

Om konflikter

Kendetegn og opfattelser

- ✓ Konflikter er uoverensstemmelser der giver spændinger i og mellem mennesker

- ✓ Konflikter skaber mulighed for udvikling
- og skaber risiko for udvikling

- ✓ Konflikter er nødvendige og uomgængelige
- der er bare nogen der er værre end andre

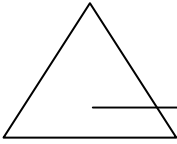
- ✓ Konflikter kendes på deres virkninger

- ✓ Konflikter sætter fokus på bevidsthed & ansvar

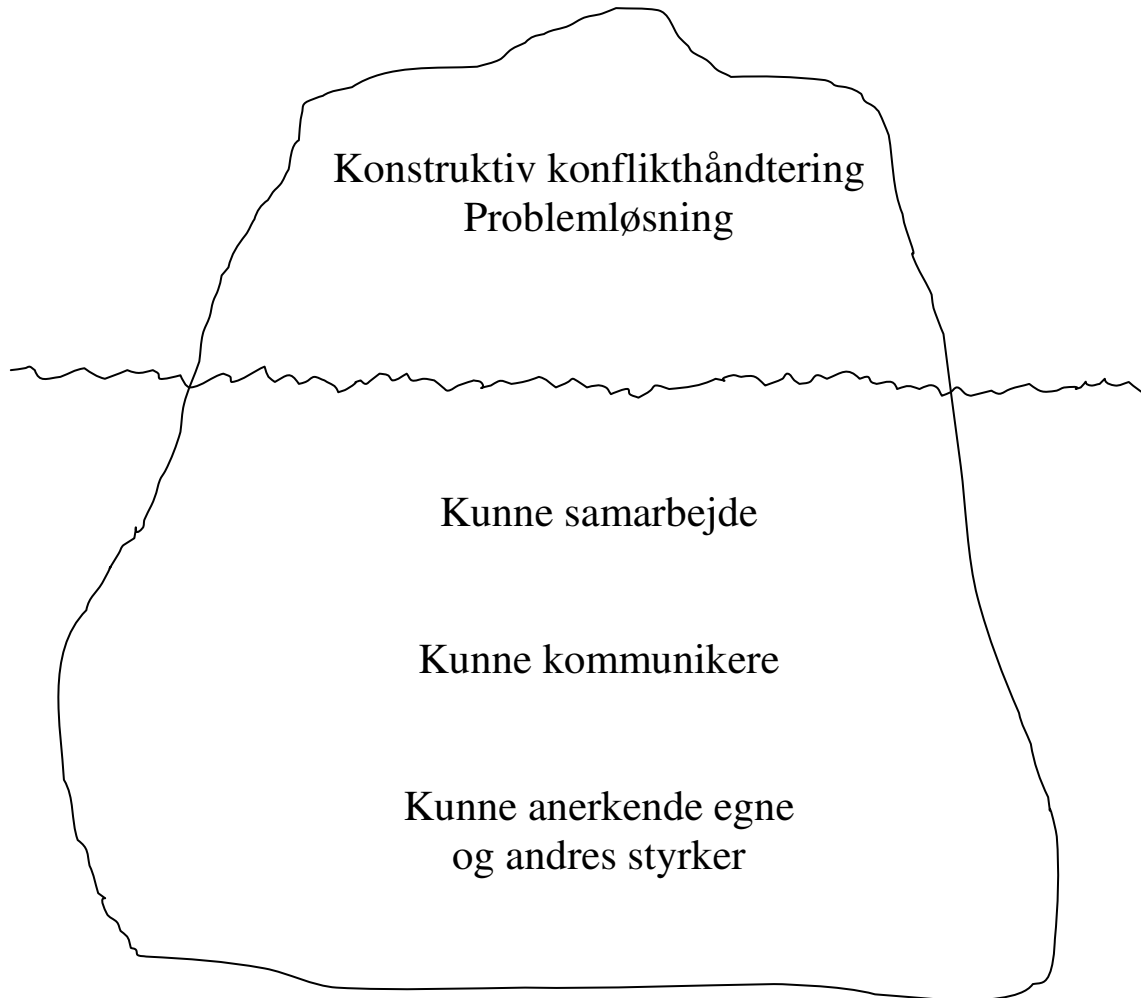
- ✓ Konflikter er kendetegn på det menneskelige

- ✓ Konflikter skaber energi og bevægelse
- udadtil og indadtil

- ✓ Konflikt betyder sammenstød



Isbjergmodellen



Forudsætninger: At du kender konfliktsprogets alfabet:

Åbenhed

Gennemsigtighed

Respekt for den anden, tillid og accept

Empati, indføling og kognitiv decentrering

Nærvær, kontakt, aktiv lytning

Klar kommunikation

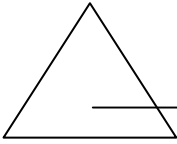
Udveksling af følelser, tanker, synspunkter, idéer

