

## Konflikthantering på arbetsplatsen (källa: [discanalys.com](http://discanalys.com))

Du ska inte "vinna" en konflikt på jobbet. Att vinna en konflikt innebär bara att du uppnår det resultat du vill, oavsett vad den andra parten vill och tycker. Eftersom de underliggande problemen därmed inte lösts kommer de att dyka upp igen förr eller senare. Därför är det mycket bättre att sikta på att lösa konflikten. Olösta konflikter gör nämligen medarbetare både olyckliga och mindre nöjda. De är även en källa till stress och utbrändhet och leder oftast till dålig kommunikation, vilket i sig innebär att gruppen arbetar sämre och mindre effektivt. Konflikthantering ingår även i dina arbetsuppgifter om du är chef. Nedan ger vi dig några tips på hur du enkelt kan hantera de konflikter som uppstår på en arbetsplats.

**1. Vissa konflikter är oundvikliga** Det första du bör göra är att inse att vissa konflikter som uppstår på en arbetsplats inte kan undvikas. När medarbetare är engagerade i sina arbetsuppgifter eller brinner för en sak är det naturligt att meningsskiljaktigheter och konflikter uppstår. Människor tycker helt enkelt inte alltid samma sak – och detta är inte hela världen. Försök i stället att se konflikten som en möjlighet till utveckling. Ofta innebär en konflikt att du lär dig nya saker och utvecklas som människa. Däremot är det viktigt att du som chef inte låter konflikten pågå för länge.

**2. Identifiera vilken typ av konflikt det handlar om** Innan du försöker lösa konflikten kan det vara bra att först identifiera vilken typ av konflikt det handlar om, för att på så sätt få en tydligare bild av situationen. I regel brukar man tala om sex olika konflikttyper, som alla löses på olika sätt:

- **Sakkonflikt:** det här är en konflikt som handlar om vad som är rätt eller fel, alternativt vad som är bra eller dåligt. Samma händelse tolkas på olika sätt. Konflikten beror i regel på att man har olika referensramar. För att lösa den här typen av konflikt bör du fokusera på målen och inte på vilket sätt som är bäst för att nå dit. Fungerar inte detta är det viktigt att företaget har en väl formulerad policy för hur frågor ska hanteras.

- **Rollkonflikt:** den här typen av konflikt uppstår när det är otydligt vem som ska göra vad. Rollfördelningen mellan medarbetarna är helt enkelt otydlig. Exempelvis kan någon bli irriterad på någon som inte gör "sitt jobb" eller det hon eller han "ska". För att lösa en rollkonflikt är det viktigt att göra klart för alla vad var och ens ansvarsuppgifter är.

- **Intressekonflikt:** en intressekonflikt beror på att medarbetarnas mål eller intressen är oförenliga, men det kan även handla om konflikter som gäller rangordning och hierarki. Det är vanligt att det sker en intressekonflikt vid neddragningar, eftersom detta då ofta skapar en känsla av konkurrens mellan medarbetare. För att lösa en intressekonflikt är det viktigt att du som chef motiverar de beslut som fattas. Dessa bör även vara grundade på fakta och saklighet.

- **Värderingskonflikt:** en värderingskonflikt beror på olika uppfattning vad gäller människosyn, moral, ideologi eller andra liknande frågor. Det här är den svåraste konflikten att

hantera, eftersom den beror på djupt rotade känslor. För att lösa den här typen av konflikt bör du försöka få båda parter att acceptera varandras åsikter och värderingar, så att de trots allt kan arbeta bra och effektivt tillsammans även om de tycker olika.

- **Beteendekonflikt:** här handlar det om att en eller flera medarbetare beter sig på ett visst sätt som retar upp andra, till exempel kan personen i fråga bete sig aggressivt eller egoistiskt. För att lösa den här typen av konflikt är det viktigt att ta reda på bakgrunden till varför personen beter sig och agerar som denne gör. Kanske handlar det om avundsjuka eller så har personen i fråga ett stort bekräftelsebehov. Du löser den här typen av konflikt bäst genom att samtala med hela gruppen och komma överens om vilka beteenden som är acceptabla.

- **Sken- eller pseudokonflikt:** Det här är en typ av konflikt som uppstår när gruppen behöver lätta på trycket och där de olika medarbetarna uttrycker sitt missnöje. Småsaker eller detaljer, som egentligen inte bör leda till konflikt, förstoras då upp. Detta kan yttra sig i långa eller hetsiga diskussioner där man egentligen är överens i sakfrågan. Att lösa en sken- eller pseudokonflikt behövs kanske inte alls, eftersom det inte rör sig om en egentlig konflikt. Försäkra dig dock om att det inte handlar om något allvarligt.

**3. Var optimistisk** Försök att se på saken positivt och ha inställningen från första början att konflikten kommer att kunna lösas. Det är alltid en bra utgångspunkt. Tro på dig själv och din förmåga som chef och tänk att du och dina medarbetare kommer kunna klara av att lösa problemet tillsammans.

**4. Var inte konflikträdd** Konflikträdsla kan ha många olika orsaker. Ibland hänger det samman med hur vi blivit behandlade tidigare i livet. Som chef bör du däremot inte vara konflikträdd. Att ta tag i och lösa konflikter ingår nämligen i ditt jobb. Är du konflikträdd måste du våga utmana denna rädsla. Det vinner både du och dina medarbetare på.

