

Hvordan forstå og møte konflikter i fengselshverdagen

Kristin Stenshol, KRUS/PHS

Innledning

Fengselssystemet er – med sine mange interessentgrupper – en arena hvor man kan forvente en rekke interessekonflikter. Avstanden er stor mellom de ulike nivåene, samtidig som den viktigste interessentgruppen er brakt inn i systemet mot sin vilje. Konflikter i fengselshverdagen kan tenkes å utspille seg på ulike nivåer. Eksempelvis kan det finnes konflikter mellom politiske myndigheter og de ulike regionene, mellom regionene og det enkelte fengsel eller friomsorgskontor, mellom ulike ledernivåer, mellom ledelsen og betjenter, mellom stab og linje, betjenter i mellom og sist men ikke minst mellom betjenter og innsatte. Dette kapittelet vil først og fremst handle om konflikter på de to siste nivåene.

Betjenten spiller en betydelig rolle i å håndtere konflikter på dette sistnevnte nivået. Som Ragnar Kristoffersen (1986) uttrykker det i sin hovedoppgave, så bidrar den erfarne fengselsbetjenten utvilsomt sitt til å sørge for at fengselet framstår som relativt konfliktfritt. Han mener dette handler om en balansekunst hvor betjenten opererer *”uten andre hjelpemidler enn et nøkkelknippe, en telefon og en improvisert kombinasjon av mellommenneskelige virkemidler som livet i fengselet har lært ham”* (s. 83). Denne artikkelen skal handle om de psykologiske og relasjonelle sidene ved konflikter, og vil forhåpentligvis bidra til innsikt i slike mellommenneskelige virkemidler i møte med konflikter.

Jeg vil legge til grunn et tosidig syn på konflikter. Ekvall (1990) snakker om konflikters iboende dobbelthet. Han påpeker at konflikter både kan være en kilde til læring og vekst, men også ett onde som medfører mye strid og personlige motsetninger som kan virke lammende på organisasjonen og dens medlemmer. Satt inn i et fengselsperspektiv kan det å sette spørsmålsteget til eksempelvis avdelingens praksis, eller til innsattes holdninger til seg selv eller livet generelt bringe med seg potensielle konflikter. Meningsutvekslingen som denne konflikten framtvinger kan åpne opp for ny og potensielt bedre praksis i avdelingen eller utvidet horisont hos den enkelte innsatte dersom den blir håndtert på en konstruktiv måte. På den annen side kan slike spørsmålsteget sette i gang en langvarig strid mellom to parter. Med andre ord, vi må

lære oss å håndtere konflikter på gode måter, slik at vi kan trekke ut det positive og styre unna det negative.

Jeg vil starte artikkelen med å redegjøre for de to ytterpunktene innen konfliktforståelse. Den ene siden representeres av en harmonimodell som ser på konflikter som et onde, mens det andre ytterpunktet representeres av en konfliktmodell som ser på konflikter som en kilde til vekst. I dette kapitlet – som har fått navnet ”*konfliktforståelse*” – vil jeg argumentere for en mellomposisjon som konkluderer med at konflikter opp til et visst nivå kan være hensiktsmessig dersom de håndteres på konstruktive måter. For å gjenkjenne konflikter og trekke ut det positive av disse blir vi nødt til å få litt bedre kjennskap til fenomenet. I konfliktteorien har det oppstått hovedsakelig to retninger. Den første retningen har satt fokus på årsaker til konflikter – noe som har resultert i mange strukturmodeller – mens den andre retningen har satt fokus på hvordan konflikter utvikler seg og endrer seg over tid – noe som har resultert i en rekke prosessmodeller (Einarsen og Skogstad, 2001 og Reve og Nordhaug, 1993). Det andre kapitlet ”*årsaker til konflikter*” er viet til den første retningen og det tredje kapitlet ”*utvikling av konflikter*” er viet til den andre. På denne måten får vi både innblikk i hva som vanligvis ligger bak konflikter, og hva som underveis medfører at vi ender opp med henholdsvis konstruktive eller destruktive konflikter. I det neste kapitlet ”*konfliktatferd*”, vil jeg skrive litt om ulike måter å handle på når man er i en konflikt. Dessverre har det vist seg gjennom forskning at våre ryggmargsreflekser ikke alltid underbygger konstruktiv håndtering av disse (Argyris og Schön, 1978). Når vi har gått igjennom alle disse kapitlene, vil det være lettere å kunne si noe om hva som kan være hensiktsmessig *konflikt håndtering*. Det siste avsnittet er viet til nettopp dette.

Konfliktforståelse

Det finnes en rekke ulike definisjoner av konflikter. Noen er ”strenge” – i betydning av at de krever mye for at man skal kalle noe en konflikt – mens andre igjen er ”milde” – i betydning av at det ikke er så mye som skal til før man kan kalle noe en konflikt. Hvis vi tenker oss konflikter som en prosess, vil ”strenge” og ”milde” definisjoner fange opp konflikter på ulike tidspunkter i en konfliktprosess. De ”milde” kan fange opp konflikter helt i startfasen, mens de ”strenge” kan fange opp konflikter etter at de har eskalert og blitt manifeste og tydelige for begge parter. Siden jeg senere skal argumentere for at det kan være hensiktsmessig å forstå konflikter som en prosess, ser jeg det nødvendig å presentere både en ”mild” og en ”streng” definisjon. Som eksempel på en ”mild” definisjon sier Thomas (1976 i Einarsen og Skogstad, s140) at konflikter er:

“The process which begins when one party perceives that another has frustrated, or is about to frustrate, some concerns of his”

I følge den ”milde” definisjonen er det nok at en part opplever frustrasjon over en annen part for at vi skal kunne kalle noe en konflikt. Som eksempel på en ”streng” definisjon sier Knapp, Putnam & Davies,(1988 i Einarsen og Skogstad, 2001) at en konflikt er:

”En uttrykt kamp mellom minst to parter som oppfatter motsatte mål, mangel på ressurser eller at den andre kommer til å forhindre ens måloppnåelse”

Denne definisjonen krever at begge partene er involvert og at konflikten har kommet til uttrykk som en kamp mellom to parter.

Som fengselsbetjent kan man vinne mye på å fange opp en konflikt på et tidlig stadium. Det kan være nyttig å være observant overfor gryende frustrasjon som kan være starten på en konflikt. Ved å sette fokus på frustrasjonen og kartlegge årsaken kan man avverge en destruktiv konflikt ved å påvirke den i en konstruktiv retning. Da risikerer man ikke at konflikten kommer ut av kontroll før man legger merke til den. Det å være observant overfor potensielle konflikter kan være konstruktivt både i samhandling med innsatte og kolleger. Det mange nye fengselsbetjenter legger merke til, er de erfarne fengselsbetjenters evne til å lese signaler i miljøet og hos individer.

Dersom man spør en forsamling hva de assosierer med konflikter, vil de fleste med høy grad av sannsynlighet komme med negativt ladede ord. Jeg har gjort dette en rekke ganger og har ofte fått opp ord på tavla som: kamp, frustrasjon, ødeleggelse, strid osv. Det er ytterst få (med mindre de har tjuvtittet i utdelte forelesningsfoiler, eller selv har lest seg opp på feltet) som kommer med nøytrale eller positivt ladede ord som vekst, endring og utvikling. Dette kan være et tegn på at vi intuitivt ser på konflikter som et onde, som man helst skal unngå i hverdagen. Som fengselsbetjent er man svært avhengig av samhold med kolleger. Når samholdet er sterkt er det lett for at man undertrykker uenighet for å unngå konfliktfylte situasjoner. Ser vi på relasjonen mellom innsatte og ansatte ser vi at denne er komplementær heller enn gjensidig. Med en komplementær relasjon menes at man har ulike posisjoner (Ohnstad, 1998). Avhengigheten - som vi senere skal se er en forutsetning for konflikt – går bare den ene veien. I en slik situasjon kan det være lett for betjenten å unngå potensielle konflikter da han/hun ikke er avhengig av en løsning. Slike tendenser er i tråd med det vi kan kalle en harmonimodell. Alternativt kan han/hun få igjennom sin egen vilje uten egentlig å gå inn i en konflikt med den innsatte, han/hun kan dermed lett vinne en konflikt og deretter trekke seg tilbake. Det at man ”vinner” konflikten vil ikke ta bort frustrasjonen følt av den innsatte, og konflikten kan dukke opp igjen på et senere tidspunkt, i den samme eller en ny form.

Harmoni eller konflikt

Reve og Nordhaug (1993) redegjør for de to modellene som representerer ytterpunkter i forståelsen av konflikter. Kort fortalt vektlegger *harmonimodellen* de dysfunksjonelle

sidene ved konflikter, mens *konfliktmodellen* – som kommer fra den marxistiske tradisjonen – vektlegger de funksjonelle sidene. Oppsummert kommer forskjellene mellom de to modellene til uttrykk i følgende tabell:

| | HARMONIMODELL | KONFLIKTMODELL |
|-------------------|--|---|
| Styringsverdi | Enighetsorientert | Forandringsorientert |
| Syn på konflikter | Konflikt er negativt og nedbrytende | Konflikt er drivstoff for forandring |
| Konfliktatferd | Søker å unngå, benekte eller løse konflikter | Konfliktstimulering tilstrebes og læres |

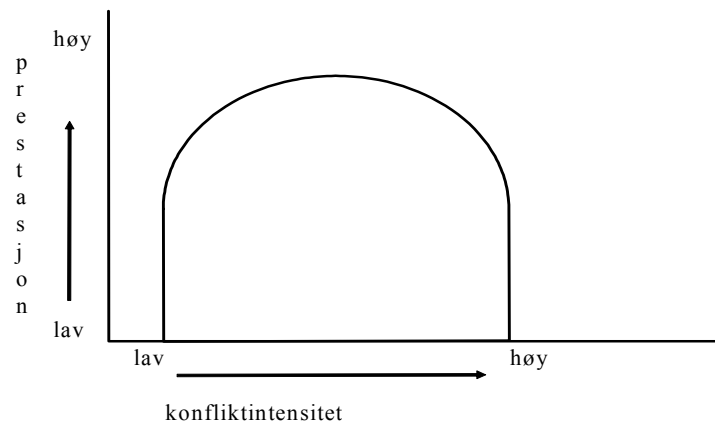
(Egen modell med basis i Reve og Nordhaug, 1993)

Vi ser at det er knyttet ulike verdier til de to ytterpunktene. Tilhengere av harmonimodellen kan tenkes å være mest opptatt av enighet, mens tilhengere av konfliktmodellen kan tenkes å være mest opptatt av forandring. Med andre ord, dersom man kommer i en situasjon hvor nytenkning og nye løsninger vil medføre meningsbrytning og uenighet, vil en person som er harmoniorientert kunne trekke seg tilbake fordi han/hun verdsetter enigheten mer enn forandring, mens en person som er forandringsorientert vil søke forandring til tross for at dette medfører uenighet. Nå ligger det til sakens natur at mennesker generelt sett møter endring med motstand. Jacobsen og Thorsvik (2002) nevner en rekke grunner for at endringer kan oppleves som truende. Av relevans i denne sammenheng kan nevnes frykt for det ukjente og frykt for tap av identitet. Eksempelvis kan en fengselsbetjent som i en årrekke har hentet deler av identiteten sin fra rollen som kontrollør, få problemer når oppgavene endrer seg radikalt og han/hun blir oppfordret til å legge større fokus på den relasjonelle siden av jobben. Med utgangspunkt i at vi er reserverte overfor endring, kan vi anta at de fleste hovedsakelig vil bruke enighet som styrende verdi heller enn forandring. Ut fra modellen blir det videre tydelig at styrende verdier skaper et bestemt syn på konflikter og i neste omgang blir førende for hvordan man møter konflikter i hverdagen.