Saglighed, parterne holder sig til sagen og er enige om, hvori sagen består

Nysgerrighed mht. sagens nærmere sammenhæng

Undersøgende holdning overfor sagen og den anden

Gensidig udforskning af sagen og relationen/forholdet



Dimensioner i en konflikt

□ **Instrumentelle konflikter**

- uklarhed og uenighed om mål, midler, metoder, rammer, struktur, aftaler, procedurer, strategier, regler, konsekvenser

Håndtering: Forhandling – problemløsning – det bedre argument

Ønsket resultat: At blive enige og komme videre med arbejdet

□ **Interessekonflikter**

- uoverensstemmelse om brug af resurser, penge, tid, ting, arbejdsopgaver, roller, ansvar, pligter

Håndtering: Forhandling – opnå kompromis, den gyldne middelvej

Ønsket resultat: At få en aftale

□ **Værdikonflikter**

- anslag på personlige og/eller kulturelle værdier, religion, ideologi, politiske overbevisninger, grundlæggende antagelser om livet, faglig stolthed

Håndtering: Dialog og direkte kommunikation

Ønsket resultat: Gensidig forståelse

□ **Personlige konflikter**

- anslag på ens identitet, selvfølelse, selvtillid, grænser, overgreb, tillidsbrud, svigt, afvisning

Håndtering: Dialog og åben kommunikation

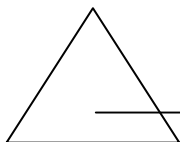
Ønsket resultat: Gensidig forståelse, tilgivelse og æresoprejsning

□ **Ofte er disse konflikter sammenblandede og virker på forskellig vis**

Konsulentfirmaet Holler

Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi



Om motiver bag viljer

Motiver, der ligger til grund for det, vi gør og forstår:

Værdier: Principper, retfærdighed, etik, moral

Roller: Normer, udadrettede

Interesse: Fordele, udbytte

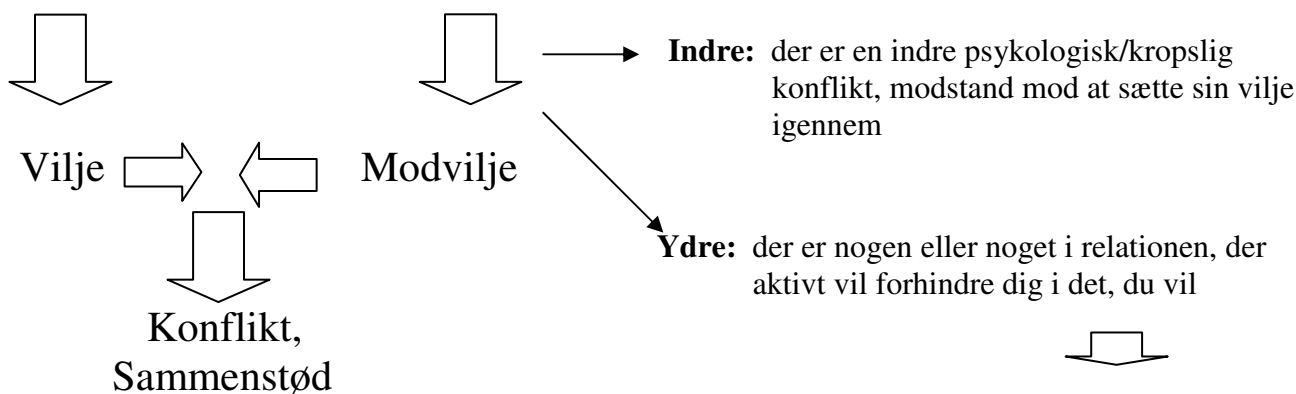
Nødvendighed: Ydre, regler, cirkulærer, love
Indre, kropslige grænser, sorg

Behov: Fundamentale, basale, leve, spise, udtrykke sig

Følelser: Udefra kommende påvirkning ⇒ reaktion
Indefra kommende reaktion

Emotion: Indre, ubevidste rørelser, bevægelser, drivkraft

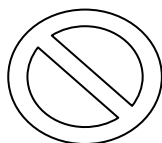
Den indre modstand kan skyldes kamp mellem pligthuset og lysthuset: Det man bør (kultur) og det man har lyst til (natur)



Ud-vikling \leftarrow \rightarrow Ind-vikling = Problem

Vi udvikler os og vokser med krisen!

Vi føler os klemte og mærker det i sjæl og krop!



Mange af os er opdraget til ikke at acceptere at have problemer; **de skal løses!**

Det er i professionelt arbejde sjældent en god idé at løse den andens problem, det er bedre at lære den anden selv at løse dem!!!!

Gå efter årsager mere end efter problemer og dets virkninger – forebyggelse er bedre end helbredelse.

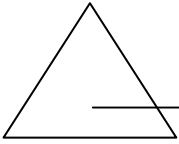
Det er bedre at gøre de rigtige ting end altid at skulle gøre tingene rigtigt! Det sidste kan medføre, at man aldrig tør gøre noget som helst.

Du kan kun tage ansvar for det, du har indflydelse på!

Konsulentfirmaet Holler

Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi



Konfliktformulering

Ønskebillede

Situation

Når jeg er i den situation, at jeg.....

Vilje

Så ville jeg gerne, at.....

Formål

For at opnå/undgå.....

Virkelighedsbillede

Viljesudøvelse

Men, når jeg i situationen prøver.....

