørreordene hva, hvor, hvorfor eller hvordan.

Eksempel

- Hva mener de om.....?
- Hva skjedde da....?
- Hvordan ser du for deg en løsning?

Lukkede spørsmål derimot leder motparten til å gi korte svar som "ja", "kanskje" eller "nei". Slike spørsmål egner seg godt når vi vil bekrefte eller avkrefte noe konkret.

Eksempel

- Er du ferdig.....?
- Du er 40 år....?
- Vil du ha kaffe....?

Ofte leder et lukket spørsmål til et åpent spørsmål.

OPPGAVE

Gå sammen to og to, øv først to minutter på å stille hverandre åpne spørsmål, så bytter dere til å stille hverandre lukkede spørsmål. Hvordan opplevdes det? Fungerte det å stille åpne/lukkede spørsmål etter sin hensikt?

KROPPSSPRÅK

Kroppsspråk er måter vi kommuniserer et budskap på ved hjelp av kroppsuttrykk og uten bruk av tale- eller skriftspråk.

Vær bevisst på kroppsspråket ditt, det utgjør 70 prosent av alt man kommuniserer. Et smil innbyr til kontakt, et flakkende blikk virker avvisende. Øyekontakt bidrar til at mennesker får tillit til deg. Kroppsspråk utgjør en viktig del av vår kommunikasjon med andre, selv om dette ofte skjer helt ubevisst. For å oppnå en tydelig kommunikasjon er det viktig at vårt kroppsspråk og vårt verbale språk gjensidig bekreftes, slik at kommunikasjonen blir trygg og tydelig.

Eksempel

Når du sier noe positivt, er det viktig at du også viser det med ditt kroppsspråk ved for eksempel å smile.

OPPGAVE

Gå sammen to og to, si noe hyggelig til din partner med et negativt kroppsspråk, snakk så sammen om hvordan mottaker opplevde kommunikasjonen. Bytt så om og si noe negativt med et positivt kroppsspråk. Bytt på så begge får være avsender og mottaker.



REFLEKSJONER

Refleksjoner er en konstatering av det som blir sagt ved at man gjentar det den andre sier, men med andre ord.

Vi kan reflektere enkelte ord, setninger eller vi kan reflektere det vi tror er den underliggende meningen eller følelsen i det som blir sagt, også kalt avansert refleksjon. Ved å reflektere den andre viser vi at vi lytter og er interessert, og viser dermed empati. Vi ønsker å forstå og se saken fra den andre personens perspektiv. Vi kan også bruke refleksjoner til å styre eller korrigere samtalen gjennom å velge å fokusere på det vi ønsker at samtalen skal gå videre på, det som bidrar til en løsning fremfor en eskalering av konflikten.

Ved å reflektere ser man flere sider ved en og samme sak, og man har lettere for å forstå hvorfor uenighet har oppstått og slik også finne en løsning. En fin teknikk for å kartlegge motivasjon for endring og løsning i konflikten er skalerings spørsmål. Det kan gjøres som en del av refleksjonen eller etterpå.

Eksempel refleksjon

Jeg trives ikke i organisasjonen, jeg får for mange oppgaver, og jeg har vanskelig for å si nei.

Mulige refleksjoner

- Du trives ikke med for mange oppgaver.....
- Du har vanskelig for å si nei...

Eksempel skalering

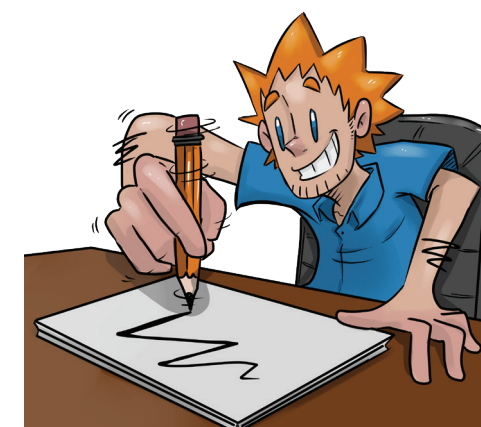
- Hvor motivert er du for å finne en løsning på denne konflikten på en skala fra 1 til 10? Du sier 6, hva skal til for at du skal si 7?

OPPGAVE

Øv to og to på ulike refleksjoner til dette utsagnet:

«Jeg sover så dårlig og føler meg ofte trøtt og slapp. Jeg kjenner meg aldri glad, og klarer ikke jobben så godt. Jeg trenger virkelig hvile.» Bytt roller etter fem minutter.

NOTATER



OPPSUMMERINGER

En oppsummering er en sammenfatning av det som er blitt sagt. Når vi oppsummerer det vi har hørt, oppleves dette empatisk fordi forteller opplever å bli sett og forstått. I tillegg hører personen hva han/hun selv tenker og sier, og det gir rom for refleksjon over innholdet. Oppsummeringer gir muligheter for å utforske ambivalens og kartlegge eventuell motstand til en endring eller ny løsning.

