

Konflikthantering

Vad är en konflikt?

Ordet *konflikt* kommer från "conflictus" och kan översättas till sammanstötning, motsättning, en kamp mellan krafter.

Andra ord som kan beskriva innebörden av ordet konflikt är strid, tvist, oenigheter, meningsskiljaktigheter, diskussioner, motsättningar, dispyter, spänningar, kontroverser, disharmonier, konfrontation, kollision, olika intressen och värderingsskillnader.

Konflikter i arbetet

Inom ett företag, en avdelning, ett arbetslag, ett projektteam eller en ledningsgrupp är det i huvudsak två olika situationer som brukar leda till konflikter:

- Problem som ingen tar sig an.
- Problem som inte blir lösta i tid.

Tecken på konflikt på en arbetsplats:

- Produktiviteten sjunker.
- Kvaliteten minskar, blir ojämn.
- Sjukskrivningar ökar.
- Personal slutar.
- Dålig stämning, många klagar.
- Oro och irritation på arbetsplatsen.
- Sömnsvårigheter bland de anställda.
- Samtalet i fikarummet upphör då chefen kommer in.
- Fel begås och arbeten måste göras om.
- Svårt att hålla tidplanerna.
- Personal gör bara det som är tillsagt och slutar ta egna initiativ och beslut

Konflikttyper

Tre principiellt olika konflikttyper kan uppträda i en organisation – ofta samtidigt – även om en av dem brukar vara mer framträdande än övriga.

Konflikt i en organisation kan vara:

- *Individuell* – där orsakerna kan vara obalans mellan arbete och fritid, stress, kris i privatlivet, en personlighet som är konfliktbenägen eller att personen känner sig förfördelad.
- *Interpersonell* – mellan flera personer och där orsakerna kan vara olika behov, olika värderingar, personkemi som inte fungerar eller motsättningar mellan individer och grupper.

- *Organisatorisk* – det vill säga av systemkaraktär. Orsakerna kan vara oklara mål, otydliga roller eller strukturer, inkompetent ledarskap eller kommunikation som inte fungerar.

Det är inte sällan som en konflikt startar som en mål- eller sakkonflikt i förhållande till organisationen. En konflikt av systemkaraktär kan utvecklas vidare till en mellanmänsklig konflikt som för individerna innebär oro, besvikelse, irritation och kanske aggression.

Ju tidigare en ledare kan identifiera en begynnande konflikt och bromsa den, desto mindre risk att konflikten utvecklas djupare och påverkar arbetsklimatet på arbetsplatsen.

Konflikthantering handlar om att:

- Identifiera potentiella konfliktsituationer och att försöka förebygga dessa.
- På ett konstruktivt och utvecklande sätt lösa de konflikter som uppstår.

Att upptäcka en konflikt

En ledare som har en tät dialog med sina medarbetare och kollegor har ofta möjlighet att fånga upp begynnande konflikter innan de hinner utvecklas till djupa och mer svårhanterliga.

Som ledare gäller det att vara lyhörd för händelser och samtal som indikerar att det förekommer meningsskiljaktigheter på arbetsplatsen

Vanliga symptom på konflikt:

- En del blir personliga i sin argumentation istället för att hålla sig till sakfrågan.
- Medarbetarna klandrar och misstror varandra.
- Mycket känslor involverade. Det handlar mer om att vinna eller förlora än att samarbeta.

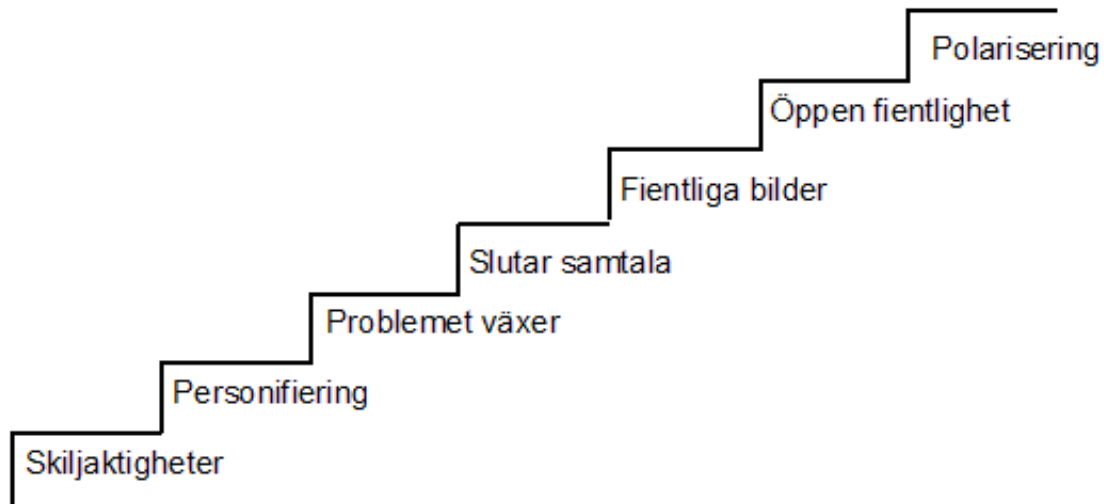
Kommunikationen är avgörande för hur de som upplever konflikten kommer att agera. Som ledare är det lämpligt att hitta tillfällen för att kunna involvera sig på ett konstruktivt och främjande sätt. Detta gäller såväl i förebyggande som i konfliktlösande syfte.