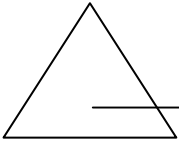
Modviljer

Så sker der altid det, at.....

Konsekvens

Og det bevirker, at.....

Derfor ville det være bedre hvis:

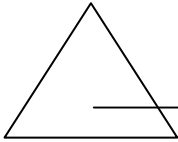


Konflikt i et system – en organisation

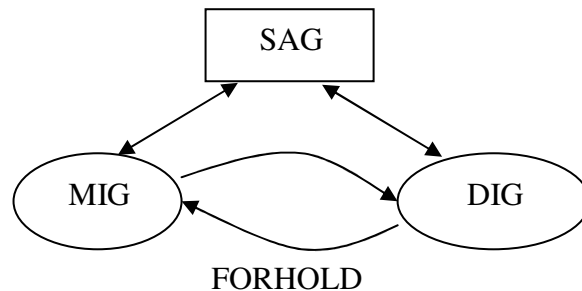
Tre forhold udgør de grundlæggende årsager til konflikt:

1. *Afhængighed mellem parterne* med hensyn til input og output, fælles faciliteter, beslutninger, etc. Denne afhængighed beror først og fremmest på parternes horisontale og vertikale samarbejdsrelationer, der er nødvendige på grund af den arbejdsdeling og specialisering, hvormed organisationens totale arbejdsopgave er blevet opdelt.
2. *Knaphed på ressourcer* såsom produktionsfaciliteter, økonomiske midler, arbejdskraft, magt og tid.
3. *Personlige forskelle mellem parterne* med hensyn til kulturel baggrund, uddannelse, erfaring, holdninger og adfærd. Sådanne forskelligheder kan skabe barrierer mellem parterne og hæmme eller forvrænge kommunikationen.

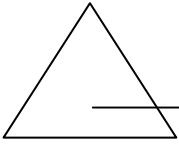
Hvert af disse forhold kan udgøre tilstrækkeligt stof til en konflikt. En sådan konflikt vil imidlertid blive mere intens, hvis alle tre forhold gør sig gældende samtidig.



Konflikters udvikling



- 1. Diskussion & uoverensstemmelse om SAGEN.**
Uenighed om hvordan problemet skal løses – begge har en mening, men vil ikke det samme
Uklarhed om målet, midler, interesser, – problemet er først og fremmest i hovedet
- 2. Forvrængning af SAGEN**
Fordreje tingene og motiverne, over- eller underdrive, generalisere, fornægte fakta
- 3. Projektion, personificering** – det handler om DIG.
Det er din skyld, bebrejdelse, angreb, forsvar, negativ stemning, gå efter manden
- 4. Ekstra skyts og gammel bagage** – ”jeg husker tydeligt” – Angreb på FORHOLDET
Tidligere oplevelser, gamle og næsten glemte sager genoptages, rabatmærker, traumer, sammenblanding af her & nu og gamle dage. Problemområdet udvides og overblikket er ved at ryge, man er fanget – Fokus er flyttet fra sag til person og forhold
- 5. Aflivning/opgivelse af FORHOLDET & dialogen/samtalen**
Problemet er gået i maven, den sidste fornuft er ved at ryge, kommunikationen er upræcis, kropssproget er negativt, angribende eller undvigende, næsten ingen forståelse og indlevelse, det bedre argument er glemt, lige så er motiverne bag handlingerne, det kører bare, ”de døves dialog”
- 6. Fjendebillede**
Sagen er nu fuldstændig glemt, det oprindelige problem er glemt og modparten er forkastelig, forfærdelig og led. Det er blevet kampen mellem det gode og det onde, hvem der har ret og hvem der vinder. Der ledes efter stærke og svage led og der lægges strategier
- 7. Truslen bliver reel**
Krigen er nu brudt ud, det handler om overlevelse – modparten skal uskadeliggøres. Motiverne bag ens handlinger er styret af frygt, irritation og angsten for at tabe ansigt. Det handler om ære og værdighed
- 8. Destruktion og åben fjendtlighed**
Parterne er nu i vredens vold, det handler om decideret og målrettet ødelæggelse og udslettelse. Den sidste fornuft og æren er væk, hadet og det ekstreme er på banen. Man er ude af sig selv, man har tabt hovedet, det er halsløs gerning, det er med hovedet under armen – for enhver pris
- 9. Død eller adskillelse**
De 4 F’er: Fyring, forfremmelse, forflyttelse eller fordømmelse



Konfliktens indhold

For at kunne bruge og løse konflikten konstruktivt er det nødvendigt at kigge nærmere på konfliktens indhold.

Hvis vi ser, hører, fornemmer eller er med i en konflikt, kan følgende gøres:

1. Beskriv konflikten.

Hvordan oplevede jeg konflikten? Hvad hørte jeg, hvad så jeg, hvad følte jeg?

Gør dig klart, når du beskriver konflikten, hvornår du beskriver det der *virkelig* skete, og hvornår du fortolker forløbet.

Årsag - virkning - sammenhænge.

Alle som har part i konflikten skal beskrive egen oplevelse.

