

## Trinn 2 – vedlegg 5: Situasjonsorientert ledelse

### Veiledning og situasjonsorientert ledelse

Veiledning og situasjonsorientert ledelse, slik det brukes i Norges speiderforbund, er grundig beskrevet i Ledelse i Norges speiderforbund. Denne boka kan enten lastes ned fra [speiding.no](http://speiding.no), eller bestilles fra Speider-Sport.

### Konflikthåndtering

#### Isfjellmodellen

Isfjellmodellen handler om forebygging av konflikter gjennom kommunikasjon og samarbeid. Modellen brukes til å illustrere gruppedynamikk og utvikling i en patrulje (som enkeltpatrulje eller førerpatruljen i troppen eller lederpatruljen i enheten eller i speidergruppa).

Flaske deles inn i fire deler ved hjelp av tre streker. Flasken fylles med vann til den øverste streken og legges i vann så den står rett opp og ned, som et isfjell. Det som er over vannflaten er det som er synlig av et isfjell – for oss er det en velfungerende patrulje. Men hva er det som gjør at patruljen fungerer godt? Svaret ligger skjult under vannflaten, og det er de «skjulte» nivåene under vannflaten vi må jobbe med for å få en velfungerende patrulje/førerpatrulje/gruppe.

Nivåene som ligger under vannflaten bygger på hverandre. Det vil si at vi som speiderledere må begynne med det nederste nivået og jobbe med dette i patruljen/førerpatruljen/gruppa før vi kan bevege oss nærmere vannflaten på isfjellet.

Nivåene (nedenfra og opp) og forslag til praktiske aktiviteter som bidrar til å styrke de ulike nivåene:

#### Nivå 1: Kjennskap (nederst på flasken)

Dette nivået handler om kjennskap til seg selv og andre i gruppa/patruljen/førerpatruljen. Aktiviteter som kan brukes på dette nivået er bli-kjent-leker, å være sosiale sammen, kartlegging av hverandres ferdigheter og kunnskaper, verdibarometer med viktige spørsmål alle må ta stilling til og lære å kjenne seg selv.

#### Nivå 2: Kommunikasjon

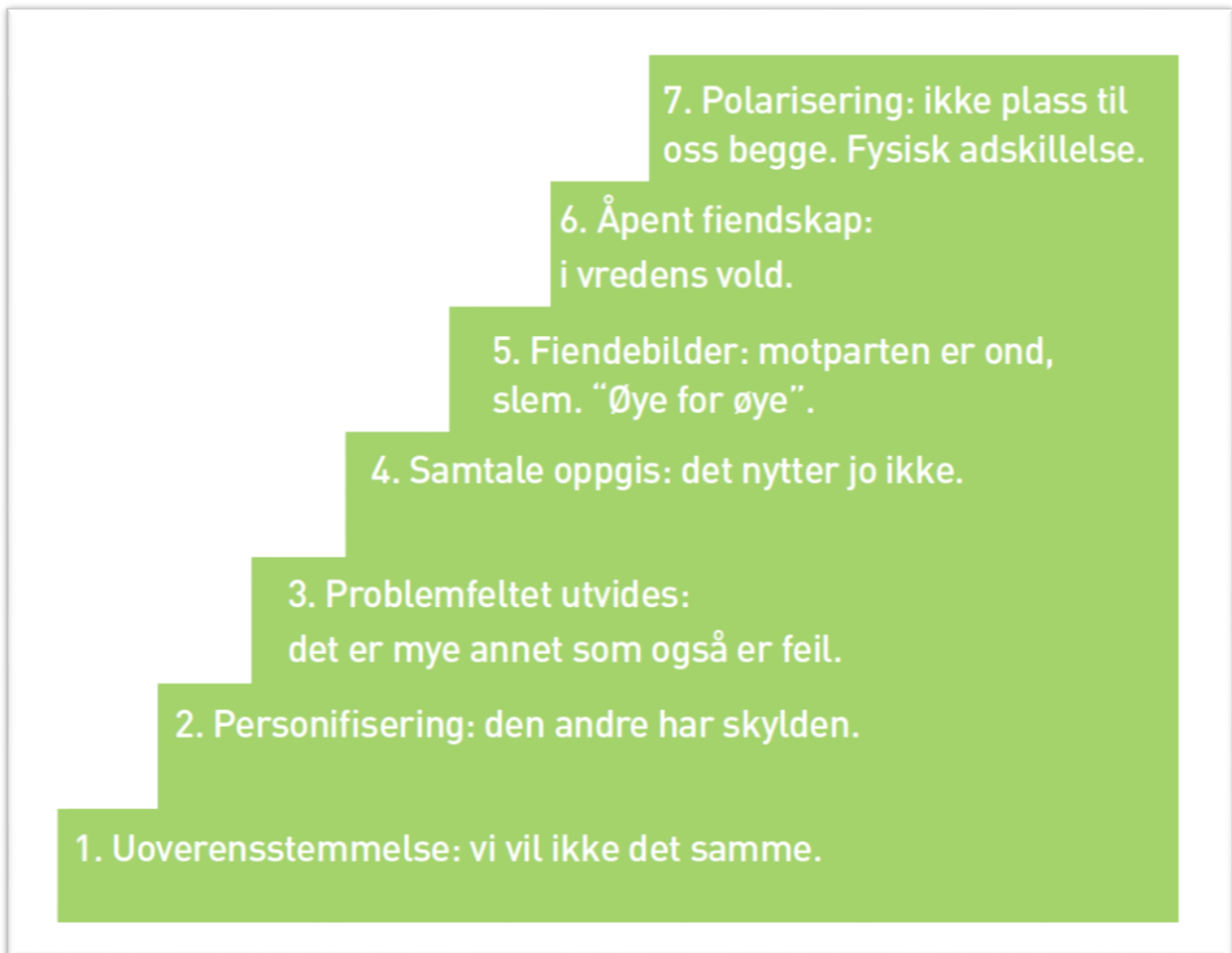
Dette nivået handler om hvordan vi kommuniserer med hverandre i patruljen/førerpatruljen/gruppa. Aktiviteter og øvelser som med fordel kan brukes på dette nivået er kommunikasjonsleker og -øvelser, at dere blir enige om felles begrepsbruk, særpreg, omgangsregler og informasjonsflyt, og at dere har en åpen kommunikasjon.