Oppsummering kan man gjøre under samtalen, i begynnelsen og som avslutning. Etter oppsummering gir man rom for refleksjon ved å spørre personen hva han eller hun tenker om det som er oppsummert. I oppsummeringen tones det som er konflikt-skapende ned, og det som gir bevegelse mot ønsket mål, tones opp.

Eksempel

Jeg hører at du på den ene siden sier du trives med å jobbe som frivillig, mens på den andre siden er det vanskelig å oppleve at det du gjør ikke blir satt pris på av de andre.

OPPGAVE

*Gå sammen to og to hvor den ene forteller, den andre oppsummerer.
Prøv å ikke avbryte, og la den andre snakke ferdig før du oppsummerer.
Bytt roller etter fem minutter.*

BEKREFTelser

Å bekrefte noen innebærer å gjenkjenne det positive hos en person og dens verdi som menneske. Det innebærer å støtte og oppmuntre den som deler. Bekreftelse er på mange måter overlappende med å vise empati. Det er viktig at bekræftelsen er ekte. Jo mer konkrete vi er i våre bekræftelser, jo større drivkraft vil bekræftelsene ha i kommunikasjonen og slik bidra til å løse en uenighet eller konflikt.

Vi øver på flere samtaleteknikker samtidig ved å utforske ambivalens til ulike løsninger på en eventuell uenighet eller konflikt. Dette er en krevende øvelse, og man kan også velge å fokusere kun på én eller to samtaleteknikker.

Eksempel

Du sier du er sliten og lei av å være i konflikt. Så bra du fortsatt klarer å holde fokus for å få til en løsning.

OPPGAVE

Gå sammen to og to og diskuter hvilken kommunikasjonsstil du egentlig ønsker å ha? Øv på samtaleteknikkene ved å lytte aktivt, ved å bruke åpne og lukkede spørsmål, ved å være oppmerksom på både det verbale og ikke-verbale språket, reflekter hverandre, oppsummer og bekræft hverandre.

EKSEMPLER PÅ SAMTALETEKNIKKER

1

PÅ DEN ENE OG DEN ANDRE SIDEN

Hva er det du liker best ved styrearbeid?
Hva er det mest positive ved...
Hva setter du mest pris på med å...

Hva er du ikke så fornøyd med...
Hvilke negative konsekvenser har det å...
Hva liker du minst med å....

2

OPPSUMMERE OG UTDYPE

Du liker å skrive referat, er det flere ting du liker ved styrearbeid?
Du trenger regelmessige pauser, er det flere ting du trenger?

3

STOR OPPSUMMERING ELLER REFLEKSJON

Oppsummere flere ting på en gang, avslutt med å be om en bekreftelse, et lukket spørsmål.

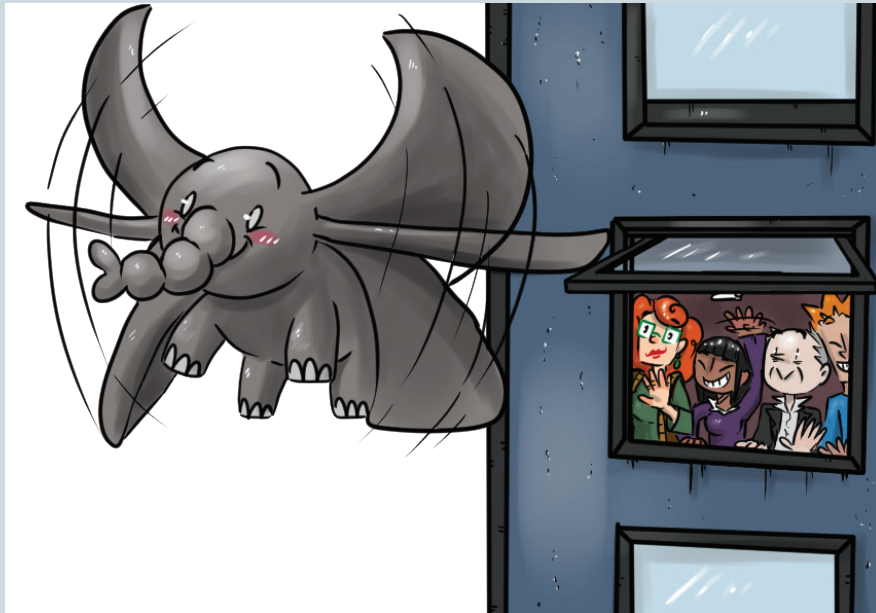
4

SKALERINGSPØRSMÅL

På en skala fra 1 til 10, hvor motivert er du for å dra på styremøte?
Du sier 6, hva skal til for at du skal si 7?

NOTATER





NORGE

adhdnorge.no