2. Del konflikten op i to dele.

- Det der skete - fakta oplysninger.
- Det jeg oplevede - og hvordan jeg opfatter konflikten.

De to parter (eller flere) har højst sandsynligt ikke samme opfattelse af konflikten.

Hold person og problem adskilt.

3. Afdækning af problemets kerne.

Hvad handler dette helt præcist om?

Brud på aftaler, forkert arbejdsdeling, mangel på samarbejde, ingen respekt for mig og mine budskaber o.s.v.

4. Løsningsmuligheder.

Find på så mange forskellige løsninger som muligt, også gerne "vilde idéer".

Alle parter i konflikten skal bidrage med løsningsforslag.

Hvad kunne være det værste der skete ved dette forslag? Hvad er fordele, hvad er ulemper? Hvad vægter mest?

5. Handlingsplan.

Enighed om løsningen.

Hvem gør hvad?

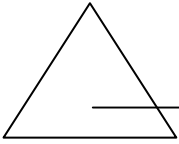
Hvem kan evt. hjælpe med at følge op, så løsningen også kommer til at fungere?

Eventuelt aftale nyt møde, hvor løsningen evalueres.

Du kan også være udenfor konflikten, men alligevel skulle være "problemløser" i den, enten som medarbejder sammen med dine kolleger, eller overfor børn og/eller forældre. Her er det vigtigt, at du er med til at bruge de fem temaer som beskrevet ovenfor, og at du bidrager med de muligheder du oplever. Men undgå at overtage konflikten.

Konflikter kan selvfølgelig også opstå i forhold til sager, hvor der kun er en løsningsmulighed, men mange fortolkningsmuligheder.

I stedet for at lave konflikter på disse, så bliv enige om at undersøge forholdene, aftal hvornår informationerne skal være "i hus", aftal et møde, og kig på tingene sammen.



Hvis der er fortolkningsspørgsmål, så få "eksperter" med til opklaringen.

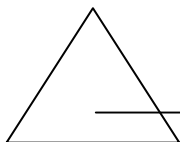
Konfliktløsning – nogle handlingsforslag

- Lad være med at se på konflikten som en personlig magtkamp
- Lad ikke konflikten ændre indhold for dig, så den bliver et mål i sig selv
- Undervurder ikke den anden - forvent det uventede
- Undgå at "spille med"
- Optrap ikke konflikten unødigt. Nedtrap evt. ved at træde ét skridt tilbage i stedet for frem
- Det er vigtigt, at "høre" den anden person (derfor behøver man ikke nødvendigvis at give dem ret i det, han/hun siger)
- Tal roligt til folk, men vær bestemt. Giv entydige budskaber
- Undgå fordømmelse – at aktivere den "indre psykopat"
- Undgå at fortælle den anden/de andre, hvordan de *er*
- Undgå at blive vred i situationen, men giv besked om at grænsen er nået
- Giv klar besked om hvilken adfærd, der kan accepteres - og som vil føre til situationens opløsning
- Giv den anden mulighed for at komme ud af situationen med æren i behold
- Bryd spillets regler ved at handle anderledes end modparten forventer
- Læg ikke din sjæl I konflikten, men hold den professionelle distance - med din personlige stil
- Husk: det er din situation! Du øger konflikten, når du synes. og du bakker ud, når du vil

Hvordan?

- Ved at du ikke lader dig ramme på din person – ofte er det adfærden folk går efter
- Ved at du kender dine stærke og svage sider
- Ved at du kender din adfærd og noget om, hvordan du virker på folk
- Ved at du kender din "ømme tå"
- Ved at du kender dine egne grænser for, hvor langt du vil gå?
- Ved at du ved, hvad du vil opnå
- Ved at du er opmærksom på, hvilke billeder (fordømme) du danner dig
- Ved at du holder dig til "sagen"
- Ved at kommentere om det der foregår er i orden
- Ved at sige det du mener til rette vedkommende

Husk du kan kun tage ansvar for det, du har indflydelse på!



Konfliktløsning

Der er stor forskel på det at være privatperson og det at være arbejdskraft.

Den vigtigste grund til at vi befinder os på en arbejdsplads er, at der er opgaver, vi er ansat for at være med til at løse.

I privatlivet er det lige modsat. Der er vi sammen, fordi vi har en masse følelser for hinanden.

De to sider af livet kan let blive blandet sammen, når man arbejder med mennesker.

Når man arbejder med mennesker, skal man jo bruge sin person som det vigtigste arbejdsredskab, ellers ender det med at blive koldt og mekanisk. Men du skal bruge dig selv professionelt. Ellers risikerer det at blive dårlig opgaveløsning og dermed dårligt arbejde, du præsterer.

Der er naturligvis også blandet følelser ind i forholdet til dine kolleger. Men de skal ikke give dig det samme som dine personlige venner og din familie.

Du behøver ikke elske dine kolleger, men du skal respektere dem, og du har en forpligtelse til at samarbejde med dem.

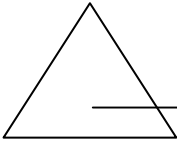
Derfor skal konflikter som opstår løses, og meget gerne inden de har vokset sig så store, at de næsten ikke er til at gennemskue eller er blevet så personligt integreret, at de dermed bliver uløselige.

