

KOL – Opgave

(kommunikation, organisation & ledelse)

af

Anders Shagembe Jørgensen

Å-klassen – Kbh. PædagogSeminarium

Aug./sep. 2000

KONFLIKTLØSNING MELLEM TILSYNELADENDE UFORENLIGE MODSÆTNINGER

INDHOLD:

Side 1 - Resume af baggrunden

- ” 2 - Konflikttrappen
- ” 3 – Konfliktløsningsforsøg, 1. & 2. gang
- ” 4 - 3. Gang
- ” 4 - Status quo
- ” 4 - Konfliktens grundlæggende årsager & løsning
- ” 5 – Lemiskatten
- ” 5 - Konklusion
- ” 6 - Kilder

Resume af baggrunden

CA-fællesskabet så en gang sit snit til at få lukket et berygtet værtshus, som lå et meget centralt og eftertragtet sted. Fællesskabet overlod da stedet til en gruppe ildsjæle med klausul om at de skulle opbygge et BØRNETEATER – det gjorde de til UG med kryds & bolle !

Men stedet havde flere ting i mod sig:

1. En uheldig placering ”på hjørnet af *Pusherstreet*”,
2. Få ressourcer (både mht. kroner, mandetimer & professionalisme)
3. Mangelfuld indretning af teatret (minus varme & håndvask mm.)
4. Pres & trusler fra folk med andre planer & ønsker
5. Den situation at det i realiteten var EN person, der ”føjte” sig som ene bolværk mod ”pusherstreet-kriminaliteten” - *ene vogter af CA´s kulturpolitik & positive ansigt udad til.*

Teatret har nu eksisteret i ca. 20 år, og har i perioder jævnlige afholdt arrangementer, hovedsagelig for børn, men ind imellem også for voksne. Det har dog selv i de travleste perioder været rigelig ledig tid i kalenderen til flere aktiviteter (især i hverdagene, da børne-institutionerne nødtigt benytter teatret, pga. placeringen & div. fysiske mangler). Derfor har der også været pres på fra mange sider for at komme ind i teatret med deres aktiviteter (musik, café & dét der er værre - i CA´s øjne).

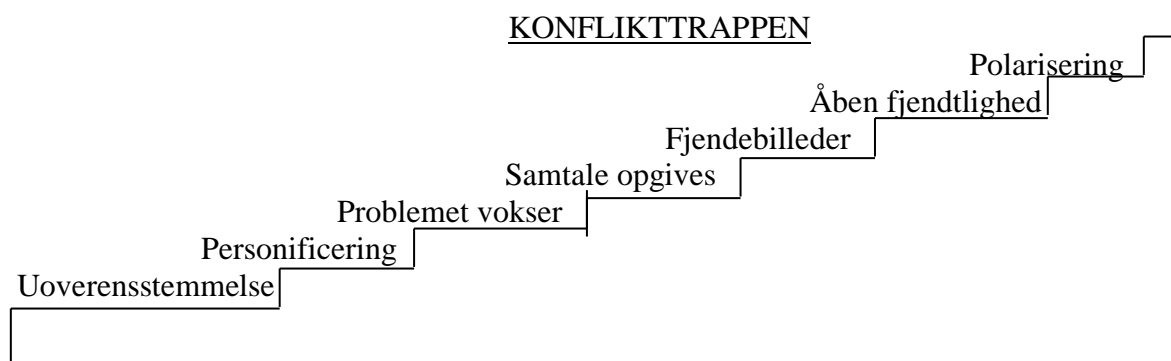
Det har det meste af tiden været meget krævende og konfliktfyldt at være ansvarlig for Børneteateret (*teaterdirektør*). Fællesskabet har ønsket fastholdelse af især børneteater (& evt. teater, også for voksne), men kunderne, indtægtsgrundlaget og arbejdskraften har manglet, og ansvaret var pålagt en person. Det blev let til personlige konflikter mellem *teaterdirektøren* og enkeltpersoner eller grupper der pressede på med ønsker, som gik i andre retninger, eller direkte har overtaget dele af teatrets areal