Den gyldne middelvei – et optimalt konfliktnivå

Hvor står vi nå? Bygget på tidligere resonnementer blir det tydelig at konflikt kan være både positivt og negativt. De to modellene representerer hvert sitt ytterpunkt. Reve og Nordhaug (1993) konkluderer med at det kan være hensiktsmessig å legge seg på en mellomposisjon for å forstå konflikters tosidighet. De viser i den sammenheng til Boulding (1964 i Reve og Nordhaug, 1993) som har laget en terskelmodell for organisatoriske konflikter. *Terskelmodellen* går kort fortalt ut på at konflikter er hensiktsmessig inntil et visst nivå, går de over dette nivået kan de bli dysfunksjonelle. Innledningsvis skrev jeg om konflikter som noe som både kan bringe med seg bedre praksis for en avdeling, men som også kan medføre langvarige stridigheter mellom to parter. For å få det positive ut av konflikter må vi sørge for at de ikke kommer ut av kontroll. Blir de for intense, personlige, og med større fokus på følelser enn sak, vil de bli ødeleggende. Boulding (1964 i Reve og Nordhaug, 1993) mener vi bør stimulere

konflikter som bidrar til nytenkning, aktivitet og endring, men samtidig bremse konflikter som gjør uopprettelig skade på relasjoner og personer og på denne måten truer organisasjonens velfunksjon. Slik styrer vi konflikter inn i det han har valgt å kalle det *produktive intervall*. De Dreu (1997) har laget en modell som viser sammenhengen mellom prestasjoner og konfliktintensitet som underbygger Boulding sitt resonnement:



Relation between conflict intensity and performance (De Dreu, 1997; s. 14)

Modellen viser at prestasjoner øker med konfliktintensitet inntil et visst nivå. Overstiger man dette nivået blir konflikten ødeleggende og vil medføre dårligere prestasjoner. På toppen av kurven har vi det vi kan kalle det produktive intervall ut fra Boulding (1964 i Reve og Nordhaug, 1993) sin begrepsbruk. Hvis vi skal oversette dette til konflikter i fengsler bør vi tillate oss en viss meningsutveksling kolleger i mellom, eller mellom innsatte og ansatte. La oss si at vi har et rådsmøte hvor man skal diskutere en permisjonssøknad fra en innsatt. Betjentgruppa kan være uenige i saken. Dersom uenigheten medfører at flere hensyn kommer på bordet og partene klarer å diskutere seg fram til en løsning som integrerer alle hensyn, vil løsningen med høy sannsynlighet være mer gjennomtenkt enn en løsning hvor man adopterer den ene partens forslag ensidig uten å gå inn i en diskusjon. Alternativt, dersom det går prestisje i saken, og det danner seg fraksjoner blant betjentene som går til personlig angrep på andre fraksjoner, er det fare for at man blir mer opptatt av å vinne kampen enn å komme fram til den beste løsningen. En slik strid vil gå utover kvaliteten på beslutningen og dermed arbeidet. Samtidig kan man få en rekke tilleggsbelastninger som følger med personlige og følelsesmessige konflikter på arbeidsplassen.

For å kunne styre konflikter inn i det produktive intervall må vi ha kunnskap om hva som ligger til grunn for disse.

Årsaker til konflikter

Det er stort sett alltid en grunn til at det oppstår konflikter. Selv den mest uforståelige og urimelige konflikt har startet et sted. For å kunne håndtere konflikter må vi vite hva de handler om, hvis ikke opererer vi i blinde og kan risikere at konflikten eskalerer uten av vi skjønner hvorfor. Det at det finnes en potensiell konfliktårsak betyr ikke det samme som at vi vil få konflikter som slår ut i full blomst. Dette kommer vi tilbake til i neste avsnitt hvor vi ser nærmere på konfliktforløpet. Mange forfattere har kommet med forslag til vanlige kilder til konflikt. Jeg skal i det følgende gå igjennom de årsaker det er størst enighet om, samtidig som jeg skal trekke fram årsaker som vil være spesielt relevante for fengselsarbeid.

Uenighet

Uenighet er en av de grunnleggende årsakene til konflikter. Mange ulike konfliktårsaker kan kobles under denne kategorien. Blant disse er nevnt *mål*, *midler* eller *vurderinger* (Ekstam, 2001; Reve og Nordhaug, 1993). To fengselsbetjenter kan være uenige i hvilke av de to delmålene i kriminalomsorgen som er det viktigste, alternativt kan de være enige i hvilke mål som er det viktigste, men uenige i hvordan de skal nå dette målet. Konflikter basert på ulike vurderinger av en sak eller situasjon oppstår svært ofte i forholdet ansatt – innsatt. Eksempelvis kan en telefonsamtale vurderes som svært viktig for en innsatt, mens den for en ansatt oppfattes som mindre viktig og dermed noe som kan utsettes til neste dag. Vurderingskonflikter kan bygge på det faktum at man har ulik informasjon om en sak eller situasjon. Alternativt kan de bygge på at man har samme informasjon, men at man vektlegger ulike sider ved informasjonen med det resultat at man ender med ulike konklusjoner (Lystad, 1995). Konflikter som handler om at man vurderer samme informasjon ulikt er basert på det som kalles for persepsjonsforskjeller. Persepsjonsforskjeller forklares ved at partene opererer med ulike kognitive kart eller virkelighetsmodeller som medfører at samme informasjon filtreres og tolkes ulikt (Nordhaug og Reve, 1993). I konfliktsituasjoner blir det dermed viktig å huske på at vi alle tolker verden ut fra vårt eget ståsted. Vi kan ikke sette oss utenfor oss selv. Vår forståelse av en situasjon, person eller sak er alltid subjektiv. Med andre ord er vår virkelighetsforståelse en av flere mulige.

Andre temaer det kan knyttes uenighet til er rolle (Lystad, 1995). Repstad (2004) snakker om to typer rollekonflikter. Den ene handler om at det er knyttet ulike forventninger til samme rolle (uenighet om hvordan rollen skal utføres), såkalte *intrarollekonflikter*. Den andre handler om at man har flere roller som kan komme i konflikt med hverandre (uenighet om hvilke rolle som skal veie tyngst), såkalte *interrollekonflikter*. Som eksempel på en intrarollekonflikt ser vi at det kan knyttes ulike forventninger til hvordan betjentrollen skal utøves og hvilke sider av betjentrollen som skal være mest fremtredende ved motstrid. Betjenten skal fungere både som kontrollør og kontaktbetjent, to funksjoner som kan være vanskelig å forene. Lystad (1995) sier at

rollekonflikter gjerne oppstår når det er uklare mål, roller eller forventninger til hva som skal gjøres. Et viktig virkemiddel kan da være å gjennomføre det Meek Hansen (2001) har kalt en *rolleavklaring*. I møtet med innsatte er det viktig at fengselsbetjenten forteller at man på en og samme tid vil være en støttespiller og en kontrollør som skal sørge for at straffen gjennomføres uten svikt i henhold til straffegjennomføringsloven. Som eksempel på interrollekonflikt kan rollen som betjent komme i konflikt med rollen som medmenneske. Gjennomføring av kontrolloppgaver så som visitering eller urinprøver kan for betjenten oppleves som lite humant overfor den som blir kontrollert. Uansett er det viktig å huske på at man skal forsøke å integrere de to nevnte rollene. Det skal være mulig å være kontrollør og medmenneske på en og samme tid, ved at man gjennomfører kontrolltiltakene med respekt og til minst mulig belastning for den innsatte.

Sist men ikke minst forteller Hotvedt (1997) at konflikter kan springe ute av uenighet knyttet til *valg og beslutninger*. Jeg vil her vise til tidligere eksempel om rådsmøte hvor betjenter har ulikt ståsted i forhold til hvorvidt en innsatt bør klareres for permisjon eller ikke. Hotvedt (1997) forteller at konflikter knyttet til slik uenighet kan gå på bekostning av den enkeltes integritet og derfor medføre ubehag. Dersom en innsatt for avslag på en permisjonssøknad som man som betjent bestemt mener burde gått igjennom, er dette noe som går på kryss av betjentens egen vurdering av situasjonen og dermed den personlige integriteten. Lojaliteten blir stilt på prøve da man overfor innsatte må stille seg bak en beslutning man er uenig i.

Ulikhet

Ulikhet er en vanlig årsak til konflikter. Hotvedt (1997) viser til at det kan virke som om vi har svært lav toleranseterskel i forhold til ulikhet. Når en person hevder en mening som ikke står til vår egen, er vi raskt framme og argumenterer for eget ståsted. Ekeland (2003) gir eksempler på forskjeller som kan munne ut i en konflikt. Forskjeller innen *fysiske attributter* (kjønn og rase) har vist seg å være konfliktskapende. På samme tid som forskjeller knyttet til *psykologiske* (egenskaper og væremåter) og *sosiale kriterier* (status, gruppetilhørighet, utdanning) kan skape strid mellom mennesker. Videre peker han på *kulturelle ulikheter, forskjeller i interesse, meninger eller verdier* som potensielle konfliktkilder. Sist men ikke minst trekker han fram *ulikheter knyttet til fordeling av goder* som lønn og arbeidsbetingelser som årsaker til konflikt. Ulikhet knyttet til fordeling av goder er noe som mange har beskjeftiget seg med innen konfliktteorien. Det kan se ut som om dette er en konfliktårsak som blir spesielt framtrædende i det øyeblikk det er knapphet på disse godene. Hotvedt (1997) nevner dette som begrensede materielle og kvalitative ressurser, mens Reve og Nordhaug (1993) snakker om begrensede ressurser på generelt grunnlag. Her får de støtte av Larsen (1999) som ser på kamp om knappe ressurser som en potent konfliktårsak.