Konflikter opleves af de fleste som ubehagelige, som noget vi helst undgår. Langt de fleste mennesker er meget konfliktsky, men konflikter indeholder ofte meget energi, og hvis vi vil og tør, kan en konflikt føre til både personlig og faglig læring og udvikling.

Hvis du selv er en del af konflikten, har du flere måder at reagere på:

- Du kan vælge at glide af - vil ikke, tør ikke, har ikke "nok i klemme" eller tror ikke der kommer noget positivt ud af det.
- Du kan vælge at gå ind som modstander - for at vinde konflikten ved at argumentere, lave pludselige angreb, nedgøre den anden, ved at "rotte" dig sammen med de andre, holde modstanderen uden for socialt samvær.
- Du kan underkaste dig den anden, overgive dig uden først at have forsøgt en løsning. Nogle gange sker det ved at du, uden at gøre dig det klart, overtager den andens synspunkt. "If you can't beat them - join them."
- Du kan endelig gå ind i konflikten på en assertiv, kæmpende måde (se nedenstående figur). Dette betyder, at du betragter konflikten som en fælles konflikt, som et fælles projekt, og med ønsket om at finde en fælles løsning. Du giver åbent udtryk for dine meninger, dine holdninger og interesser, og undersøger hvilke holdninger, meninger og interesser den anden har.

Konfliktløsning går ud på at finde frem til en løsning, hvor begge parter "får noget med hjem". Ingen taber - en vinder/vinder situation - hvor to eller flere løser tingene i fælles interesse.



Konfliktløsningsamtaler - Mediation

Konflikter giver mulighed for udvikling. Det er måden de løses på, som afgør, om de fører til vækst og udvikling eller til stagnation og brud.

Et redskab for trediepart

I arbejdssammenhænge bør trediepart senest gribe/hentes ind når modparten bliver til fjende - trin 4 i konflikttrappen. Parterne skal bringes tilbage til dialogen og finde en løsning på striden.

Mediation er et konfliktbehandlings redskab, som kan anvendes af trediepart fx en leder eller en bestyrelsesformand. Metoden går ud på at guide parterne igennem en faseopdelte konfliktløsningsproces, der munder ud i, at parterne når frem til at indgå aftaler om, hvordan konflikten skal løses.

Parterne skal selv

Den grundlæggende idé bag mediation er, at parterne selv kan/skal løse konflikten. Mediator hjælper med at skabe betingelserne, der fremmer en problemløsningsproces.

Mediators rolle og indstilling

Mediator er hverken dommer, rådgiver eller mægler, men en hjælper, der bistår parterne i konflikt med selv at komme frem til en løsning.

Mediator kommer derfor aldrig med løsningsforslag og giver ikke udtryk for egne holdninger til, hvordan en konflikt skal løses.

Mediator skal afklare følgende i forhold til egen rolle:

- man må ikke selv direkte være en del af konflikten
- man må ikke på forhånd have lagt sig fast på en bestemt løsning af konflikten
- man må ikke have stærke sympatier for den ene part og antisympati for den anden i konflikten

Mediators arbejdsredskaber

Mediation handler om, at erstatte en ikke konstruktiv måde at benytte sproget på med en mere konstruktiv. En væsentlig grund til at parterne ikke har kunnet løse konflikten skal som regel søges i den måde, parterne hidtil har kommunikeret.

Mediation bygger på tre grundlæggende principper:

- en konflikt er hverken positiv eller negativ
- en vinderindstilling, der sigter mod at finde vinder-løsninger
- tavshedspligt

Forudsætningen for at gennemføre en mediationsproces er derfor, at dem der er i konflikt, er motiveret for at ville prøve samtalens vej til at bringe konflikten til ophør. Dvs. situationen skal af begge parter opleves som uholdbar.

Mediation er en proces i fem faser

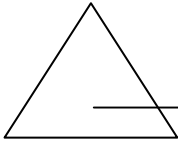
Fase 1: Parterne informeres om metoden og redegør for konflikten

Fase 2: Parterne finder en fælles problemformulering og opstiller en dagsorden

Fase 3: Parterne finder løsninger

Fase 4: Parterne forhandler om løsninger

Fase 5: Parterne indgår aftaler



Om 11 opdragelses- og dannelsesmetoder

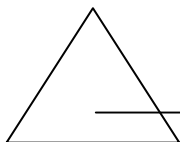
- også metoder til konflikthåndtering –

Pædagogisk effekt	Metode	Eksempler
<u>Metoder 1-3:</u> Den anden føler sig forkert og forkastet og lærer næppe noget konstruktivt: - personen rammes mere end den uønskede adfærd - regler mere end kontakt - had eller angst bliver motiverende udviklingsfaktorer - det er personen, der kommer i fokus	1. “Kvæl” den anden “Din satans idiot” “Forsvind med dig”	Sende væk, smide ud Fjerne fra brændpunktet Overlade den anden til sig selv eller andre
	2. Straf “Jeg skal lære dig”	Fratage den anden fordele eller ting, begrænse frihed eller råderum, skælde ud, slå
	3. Kvik-straf “Hvis du ikke vil høre, må du føle”	Kontant afregning og trusler “Hvis du gør, så sker der”
<u>Metode 4:</u> Den anden overlades til et ligegyldighedsrum: - der sættes ingen grænser - alt kan være lige meget - intet kommer i fokus	4. Udslukning “Lad ham dog” “Lad dog barnet”	Overse, overhøre ikke involverende neutral - ikke kold
<u>Metode 5:</u> Den anden lynafledes og der kommer sandsynligt ingen refleksion: - andet kommer i fokus	5. Elegant afledning	Start en leg, udfør afledende manøvre, foreslå at gøre noget der intet har med situationen at gøre

