

# Introduktion til konfliktredskaber

*Introduktion til konfliktredskaber er udarbejdet for Byggeriets Samfundsansvar af mediator og samarbejdsudvikler, Mie Alsmik Andersen i 2026.*

## Konfliktdefinition

‘Uoverensstemmelser mellem to eller flere personer, der fremkalder spændinger i den enkelte eller mellem dem’

‘Konflikter omfatter altid både en **sag (uoverensstemmelsen)** og en **relation (spændingen)**’.

‘Udover interaktionen er der også en afhængighed mellem parterne og konflikten behøves kun at opleves af den ene part, da det antages at påvirke adfærden i større eller mindre grad’

## Definition af Tvist

‘En uoverensstemmelse hvor alle ikke-juridiske relevante faktorer er skåret fra’

*Kilde: Konfliktmægling – En reflektiv model af Vibeke Vindeløv.*

## Viglig forskel på tvist og konflikt

Det er ikke ligegyldigt, om man er opmærksom på, hvorvidt der er tale om en tvist eller en konflikt. Det vil nemlig få betydning for, hvordan man forholder sig til løsningen af en potentiel konflikt. Begreberne anvendes dog ofte i flæng i byggebranchen, herunder også i det juridiske rammesæt ‘Almindelige betingelser i bygge- og anlægsvirksomhed’.

En konflikt omfatter alle elementer af en konflikt (herunder de psykologiske og relationelle), og er derfor bredere end begrebet tvist, som karakteriserer det, der er

genstand for konflikthåndtering ved domstolene og hvor alle ikke-juridiske relevante faktorer er skåret fra.

Konfliktløsning i byggesager bliver ofte håndteret for snævert, idet man oftest kun har fokus på at få løst de juridiske og kontraktuelle elementer af konflikten. Med andre ord er der her snarere tale om tvisteløsning.

Problemet er, at hvis man behandler en konflikt som en tvist, vil man overse vigtige elementer, der er afgørende for parternes fremadrettede relation og samarbejde, og man risikerer at de uforløste problemer fortsat vil påvirke relationen og samarbejdet negativt.

### Refleksion: Konfliktens to spor

1. Hvor kan du se, at I har konflikter? Altså en uoverensstemmelse der har ført til spændinger i relationen?
2. Hvornår kommer I til alene at behandle det der vedrører sagen? Altså tvisten.
3. Hvad sker der med den relationelle del? Får I også taget hånd om den?

Husk! Hvis ikke den relationelle del håndteres, vil det påvirke samarbejdet og fremtidige konflikter. Nissen flytter med...

### Konfliktskyhed og pseudoharmoni

At være konfliktkompetent handler ikke om at undgå konflikter – det handler om at have modet til at gå ind i konflikten og håndtere den konstruktivt. Den bedste vej ud af en konflikt – er at gå ind i den.



Mennesker er typisk bange for at ende i den destruktive konflikt, derfor hælder vi ofte mod pseudoharmoni, hvor vi ikke taler om det der knager eller fylder i samarbejdet. Derved overser vi, at der på midten befinder sig muligheden for at have udviklende konflikter med hinanden, hvor vi kan få talt om det der er svært og det der hindrer os i at nå et fælles mål. Det er i udviklingszonen at den berømte 'sveske' for alvor kommer på disken.

### Øvelse: om konfliktskyhed

1. Tal om hvor I oftest befinder jer – i Trygheds- / Udviklings- eller Farezonen?
2. Hvordan kan I hjælpe hinanden med at være mere i udviklingszonen?
3. Kom med konkrete eksempler.

## Standpunktsbjerg og konfliktens lag - forklaring

**Standpunktsbjerget** er en model i konfliktteori, der beskriver konflikten i tre niveauer: standpunkter, interesser og behov.

Øverst ligger standpunkterne. Det er parternes konkrete krav og positioner – det, de siger, de vil have. På dette niveau er konflikten ofte låst, fordi parterne fastholder deres krav og argumenterer imod hinanden.

Under standpunkterne ligger **interesserne**. Det er de bagvedliggende motiver, hensyn og formål, som forklarer, hvorfor et bestemt krav fremsættes. Når interesser afdækkes, bliver det muligt at identificere flere løsningsmuligheder end dem, der fremgår af de oprindelige standpunkter.

Nederst ligger **behovene**. Det er de grundlæggende, alment menneskelige behov – fx anerkendelse, tryghed, retfærdighed eller autonomi – som interesser og standpunkter udspringer af. Når behov identificeres og anerkendes, øges muligheden for en løsning, der opleves som legitim og bæredygtig for begge parter.

Modellen illustrerer, at konflikter sjældent løses fuldt ud, hvis man alene forhandler på standpunktsniveau. Jo dybere i lagene man arbejder, desto større er sandsynligheden for en løsning, der også adresserer de bagvedliggende drivkræfter i konflikten.

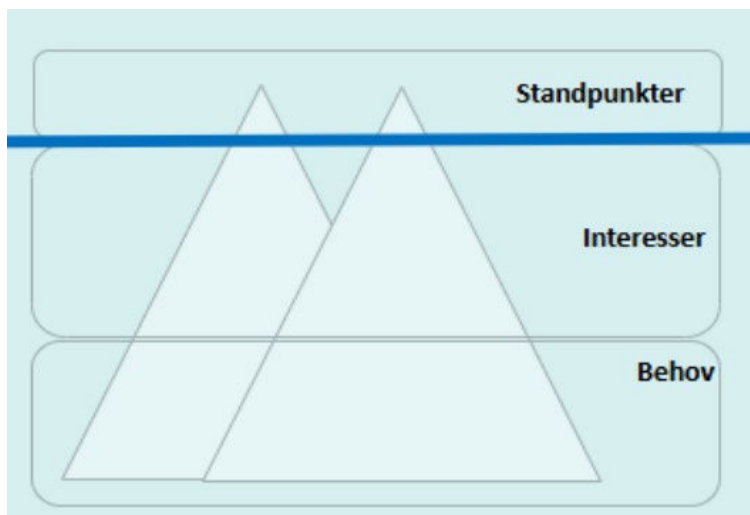


Fig: Konflikternes lag illustreret som: Standpunktsbjerg – konflikternes 'isbjerg' af Vibeke Vindeløv.

## Refleksionsspørgsmål til standpunkter

1. Hvor ofte forholder I jer kun til jeres standpunkter og rettigheder?
2. Hvordan kan I få afdækket egne og den andens parts interesser? Og hvor mon I har fælles interesser? Kan I tænke i muligheder for at udvide feltet, så I kan tilgodese flere interesser?
3. Vær opmærksom på hvilke alment menneskelige behov der kan være uopfyldt? Følelser (eks. vrede, frustration, afmagt etc.) indikerer, at der er uopfyldte behov. De skal afdækkes ved dialog og oprigtig nysgerrighed. Husk! En konflikt løses ikke uden at have fundet ind til de uopfyldte behov.