Ser vi på ulikhetene som er listet opp i denne gjennomgangen, skjønner vi at fengselsarenaen er svært sårbar når det kommer til konflikter. Store deler av fangebefolkningen er av annen nasjonalitet enn norsk, og flere av disse har også en annen hudfarge. Dette er ulikheter som er benevnt som fysiske attributter. For å komplisere det ytterligere er det store forskjeller innen kultur og verdier mellom mennesker med ulik nasjonalitet. Tar vi tak i de psykologiske og sosiale kriteriene som er nevnt ovenfor, kan vi anta av det vil være ulikheter mellom ansattegruppen og innsattegruppen når det gjelder egenskaper og væremåter. Det er ofte fortalt fra ulike fengsler at mange innsatte mangler grunnleggende sosial kompetanse i forhold til vanlig sosial omgang. Dette kan medføre væremåter som fengselsbetjenter har vanskelig for å forstå eller relatere til. Videre ligger det i systemets natur at betjenten har høyere sosial status enn den innsatte, noe som i seg selv skaper problemer og kan være konfliktskapende.

Avhengighet

Avhengighet kan også være en konfliktårsak. Uenighet og ulikhet blir ikke plagsomt med mindre det finnes et minimum av avhengighet mellom to parter. To fengselsbetjenter kan i prinsippet være svært forskjellige og ha svært ulike syn på hvordan man skal håndtere innsatte, det er først når de blir satt til å samarbeide at dette kan skape problemer. Meek Hansen (2001, s.105) har definert konflikt på følgende måte: "...en situasjon der to parter i et avhengighetsforhold utfører forskjellige handlinger eller har uforenelige hensikter". Forholdet mellom ansatte og innsatte er kjennetegnet av et slikt *avhengighetsforhold*. De innsatte er prisgitt de ansatte for å få dekket sine mest elementære behov, og de ansatte er avhengige av innsattes samarbeidsvilje for å få utført jobben sin.

Uansett så er ikke dette avhengighetsforholdet likeverdig. Som nevnt tidligere så er relasjonen mellom innsatt og ansatt komplementær ved at den ene parten har mer makt enn den andre. Vi kan definere *makt* som "et eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det sosiale liv skulle gjøre motstand" (Weber, 1973, s. 53). Ut fra denne definisjonen blir det tydelig at ansatte har mer makt enn innsatte. Vi ser også at den enes vilje går på bekostning av den andres, noe som medfører at den enes makt resulterer i den andres *avmakt*. Avmaktsfølelsen vil være en svært vanlig kilde til frustrasjon hos innsatte, noe som igjen kan skape konflikter og ulike former for motstand.

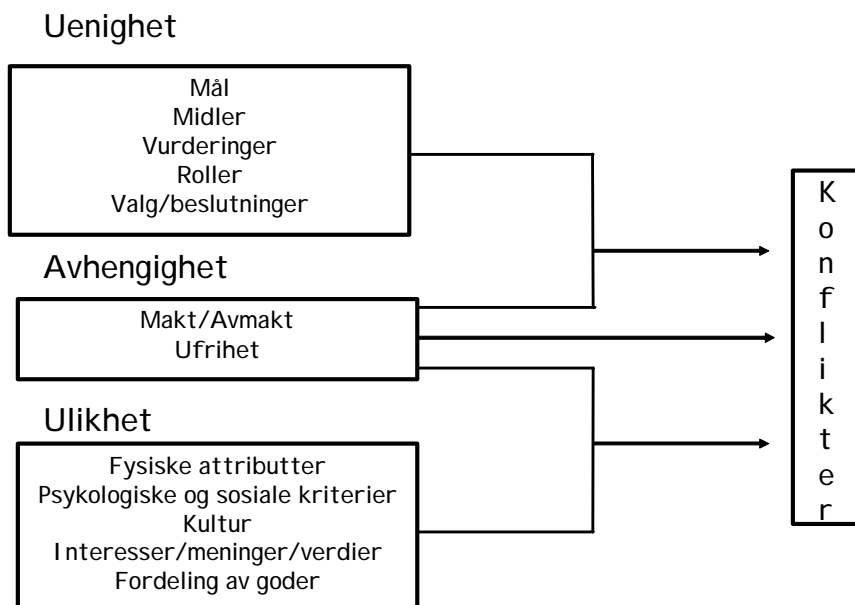
Hotvedt (1997) ser på behovet for frihet som en svært sterk kraft i ethvert menneske. Han trekker derfor fram *ufrihet og manglende selvkontroll* som en potent konfliktårsak. Han mener at urimelig eller urettferdig frihetsbegrensning kan sette i gang svært så sterke motkrefter hos mennesker. I møte med innsatte – og kanskje spesielt varetektsinnsatte – vil man som fengselsbetjent ofte møte på slike motkrefter.

Goffman (1993) betrakter fengsling og annen institusjonalisering som en trussel mot den enkeltes integritet. Han foreslår ulike individuelle *tilpasningsstrategier* som klienter og innsatte – mer eller mindre bevisst – vil benytte seg av i møte med krenkelser og ydmykende prosesser. I disse tilpasningsstrategiene kan vi finne igjen en rekke motkrefter, men også mer raffinerte måter å tilpasse seg en frustrerende – og dermed potensielt konfliktfull situasjon (jf vår milde definisjon av konflikt) – som følge av avhengighet og avmakt. Han skriver om tilbaketrekning, uforsonlighet, ”kolonisering” og omvendelse. Innsatte kan trekke seg tilbake fordi han/hun føler seg fullstendig maktesløs overfor det systemet han/hun har blitt innlemmet i. Tilbaketrekning trenger ikke bety fravær av frustrasjon, men mer en resignasjon som ofte kan medføre depresjoner og andre psykiske reaksjoner. Uforsonlighet er et klassisk eksempel på motkrefter som trigges i møte med ufrihet og manglende selvkontroll. Klienter og innsatte som inntar denne strategien vil aktivt motarbeide systemet og vil nekte å samarbeide med ansatte. De to siste strategiene handler henholdsvis om en maksimal utnyttelse av institusjonens rammer til eget beste uten at man nødvendigvis er forsonet med systemet (kolonisering), og en internalisering av institusjonens indre logikk med påfølgende aksept (omvendelse: ”jeg fortjener straffen min, det er helt på sin plass med tanke på det jeg har gjort”).

Avhengigheten er en særlig viktig kilde til konflikter i fengselshverdagen, nettopp fordi systemet er så lukket, og fordi relasjonen mellom ansatt og innsatt er så skjev i henhold til maktfordeling. Som fengselsbetjent bør man være observant på denne forskjellen for å unngå unødig frustrasjon i forholdet.

Oppsummering

Vi har nå gått igjennom ulike årsaker til konflikt, og fokuset på de tre hovedkategoriene uenighet, ulikhet og avhengighet med tilhørende underkategorier. Vi kan oppsummere de nevnte konfliktårsaker i en strukturmodell:



Jeg har latt avhengighet stå som en selvstendig årsak til konflikt, samtidig som jeg har koblet henholdsvis uenighet og ulikhet til denne konfliktårsaken da den er en grunnforutsetning for konflikt. Uenighet om eksempelvis midler for å nå et mål kan skape konflikter i det øyeblikk man er *avhengig* av hverandre i arbeidet mot målet. Ulikhet eksempelvis i form av kulturelle forskjeller kan skape konflikter i det øyeblikk man er *avhengig* av et omforent syn på temaer som barneoppdragelse eller religionsutøvelse. Det er viktig å merke seg at tilstedeværelse av en konfliktårsak inklusive et minimum av avhengighet mellom partene ikke trenger å utløse en konflikt. Det riktige vil være å se på en slik situasjon som en potensiell kilde til konflikt. På samme tid kan flere konfliktårsaker operere sammen. Lystad (1995) har kalt slike konflikter for *blandingskonflikter*. Med ulikhet følger gjerne uenighet, noe som kan skape en konflikt basert på to ulike temaer. Samtidig er det alltid mulighet for at flere årsaker kommer til underveis mens konflikten eskalerer. Følelser settes i sving og erfaringer fra tidligere konfliktsituasjoner kan legges til. Med andre ord holder det ikke å se på årsaker som kan utløse konflikter, vi er nødt til å se på selve konfliktløpet.

Utvikling av konflikter

Innledningsvis argumenterte jeg for å legge fram to ulike definisjoner av konflikt, hvor en var ”mild” og den andre var ”streng”. Den ”milde” fokuserte på at en av to parter følte frustrasjon som følge av en annen part, mens den ”strenge” definisjonen krevde en uttrykt kamp mellom to parter. Jeg nevnte at disse to definisjonene fanget opp konflikter på ulike faser i en prosess. Vi skal nå se litt på hva som ligger i mellom de to definisjonene. Hva er det som gjør at frustrasjon hos minst en person kan bli til en uttrykt kamp mellom to parter?

Konflikter som prosess

Med ensidig fokus på årsaker vil vi få et statisk og uriktig bilde av konflikter. Konflikter utvikler seg over tid, og vil se annerledes ut avhengig av når i prosessen vi kommer inn. Kommer en fengselsbetjent inn i en konfliktsituasjon mellom to kolleger som har vedvart en stund, kan konflikten virke ganske så uforståelig, urimelig og kanskje til og med forholdsvis brutal. Dersom man får innsikt i konteksten samt forhistorien er det lettere å forstå hvordan de har havnet der de er. Et prosessperspektiv på konflikter tillater oss å se en konflikt i et tidsperspektiv og samtidig undersøke hvordan ulike krefter og årsaker virker inn på hverandre i et samspill (Ekeland, 2004). Selv om dette kompliserer bildet ytterligere, vil det gi oss et mer riktig bilde av dynamikken i konfliktsituasjoner.

Konflikter i et faseforløp

Konflikter som har utviklet seg over tid, kan tenkes å gå igjennom et *faseforløp* med stadig eskalerende konfliktatferd. Nå er det ikke slik at alle konflikter vil gå stegvis gjennom akkurat de samme fasene – kanskje hopper de over noen, går litt fram og tilbake – likevel vil personer som har vært i konflikter gjennom lengre tid kunne kjenne seg igjen i et slikt analytisk faseforløp. Ekstam (2001) har foreslått fire vanlige faser i en konfliktutvikling:

Forstyrrelsesfasen er preget av motsatte synspunkter, uvilje mot å lytte og manglende samarbeid. Noen føler seg ille berørt, men konflikten er fortsatt forholdsvis avgrenset til en bestemt konfliktårsak og har ikke hatt innvirkning på effektiviteten til de som er innblandet.

Vanskelighetsfasen har ført konflikten et steg videre. Bildene de ulike partene har skapt blir stadig mer uforenelige, partene har blitt følelsesmessig engasjert i konflikten og den er dermed ikke lenger avgrenset til et konkret saksområde. Flere føler seg ille berørt og det er en tendens til å forsøke å glatte over konflikten. Mer energi går med til selve håndteringen, noe som får innvirkning på effektiviteten.