Situationen tilspidnes som følge af flere udefra kommende initiativer og ændrede omstændigheder:

- I slutningen af 80erne lukker CA hovedindgangen og koncentrerer hashhandlen i Pusherstreet, hvilket forværrer det i forvejen anspændte naboforhold (Børneteateret kontra hashpusherne), og bestemt ikke forbedre Børneteaterets - i forvejen haltende - images-problem overfor omverdenen. *De i pressen beskrevet negative & voldelige hændelser på CA, lokaliseres – i folks bevidsthed – nu til nærmest af foregå på Børneteaterets dørtærskel !*
- Op igennem 90erne begynder Børneteateret, ligesom resten af CA, at mærke følgerne af den opstrammede beskæftigelses politik, som medførte flere og tidligere job- & aktiveringstilbud til både A-kasemedlemmer & bistandsmodtagere. Der bliver færre frivillige og mindre entusiastiske arbejdskraft, både til det praktiske såvel som det kunstneriske. *Det bliver sværere at være kulturaktivist - folk blev nu nødsaget til tjene "rigtige" penge eller blev tvunget til at bruge deres ressourcer andet steds - på aktivering, da teatret ikke kunne sikre tilstrækkelig indtægtsgrundlag.*
- Midt i 90erne, fik en gruppe lokale CA-musikere (af teaterdirektøren) lov til at øve i teatret, en gang om ugen og optræde for publikum én gang om måneden – hvilket han efterfølgende fortryder. *Desværre kan han ikke bare smide dem ud igen, da de (ligesom Børneteateret - nærmest betragtes som en "CA-institution", der) også har mange christianitters støtte.*
- I samme periode tilspidses situationen yderligere af at Børneteateret føler sig nødsaget til at forsvare sig mod, at lokaleareal blev inddraget - først garderobe/omklædning (til videorum af Dokumentationsgruppen) - derefter, bagscene & køkken (til lagerformål af nabocaféen), som også er en central del af det før omtalte Musikermiljø.

Alt gik i stå, al kommunikation, samarbejde, arbejdsopgaver, visioner – Der var hurtigt opstået to fronter mellem musikerne & teaterfolkene, som til sidst hverken hilste eller talte sammen – Der blev ikke holdt møder og der blev længere og længere imellem teaterarrangementerne (som oftest var gæstespil), kun musikerne viste gåpåmod – Til sidst kunne der ikke afholdes nogen som helst arrangementer, eller udføres oprydnings & vedligeholdelses arbejde, uden at føre til konflikt. De implicerede parter blev bange for at miste / få ødelagt deres udstyr (rekvisitter / instrumenter), eller at måtte aflyse egne arrangementer grundet andres ukoordinerede aktiviteter (dobbelbookning & mangelfuld oprydning). Modparterne følte hver gang, at et hvert initiativ havde indbyggede bagtanker om at skade den anden part.

...Og der var optræk til etablering af flere uformelle ledere inden for selvbestaltede områder, da teaterdirektøren meldte ud at han gerne ville trække sig og give ansvaret fra sig.



På det tidspunkt (sidste del af 90erne) var "konfliktniveauet" helt i top. I forhold til den i konfliktforskning benyttet "Konflikttrappe" var Børneteateret oppe på de to højeste niveauer, ud af 7 mulige trin – 6) Åbenbar fjendtlighed & - 7) Polarisering, (kilde: LØSNET, dec. 99. Se evt.: k.1).

Hvis det skulle vurderes med Ichak Adizes` PAEI-model ville det se således ud – p0e0 (Se kilde: k.2)

I følge I. Adizes` model vil det betyde at Børneteateret er ved at nærme sig det stadie, der svare til et sted i mellem "pensionering & alderdomshjem" – eller med hans ord: "Bankerot,

bureaukrati/senilitet & død = "0000"- i hans model for "Organisationens Livscyklus", hvor han sammenligner en organisations udvikling med et menneskes livsforløb.