Konsulentfirmaet Holler

Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi

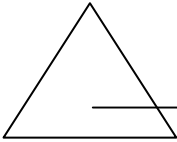


<p><u>Metoder 6-10:</u></p> <p>Den anden føler sig set og mødt og får dermed muligheder</p> <ul style="list-style-type: none">- det er adfærden, der er i focus- adfærd og person skilles ad- opmærksomheden rettes mere mod succes adfærd end fiasko adfærd – hvilket styrker selvtilliden- den uønskede adfærd forudsiges på dennes advarselstegn/sandsynlighed- energien ledes over i anden aktivitet- den uønskede adfærd stoppes og nye veje anvises; hvilket giver den anden mulighed for bevarelse af værdighed og ansvar	<p>6. Sæt opførslen i system</p> <p>Gør problemet større - gør mere af det forkerte <u>for at få kontakt</u></p> <p>(Paradoksal intervention)</p>	<p>Når den anden skriger op - skrig højere Når den anden kigger ned - læg dig på gulvet og kig op Disse handlinger må ikke stå alene, du gør det for at bryde den andens dårlige vane og for at opnå kontakt for at komme igennem med det, man vil</p>
	<p>7. Ros den ønskede adfærd</p> <p>“Jeg er glad for det, du gør”</p>	<p>Tage den anden på fersk gerning i at gøre noget, du gerne vil have</p>
	<p>8. Skab en anden lyst</p> <p>Undgå at der opstår umulige situationer</p>	<p>Forudse hvad der vil ske eller hvad der skaber lyst. Giv den anden et tilbud, han ikke kan afslå; Indrag den anden</p>
	<p>9. Stop – Vis vej</p> <p>Stop den dårlige adfærd og vis vejen til god adfærd</p>	<p>”Stop, jeg vil ikke ha’ du løber i stuen. Du må gerne lege sådan udenfor.” ”Jeg vil ikke ha’, at du taler sådan til mig. Du må gerne tale sådan hér” – demonstrér hvad du mener.</p>

Konsulentfirmaet Holler

Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi



<p>- den anden kommer til at se og høre sig selv, hvilket oftest betyder at vedkommende holder op dette gøres for at opnå kontakt</p>	<p>10. Spejling</p> <p>Gøre nøjagtigt som den anden, sprogligt og adfærdsmæssigt Man kommer på samme niveau</p>	<p>Sidder den anden tilbagelænet – gør det samme Taler den anden lavt – tal lavt</p>
<p>Metode 11:</p> <p>Den dialogiske og næstekærlige måde, hvor såvel adfærd som personer inddrages.</p> <ul style="list-style-type: none">- motiver bag adfærd, selv adfærd og adfærdens virkning anerkendes, udtrykkes og sættes i perspektiv- tanker, følelser og handling inddrages og udtrykkes- den anden kommer til at opleve at blive holdt af også selvom man har gjort noget dumt	<p>11. Jeg og du – budskaber</p> <p>Respektér dig selv og den anden, vær ydmyg og undersøgende mere end fordomsfuld og dømmende</p>	<p>”Jeg kan godt se, at du kan have gode grunde til at råbe op og blive sur, men jeg bliver altså forskrækket og bange og råber derfor også op, hvilket gør det værre. Jeg råber faktisk ikke af dig og jeg vil gerne høre og forstå, hvad det er du er sur over. Sæt dig ned og lad os tale om det.”</p>

I opdragelse og dannelse af andre mennesker er det ikke nødvendigvis sådan, at tingene er som de er - objektivt set, det afgørende er nok, hvordan tingene opfattes.

Vi opfatter ikke folk som de er, men som vi ser dem – tingene er, som de ser ud til at være

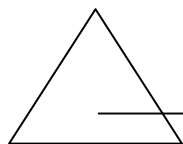
Der er altid grunde til at mennesker gør som de gør og det er sjældent, at vi gætter rigtigt. Det er ofte noget respektløst, at vi tillader os at vide, hvad grundene er til denne eller hin adfærd. Det handler vel ikke om, hvem der har ret?

Derfor må vi vende os til at spørge: ”Hvad er dine grunde til at gøre, som du gør?”. Samtidigt må vi spørge os selv, hvilke ”gode” grunde vi selv har til at gøre det, vi gør. Ofte er vi nok lidt for hurtige med fordømmelse og kritik – både overfor andre og os selv. Og dybest set er det vel vigtige at mødes og være sammen end at have ret og så ikke være sammen, ikk’?

