

Konflikthåndtering for TAP og studievejledere på VUC

Af Inge Voller, vicerektor på VUC Lyngby og formand for Lederforeningens Udvalg for Kompetenceudvikling i samarbejde med Anne Karin Smidt, erhvervspsykolog, aut.cand.pæd.psych.

En medarbejder fra teknisk service beder nogle kursister om at smide affald i skraldespanden i stedet for på jorden. En studievejleder får en henvendelse fra en kursist, der er kommet i konflikt med en lærer. En leder beder en gruppe af kursister om at tage fødderne ned fra møblerne. En studieadministrativ medarbejder skal få en frustreret kursist til at aflevere manglende bøger, før nye kan udleveres. Alt sammen små eksempler på situationer i hverdagen, som kan føre til misforståelser og konflikter med deraf følgende dårligere trivsel – såvel for kursister som for medarbejdere på VUC.

Der er nok en generelt tendens til, at kursisterne på VUC'erne rundt omkring i landet kommer med anderledes forudsætninger og forventninger til at gå i skole, end vi ansatte forventer eller kunne håbe. Nogle kursister er sårbare og har diagnoser eller dårlige erfaringer med i bagagen, hvilket kan være grobund for en uhensigtsmæssig adfærd i mødet med VUC'et og de krav og rammer, der hersker i en myndighed.

Indledning

I denne artikel vil jeg redegøre for et forløb, VUC Lyngby har gennemført med støtte fra Kompetencesekretariatet og med konsulentbistand fra aut.cand.pæd.psych. Anne Karin Smidt. Jeg kommer ind på baggrunden for og målene med projektet, hvordan vi har struktureret forløbet herunder hvilke aktiviteter vi iværksatte, samt giver konkrete værktøjer til brug i kommunikations- og konfliktsituationer. Værktøjerne har jeg fra Anne Karin Smidt.

Baggrund og resultater

Baggrunden for, at VUC Lyngby søgte Kompetencesekretariatet om støtte til et forløb, var, at TAP'erne og studievejlederne over de seneste år i stigende grad har oplevet episoder som de ovenstående. Det havde betydning for trivslen og arbejdsmiljøet blandt disse medarbejdergrupper, og vi har også en udokumenteret formodning om, at det har betydning for kursisternes trivsel, læring og gennemførelse. I 2013 fik vi et påbud fra Arbejdstilsynet, som gik på, at vi skulle være bedre til at håndtere konfliktfyldte situationer med kursister, så medarbejderne føler sig trygge. I den anledning har vi lavet flere forskellige tiltag, men dette projekt skal også ses i lyset heraf. Vi ville tilegne os nye kompetencer og værktøjer til at forebygge og håndtere konflikter gennem kommunikation. En anden dimension i projektet var, at de andre medarbejdergrupper end lærere havde ytret ønske om at lave noget mere fagligt og socialt sammen for at skabe en større sammenhængskraft i organisationen, udvikle et fælles sprog om arbejdet og have en stærkere fornemmelse af, at vi trækker i samme retning.

Resultaterne af projektet levede til fulde op til vores ønsker: I forløbet fik vi mange forskellige værktøjer til at forbedre kommunikationen, forebygge konflikter, tackle konflikter (man selv er del af) og til at konfliktmægle. Yderligere skabte det en særlig kultur, at medarbejdere med administrative funktioner fik en fælles oplevelse. Det gav et fælles sprog til den samlede gruppe, en større åbenhed til at sparre med hinanden og en fælles forståelse af hinandens forskellige situationer, hvor man er i kontakt med kursister.