– Dvs. at "organisationen – Børneteateret" fik et lille p for sin evne til at "Producere eller Præstere", ved trods alt en gang imellem at være rammen for div. arrangementer. Der bliver kun et nul – 0 - for evnen til at "Administrere" - da den ikke var tilstede pga. manglende systemer & regler for styring & kommunikation. "Entreprenørrollen" får et lille e - da der hos alle parter alligevel har været mange visioner og lyst til at realisere (deres) mål - at tage risiko. Men "integratørrollen" får et 0 – da der overhovedet ingen samarbejde & koordinering var på tværs af brugerne – p0e0 !

KONFLIKTLØSNINGSFORSØG

Der blev da lavet forskellige forsøg på konfliktløsning.

1.gang

Første forsøg var et fremtidsværksted under ledelse af to "Uvildige" christianitter (bl.a. med tilknytning til Center for Konfliktforskning). *En proces der lagde meget vægt på I. Adizes' Integrationsrolle (paeI), - og Marshall Rosenbergs model for "Den Ligeværdige Samtale" & IVK (= Ikke Voldelig Kommunikation – "Girafsprag") ved at give alle plads til at udtrykke deres behov.*

Processen blev ikke ført til ende, men den havde den funktion at alle implicerede parter var tilstede samtidig og fik lejlighed for at udtrykke deres behov & ønsker – der blev sat ord & mennesker på alle problemstillinger. Filmen knækkede under de næste faser, hvor løsninger skulle formuleres og konsensus opnås – Teaterfolkene erklære "at Dé var ledelsen" og at de ikke ville samarbejde med musikerne på lige fod - de er der kun "til låns", i henhold til den gamle CA-beslutning.

Hvis der overhovedet kan tales om kommunikation, foregik det herefter kun som envejskommunikation i form af påbud & begrænsninger fra "ledelsen" til musikergruppen, hvilket de nægtede at acceptere. I øvrigt satte de spørgsmål ved om "ledelsens" mandat og rimeligheden af at holde fast i en næsten 20 år gammel CA-beslutning. (som beskrevet i *Transaktionsanalysen: Formaninger fra "Den Kontrollerende Forældredel" til det "Det Frie Barn"* – kilde: k.4).

Selv om processen med fremtidsværksted fik "hul på bylden" – tingene frem i lyset & navn på – forblev situationen alligevel fastkørt ! ...et par år. Der var for mange personlige konflikter til at nogle turde give de mindste indrømmelser.

2.gang

Næste gang der gøres et forsøg er det nogle lokale christianitter og det *Områdemøde* som Børneteateret formelt set høre ind under – de tilbød at gå ind som 3.-part i en længerevarende samtaleproces (*endnu en vægtning af Integrationsrollen: paeI*) for derved at få forbedret, især *Administrationsrollen* (dvs. ledelse & ansvarsfordeling: pAei), der skulle føre til "et aftale grundlag", der kunne begrunde yderligere støtte fra CA, mhp. at få mere gang i teatret (Paei).

Denne møderække varede, med mindre afbrydelser, næsten et år. Det foregik meget uformelt, med fhv. uforpligtende snak om visioner, gamle beskyldninger & hængepartier, ledelsesstruktur (forening- / kollektiv- / ledelsesstyret) og aftalegrundlag (brugsretsaf tale) med CA.

I hele denne periode sker der en langsom men mærkbar udvikling. Folk er støt og roligt på vej ned af Konflikttrappen. Ikke alle (heller ikke førortalte 3.-part) var til stede til alle møder, men det lykkedes for de fleste at mødes med alle parter og tale ud på kryds & tværs af gamle fronter, under fhv. afslappede forhold. Det lange træk med at styrke *Integrationsrollen*, kombineret med langtidsvirkningerne af tidligere initiativer og en løbende debat i lokalavisen CA's *Ugespejl*, medførte at de forskellige fronter blev mere nuanceret & delvist opløstes. Folk blev trygge nok til at de turde indgå i debat om f.eks. indhold & struktur/ledelse (emner som tidligere, ikke af alle, kunne

diskuteres uden forbehold). Ved udgangen af 99 er man ved at være nede omkring det første trin af Konflikttrappen – *Uoverensstemmelse*. Man var enig om at man var uenig, men nu også om at man gerne ville forsøge at tale sammen – F.eks var stadiet med - *Fjendebilleder* – *Opgivelse af samtale* og - *Tilspisning af konflikt* overstået, og andet trin - *Personificeringen* var ved at være gennemarbejdet efterhånden som folk lærte hinandens virkelige, og ikke kun forventede ønsker, behov & personligheder at kende.