Konsulentfirmaet Holler

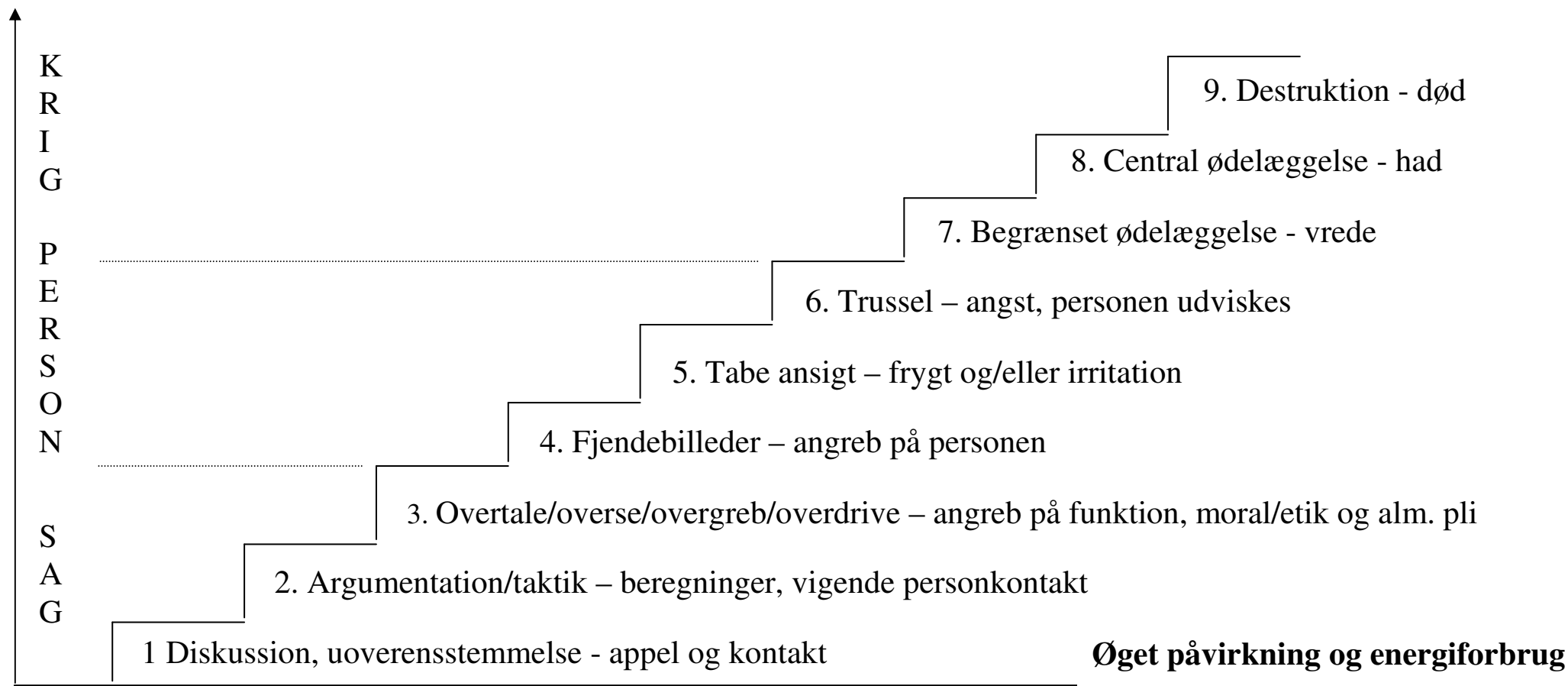
Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi



Konflikt(-rulle)trappen

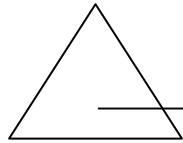
Konfliktniveau



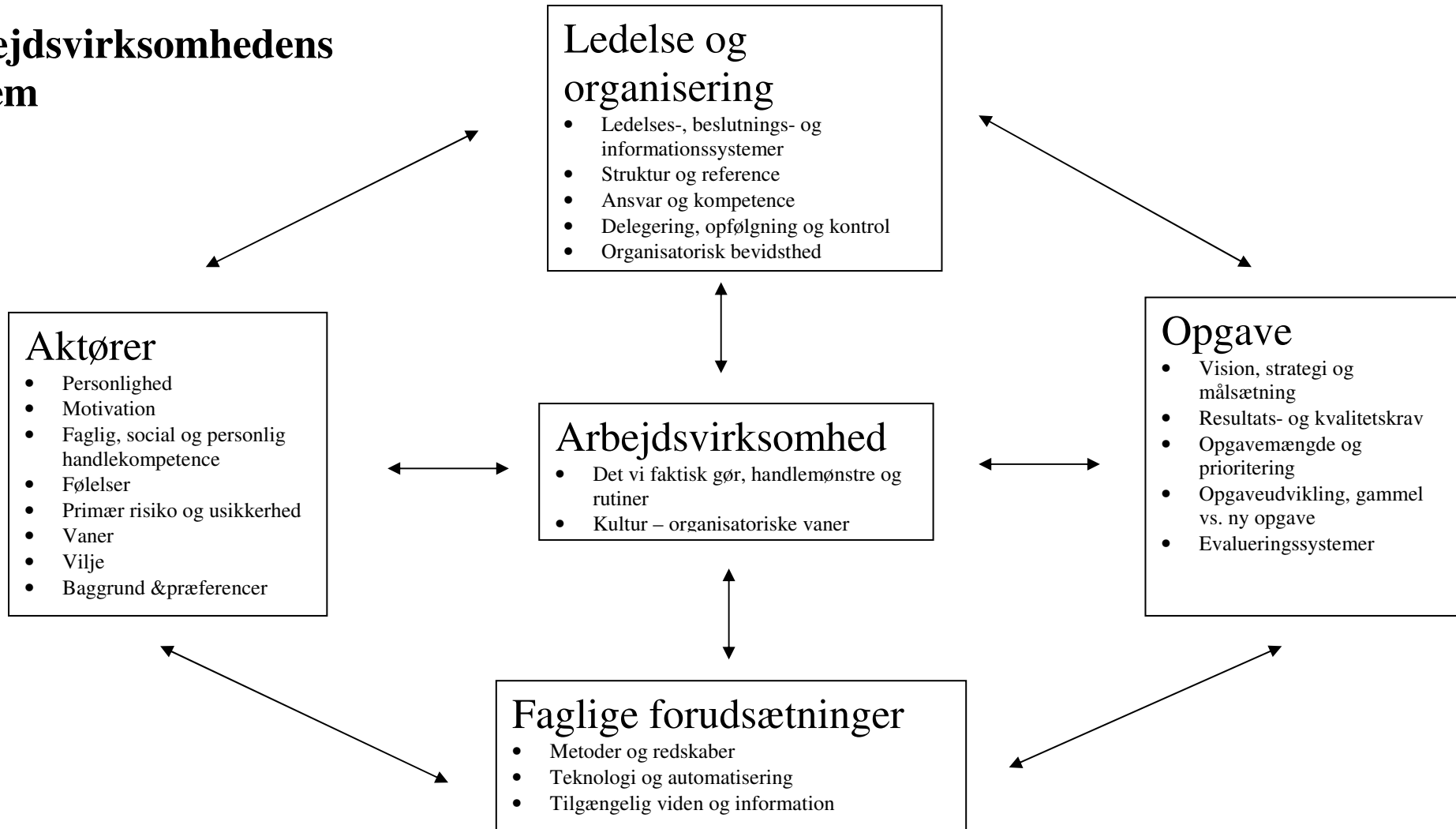
Konsulentfirmaet Holler

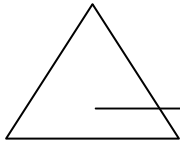
Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi



Arbejdsvirkomhedens system





Konsulentfirmaet Holler

Udvikling af individ & system

Leder- og medarbejderudvikling, konsultation og rådgivning, supervision, kurser, kriseintervention og terapi

KONFLIKTANALYSE

Komponenter i systemet, der kan bruges til at analysere en konflikt.

Hvilke delkonflikter på henholdsvis opgavesiden, struktur/organiseringssiden, færdighedssiden og aktør/psykologi-siden består konflikten af? Hvad er hovedkonflikten?

Aktører:

- Hvem er jeg: selvfølelse/selvtillid/selvværd; erfaringer: succeser/fiaskoer
- Vilje: vil gerne, men kan/tør ikke, afhængighed og initiativløshed kontra mod?
- Færdigheder: kan godt, men vil/tør ikke frygt for at gå i stå/"blive sat af"? Oplevelse af at blive overset? Følelse af at være uden for gruppen? Frygt for at miste: kontrol/magt, forfremmelse, arbejdet?
- private problemer? Energi og fokusering
- Indstilling: elsker/hader konflikter, værdier og moral
- Metabevidsthed: Hvordan virker jeg, når jeg gør og siger noget?

Organisering:

- arbejdsdeling og ansvar mellem leder/afd. leder? usikkerhed vedr. kompetence og beføjelser? uigennemskueligt/løst ledelsessystem? uklar delegering/fordeling af opgaver?
- mangelfulde systemer for indflydelse og beslutninger?
- for meget eller for lidt ledelse/regler?
- Organisatorisk bevidsthed: Hvem er vi, teamspirit?

Konfliktens fremtrædelse og beskrivelse:

- hvordan ser den ud? Fakta og oplevelse?
- hvordan beskriver andre parter konflikten?
- hvilken virkning har konflikten på dig og andre? tanker, følelser og handlinger
- hvad er konsekvenserne?

Faglighed /færdigheder:

- manglende viden eller kunnen i forhold til opgaven?
- manglende oplæring på nogle jobfunktioner?
- mangelfuld teknologi?
- mangelfulde personlige færdigheder (f.eks. kommunikation)?
- mangelfuld introduktion af nye medarbejdere?
- mangelfuld procesledelse?

Opgaver:

- nye, svære eller uklare opgaver?
- for mange opgaver, manglende prioritering, planlægning?
- mangel på vision, strategi, målsætning?
- for rutineprægede, ikke udfordrende opgaver?
- utilstrækkelig kvalitetssikring?
- uløselig / nytteløs opgave?
- manglende forhold mellem proces-opgave-udbytte