Offentlig fase: her er det ikke lenger mulig å glatte over og skjule konflikten. Også andre enn de innblandede parter vil merke seg konflikten. Man har fått en sterk følelsesstyring, og det handler mer om å vinne enn å løse de innledende uoverensstemmelser. Partene motarbeider hverandre direkte, og mange føler ubehag. Siden konflikten har blitt såpass ubehagelig for mange, er det vanlig at man forsøker å finne noen syndebukker å legge skylden på. Vi kan i slike sammenhenger forvente lav effektivitet. På arbeidsplasser vil det også være vanlig at enkeltpersoner sykmelder seg eller i verste fall slutter i jobben.

Krav til løsning fase: Her har konflikten gått såpass langt at omgivelsene vil komme inn og kreve en løsning. Konflikten kommer til uttrykk som en åpen strid hvor man har kastet alt som er av sunn fornuft. Konflikten er det man kan kalle destruktiv og er preget av at to motpoler setter inn sterke negative virkemidler mot hverandre for å vinne konflikten. Samtlige av de impliserte føler sterkt ubehag og ikke klarer å konsentrere seg om sine vanlige arbeidsoppgaver, noe som medfører svært lav eller ingen effektivitet.

Ser vi tilbake til tidligere argumentasjon om at konflikter kan være konstruktive inntil et visst nivå (Reve og Nordhaug, 1993), bør man få kontroll på konflikten i løpet av den første fasen. Slik kan man trekke det positive ut av den meningsbrytningen som finner sted, uten at dette går på bekostning av effektiviteten. Uansett kan det tenkes at en konflikt som finner en løsning etter å ha eksalert til et hvilket som helst nivå vil være bedre enn et totalt fravær av konflikter, men de vil koste en del i tapt effektivitet og menneskelig ubehag.

Konflikter som en sirkulær prosess

Når vi betrakter konflikter som en prosess, går vi bort i fra et lineært årsaks – virknings forhold. Konflikter blir en *sirkulær prosess*, og det er vanskelig å gi et entydig svar på hva eller hvem som startet konflikten. Det kan være vanlig at de to partene begge mener at den andre parten startet konflikten (Ekeland, 2004). Eksempelvis kan en innsatt oppleve at en betjent har skapt dårlig stemning ved å være unødvendig streng, mens betjenten opplever at han/hun var nødt til å være streng fordi den innsatte til stadighet forsøkte å tøye grensene. Subjektive vurderinger og persepsjon blir nyttige begreper for å forstå denne meningsforskjellen. Dette kommer vi tilbake til senere.

Når vi betrakter konflikter som en sirkulær prosess, betyr dette også at gamle konflikter trekkes inn i nye. Vi har alle våre konflikterfaringer som blir trigget i situasjoner som er potensielt konfliktfylte. Det vanligste er at vi bruker konflikterfaringer som vi har hatt med samme person, men vi kan også bruke erfaringer fra konflikter fra andre personer i møte med nye personer og konflikter. I konflikter med innsatte kan det være viktig å huske på at vedkommende høyst sannsynlig har lang erfaring med konfliktfylte situasjoner, noe som medfører at han/hun vil trekke disse erfaringene med seg inn i nye

konfliktsituasjoner. Til tross for at fengselsbetjenten har gode intensjoner i møte med innsatte, kan innsatte ha lang erfaring med andre med dårlige intensjoner og dermed møte betjenten med mistenksomhet og mistro. På denne måten får vi det som Hotvedt (1997) har kalt *repetitive konflikter*.

Primære og sekundære konflikter

Ofte er det slik i konfliktsituasjoner at nye momenter kommer til underveis når konflikten eskalerer. Har vi først kommet inn i en konfliktfylt situasjon kan denne trigge følelser eller tidligere konflikterfaringer og tilhørende atferd. Ekeland (2004) har delt inn i det man kan kalle primære og sekundære konflikter. *Primære konflikter* omhandler den saken eller den situasjonen som i utgangspunktet utløste konflikten – det samme som vi i foregående kapittel har kalt for konfliktårsaker. I prosessen som følger den primære konflikten kan partene komme til å såre eller fornærme hverandre. Oppmerksomheten blir da gjerne rettet bort fra den årsaken og mot det faktum at den ene parten har såret og/eller fornærmet den andre parten og/eller omvendt. Vi har da fått det vi kan kalle en *sekundær konflikt*.

La oss si at noen nyere fengselsbetjenter er uenige i den måten enkelte andre gjennomfører nattevakter på. De har til sammen flere eksempler på at det har blitt signert inn sjekkrunder uten at disse er tatt, noe de betrakter som uholdbart og uforsvarlig. De konfronterer de aktuelle betjentene med saken, og det viser seg at disse vurderer systemet til å være unødvendig rigid, og hevder med stor overbevisning at de tar alle de rundene som er nødvendig for å opprettholde ro og orden på avdelingen på natta. Ingen endring følger, og på en nattevakt sprekker det for en av de nye fengselsbetjentene som kaller en av de aktuelle betjentene for en lat unnasluntrer. Denne betjenten parerer med å konstatere at: ”holder du på sånn så blir du ikke gammel i dette systemet.” Episoden får stor oppmerksomhet og det danner seg to fraksjoner hvor det blir snakket nedsettende om den andre fraksjonen. Praten i gruppen med de nyere betjentene handler om hvor arrogante de andre betjentene er, og at de forsøker å true dem til stillhet fordi de ønsker å gjøre minst mulig på jobb. Praten i den andre gruppa fokuserer på hvor frekke de nye betjenter er som prøver å irettesette erfarne betjenter til tross for at de har svært lite erfaring med fengselsarbeid. Begge parter er såre over å ha blitt angrepet og forsvarer seg som best de kan.

I utgangspunktet handlet denne konflikten om en uenighet vedrørende vurdering av hva som er riktig praksis under nattevaktene. Konflikten har eskalert fra å omhandle sak til å omhandle personer. De enkelte partene føler seg angrepet og er blitt følelsesmessig engasjert. Vi har fått det vi kan kalle en sekundær konflikt. Vi ser av dette eksemplet at konflikter kan være sammensatte, og i mange tilfeller vil utspille seg på flere nivåer.

Konflikter og kognisjon

Jeg nevnte tidligere at det er vanlig at partene har ulik opplevelse av hvem som starter en konflikt. Dette kommer av det vi kan kalle persepsjonsforskjeller. Under gjennomgangen av konfliktårsaker og vurderingskonflikter forklarte jeg persepsjonsforskjeller ved at partene opererer med ulike kognitive kart eller virkelighetsmodeller som medfører at samme informasjon filtreres og tolkes ulikt (Nordhaug og Reve, 1993). I møte med andre mennesker handler vi ut i fra våre egne subjektive ståsted, noe som kan gi svært forskjellige innfallsvinkler og opplevelser av en konfliktårsak og en konfliktsituasjon.

Ekeland (2004) understreker at mennesket er et fortolkningsvesen. Med det mener han at vi i møte med andre mennesker forsøker å tillegge hendelser og handlinger en mening for å forstå. En konfliktsituasjon starter alltid med en hendelse som understreker tilstedeværelsen av en konfliktårsak.

Det kan være at en innsatt kommer med mer eller mindre høylytte beskyldninger fordi han/hun har fått et avslag på en søknad hvor betjenten skrev et vedlegg. Her har vi en begynnende konflikt ved at innsatte opplagt er frustrert og føler seg hindret eller blokkert av betjenten i forhold til noe han/hun ønsker å oppnå. Hvorvidt denne konflikten eskaleres videre avhenger av hvordan betjenten vurderer denne hendelsen (noe som igjen får konsekvenser for hans/hennes atferd og håndtering av konflikten). En slik vurdering har Ekeland (2004) kalt en *konfliktpersepsjon*. I følge Håkonsen (2003) omhandler persepsjon sansning samt bearbeiding og fortolkning av sanseopplevelsene. *Vår opplevelse av omverden er ingen objektiv registrering, men en subjektiv vurdering tatt fra et personlig ståsted* (Sande, 1996).

Konflikter starter med en konfliktårsak hvor et minimum av avhengighet er tilstede. Hvorvidt en slik årsak – som bunner i ulikhet, uenighet og/eller avhengighet – skal bli til en åpen konflikt, handler dermed hovedsakelig om hvordan hver av de to partene vurderer årsaken. Blir den vurdert til å være en *trussel* overfor egen identitet, måte å gjøre ting på, egne interesser eller lignende hos en eller begge parter, kan konflikten eskalere.

Attribusjonsfeil som konfliktutløser

Kognitiv teori med spesielt fokus på attribusjon og selektiv persepsjon, forklarer hvordan vurdering av en hendelse eller handling kan eskalere en konflikt. Det at folk fortolker eget og andres bidrag til en konflikt ulikt, kan komme av ulike attribusjonsfeil. Med *attribusjoner* menes ”de forestillinger som vi utvikler om årsakene til ulike hendelser, reaksjoner, atferd, handlinger og så videre” (Lundh & co, 1996, s.211). Når vi prøver å forklare en hendelse eller handling med å peke på en årsak, da attribuerer vi. Når jeg tidligere nevnte at mennesket er et fortolkningsvesen, så innebærer dette at

mennesket forsøker å finne årsaken til ulike hendelser, reaksjoner osv. Vi er ikke vitenskapsmenn når vi søker mening i det som skjer rundt oss, og det er funnet en rekke vanlige feil som vi mennesker gjør når vi forsøker å kartlegge årsaker.

Den fundamentale attribusjonsfeil handler om at vi for sterkt vektlegger menneskelige disposisjoner når vi skal peke på årsak til handlinger (Fiske og Taylor, 1991). Sagt på en annen måte, når noen opptrer ukorrekt vil man med større sannsynlighet tenke at denne personen er slem enn å tenke at det skyldes at han har en dårlig dag. Den førstnevnte attribusjonen vil i høyere grad enn den sistnevnte trigge en videre konflikt. Dersom man kan skyldes på situasjonen, så har ikke motparten lenger ansvar for sine egne handlinger og det kan synes unyttig og urimelig å gå i konfrontasjon med ham/henne. Hvis man derimot legger skylden på personen, vil en slik konfrontasjon synes mer rimelig. Det å peke på personens ansvar for handlingene vil videre få oss til å tenke på intensjonalitet, ”han/hun” gjorde det med vilje, noe som kan føles svært truende. Vi har persipert hendelsen til å være en trussel, og grunnlaget for en videre konflikt er lagt. Den fundamentale attribusjonsfeil – det å overattribuere til aktøren (og hans/hennes disposisjoner) og undervurdere situasjonens betydning – legger til rette for mer konflikter i møte mellom to parter. Ekeland (2004) hevder at denne attribusjonsfeilen kan bidra til negative egenskapsfortolkninger av den andre.

