Udgivet af styregruppen for Menighedsnetværket i ELN (nu PULS), juni 2019

Konflikt

– forebyggelse og håndtering

Denne vejledning er tænkt som en hjælp til at få talt om og evt. lave en skriftlig aftale om, hvordan I ønsker at forebygge og håndtere konflikt. Vejledningen sigter primært på konflikter mellem ansatte og ledelse og internt i ledelsen, men principperne kan anvendes bredt.

Formålet er

- At opfordre menighedsråd/bestyrelse til en samtale om, hvordan I vil forebygge og håndtere konflikt
- At inspirere til at lave en skriftlig aftale om en sund og frugtbar håndtering af konflikt for at undgå destruktiv og ødelæggende splittelse
- At gøre opmærksom på, hvor man kan hente hjælp (litteratur og inddragelse af tredjemand)

Definition af konflikt

En konflikt er en større eller mindre uoverensstemmelse mellem to parter. Årsagen kan være uklarhed om regler, rammer og retning for arbejdet eller forskellige forventninger til fx roller og relationer. En konflikt kan også opstå, hvis man er utilfreds med nogen eller noget. Konflikter er en del af livet både i og uden for menigheden.

I mange tilfælde er konflikt en mulighed for udvikling og ny indsigt, hvis den gribes rigtigt an.

Forebyggelse og håndtering af konflikt

> *Fang konflikten eller optrækket til den så hurtigt som muligt og hent hjælp udefra så tidligt som muligt.*

Når der verserer en konflikt på et eller andet niveau i menigheden, har det stor indflydelse på den personlige trivsel og effektivitet. Det vil på sigt påvirke hele menigheden. Derfor er det vigtigt at forebygge konflikter på alle niveauer ved at være så åben, have så gennemsigtige beslutningsprocesser som muligt og ved at kommunikere tydeligt og enkelt. Fang konflikten eller optrækket til den så tidligt som muligt og hent hjælp udefra så tidligt som muligt.

Ideer til samtale og udarbejdelse af aftale

Konflikter skal forebygges i fredstid. Derfor er det afgørende, at I også taler om det, som i øjeblikket ikke er problematisk.

Det er vigtigt at understrege, at når der i det følgende er nævnt eksempler, er det netop kun eksempler. Der kan være stor forskel på, hvad der er meningsfuldt forskellige steder.

1. Tal i fredstid om, hvordan I forebygger konflikter

- Lav generelle spilleregler for godt samarbejde. F.eks. 'Vi forbereder os før møder', 'Vi overholder tiden', 'Alle bliver hørt, før vi går videre'. Har I allerede spilleregler, så brug dem jævnligt for at se, om I spiller efter dem.
- Hvad skal vi lave konkrete aftaler om. Det er vigtigt, at alle kan foreslå områder, der skal laves aftaler om. Udvælg, hvilke områder I vil lave aftaler om. Følgende er typiske faldgruber i forbindelse med konflikter, hvis der ikke er lavet en klar aftale om dem: Rolle- og ansvarsfordeling, opgavefordeling, hvad/hvor meget kan ændres af hvem (gudstjenestefrekvens, træffetid, ekstra arrangementer etc.), indkøb/brug af penge, arbejdsgiveransvar i forhold til præsten.
  Øv jer i at være tydelige. Man kan ikke gardere sig mod alt, men man kan øve sig i at være tydelig over for hinanden, og man kan lave aftaler, der skaber øget tryghed på alle poster.
- Hvem har evne/nådegave til at opdage, være i og løse en konflikt? Det giver ikke mening at kaste en konfliktsky person ud i denne opgave.
- Hvordan skal rammerne se ud for håndtering og løsning af en konflikt?
  - Hvornår skal vi hente hjælp udefra, og hvor kan vi hente hjælp?
  - Hvornår skal man erklære sig inhabil?
  - I hvilke tilfælde er det aktuelt med en bisidder?
- Aftal, hvordan I sikrer tydelig kommunikation
  - Hvordan I taler sammen om emner, der kan være følelsesmæssigt svære? Hvordan sikrer I, at alle kan give udtryk for det, hvis et emne er følsomt? Vil det befordre samtalen at have tredjemand med?
  - Gør det til en helt fast rutine at lave notat af det, I har talt om både de lovpligtige samtaler (fx ved ansattes sygdom), andre jævnlige samtaler fx MUS og samtaler mellem præst og menighedsråd/bestyrelse mv.
  - Aftal tydelige kommunikationsveje, altså: Hvem beslutter, hvad der skal informeres om – Hvornår skal der informeres – Hvem informerer involverede, hele menigheden, evt. andre – Hvornår og på hvilken måde (mundtlig orientering, mail, nyhedsbrev, hjemmeside…)
  - Tal om hvem, der har hvilke roller: Ansat, arbejdsgiver, menigt medlem, kollega, bestyrelsesmedlem, ven eller ….
    Beskriv rollerne – både de formelle og de uformelle. Italesæt, hvordan I forholder jer til de givne roller, så alle kender præmissen, når der opstår en situation, hvor rollerne skal i brug. På den måde kan I være klare i kommunikationen og fx sige: "Nu tager jeg min lederkasket på og

vil tale med dig om", "Nu er jeg medarbejder og har et par ting jeg vil drøfte med min leder/ledelse", "Nu taler jeg som ven" mv.