Projektets forløb og aktiviteter

Vi havde nedsat en styregruppe på VUC Lyngby, som var en slags projektledelse i forløbet. Styregruppen startede med at tale sammen om, hvad vi gerne ville have ud af forløbet og holdt møde med forskellige

konsulenter, som vi formodede kunne facilitere processen og give os de nødvendige indsigter og værktøjer. Da vi havde indgået aftale med Anne Karin Smidt, begyndte tilrettelæggelsen af forløbet. Første skridt i projektet var at invitere ca. 5 kursister til et fokusgruppeinterview om, hvordan de oplever VUC Lyngby som studiested, herunder om de har oplevet konflikter eller andre episoder, som de var kede af. Kursisterne var blevet udvalgt af studievejlederne ud fra en formodning om, at kursisterne havde noget på hjerte. Med andre ord drejede det sig om kursister, der havde oplevet konflikter eller uheldig kommunikation på VUC Lyngby. Ca. halvdelen af deltagerne i projektet fungerede ved denne lejlighed som reflekterende team. Denne indledende runde gav faktisk et godt fundament at stå på. Et fundament, som vi kunne vende tilbage til i løbet af kurserne. Sammenfattende var det sådan, at kursisterne der blev interviewet, oplevede konflikter, når de oplevede ikke at blive set og hørt, når de manglede anerkendelse af deres situation, eller når de oplever forskelsbehandling. Kursisterne er afhængige af at få en god vejledning. Det er vigtigt for dem at få taletid, og at de oplever en god relation. Når der er en potentiel konflikt eller uenighed, vil kursisterne gerne spørges ind til deres person og trivsel. De vil gerne betragtes som hele mennesker og ikke "bare" som deltagere i et eller flere fag.

Dernæst havde vi et intromøde af to timers varighed, hvor vi blev klædt teoretisk på. Vi fulgte op på fokusgruppeinterviewet, fik en teoretisk forståelse af konflikter samt god kommunikation, og tænkte over cases, som vi kunne arbejde med på kurserne. Endelig reflekterede vi over, hvilken læring vi gerne ville have ud af forløbet. Denne dag indkredsede vi vores forståelse af konflikter til nogle pointer: Konflikter er en tilstand, hvor stærke følelser er involveret, og konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker. Der er altså altid to aspekter i en konflikt: Der er en sag og en relation, og man er nødt til at tage sig af begge dele for at man kan finde en holdbar løsning.

Så blev kurset i konflikthåndtering afholdt over 1½ dag. Her var temaet at håndtere konflikter, som man selv er en del af. Vi fik præsenteret og trænet forskellige værktøjer til denne del. I afsnittet om værktøjer gennemgår jeg udvalgte værktøjer.

Fordi en del af deltagerne i projektet ikke alene skal kunne håndtere konflikter, de selv er en del af, men også skal kunne konfliktmægling, afsatte vi en halv dag til træning af konflikthåndtering. Deltagerne på denne halve dag var udelukkende studievejledere og ledere, som forventes at skulle konfliktmægle mellem lærere og kursister, lærere indbyrdes eller kursister indbyrdes.

Som afslutning på projektet holdt vi et evalueringsmøde af to timers varighed, hvor vi delte erfaringer med resultatet af arbejdet med selvvalgte hjemmeopgaver. Ved samme lejlighed evaluerede vi hele projektet og læringen.

Værktøjer og metoder

Vi tilegnede os forskellige værktøjer, som vi kan bruge til at kommunikere og løse konflikter med. Jeg gennemgår i det følgende nogle af værktøjerne kort.

1. Oplevelseskuben

Når man skal løse en konflikt eller tale med en anden om en uheldig oplevelse, kan det være nyttigt at anlægge forskellige perspektiver på sagen. Ved at gøre det, kan man få samtalepartneren til at forholde sig reflektivt og analyserende til sagen, hvilket i sig selv kan virke konfliktnedtrappende. Oplevelseskuben handler i al sin enkelthed om, at man skal få sin samtalepartner til at betragte konflikten/sagen ud fra fire forskellige vinkler:

Observationer	Tanker
Vilje	Følelser

- A. Observationer: Hvad skete der?
- B. Tanker: Hvad tænkte jeg om det?
- C. Følelser: Hvad gjorde det ved mig? Hvilke følelser havde jeg i situationen?
- D. Vilje: Hvad vil jeg gøre ved det? Hvad vil jeg gøre en anden gang, jeg havner i en lignende situation?