3.gang.

Sidste udvikling i følgetonen er at der, bl.a. med tilførelsen af nye kræfter som katalysator (i beg. af 2000), er startet endnu et ryk i konfliktløsningen, ved etablering af en foreningsstruktur for ledelse & organisering af Børneteateret.

Der er sket det at især én mand (bekendt med teateret, men ellers ikke tidligere aktiv) pludselig er gået ind som den manglende brik i puslespillet, som kunne bygge bro og berolige de mest stridbare parter i en fælles proces med at lave en organisering, der tilgodeser alle parter mest muligt – internt i gruppen såvel som overfor CA-fællesskabet.

Det lykkedes at få valgt en bestyrelse, enstemmigt uden kampvalg med repræsentanter fra alle de fremmødte og de fleste af de implicerede parter, samtidig med at bestyrelsen også indeholder erfarne christianitter, som ikke har været indblandet i de tidligere konflikter.

Status quo

Det er i skrivende stund stadig meget nyt, men har allerede ændret stemningen totalt og sat gang i flere projekter. Børneteateret har forladt konflikttrappen. Forsvarspositionen, de gamle beskyldninger & *"Ulvesprog"* er blevet erstattet af venneskak, *den Ikke-Voldelige-Kommunikation's "Girafsprog"* og lysten til at realisere egne og hinandens visioner er i top. Selv om der stadig er meget at arbejde på...

(...er værdierne i vores PAEI-model næsten ved at være på det maksimale).

Selv om "produktiviteten" – P – endnu kun i det små er udmundet i endelige publikum-arrangementer er forarbejdet i gang og aktiviteten f. hv. stor (gulvafhøvling, hovedrengøring, renovering, div. fysiske forbedringer og research til nye arrangementsformer).

Administrationsrollen – A – er f. hv. kraftigt styrket af foreningsstrukturen (møderne er blevet tålelige, ligefrem hyggelige & konstruktive, men ændringerne skal have længere tid til at stå sin prøve). Hvilket så igen har givet mulighed for at Entreprenørrollen - e – kan vokse yderligere (hvilket den også er godt på vej til og den kommende sæson må vise).

Integrationsrollen – i – er også blevet styrket under hele forløbet. De centrale parter er nu f. hv. godt integreret, men der er stadig folk i yderkredsen som mest er tilskuer eller kører frihjul.

Generelt set må Børneteateret med I. Adizes' ord siges at "have en PAei-modenhed", som svarer nogenlunde til det udviklingstrin et menneske på vej mod sin "livshøjde" findes på.

Konfliktens grundlæggende årsager & løsning

Problematikken består meget groft sagt af en afvejning af ideologi kontra realisme, andre vil sige børn kontra voksne, eller entusiasme kontra rentabilitet. Lidt mere nuanceret, er det også et spørgsmål om forskellig kulturopfattelse, erhverv & indtægtsformer og arbejdsmetoder.

Men bag ved de fleste - nogen siger alle - konflikter ligger en grundlæggende misforståelse af modparten hensigter og dermed ofte også en nedvurdering - *"Der findes ingen konflikter ...kun misforståelser"* - Den forsvandt først, da der blev lukket op for muligheden af at diskutere (og evt. revidere) den oprindelige christiania-klausul om at stedet hovedsagelig (kun) skulle bruges til Børneteater. Det gjorde at alle kunne gå ind i diskussionen med ligeværd – Det var ikke længere allerede fra starten - kun nogens synspunkter der var **"OK"**.