- Hvem kan enkeltpersoner/små grupper i menigheden gå til, hvis der er noget, de vil tale igennem eller er utilfredse med.

Skriv jeres aftale i korte og tydelige sætninger - og kommuniker det ud til menigheden. Det kan fx gøres synligt på hjemmeside, intranet eller lign.

2. Når konflikten er i gang

Jo før en konflikt tages op, des større er muligheden for, at den bliver til noget frugtbart. I den proces er det vigtigt, at I går tilbage og ser, hvad I har aftalt og holder jer til det.

> *Jo før en konflikt tages op, des større er muligheden for at den bliver til noget frugtbart.*

Det fremmer den konstruktive samtale, når parterne

- Taler for sig selv (siger jeg tænker, føler, oplever det sådan og sådan) og er konkret (tidspunkt, sted, situation m.m.)
- Har fokus på, hvad sagen handler om
- Spørger åbent til den andens holdning og mening med henblik på at forstå frem for at vinde. Spørg fx: "Vil du fortælle mig, hvordan du ser sagen?" og "Er der mere, du vil sige?" og "Vil du høre, hvordan jeg ser på det?"
- Har god tid. Et af de vigtigste redskaber i håndtering af konflikter er at lytte, og det er kun muligt, hvis man er rolig og har evnen til at være i det, som er konfliktfyldt.
- Benytter fire faser: I mediation bruges ofte fire faser, som også er gode, når man sidder i en svær samtale med et andet menneske. De fire faser er:
  - Fakta – hvad oplever jeg?
  - Følelser – hvad gør det ved mig?
  - Behov – hvad har jeg brug for, for at jeg kan trives i samarbejdet
  - Adfærd – ønskede handlinger fremadrettet for at bedre samarbejdet
- Skriver ned, hvad I bliver enige om. Også det I er enige om at være uenige i. Det er vigtigt at alle underskriver notatet - som et udtryk for at begge parter har set indholdet. Det er en god procedure også i fredstid.

Konflikttrappen – et redskab

Konflikttrappen er et godt redskab til at diagnosticere, hvor parterne i konflikten er, og hvad næste step kan være i både den ene og den anden retning. I dette link til konflikttrappen hos arbejdsmiljoweb.dk kan I finde god og konkret hjælp.

I kan også bruge konflikttrappen i fredstid, når I overvejer, hvornår I skal hente hjælp udefra. Aftal fx på hvilket trin af konflikten, I skal overveje at hente hjælp, og hvornår hjælpen skal hentes.

Kom godt videre

Det er en viljesbeslutning at tilgive og komme videre efter en konflikt. En beslutning om, at jeg ikke vil bruge det imod dig, som du har gjort imod mig.

> *Det er en viljesbeslutning at tilgive og komme videre efter en konflikt.*

Det betyder, at der godt kan være et følelsesmæssigt efterslæb, som man kan have brug for tid til at bearbejde, og der kan muligvis også være brug for at samtale med en terapeut/psykolog. Overvej hvem, der evt. skal betale samtaleforløbet.

Det kan også være, at parterne skal komme videre hver for sig – nogle gange er det ikke muligt at nå til enighed eller finde en vej videre sammen. Risikoen for et brud vil altid være tilstede i en konflikt.

God hjælp og vejledning

Der er flere muligheder for at søge råd og vejledning. Her er en håndfuld tilgængelige og brugbare forslag:

- PULS' menighedsinspirator står til rådighed for sparring og hjælp til at finde en konfliktmægler
- PULS' hjemmeside – se hvilke konsulenter, du kan få hjælp af og hvordan
- Foreningen Agape.dk
- Arbejdsmiljøweb.dk (bl.a. beskrivelse af konflikttrappen)
- Bogen "At lede mennesker" af Henrik Nymann Eriksen og Sven Madsen. Bogen findes i en wordudgave, som kan hentes på kirkeliv.dk under "Alle medlemmer – Filer"

Ikke alt er sagt

Der er skrevet tykke bøger om dette emne, og denne vejledning kan derfor kun bruges som en hjælp til at tage det faktum alvorligt, at konflikt er en del af et godt samarbejde mellem mennesker, der er dejligt forskellige. Vejledningen rummer på ingen måde alt relevant om konflikthåndtering. Vi håber alligevel, at I kan få glæde af det.

Dette papir er blevet til på initiativ fra styregruppen for Menighedsnetværket, og hvis nogen af jer har kommentarer til det, så kom endelig med dem – vi er fortsat et netværk og har brug for alle gode ideer til, hvordan vi bedst hjælper hinanden.

Skriv eller ring til Anette Klausholm Bækgaard
Mail: menighedsinspirator@puls-eln.dk
Mobil: 27 11 21 91

Udgivet af styregruppen for Menighedsnetværket i ELN (nu PULS), juni 2019 · PULS – Evangelisk Luthersk Netværk · puls-eln.dk