På kurset var vi alle oppe at stå og gå rundt i kuben. Vi var sammen to og to og skulle på skift guide hinanden rundt i oplevelseskuben, som var ridset op på gulvet vha. snore og sedler. Vi skulle tale sammen om en konflikt, vi havde haft, og vi bevægede os fysisk rundt i de fire hjørner i oplevelseskuben alt efter hvilket perspektiv, vi anlagde på konflikten. Den part, der lyttede til fortællingen om konflikten, kunne udforske det aktuelle perspektiv. Men den lyttende part kunne også spørge til de andre perspektiver på sagen, hvis fortælleren befandt sig meget i et af rummene, således at konflikten blev belyst fra alle fire vinkler.



Efterfølgende har vi brugt oplevelseskuben i forskellige situationer, hvor vi ikke har været oppe at stå, men hvor vi mentalt har bevæget os rundt i de fire hjørner/perspektiver. Fordi vi har fælles en referenceramme i kurset, kan vi nemmere bruge oplevelseskuben i dagligdagen og altså også uden at skulle op at stå – hvis man nu ikke er så meget til det.

2. Tryk og træk

I en samtale eller en konfliktsituation med eksempelvis kursister, er det afgørende, hvordan vi som autoriteter kommunikerer med de pågældende kursister. Vi fik præsenteret et værktøj, som vi kaldte "træk og tryk". Der er tale om to vidt forskellige kommunikationsformer. Når vi er i konflikt, er det ret almindeligt, at vi kommer til at trykke, hvilket vil sige, at man vurderer, bedømmer, forklarer, argumenterer osv. Vi ved fra dygtige mæglere, at de anvender trækstilen. Det vil sige, at de lytter, spørger, opsummerer, åbner parternes tanker om sagen op og skaber billeder af mulige fremtidsscenerier i forbindelse med løsning af konflikten.

TRYK !.	TRÆK ?
- Foreslå	- Lytte og spørge
- Argumentere	- Opsummere
- Vurdere	- Åbne sig
- Presse	- Skabe visioner

Vi trænede dette mange gange vha. cases, og det var for flere af os svært at trække mere end vi trykkede, når vi følte os pressede. Måske skyldes det, at vi er autoriteter i forhold til kursisterne og tit sidder med "det rigtige" svar. Men det opleves mere anerkendende og ligeværdigt for samtalepartneren/kursisten, hvis man også bruger den trækkende stil. Hvis man trykker i sin kommunikation, kommer man tit til at "levere et svar", som ikke kan ændres. Man vurderer en sag, presser samtalepartneren til en bestemt vinkel på sagen og argumenterer for sin sag.

Hvis man i stedet trækker i sin kommunikation, handler det om at prøve at inddrage samtalepartneren for at vedligeholde relationen og for at anerkende de forskellige parters ståsteder. I trækkende kommunikation skal man altså gerne lytte og spørge, opsummere (også selv om det føles underligt, fordi man siger det samme som samtalepartneren lige har sagt – men det virker) og skabe fælles løsninger/visioner. Man kan også åbne for sin eget ståsted, ved f.eks. at sige "Jeg bliver usikker på/nysgerrig på..." mv.

3. Konfliktmægling

De to foregående værktøjer kan også bruges i konfliktmæglingssituationer, men vi fik faktisk også udleveret et lille huskekort til struktur på en konstruktiv mægling. I det følgende gengives og udfoldes de tre faser i samtalen:

A. Kom parterne i møde

Efter en inviterende rammesætning skal parterne hver især redegøre for deres oplevelse af situationen. Her er det vigtigt, at man som konfliktmægler viser interesse og spørger til ønsker og behov. På baggrund heraf kan der opstilles nogle temaer, som konfliktmæglingen skal handle om.

B. Spørg, lyt og anerkend

I denne fase breder mægler temaerne ud ved at spørge til fakta, følelser, tanker og vilje (jf. oplevelseskuben). I denne fase er det meget vigtigt, at konfliktmægler opsummerer, hvad der bliver sagt af partnerne, så man sikrer sig, at de føler sig forstået.