#### Nivå 3: Samarbeid

Aktiviteter som gjerne kan brukes på dette nivået er samarbeidsøvelser og -leker, felles utfordringer, f.eks. dra på tur sammen, lage et pioneringsarbeid sammen e.l.

## Konflikttrappa

Konflikttrappa er en modell som illustrerer hvordan en konflikt utvikler seg. Konflikten eskaleres jo høyere opp i en kommer. Hvert av trinnene krever sine egne løsningstiltak.



### 1. Uoverensstemmelse: vi vil ikke det samme.

Vi har en sak, eller et problem. I det daglige har vi mange uoverensstemmelser som vi bare løser uten å oppleve dem som konflikter.

### 2. Personifisering: den andre har skylden.

Den andre har blitt til problemet. Vi farges av negative følelser, bebreider og betviler den andres motiver og karakter, forsvarer oss selv og føler oss såret. Der blir misforståelser og forvrengninger. Hvis vi blir oppmerksomme på hvordan tankene våre om den andre endrer seg, kan vi bedre handle etter det. Gå tilbake til saken og forsøk å holde deg og den andre til nettopp saken. På dette trinnet kan vi fortsatt huske godt hva det opprinnelige problemet handlet om.

### 3. Problemfeltet utvides: det er mye annet som også er feil.

Nye problemer dukker opp og gamle ting tas opp. Vi husker andres feil og gammel urett, som farger oppfattelsen av den aktuelle saken. Det kommer kommentarer og små «stikk». Man kan søke råd eller tømme seg litt hos en kollega, venn eller familie. På dette trinnet kan vi alle ha en verdifull funksjon som en god og oppmerksom kollega, som ikke tar parti og bekrefter det «urimelige»

verdensbildet eller bagatelliserer problemet. Det viktige er at den som er involvert i konflikten selv kan lære av situasjonen og velge relevante handlingsmuligheter.

#### 4. Samtale oppgis: det nytter jo ikke.

Kommunikasjonen blir upresis, og det blir flere følelser og mindre forståelse. Ikke-verbal kommunikasjon gjør seg gjeldende. Man utveksler ord, men unngår hverandre, kommuniserer med ord og handlinger (man kikker på klokken mens den andre snakker, snakker om – ikke med o.l.) og søker allianser ved å f.eks. ringe en meningsfelle etter et møte med den andre parten. Dette trinnet er et viktig fare-signal, både til personer og andre involverte (speidergruppen, førerpatruljen, patruljen etc). Herfra kan konflikten strø salt i såret på de involverte. Medisinen er å gjenoppta kontakten. Uansett hvor vanskelig det kan være å ta det første skrittet, kan det være at nettopp det første skrittet er det som skal til for at motparten stopper og reflekterer. Tilliten er kanskje ikke fullstendig borte. En tredjepart kan være til god hjelp ved å formidle samtalen og hjelpe til med å rense luften, slik at partene kan høre hva som *egentlig* sies.

#### 5. Fiendebilder: motparten er ond, slem. «Øye for øye».

Det opprinnelige problemet er glemt og igjen er «det gode og det onde», et sort-hvitt bilde av verden. Nå handler det om at «jeg har rett og vil ha oppreisning». Konflikten er blitt til et sort hull der alt dreier rundt konflikten. Enhver handling mot motparten rettfærdiggjøres av det han/hun har gjort. Denne rettfærdiggjørelsen baner psykologisk sett vei for i neste fase å bekjempe fienden med åpenlys aggresjon.

#### 6. Åpent fiendskap: i vredens vold.

Nå er det banet vei for hånlige, sårende og nedlatende bemerkninger. Det er ikke lenger plass til nyanser og måtehold hos personene i konflikten. Nå har man kun et mål: å skade motparten. Volden ligger parat eller er brutt ut. Måten å megle på dette trinnet er å bli enige om «våpenhvile» og få en annen tredjepart til å megle i konflikten.

#### 7. Polarisering: ikke plass til oss begge.

Fysisk atskillelse Smertefulle brudd, hvor man kanskje ennå bekjemper hverandre på avstand. Å gå hvert til sitt kan være en god løsning på uforenlige motsetninger. Polarisering kan også velges på et lavere trinn i konfliktrappen og får ikke de samme smertefulle virkningene, som når flammene fra konflikten har brent alle de lavere trinnene i trappen. Hvis partene skal ha en eller annen forbindelse med hverandre, kan en lang periode uten andre krav enn fredelig sameksistens være nøkkelen for en senere forsoning.

### 5-trinnsmodell for konflikthåndtering

1. Klargjør problemet: Begge parter forklarer fra sitt ståsted.
2. Foreslå løsninger: Ingenting forkastes i denne runden.
3. Vurder forslagene: Hva vil fungere og ikke?
4. Velg og anvend en løsning: Avtale og sette i gang gjennomføringen.
5. Fortløpende evaluering: Vurdere effekten underveis og evt. justere/endre kurs.