**5. Lös konflikten direkt** En konflikt som pågår länge tenderar alltid att trappas upp. Ju längre en konflikt pågår, desto svårare blir den dessutom att lösa. Sträva därför efter att lösa problemen direkt när de dyker upp. Ofta beror en konflikt både på outtalade och undertryckta åsikter, som inte tas upp. De berörda parterna väntar kanske även på att den andre ska agera eller ta upp saken i fråga. Här är din roll som chef extra viktig.

**6. Fråga vänligt** Anta aldrig att en person agerar eller har en viss åsikt bara för att göra dig eller någon av dina medarbetare irriterad. Ofta har personen i fråga en god anledning – och den bör du ta reda på. Om någon har gjort någonting som skapar ilska hos andra medarbetare eller har åsikter som någon i din personalstyrka inte förstår, bör du helt enkelt ställa frågor. Var noga med att det är just frågor som du formulerar, och att du inte framför anklagelser. Du kan exempelvis ställa frågor som "Jag undrar varför du gjorde så igår?" eller "Jag har märkt att du ofta agerar på ett visst sätt. Varför är det så?". Undvik att ta med ordet "alltid", som bara förstärker konflikten och försök i stället att vara konstruktiv.

**7. Ta den tid som behövs och låt personen tala till punkt** Att försöka lösa en konflikt när du är stressad och egentligen har andra uppgifter som måste göras är ingen bra idé. Avsätt därför tid och ta dig även tid för att lyssna på vad den andre parten har att säga. Lyssna utan att avbryta. Se till att ni kan tala ostört och skapa en så trygg miljö som möjligt. Vänta inte heller på att den andre parten i konflikten ska ta första steget.

**8. Var en neutral observatör** Identifiera vad du ser så objektivt och neutralt som möjligt. Håll dig till fakta och gå inte efter vad du känner. Du kan till exempel ta upp vad som hänt och när detta skedde. Hur har den andre parten agerat – och vad har du själv, eller någon annan, gjort? Det är mycket viktigt att du talar om faktiska händelser och att du inte gissar eller gör antaganden om vad den andre parten tycker eller tänker. Exempelvis kan du säga: "Jag har märkt att du ofta kritiserar mig när vi har möten. Vad beror det på?" Säg inte: "Jag märker att du inte längre respekterar mig", eftersom det är ett personligt antagande. Håll dig till verifierbara fakta och händelser.

**9. Be om ursäkt** Kom ihåg att en enda person sällan är orsaken till att två personer har en konflikt och att denna inte har lösts. Oftast har båda parter del i det hela. Be därför om ursäkt för vad du själv har gjort. Det här är kanske det svåraste steget. Kom därför ihåg att det att be om ursäkt inte innebär att ta på sig hela skulden. I stället visar du att du ansvar för dina egna handlingar.

**10. Visa uppskattning** Även om det kan vara svårt att visa uppskattning för någon som du har en meningsskiljaktighet med bör du vara noga med att visa uppskattning för den andre parten i konflikten. Berätta även om varför det är viktigt för dig att konflikten kan lösas på ett bra sätt. Du kommer att märka att diskussionerna och konflikten därmed leder framåt mot en konstruktiv lösning.

**11. Berätta om konsekvenserna** Genom att väl formulera vilka konsekvenser konflikten har haft blir det lättare att förstå varför konflikten måste lösas. Identifiera därför de konsekvenser konflikten medfört både för dig själv och för företaget i stort. Tänk där efter på varför det här är ett problem. Det här gör det även lättare att se på konflikten objektivt och från ett utifrånperspektiv.

**12. Sätt upp mål** För att konflikten ska lösas på bästa sätt är det viktigt att sätta upp mål för vad ni båda vill uppnå. Hur kan till exempel konflikten lösas på bästa sätt så att båda parter blir nöjda? Att ha ett gemensamt mål att sträva efter gör det alltid lättare att hitta en lösning.

**13. Var kreativ** Att tänka utanför ramarna kan ibland hjälpa till när det gäller att lösa en konflikt. Till exempel kan ni brainstorma för att på så sätt tillsammans komma på idéer för hur konflikten ska lösas på bästa sätt.

**14. Förbättra situationen** Kom överens om hur båda parter bör agera för att skapa en bättre

situation. Vad kan förbättras på en gång? Kom till exempel överens om hur ni från och med nu bör agera på möten. Kanske kan ni börja med att säga vad som är bra med ett förslag eller en idé som den andre kommit med innan ni går in på vilka skilda åsikter ni har om saken i fråga. I stället för att kritisera förslaget bör ni fokusera på hur det kan förbättras. Detta är mer konstruktivt. Uppstår det trots allt en konflikt bör ni ta detta enskilt och inte fortsätta diskussionen framför hela gruppen. Utvärdera där efter hur ni löst saken i fråga.

**15. Ta hjälp av en medlare** Ibland kan konflikter inte lösas utan hjälp från en tredje part, som kan se objektivt på problemet i fråga. Det är då du bör ta hjälp av en medlare. En medlares roll är att hjälpa de inblandade parterna att komma fram till en egen lösning, inte att ge goda råd eller att framhålla en viss åsikt framför en annan. Det är därför viktigt att den medlande parten har gedigna kunskaper i hur man medlar. Båda parter bör även ha förtroende för medlaren.