C. Afrund

Det kan godt være, at der ikke er opnået enighed, men fokus for denne fase er, at der indgås aftaler om det, der kan træffes aftale om. Aftalen skal gerne være af en sådan karakter, at begge parter føler, at de vinder noget. Man skal være enig om "det fælles tredje". Konfliktmægler skal være opmærksom på at tjekke med begge parter, om de er indforstået med de aftaler, man indgår.

Et element i konfliktsituationer (både når man er konfliktmægler og når man er impliceret part) kan være retfærdighedsfølelsen. Det kan være nyttigt at skelne mellem fordelingsmæssig fairness og processuel fairness, som fordeler sig på følgende måde:

Fordelingsmæssig fairness-oplevelse	Processuel fairness-oplevelse
- Fik jeg ret?	- Følte jeg mig hørt?
- - - lov?	- Blev jeg behandlet med vridighed og respekt?
- Hvor mange penge fik jeg?	- Harde jeg indflydelse på processen-kontrol?
- Er der sket en fejl?	- Fik jeg en god forklaring på ...?
- Fik jeg det samme eller mere end andre?	

Det vigtige er, at man oplever en processuel fairness sådan, at man føler sig set og hørt i processen. Det kan godt være, at man ikke får "ret" eller at udfaldet på anden vis ikke er, som man havde ønsket, men man oplever i hvert fald, at processen har været ordentlig, og at ens synspunkter er blevet hørt. Processuel fairness er altså med til at opretholde en god relation mellem samtaleparterne.

Læring

Når man har med mennesker og uddannelse at gøre, er tingene jo svære at generalisere, idet der er mange komplekse sammenhænge, som skitseret i denne artikel. Den læring, vi har fået i projektet, kan alligevel koncentreres til følgende:

- Der skabes en større sammenhæng i organisationen, når man lader forskellige medarbejdergrupper arbejde sammen om noget fagligt.
- Der skabes en større sammenhørighed, når man har et fælles sprog og en fælles referenceramme. Vi kunne bruge hinanden som kollegiale sparringspartnere i projektet – og i hverdagen.
- Det er vigtigt at anlægge forskellige perspektiver på en sag/konflikt for at gøre sagen til problemet – ikke personen.
- Vi har lært at sekvensere en konfliktfyldt samtale i "Kom samtalepartneren i møde", "Spørg, lyt og anerkend" samt "afrund", som giver et godt stillads at holde sig til i en svær samtale.
- Det fremmer følelsen af anerkendelse, når man "trækker" i stedet for "trykker" i sin kommunikation.
- Vi kan bruge oplevelseskuben til at få øje på, at en dårlig løst konfliktsituation, giver os stof til nye træningsmål.
- Der er en pointe i at skille retfærdighedsfølelsen op i "indholdsmæssig" og "processuel" retfærdighed.
- Opsummering er et overordentligt nyttigt greb i kommunikative situationer. Og det føles ikke kunstigt for samtalepartneren. Man kan opsummere på både sag, tanker og følelser.
- I rollen som mægler, skaber det tryghed, at man fortæller om sin rolle, og at man ikke er beslutningstager. Man er vært/leder for samtalen i tre faser.
- Det giver bedre aftaler og konfliktløsning, hvis man husker at tjekke, at man har forstået samtalepartneren ved f.eks. at sige "Jeg skal lige tjekke" eller "Har jeg forstået rigtigt..."
- Vi skal huske at bruge og tale om de erfaringer og den læring, vi har haft, i projektet, for at det rigtigt kan forankres i praksis. Vi minder hinanden om værktøjerne i dagligdagen, og de er synlige i arbejdsrummene, idet de er hængt op som oversigter, kort og plancher.

Yderligere info?

Hvis der er nogen, der har fået blod på tanden og gerne vil have et lignende forløb, kan man kontakte Anne Karin Smidt på mail: aks@annekarinsmidt.dk

Hvis man gerne vil vide mere om forløbet, den organisatoriske forankring eller blot videndele, kan man kontakte Inge Voller på mail: ivo@vucl yngby.dk