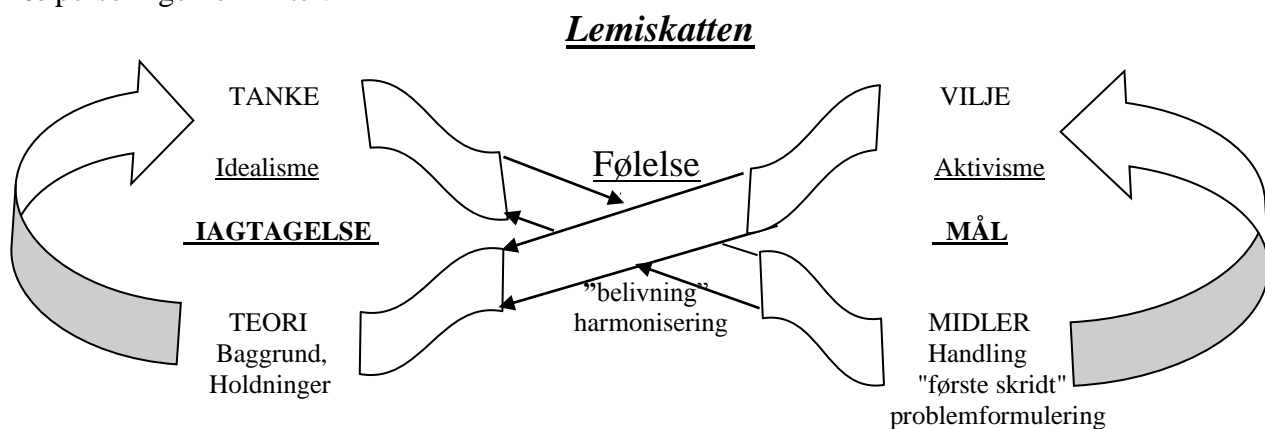
...Det er også blevet sagt at der "bag alle konflikter mellem to parter, står en tredje", som ofte operere i det skjulte eller på et plan udenfor indflydelse, og det er først når den faktor medregnes

at kabalen kan gå op. Det var hvad der skete da "Børneteaterklausulen" kom til debat, med deltagelse af såkaldte uvildige "bisiddere" og konfliktløserne, der i realiteten også fungerede som repræsentanter for "CA's offentlige mening" – "Den Tredje Magtfaktor".

- Den grundlæggende mistillid & misforståelserne blev bearbejdet gennem det sociale samvær og hele forløbet af den langvarige debat med tilstedeværelsen af uvildige parter, der kunne sikre at alle fik lov til at snakke ud (Der opstod nye relationer, fordi der nu også var noget andet at være sammen om. Indimellem skulle der jo også hentes kaffe, mad, flere øl eller gives en hånd med at flytte på udstyr - en "Det-Fælles-Tredje-effekt"). Og når der ind imellem vitterlig blev lavet noget praktisk (oprydning, indretning & vedligeholdelse) havde det en stigende positiv effekt jo flere (på tværs af gamle fronter) der deltog.

- Men det var også et spørgsmål om magtfordeling. Først da en udefra kommende faktor kunne gå ind og påtage sig ansvaret for at sikre den (selvoplevede) svage/truede part, deres behov og ansvaret overfor fællesskabet, ... først da er det muligt for Teaterdirektøren at give helt slip på det ansvar han føler overfor den tidligere Direktør, CA og sine egne faglige (teatermæssige) ambitioner. Den nye faktor var den person (måske den eneste), som alle på givne tidspunkt kunne acceptere som formand, hvilket muliggøre etableringen af den nydannede forening.

- Derved blev det muligt at gennemføre en reel demokratisk proces - Der var dagsorden & ordstyre som sikre diskussion af et emne af gangen og referent som sikre at beslutninger bliver nedskrevet & klarhed om hvad man har besluttet. Der var nu et formelt fællesgrundlag, en fællesnævner, plus en ledelsesstruktur ... og dermed en reel "magt bag kravet" - ikke kun en person & personlige konflikter.