Det är inte konflikten i sig, som kan orsaka oreda och kaos – utan det är sättet konflikten hanteras på!

Konflikter tenderar att bli allt svårare att lösa om tiden går. När förmågan till samarbete upphör uppstår en verklig kris som påverkar hela avdelningens funktionalitet.

Konfliktnivå

Konfliktrappan illustrerar hur konflikter kan trappas upp från meningsskiljaktigheter, personangrepp till öppen konflikt med polarisering av olika personer eller grupper.



I stort sätt alla konflikter växer och tar trappstegen i denna ordning om de inte hanteras rätt och kan stoppas i tid.

En tät dialog med medarbetare och kollegor ökar möjligheten att i tidigt skede fånga upp sådant som kan utvecklas till svårhanterade konflikter.

Konfliktförebyggande strategier

Samarbete och kommunikation är exempel på faktorer som ofta har en avgörande roll i konfliktsituationer. Att skapa samarbete förutsätter god kommunikation och är i högsta grad en ledarskapsfråga.

Den ledare som lyckas skapa ett bra samarbetsklimat på arbetsplatsen kommer inte att behöva ägna mycket tid åt konflikthantering. Ett bra samarbetsklimat är det bästa sättet för att ha undvika konflikter samt för att kunna hantera de konflikter som ändå uppstår.

Det som skulle kunna utvecklas till en konflikt får sin lösning genom att medarbetarna har vanan att prata med varandra då de upplever sig ha en avvikande mening, saknar information eller ifrågasätter något. I den gemensamma dialogen finns de förklaringar och svar som gör att vi förstår, accepterar och kan agera vidare.

Det är viktigt att som ledare förstå och förhålla sig till individers känslomässiga behov. Varje individ vill bli sedd, hörd, bemött, förstådd, tillfrågad, respekterad, accepterad samt känna sig betydelsefull.

Förhållningssätt för ledare som vill förebygga onödiga konflikter:

Personlig nivå

- Vara ärlig i motsats till lögn och tiggande.
- Visa öppenhet i motsats till dölja/gömma undan
- Visa uppskattning.
- Ge andra en rejäl möjlighet att uttrycka sina/deras åsikter.
- Delta i informella möten/arrangemang.
- Var öppen.
- Undvik fördomar.

Social nivå

- Använd goda kommunikationskunskaper.
- Skapa en miljö med arbetsglädje.
- Visa uppskattning vid gott samarbete.
- Använd inte hot utan skapa en öppen och informell umgängeston.

Organisatorisk nivå

- Ge information i rätt tid.
- Ge tydliga instruktioner och förväntningar.
- Skapa tydliga roller.
- Var flexibel i förhållande till din omgivning.
- Genomför medarbetarsamtal.

Konfliktlösning

Innan konkreta åtgärder för att lösa en konflikt vidtas måste först den bakomliggande orsaken till konflikten identifieras och beskrivas så att alla involverade kan förstå och relatera till vad som hänt.

En konflikt kan beskrivas som ett sanningens ögonblick i en relation mellan två parter. Antingen blir resultatet av en konflikt mellan parterna destruktivt eller så leder konflikten till utveckling i form av ett tätare och mer givande samarbete.

Diskuteras möjliga lösningar på de problem som identifieras. En djup konflikt kan ta tid att lösa. Ta ett steg i taget nedför konflikttrappan.

Tillvägagångssätt vid problem- och konfliktlösning:

- Undersök vad som behöver göras för att det ska bli rätt.
- Undersök vad som hände, inte vem som ska skuldbeläggas.
- Undersök på ett öppet och på ett icke dömande sätt:
 - Mitt bidrag.
 - Ditt bidrag.
 - Inre förutsättningar.

- Yttre förutsättningar.
- Sök lösningar.
- Dela med er av gjorda lärdomar.
- Konfirmera och bestäm hur vi går vidare.

Kommunikationsstrategi som kan mildra en konflikt:

- Använd jag-form, inte du-form.
- Uttryck konkreta önskningar.
- Lyssna till de andra talat klart, avbryt inte.
- Samtala, undersök, ställ öppna frågor.
- Var konkret och saklig. Generalisera inte med uttryck som exempelvis alltid eller aldrig.
- Tala *till* – inte om.
- Gör något som skapar kontakt.
- Hjälp andra att se lösningar.

Modell för konfliktlösning

Fas/skede	Innehåll
Problem	Orsak
Mål	Respekt och samarbete En win-win-lösning
Aktiv Lyssning	Förstå varandras värderingar
Lösningsförslag	Så många som möjligt för att öka det gemensamma spelrummet
Värdering och val	Full enighet eller kompromiss
Avtal	Vem gör vad?
Utvärdering	Vad lärde vi oss gemensamt av detta?