Nå har det imidlertid vist seg at vi årsaksforklarer egne og andres handlinger på forskjellige måter. I henhold til den fundamentale attribusjonsfeil, har vi en tendens til å tillegge aktøren større vekt enn situasjonen. Det viser seg imidlertid at dette gjelder i høyere grad når vi skal årsaksforklare andres handlinger enn ved forklaring av egne handlinger. Lundh & co (1996) sier at ”det synes som om vi har en tendens til å tillegge våre egne handlinger først og fremst til situasjonen (”jeg gjorde det fordi situasjonen var slik”), mens vi i større grad tillegger andres atferd til personlighetsfaktorer (”han gjorde det fordi han er slik”) (s. 226)”. Denne attribusjonsfeilen er kalt for *aktør/observatør – forskjellen*. Ekeland (2004) påpeker at denne forskjellen kan hindre oss i å komme til en felles forståelse av virkeligheten, noe som kan vanskeliggjøre kommunikasjon og skape større konflikter. Han sier videre at en slik ulik forståelse av virkeligheten både kan være årsaken til konflikten og/eller en virkning av den.

Sist, men ikke minst har vi en tendens til å tillegge årsaker på en måte som setter oss selv i et godt lys. Vi utfører en *selvtjenende attribusjon* når vi tillegger framgang og positive hendelser eller handlinger til egen person, og mislykkede opplevelser og motgang til ytre faktorer. Det er verdt å merke seg at folk er ulike når det gjelder selvtjenende attribusjoner, og at de med et godt selvilde tenderer mer enn andre til å gjøre slike attribusjoner (Lundh & co 1996). Dersom begge parter i en konfliktsituasjon bruker selvtjenende attribusjoner for å forklare en handling eller hendelse, kan det være svært vanskelig å komme fram til en felles forståelse av denne.

Seleksjonsprosesser vedlikeholder skjevheter

”De prosessene som gjør at vi – bevisst eller ubevisst – velger ut visse typer sanseintrykk, kalles for seleksjon (Håkonsen, 2003, s. 83)”. Slik seleksjon har vist seg å følge visse prinsipper som medfører systematiske skjevheter. Viktigste for oss i denne sammenheng er den skjevheten som er utløst av vår tendens til å legge merke til informasjon som harmonerer med våre forutantagelser og overse den informasjonen som er i konflikt med disse. Vi kan tenke oss at vi raskt forsøker å forklare hendelser eller handlinger ved hjelp av attribusjon. I forrige avsnitt viste jeg hvordan vår attribusjon er besatt med en rekke feilkilder. Feilaktige slutninger vil senere finne bekreftelse ved seleksjonsprosesser, da disse medfører at vi legger merke til bekreftende informasjon samtidig som vi overser avkreftende informasjon.

Konsekvenser for konflikter

Både attribusjonsfeil og seleksjon kan påvirke våre vurderinger av konfliktårsaker på negative måter. Mens attribusjon kan medføre negative egenskapsforklaringer og manglende felles referanse til virkeligheten, kan seleksjon forsterke de feilaktige og konflikterende bildene vi har skapt av konfliktårsaken på måter som eskalerer konflikten. Til sammen utgjør de to prosessene en trussel mot dialog og kommunikasjon mellom partene, noe som kan bringe konflikten over i vanskelighetsfasen (fase 2). Hvilke andre faktorer kan kaste ytterligere bensin på bålet?

Konflikter og følelser

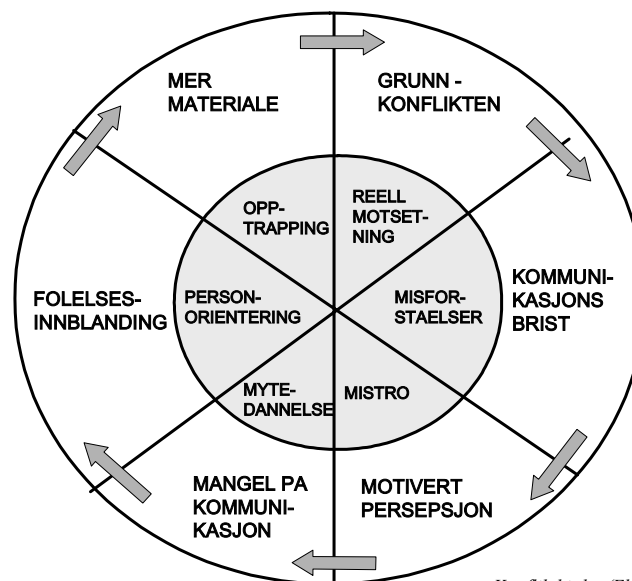
Følelser har betydning for konflikter. Det er ikke sånn at vi først tenker og deretter føler. Tenkning og følelser er samtidige prosesser. Når vi tenker på noe eller noen, er det som regel knyttet en følelsesmessig innstilling til temaet eller personen. Schachter (i Håkonsen, 2003) understreker sammenhengen mellom følelser og kognisjon. Han betrakter følelser som et resultat av flere faktorer hvor kognisjon er en av disse. Mer spesifikt sier han at følelser er et resultat av: ”*tanker/forståelse (kognisjon) + bidrag fra fysiologiske reaksjoner + situasjon*” (Håkonsen, 2003, s. 155). Ulike følelser og fysiske reaksjoner, henger nært sammen med hvordan vi tolker en hendelse eller situasjon, samt vår erfaring med liknende hendelser. Dersom vi tolker en ulikhet eller en uenighet som en trussel, vil denne tolkningen trigge negative følelser, noe som forsterker våre forsvarsreaksjoner og forringer vår mulighet til å oppnå konstruktiv og åpen dialog med en motpart vedrørende et problemfelt (konfliktårsak).

Larsen (1999) påpeker at det er de affektive konfliktene som er de vanskeligste. Det vil si konflikter hvor folk har blitt følelsesmessig engasjert. Da er det ikke lenger nok å løse et saksforhold knyttet til en konkret konfliktårsak, man må i tillegg håndtere følelser som kan være uforutsigbare og i noen tilfeller irrasjonelle. Han viser videre til et vanlig konfliktforløp som starter med uenighet med påfølgende argumentasjon og ulike nonverbale signaler. Følelser aktiveres og fokus flyttes fra sak til person, ulike parter

legger prestisje i saken og det blir utvekslet ukvemsord. I avsnittet som omhandlet et optimalt konfliktnivå, skisserte jeg en situasjon som kan passe godt som et eksempel på en affektiv konflikt. Jeg viste til et rådsmøte hvor det var uenighet i betjentgruppa som kunne medføre to mulige utviklingsforløp. I det negative utviklingsforløpet gikk det prestisje i saken og betjentgruppa delte seg i to fraksjoner som gikk til personlig angrep på hverandre. Videre kan sekundære konflikter – som eksemplifisert gjennom uheldige konsekvenser som fulgte en uenighet knyttet til prosedyrer under nattevakter - være en affektiv konflikt. Her viste jeg til to parter som opplever seg angrepet av den andre parten, noe som igjen skaper forsvarsatferd og negativ personattribusjon av motparten.

En modell for eskalerende konflikter

I dette kapitlet har jeg forsøkt å vise at konflikt er en prosess i stadig utvikling. Nye momenter og temaer kan komme til underveis i en konfliktprosess og enten trigge eller dempe en konflikt. På samme tid kan tidligere konflikter påvirke nye. Måten vi tolker (kognisjon) hendelser på i startfasen – men også underveis i konflikten – vil ha betydning for vår konfliktferd. På samme tid vil følelser spille en viktig rolle. Blir partene følelsesmessig engasjert, blir konflikthåndtering mer komplisert. Det kan være hensiktsmessig å illustrere konfliktprosessen som et hjul, for å vise at det er en sirkulær prosess og at konflikter er repetitive. Ekstam (2001) har laget en modell over konflikter:



Konflikthjulet (Ekstam, 2001, s. 54)

Denne modellen går videre der modellen over konfliktårsaker slutter. Vi kan ta med oss forståelsen av konfliktårsaker inn i feltet som er kalt *grunnkonflikten*. Vi ser av modellen at konflikten utvikler seg videre med en *kommunikasjonsbrist*. Med utgangspunkt i den teoretiske gjennomgangen vet vi at en kommunikasjonsbrist kan skyldes attribusjonsfeil og selektiv persepsjon – eller *motivert persepsjon* som modellen antyder. Motivert persepsjon kan forstås som selektiv persepsjon hvor man forsøker å bekrefte sine foruttagelser. Videre i konfliktmodellen ser vi en *forsterkning av dårlig kommunikasjon*, og *innblanding av følelser*. Det siste ”kakestykket” viser til muligheten for at *nye momenter og nytt materiale* kan forsterke eller videreføre konflikter mellom to parter. Nytt materiale kan være personorientering eller ny uenighet. Vi får da det som vi tidligere kalte for sekundær konflikt, og så setter vi i gang igjen med det nye materiale. Modellen får fram det repetitive ved konflikter.

Konfliktatferd

Konfliktatferd handler om hvordan vi oppfører oss i konfliktsituasjoner. Kognisjon og følelser vil i høy grad påvirke handlingene våre. Det er også verdt og merke seg at kognisjon bygger på tidligere erfaringer. Med andre ord vil tidligere konflikterfaringer skape tillært konfliktatferd, noe som medfører at vi tenderer til å agere ganske likt i møte med ulike konflikter.

Bruksteorier: Modell 1

Hva er vanlig konfliktatferd? Argyris og Schön (1978) har gjort en rekke undersøkelser av menneskelige handlinger. De har forsket på det de har kalt handlingsteorier – som omfatter de verdisyn og handlingsstrategier som vi tilegner oss i samhandling med andre mennesker. Gjennom sin forskning har de kommet fram til at det svært ofte er forskjell på det vi sier og det vi faktisk gjør. De har derfor kommet fram til at det finnes to typer handlingsteorier. *Uttrykte teorier* omhandler de teoriene vi bruker når vi skal fortelle hva vi gjør, mens *bruksteorier* omhandler de teoriene vi faktisk bruker når vi handler, dvs de teoriene som kommer til uttrykk i handlingene våre. Argyris og Schön har videre systematisert sine observasjoner av de vanligste bruksteorier som de har presentert i en modell kalt modell 1. Et utdrag av modellen:

Styrende variabler:

- definere målene ut fra eget ståsted, og forsøke å oppnå disse
- maksimerer vinning og minimere tap
- holde negative følelser tilbake
- være rasjonell

Handlingsstrategier:

- konstruere og styre miljøet ensidig for å oppnå kontroll over relevante faktorer
- eie og kontrollere oppgaven
- ensidig beskytte seg selv
- ensidig beskytte andre mot å bli såret

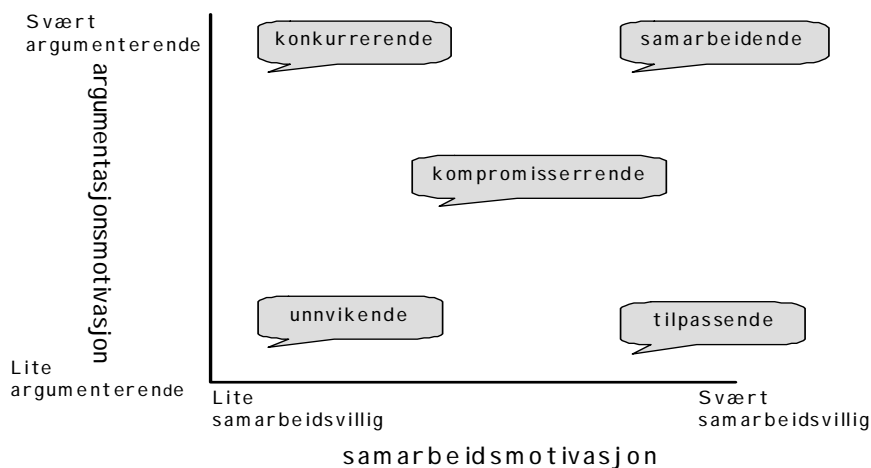
(Argyris og Schön, 1978 i Fisher og Sortland, 1996, s. 96)

Hvilke konsekvenser får dette for konfliktatferd?