Hele den lange konfliktløsningsproces har været som en konstant pendulsvingning mellem ideologi & realiteter, fra tanke til samtale, fra handling til holdning, for hver svingning passerende midterpunktet, i dette tilfælde - det sociale samvær, som harmoniserer eller "beliver" processen i forhold til de involveredes følelser. Derved tilføres ny energi til den næste tur rundt i **Lemiskatten** (som denne udviklingsmodel kaldes - fra Socialøkologien, af Bernhard Lievegoed), der beskriver udviklingen for alle levende organismer & organisationer (se k.5)

Konklusion

Konfliktløsningens vigtigste faktorer bestod af en syntese mellem systemverdens strukturalisme, med rammer for mål, kommunikation, bevillinger, beslutnings- & styringsmekanismer – og livsverdens mulighed for, snak/interaktion "uden for dagsorden", "det Fælles Tredje" og "Kaotiske (Lærings)processer" (Jævnføre Thomas Ziehe).

- Foreningsstrukturen indeholder generationers erfaring med folkelig organisering. Den er med til at lægge alle kortene på bordet og fastholde fair play, som giver tryghed til at åbne op for nye tanker & måder.

- En anden meget betydningsfuld faktor var Børneteaterns økonomiske grundlag. Man skal absolut ikke undervurdere betydningen af at CA-fællesskabet faktisk går ind og lover bevillinger til drift & istandsættelse, under forudsætning af at de organisatoriske problemer bliver løst. ***Det er en uvurderlig kilde til motivation, da praktiske såvel som kreative visioner får en reel udsigt til at kunne realiseres.***

- Det sociale samvær, der var en stor del af den uformelle møderække, medførte at folk lærte hinanden at kende to & to, i andre situationer, at man turde give plads til det spontane, at ta` chancer, få følelserne med og ...fik lejlighed til at ***"belive"*** & føle godt med nye samværs-, samarbejdsformer og indhold.

- Og sidst men ikke mindst en langvarig fordomsfri debat på flere planer (i lokalavis, på møder, på gaden, om natte mv.) som stille og roligt bearbejdede tidligere tabuer der stoppede en ligeværdig proces, blot ved at sætte navn på det usagte.

Ergo, en konflikt som her beskrevet består af flere faktorer: Ideologi, organisering & ledelsesstruktur, ressourcer (fysiske rammer, økonomi & arbejdskraft) og ikke mindst af mennesker med hver deres følelser, ambitioner & alliancepartnere. Løsningen afhænger i høj grad af om der spilles med åbne kort, og om viljen til samarbejde er tilstede.

(...og man kan faktisk ændre en "Ulvesproget" & fjendtligt reagerende "praksislogik" til en positiv, ved gentagende bearbejdning af problematikken, fra alle vinkler i en imødekommende atmosfære. Derved opbygges en mere velvillig & rummelig "habitus" hos de implicerede, som nu benytter sig af Girafsprøget & IVK som den største selvfølgelighed og tilmed hver især, fået mange flere faglige & personlige strenge at spille på).

Da vi ikke kan flytte teatret eller Pusherstreet (foreløbig) har vi med F. Engels ord måtte sige "at frihed er erkendelsen af det muliges begrænsning".

Det eneste der mangler er at vi også tager Ichak Adizes` tanker alvorligt, om at en organisation – lige som et menneske – kun har en begrænset levetid, ved mindre den formår at lave en slags "Fugl-Fønix-genfødsel, igennem fornyelse af medlemmerne eller det indholdskoncept vi arbejder med. Man kunne f.eks. give stedet et nyt mandat fra CA, et nyt images, og et nyt navn der udtrykte en ny fællesnævner - som lå lige tæt, eller lige langt fra alle parter.

Kilder:

k.1) Artikel: "Livet med konflikter" af Lotte Christy, fra Center for Konfliktforskning – (*LØSNET* dec. 98)

k.2) Ichak Adizes` *PAEI-model* – kopi fra Kbh`s PædagogSeminarium (99) – (Undervisningsafdelingen, Fyns Amt).

k.3) Marshall Rosenberg – *IKKE-VOLDELIG KOMMUNIKATION*, (Borgen 99)

k.4) *TRANSAKTIONSANALYSE* - Undervisningsmateriale fra Kirstem Dreyer - *kopi* (Kbh. PædagogSeminarium 2000)

k.5) Artikler om "Herta – Levefællesskab" & om "Socialøkologi" - *LØSNET* nr. 18

.