Først og fremst vil diskrepansen mellom bruksteorier og uttrykte teorier skape problemer. Det er vanlig å tro at man er forholdsvis samarbeidsvillig, og at man tar hensyn til andre i konfliktsituasjoner, samtidig som man i handling viser mest vilje til å kontrollere situasjonen i forfølgelse av egne mål for å oppnå egen vinning. Vi forsøker også å framstå som rasjonelle og skåne andres følelser, noe som kan oppleves av andre som uærlig og kan skape frustrasjon. Når begge parter med høy sannsynlighet søker kontroll over situasjonen og egen vinning, blir det vanskelig å oppnå samarbeid og integrerte løsninger. Atferd som skissert i modellen kan gi konfliktatferd som er konkurrerende og/eller defensiv da vi søker å være rasjonelle og skåne andres følelser.

Konflikthåndteringsstiler

Jeg snakket innledningsvis om at ryggmargsreflekser ikke alltid medfører konstruktive væremåter i konfliktsituasjoner. Modell 1 viser oss litt mer hva disse ryggmargsrefleksene innebærer. Vi skal nå se på hvilke alternative handlingsstrategier som finnes. Thomas og Ruble (1976) viser til forskning gjort på en rekke områder når de sier at mellommenneskelig atferd kan representeres hovedsakelig ved hjelp av to hoveddimensjoner. Den ene dimensjonen omhandler grad av dominans eller bruk av argumentasjon i forfølgelsen av egne behov. Den andre dimensjonen omhandler vår ivaretagelse av andre og kan betegnes ved ord som kjærlighet, aksept og sosiale hensyn. Ruble og Thomas har brukt disse to dimensjonene for å forklare ulike former for konfliktatferd – eller konflikthåndteringsstiler. Han kaller den ene dimensjonen for ”assertiveness”, som jeg har valgt å oversette med *argumentasjonsmotivasjon*, og ”cooperativeness” som jeg har valgt å oversette til *samarbeidsmotivasjon*. Setter vi disse dimensjonene sammen får vi *fem ulike konflikthåndteringsstiler*:



(Ruble & Thomas, 1976; s.145, egen oversettelse)

Er man lite samarbeidsvillig og svært argumenterende har man en *konkurrerende stil*. Er man lite argumenterende og lite samarbeidsvillig har man en *unntvikende stil*. Er man svært samarbeidsvillig og lite argumenterende har man en *tilpassende stil*. Er man svært samarbeidsvillig og svært argumenterende har man en *samarbeidende stil*. Er man middels argumenterende og middels samarbeidsvillig kan man tenkes å ha en *kompromisserrende stil*. Setter vi dette sammen med funnene til Argyris og Schön (1978) ser vi at de vanligste konflikthåndteringsstilene vil være konkurrerende – da man søker å kontrollere relevante variabler i søken etter å oppnå egne mål – og/eller unntvikende – da man søker å skåne egne og andres følelser. Vi skal snart vise at noen stiler ideelt sett vil være mer hensiktsmessig enn andre. Men siden situasjonen kan sette en rekke begrensninger for vårt handlingsrom, vil det vise seg at samtlige stiler kan være riktige i en gitt setting.

I konfliktteori er det vanlig å snakke om vinning og tap. Hvis vi tenker oss at begge parter kan både vinne og tape får vi fire kombinasjonsmuligheter. Den ene parten vinner og den andre parten taper eller omvendt (vinn/tap og tap/vinn). De prøver begge å forfølge egne uforenelige mål, når den ene vinner går dette på bekostning av den andre som taper. Videre kan vi tenke oss at begge er tilbakeholdne og ingen oppnår egne mål (tap/tap). Til slutt kan vi tenke oss at begge oppnår egne mål gjennom en integrert løsning basert på samarbeid (vinn/vinn). Vi har også en siste mulighet hvor begge parter både taper noe og vinner noe gjennom et kompromiss (vinn+tap/vinn+tap). Setter vi dette sammen med de to andre bidragene ser vi at *konkurrerende stil* skaper en *vinn/tap (eller tap/vinn) situasjon* hvor bare en part oppnår egne interesser. En *unntvikende stil* fra begge parter skaper *tap/tap*, mens en *samarbeidende stil* skaper en *vinn/vinn situasjon*. Dersom man møtes på halvveien m/en *kompromisserrende stil* vil begge parter *vinne noe og tape noe*. Nå er det ingen tvil om at det beste ville være at begge parter hadde en

samarbeidende stil som gjorde at de begge oppnådde vinning uten at dette gir tap for motparten. Bruker vi Modell 1 atferd opp mot vinning og tap, ser vi at slike bruksteorier skaper tap for minst en part da vi kan forvente konkurrerende og/eller unnvikende stil som følge av disse teoriene. Her får vi videre bekreftelse på at en samarbeidende stil vil være å foretrekke. Uansett, det er ikke alltid situasjonen tillater dette.

Ekstam (2001) har vist i hvilke situasjoner de ulike stilene kan være hensiktsmessige å bruke.

En konkurrerende stil

En *konkurrerende stil* kan være riktig når raske beslutninger er av avgjørende betydning, når store problemer skaper upopulære tiltak, eller når man må beskytte seg selv mot et menneske som kun bruker en kampstil i konflikter (Ekstam, 2001). I en krisesituasjon er man nødt til å handle raskt, og det vil ikke være tid til å diskutere ulike løsningsforslag. Derfor finnes det krisehåndteringsplaner i alle fengsler. Slike planer legger myndighet til eldste tjenestemann på jobb dersom det oppstår en krise (brann, fangeopprør, gisselsituasjon), og denne personen får ansvar for å håndtere situasjonen. De andre betjentene er pliktet til å følge denne personen til tross for at de vil kunne være uenige i framgangsmåten. I møte med innsatte vil betjenten oppleve å måtte iverksette upopulære tiltak. Dersom det har blitt knyttet mistanke om innsmugling av stoff til en av de innsatte, så vil det ikke være hensiktsmessig å gå i en dialog med den innsatte rundt hvorvidt visitasjon er nødvendig. Visitasjonen må gjennomføres uansett, men det betyr ikke at betjenten ikke kan møte den innsatte med respekt.

En unnvikende stil

En *unnvikende stil* kan være riktig når problemet er av liten betydning og ikke verdt å bruke krefter på, når faren for alternativet er stort tap, når skaden av konflikt vil være større enn gevinsten man kan oppnå, når timingen er dårlig eller når det er åpenbart at konflikten likevel vil løse seg av seg selv (Ekstam, 2001). Det er ikke alle kamper som er verdt å ta. Kanskje sitter en betjent nattevakt med en av sine kolleger og opplever å måtte gjøre store deler av jobben på egenhånd. Dette er slitsomt og kan oppleves urettferdig. På den annen side har betjenten jobbet med den samme kollegaen ved flere anledninger uten at dette har vært et problem, samtidig som han/hun i løpet av vakta får kjennskap til at betjenten nettopp har fått beskjed om at kona har uhelbredelig kreft. Her er timingen for en konflikt svært dårlig, og det beste vil opplagt være å ta i et ekstra tak og gi kollegaen litt rom inntil videre for å se om det bedrer seg på sikt. I møte med innsatte kan betjenter enkelte ganger oppleve å få noe som oppleves som ufortjent kjeft. Sitter man på informasjon om at den innsatte for tiden soner svært tungt og har vært i hyppig kontakt med helseavdelingen, kan det være at man bør vurdere å la det hele gå forbi i stillhet for en stund heller enn å konfrontere på dette stadiet.

En tilpassende stil

Tilpasning kan være riktig dersom man vil ”samle poeng” til en annen gang, når spørsmålet er av betydelig større betydning for motparten, når videreføring av konflikten kan medføre enda større tap og ingen av de andre stilene er mulig å bruke (Ekstam, 2001).

Som ny betjent på en avdeling kan det være lurt å bruke litt tid på å bli kjent før man begynner å sette fingeren på ting man mener bør gjøres annerledes. Ved å bruke tid på å bli kjent med kolleger først, kan man ”samle poeng” og godvilje for større gjennomslagskraft ved en senere anledning. Dette forutsetter selvsagt at man ikke opplever graverende tilfeller av sikkerhetsmessig uforsvarlig praksis, eller praksis til stort ubehag for noen av de involverte. I første møte med ”kontaktfangen”, kan det være lurt å gi litt i en startfase for å opprette en relasjon og en følelse av likevekt, før man går i en konfronterende dialog som et ledd i endringsarbeidet. Jeg forutsetter her at en riktig rolleavklaring likevel er foretatt.

En kompromisserrende stil

Kompromisserrende stil kan være riktig når konflikttemaet ikke er særlig viktig for noen av partene, når de to partene er like sterke, og ingen klarer å gi slipp på eget standpunkt, når man er i tidsnød, eller når man trenger å ta en retrett fordi verken konkurranse eller samarbeid har vist seg å virke (Ekstam, 2001). Har man blitt viklet inn i en langvarig konflikt med en kollega uten at det ser ut til at man kommer til en løsning, kan kompromiss være et riktig valg for å unngå ytterligere slitasje på relasjonen. I møte med innsatte skal man forsøke å ansvarliggjøre ham/henne i forhold til eget liv og egne handlinger. Ved enkelte anledninger kan det likevel være lurt å kjøpslå med den innsatte. Man kan eksempelvis tilby å ta en telefon til arbeidsformidlingen som den innsatte vegrer seg mot å ta, mot at han/hun lover å ta tak i og ordne opp i en krangel han/hun har stelt i stand med verksbetjenten på arbeidsstua.

En samarbeidende stil

Sist men ikke minst så er *samarbeid* riktig når man er avhengig av en fullstendig løsning og spørsmålet er for viktig for å inngå et kompromiss (et kompromiss kan også sies å være et samarbeid, med en samarbeidende stil i denne sammenheng sikter man til en løsning hvor man har kommet fram til en løsning som kan betegnes som en vinn-vinn situasjon for begge parter heller enn en kjøpslåing hvor begge parter vinner noe og taper noe), når det er viktig at den andre parten deltar aktivt i en fremtidig relasjon, når det å benytte andres kunnskap vil skape engasjement for en enstemmig avgjørelse, når man trenger å bearbeide følelser som har forstyrret samspillet i en gruppe eller relasjon (Ekstam, 2001).

Vurdering av en prøveløslatelse anser jeg som et så viktig anliggende at alle berørte parter bør stå sammen om en vurdering. Prøveløslatelse kan innebære risiko for samfunnet samtidig som det er har stor betydning for den innsattes liv. Her nytter det ikke med kompromisser eller tilbaketrekning. All nødvendig informasjon og ulike meninger bør høres og vurderes grundig før en beslutning blir tatt. Relasjonen mellom kontaktbetjent og kontaktfange er en svært viktig relasjon. En utviklende relasjon må baseres på gjensidig respekt, noe som krever at de to partene lytter til hverandre og forsøker å forstå hverandres beveggrunner. Nå har innsatte begrensede muligheter til å bestemme over eget liv, men det betyr ikke at man ikke kan lytte til den innsattes ønsker, samt forsøke å forklare hvorfor man handler som man gjør, eller hvorfor den innsatte har blitt utsatt for noe han/hun mener er uriktig. I de tilfellene man har mulighet til å gi den innsatte rett, eller møte hans/hennes ønsker kan dette gi store relasjonsmessige gevinster.

Konflikthåndteringsstiler i en fengselssetting

Jeg tror vi kan forvente å finne en noe forskjellig konfliktatferd i konflikter mellom ansatte og innsatte i forhold til konflikter kolleger i mellom. Min antagelse går på at vi i konflikter mellom ansatte og innsatte kan forvente å finne en konkurrerende stil hos betjenter og en unnvikende stil hos innsatte, evt. en unnvikende stil hos begge parter. Mens man i konflikter mellom kolleger kan forvente å finne en unnvikende stil fra begge parter. Jeg innser at det finnes store personlig forskjeller, og at alle ulike stiler kan finnes i begge relasjoner, uansett kan vi med basis i modell 1 anta at disse to stilene – og da spesielt den unnvikende på bakgrunn av en harmonimodell – er de mest vanlige. Når jeg antar at det finnes forskjeller mellom de to relasjonene handler dette først og fremst om at dette er ulike typer relasjoner. Relasjonen mellom innsatt og ansatt er komplementær ved at den ene parten har mer makt enn den andre, slik vi tidligere var inne på. Relasjonen mellom ansatte er symmetrisk, samtidig som det finnes et gjensidig avhengighetsforhold mellom partene.

Hvis vi starter med relasjonen ansatt – innsatt, kan vi slutte ut fra det ujevne maktforholdet at ansatte har større sjanse til å få igjennom sin vilje i en konfliktsituasjon enn den innsatte. Derfor er lett for ansatte å bruke en konkurrerende stil. For en fengselsbetjent vil det også være av betydning å kunne sette seg i respekt, noe som kan bygge opp under denne stilen. For innsatte – som er i en avmektig situasjon – kan det være mest nærliggende å bruke en unnvikende stil. Man resignerer og trekker seg tilbake som en reaksjon på en maktesløs situasjon. Dette kan vi også kalle for tilbaketrekning som er en av tilpasningsstrategiene til Goffmann (1993). Hvis vi går over til relasjonen mellom ansatte er denne i utgangspunktet likeverdig og preget av gjensidig avhengighet. Undersøkelser viser at betjentkulturen ofte er preget av en sterk lojalitet (Crawley, 2004). Hvis vi legger dette til den tidligere påstanden om at vi er harmoniorienterte, kan vi anta at betjenter vil strekke seg langt for å unngå konflikter

innad i gruppa. Disse momentene er med på å underbygge antagelsen om at ansatte i høy grad vil ha en unnvikende stil i konfliktfylte situasjoner med kolleger.

Konflikthåndtering

Hva kan være hensiktsmessig atferd i ulike situasjoner i fengselshverdagen? Konflikter er basert på en sammensatt og komplisert prosess, og vi kan ikke gi et fasitsvar på hvordan disse skal håndteres. Det vil avhenge av en rekke forhold, blant disse relasjonen vi har med motparten, og ikke minst den relasjonen vi er forventet å ha med denne personen i framtiden. Videre vil situasjonen legge en rekke betingelser for hva som kan betraktes som hensiktsmessig konflikthåndtering. Jeg vil i dette kapittelet trekke med meg momenter fra de tidligere kapitlene som har gitt oss en forståelse for hva konflikter er og hvordan vi ser på konflikter, hva som kan være vanlige konfliktårsaker, hvordan konflikter skrider fram som en prosess, hvordan vi vanligvis oppfører oss i konfliktsituasjoner og hvordan man kan kategorisere alternative handlingsstrategier.

Vårt syn på konflikter

I kapittelet om konfliktforståelse, framkom det at vi stort sett er harmoniorienterte. Noe som medfører at vi betrakter konflikter som noe negativt og nedbrytende. Vi verdsetter enigheten høyt og forsøker å unngå, benekte eller løse konflikter (Nordhaug og Reve, 1993). En slik orientering kan føre med seg stagnasjon og mange uløste, latente konflikter som ikke kommer opp til diskusjon og dermed heller ikke blir håndtert. Det at frustrasjonen ikke blir uttalt, betyr ikke det samme som at den ikke har innvirkning på relasjoner eller effektivitet.

*I fengselshverdagen trenger vi nye tanker, flere meninger og et fokus på endringer som kan skape bedre praksis og en åpen dialog mellom de ulike partene. Med den ”milde” definisjonen av konflikt – som bruker konfliktbegrepet i situasjoner hvor minimum en av to parter føler frustrasjon som følge av den andre parten (Thomas 1976 i Einarsen og Skogstad) – ser vi at vi har mange potensielle konflikter i løpet av en arbeidsdag. Hvis vi er flinke til å fange opp andres frustrasjon, men også meddele vår egen frustrasjon på en saklig måte, kan vi få god kontroll på konflikter og forhindre at de eskaleres og skaper avstand og negative følelser. Ser vi på de ulike fasene i en konflikt som er foreslått av Ekstam (2001), bør vi bruke forstyrrelsesfasen aktivt. I denne fasen er man fortsatt fokusert på selve konfliktårsaken, noe som gir oss mulighet til å løse den primære konflikten før det oppstår en sekundær konflikt som innebærer en bevegelse inn i en vanskelighetsfase. Siden forstyrrelsesfasen ikke skaper stort ubehag for de involverte og heller ikke går ut over effektiviteten kan vi si at konflikter på dette stadiet er konstruktivt og kan sies å ligge innenfor det som Boulding (1964 i Reve og Nordhaug, 1993) har kalt *det produktive intervall*.*

Ser vi på kriminalomsorgens hovedmål skal vi i tillegg til å sørge for straffegjennomføring, ”legge forholdene til rette for at lovbryteren skal kunne gjøre en egen innsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster (St. meld. 27, s. 29).” Endring krever læring. Læring er en prosess som settes i gang når tillærte funksjonsvaner blir forstyrret. En rekke læringsteoretikere (Kolb, 1984; Lewin, 1958 og Dewey, 1910 i Mailick og Stumpf, 1998) har anerkjent det faktum at læring starter med en problemerkjenning. Når vi innser at våre handlingsmønstre ikke er funksjonelle vil vi være motiverte for å endre oss, og bare da. Carl Rogers (1969) legger vekt på at læring kan være smertefullt for enkeltindividet fordi det innebærer at man må gi slipp på noen væremåter og antagelser som man tidligere har satt sin lit til. Det handler om å erkjenne at man ikke er god nok og at man trenger en korrigerende. En slik problemerkjenning kan være ubehagelig, og vil med stor sannsynlighet skape motstand.

Som kontaktbetjent og støttespiller i en endringsprosess må betjenten forvente motstand og konflikter i påvirkningsarbeidet. Kanskje kan man være en viktig sparringspartner for å få den innsatte til å innse at tidligere handlingsmønstre ikke er hensiktsmessige og kan være skadelige for vedkommende selv og omgivelsene? God endringsfokusert kommunikasjon rundt disse temaene er nødt til å bringe med seg noe ubehag og konflikt. Den innsatte kan ikke forventes å umiddelbart anerkjenne det problematiske ved egen situasjon og kriminalitet, noe som krever at betjenten stiller spørsmål med fokus på konsekvenser og kanskje med disse spørsmålene bringer relasjonen over i en forstyrrelsesfase eller lenger i et konfliktforløp. Konstruktiv håndtering av slike konflikter i forstyrrelsesfasen vil avhenge av betjentens holdning til den innsatte.

Metoden endringsfokusert rådgivning kan være et nyttig virkemiddel i håndtering av konfliktfulle situasjoner knyttet til endring. Metoden gir innspill til hvordan man kan bistå klienter i å bygge motivasjon, utforske ambivalens, ta beslutninger og styrke troen på egen mestring (Barth, Børtveit og Prescott, 2001). Carl Rogers (1969) legger spesielt vekt på at man i en slik situasjon må innta rollen som en fasilitator. En fasilitator er en som tilrettelegger for at andre kan endre seg på eget initiativ heller enn å styre prosessen. Bare ved å være støttende og aksepterende vil man kunne hjelpe en innsatt videre i en endringsprosess og skape motivasjon og unngå for mye motstand. I relasjonen ansatt - ansatt blir det av betydning at man tør å si i fra dersom man opplever praksis som er i strid med Kriminalomsorgens retningslinjer eller som skaper personlig ubehag for en selv, innsatte eller andre kollegaer. Dersom ingen tør å si i fra, kan dette forringe beslutninger og skape dårlig praksis som vedvarer uten korrigerende.

Kort sagt, vi må ikke være så redd for konflikter. Konflikter kan hjelpe oss videre, rense luften og skape endring og bedre praksis. Som Hotvedt (1997, s.7-8) sier: ”...motsetning og forskjellighet kan også være en kilde til vitalisering, vekst og utvikling.....i begrepet konflikthåndtering inngår derfor hvordan man kan utnytte energien i motsetninger og konflikter til konstruktiv problemløsning.”

Åpenhet om konflikttemaer

Vi er nå inneforstått med at mennesker i konflikter kan være restriktive og lite meddelsomme fordi vi er harmoniorienterte samtidig som vi søker å nå egne mål uten å såre andres følelser (jf modell 1 Argyris og Schön, 1978 i Fisher og Sortland, 1996).

Vi har gått igjennom en rekke årsaker som kan medføre konflikter så sant det eksisterer et minimum av avhengighet mellom partene. Først og fremst vil *kunnskap om vanlige årsaker til konflikter* gjøre oss mer oppmerksomme på i hvilke situasjoner frustrasjoner og konflikter kan oppstå. I følge Ekeland (2004) må en potensiell konfliktårsak oppleves som truende for at den skal kunne utløse en konflikt mellom to parter. Da gjør en eller begge parter det han har kalt en *konfliktpersepsjon* som konkluderer med at årsaken – om det er en uenigheten om hva vedkommendes rolle som fengselsbetjent skal inneholde eller avhengighet som truer et individs selvråderett – er truende. Dersom begge parter er *åpne om egne vurderinger av konfliktårsaker* og samtidig er *villig til å lytte* til og ta til etterretning motpartens vurdering, kan uenighet, ulikhet og avhengighet virke mindre truende og skape dialog om uoverensstemmelser og legge til rette for en vinn-vinn situasjon.

Perspektivtakning og behandling av følelser

I kapitlet konflikter og kognisjon viste jeg hvordan ulike kognitive prosesser kan skape og forsterke konflikter. Et sentralt poeng i kognitiv teori er at vi i møte med andre mennesker handler ut fra vårt egne subjektive ståsted. Som nevnt er vår opplevelse av omverdenen en subjektiv fortolkning (Sande, 1996). Dette kan gi svært forskjellige innfallsvinkler og opplevelser av konfliktårsaker og selve konfliktsituasjonen. Når vi handler ut fra subjektive kriterier, kan det være lett å innta en ”jeg har rett, du har feil holdning”. I kampens hete glemmer vi det faktum at vår forståelse av en konfliktårsak er en av flere mulige tolkninger, og vi argumenterer som om vår tolkning av virkeligheten er den eneste og den rette. Dette skaper en låst situasjon i konflikter. Man sitter på hver sin tue, og evner ikke å komme til en felles forståelse av situasjonen.

For å komme videre er vi nødt til å forsøke å *ta den andre partens perspektiv*. Med dette mener jeg at man bør stille seg spørsmålet ”hva hadde jeg gjort dersom jeg var i hans/hennes situasjon?” Det å ta den andre partens perspektiv betyr ikke at man skal omvendes og gå bort i fra egen tolkning og forståelse. Men det betyr at den andre partens syn eller mening skal vurderes på lik linje med ens eget syn og egen mening. Kanskje bringer dette synet med seg noe nytt og viktig som kan skape en mer balansert og reflektert forståelse.

Kunnskap om vanlige attribusjonsfeil og skjevheter i persepsjon vil være til hjelp i en konfliktsituasjon. Den fundamentale attribusjonsfeil viser at man kan tillegge personen for stor vekt i forhold til situasjonen. Bevissthet om at årsakskjeder er komplekse, at det er flere årsaker til handlinger enn personlige egenskaper, kan være til hjelp i håndtering

av konflikter. En god grunnregel når vi skal forklare andres atferd kan være *å se på situasjonen i tillegg til personen når vi skal forklare hvorfor han/hun gjorde som han/hun gjorde.*

Videre har vi sett at vi bruker situasjonen mer aktivt i forklaring av egen atferd enn i forklaring av andres atferd (aktør – observatør feilen). Mye av denne feilen kan rettes opp med det å ta den andre partens perspektiv. Forsøker man å tenke oss inn i den andres situasjon, vil man lettere kunne se de ulike årsakene som kan ligge til grunn for en handling. *Så vær rettferdig, tenk gjennom den andre partens beveggrunner like grundig som du tenker igjennom dine egne.*

Selvtjenende attribusjon handler om å ta æren for positive utfall og fraskrive seg ansvaret for negative utfall. Vi har alle behov for et positivt selvbilde, noe som gjør at slike attribusjonsfeil er vanlige, samtidig som de i høy grad bygger på ubevisste prosesser. Ubevisst eller ikke – i konfliktsituasjoner blir det fryktelig irriterende og kan skape stor avstand mellom to parter. Så her er det viktig å være etterrettelig. Viktigst i en konfliktsituasjon er at *man ikke konsekvent bortforklarer egen rolle i forhold til negative utfall, men er villig til å ta på seg noe ansvar i forhold til hendelsesforløpet.*

Sist, men ikke minst, kan selektiv persepsjon føre til at vi ”ser det vi vil se” i en konfliktsituasjon. Har vi først gjort oss opp en mening, er det vanskelig å ta inn informasjon som er i motstrid med denne meningen. Her blir det av betydning at vi på et hvilket som helst tidspunkt i en konfliktprosess er åpen for ny informasjon og andre tolkninger. *Blir vi presentert for gode argumenter, bør disse bli tatt til etterretning til tross for at konklusjonen blir litt annerledes enn vi først hadde tenkt oss.*

Når vi opplever en konfliktårsak som truende vil dette aktivere følelsene våre. Følelser som blir aktivert vil være ulike former for frykt eller angst (Ekeland, 2004). Dette igjen skaper forsvarsatferd, mistenksomhet og personfokusering. Nå er det ikke slik at det er et klart skille mellom følelser og fornuft. Jeg viste tidligere til en nær sammenheng mellom følelser og kognisjon. Ekstam (2001) har tatt for seg forholdet mellom *følelser og fornuft* og forteller at disse er motsatte poler. Det er ikke mulig å være veldig fornuftig og svært følelsesstyrt på samme tid. Uansett er det sjelden at personer alene lar seg styre av bare fornuft eller bare følelser. Det vanlige er en kombinasjon av følelser og fornuft med et litt ulikt blandingsforhold avhengig av person og situasjon.

I en innledende konflikt kan vi forvente mer fornuft enn følelser, men når konflikten eskalerer vil følelsene bli stadig mer dominerende. Ekstam (2001) anbefaler at man forsøker å skape en balanse mellom følelser og fornuft. Til tross for at motparten lar seg rive med av følelser, er det viktig at man forsøker å beholde fornuften i situasjonen. Selvsagt må man anerkjenne egne og andres følelser. Konflikter er ubehagelige og vi kan føle oss truet. Kanskje er saken som blir diskutert svært viktig for oss eller den andre parten, noe som kan gi sterke følelsesmessige reaksjoner. *Huskeregelen er at man bør holde fokus på å diskutere årsakene til konflikt på en balansert og fornuftig måte,*

samtidig som man anerkjenner egne og andres følelsesmessige reaksjoner. Det er ingenting å vinne på å forsøke å fornekte følelser siden de vil kunne spille en stor rolle for konfliktens utfall.

En veksling mellom ulike stiler

Fra gjennomgangen av konfliktatferd ser vi at det er *mye å vinne på en samarbeidende stil*. Denne stilen skaper en vinn – vinn situasjon, og konflikten blir løst til det beste for begge parter. Man får en integrert løsning som er basert på flere perspektiv. Ved hjelp av samarbeid kan vi forvente gode løsninger og en reell avslutning på konflikten. Ved andre løsningsmetoder vil vi kunne oppleve at konflikten oppstår på nytt, siden minst en av partene har gått inn i en tapssituasjon og vil forsøke å gjenopprette balansen ved en senere anledning.

Uansett er det slik at både situasjonsmessige og personlige forutsetninger kan sette begrensninger for muligheten til å gjennomføre en slik stil. I avsnittet om konfliktatferd brukte jeg Ekstam (2001) for å vise at ulike situasjoner krever ulik konfliktatferd. Som regel er det slik at vi best kan bekjenne oss til en av de fem stilene som ble nevnt. Gjennom bevissthet rundt ulike alternativer kan vi utvikle et sett av handlingsalternativer som vi kan tilpasse til ulike situasjoner. Med andre ord mener jeg *man vil være best tjent med en veksling mellom ulike stiler basert på en vurdering av situasjonen*.

En ting å tenke på helt til slutt: Det er svært sjelden at en seier på bekostning av den andre parten er verdt det relasjonsmessige tapet som kan følge i etterkant.

Litteratur

- Argyris, C. Og Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning*. Massachusetts: Addison- Wesley.
- Barth, T., Børtveit, T. Og Prescott, P. (2003). *Endringsfokusert rådgivning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Crawly, E.(2004). *Doing prison work: the public and private lives of prison officers*. Cullompton: Willan Publishers
- De Dreu, K.K.W. (1997). Productive conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issues. I De Dreu, C.K.W og Van de Vliert, E. *Using Conflict In Organizations*. London: SAGE Publications
- Einarsen, S. og Sortland, N. (2000). Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. Kapittel i: *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ekeland, T.J. (2004). *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Ekstam, K. (2001). *Håndbok i konflikthåndtering*. Tangen: nks FORLAGET.
- Ekvall, G. (1990). *Ideer, organisasjonsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedt Forlag.
- Fisher G. og Sortland, N. (1996). *Innføring i sosialpsykologi*. Oslo: TANO.
- Fiske, S.T. og Taylor, S.E. (2001). *Social Cognition. 2.ed.* Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Goffman, I. (1993). *Anstalt og menneske*. Vibourg: Pauladans fiol-bibliotek.
- Hotvedt, T. (1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Håkonsen, K.M. (2003). *Innføring i psykologi*. Skien: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D.I. og Thorvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kristoffersen, R. (1986). *Bagatellenes tyranni – samhandlingsstrukturen i et norsk fengsel*. Oslo: Hovedoppgave ved institutt for sosialantropologi. Universitetet i Oslo
- Larsen, R.P. (1999). *Konflikter og uenighet på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Lundh, L.G., Montgomery, H. og Waern, Y. (1996). *Kognitiv psykologi. Fra Oppmerksomhet til tenkning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Lystad, A. (1995). *Håndbok i konflikthåndtering. Med eksempler fra helsevesenet*. Larvik: Forlaget SYKEPLEIEN.
- Mailick, S. og Stumpf, S.A. (1998). *Learning Theory and practice of Management Development. Evolution and Applications*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Meek Hansen, W. (2001). *Fengselsbetjent. Kompetanse- kontakt – framtid*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Ohnstad, A. (1998). *Den gode samtalen*. Gjøvik: Samlaget.
- Repstad, P. (2004). *Sosiologiske perspektiver for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, T. Og Nordhaug, O. (1993). Konflikt, organisasjon og personalledelse. Kapittel i Nordhaug, O. m.fl. *Strategisk personalledelse*. Oslo: Tano.
- Rogers, C. (1969). *Freedom to Learn: A view of what education might become*. Columbus Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Sande, Ø. (1996). *Den menneskeskapte virkelighet. Innføring i sosialpsykologi og persepsjon*. Volda: Arbeidsrapport nr. 27. Høgskolen i Volda og Møreforskning Volda.
- Thomas, K.W. og Ruble, T.L. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. I *Organizational behavior and human performance. Vol. 16, heftenr. 1, s. 143-155*. New York: Academic Press.
- Weber, M. (1995). *Makt og byråkrati. Sentrale verker av "byråkratiteoriens far" og den betydeligste samfunnsforsker i nyere tid*. Finland: Gyldendal.