

Sådan løser du en konflikt mellem to medarbejdere

Konflikthåndtering er en af lederens vigtigste kompetencer, men i følge en undersøgelse fra Institut for Virksomhedsledelse fra 2015, hvor 550 topledere vurderede kompetencerne hos lederne i deres egne organisationer, blev evnen til at håndtere konflikter konstruktiv vurderet lavest. Enten er danske ledere for konfliktsky eller for hårdhændede i deres tilgang til konflikter. Begge tilgange optrapper konflikter. Denne Etnovator Tutorial® giver dig viden og redskaber til, hvordan du som leder proaktivt og effektivt løser konflikten mellem to medarbejdere.



Derfor skal du gribe tidligt ind i en konflikt

De færreste danske ledere hilser reelt konflikter velkomne. Konflikt opfattes unødigt tidskrævende, u håndterbart og forkert. Uanset er det dit ansvar som leder at løse og håndtere konflikter mellem dine medarbejdere. Din evne til at konfliktløse har rod i din personlighed. Men det er i høj grad også en kompetence, der kan og må læres. Såvel en konfliktsky som en hårdhændet tilgang, hvor du trækker lederkortet og vil tvinge parterne til at samarbejde eller glemme konflikten, vil trappe konflikter yderligere op og risikere at gøre dig til en del af konflikten.

Hvornår du skal gribe ind i en konflikt afhænger af din forståelse af, hvad konflikt er. Derfor får du først lige en definition på konflikt. Vi er konstant i en forhandlede position på arbejdspladsen om, hvordan vi bedst løser en opgave. Der vil løbende opstå uenighed om, hvordan vi bedst løser opgaven. Uoverensstemmelser handler om opgaven og ikke om, hvordan vi har det med hinanden som kollegaer, eller om vi bryder os om hinanden eller ej. Men der er ikke nødvendigvis langt mellem en faglig uoverensstemmelse og en konflikt. Den menneskelige hjerne er sådan indrettet, at vores amygdala, en mandelformet struktur i krybdyrhjernen, konstant scanner enhver social situation, vi indgår i. Amygdalas opgave er at opsnappe, om der er fare på færde. En løftet stemme, en bortvendt ansigt, en manglende mødeindkaldelse og meget andet vil kunne aktivere frygten i os. Amygdalas evne til tidligt at kunne opsnappe en fare, er en overlevelsesmekanisme, der ligger dybt forankret i den socialt anlagte menneskelige hjerne. Frygt handler i bund og grund om behovet for at høre til i flokken; at være tryk, accepteret og at høre til. Når en kollega "truer" vores behov for sikkerhed, vil vi automatisk blive fjendtligt indstillet overfor kollegaen og ikke længere bryde os om ham eller hende eller have tillid til hans eller hendes gode intentioner. Vores overlevelsesystem af kamp-eller-flugt bliver aktiveret. Det er altså ikke så meget den konkrete uoverensstemmelse om, hvordan en opgave skal løses, der er kimen til konflikten mellem to medarbejdere. Det er oplevelsen af, at trygheden er truet. Som leder skal du vide, at konflikt opstår og udvikler sig i hjernen uden at der nødvendigvis behøver at være mange højlydte konfrontationer mellem dine medarbejdere. Når først en medarbejders amygdala ser på

kollegaen med voksende mistillid, vil konflikten vokse og relationen og samarbejdet mellem medarbejderne vil løbende forringes. En forebyggende indsats er derfor langt bedre, billigere og nemmere end en helbredende indsats, når først konflikten er trappet op mellem dine medarbejdere. I en kommende Etnovator Tutorial® kan du få viden og redskaber til, hvordan du skaber et godt og konfliktforebyggende arbejdsmiljø på din arbejdsplads. Du skal altså gribe tidligt ind i konflikten, inden den vokser sig stor og låser sig fast i medarbejdernes tanker om hinanden.



Etnovator ApS **Gode relationer er guld værd**

Etnovator leverer samarbejdsydelser til virksomheder, dens ledere og ansatte.

Vi bringer dyb viden om mekanismerne bag menneskelig interaktion i spil til gavn for bundlinje og arbejdsmiljø.

Læs mere på www.etnovator.com

Du kan også læse Etnovators klummer på Børsen Ledelse

Læs mere på www.ledelse.borsen.dk

Når dine medarbejdere IKKE fortæller dig, at de har en konflikt

Det nemmeste for dig som leder er, når medarbejderne selv (eller deres kollegaer) gør opmærksom på, at de har en konflikt. Du kan dog ikke forlade dig på, at det altid vil ske. Men det fritager dig ikke fra din opgave at håndtere og løse konflikter mellem dine medarbejdere.

Derfor bliver du ikke inddraget i konflikten i tide.

Der kan være mange gode årsager til, at dine medarbejdere ikke i tide oplyser dig om, at de har en konflikt. Konflikt opleves generelt som et privat anliggende, fordi konflikter berører vores inderste kerne, vores personlige integritet og værdier, og fordi konflikter genererer stærke følelser af vrede, skam, tristhed og frygt. Følelser, som medarbejderen forventer vil være ugle set på arbejdspladsen. Det vil oftest også opleves som en falliterklæring, at man ikke evner at have et godt samarbejde med en kollega. Endelig kan medarbejderne også være bange for, at konflikten skal trække yderligere op, hvis man "sladrer" til lederen. Derfor er det et stort skridt at involvere dig som leder i konflikten. Medarbejderen vil stille sig disse spørgsmål: Vil konflikten bringe mit job i fare? Vil konflikten ødelægge min lederes anseelse af mig? Hvad vil lederen foretage sig? Kan jeg være tryk ved, at lederen handler i mine bedste interesser?

Det kan handle om din ledelsesstil

Når du ikke bliver involveret som leder, kan det også handle om din ledelsesstil, og hvilken relation, du har til dine medarbejdere. Som tommelfingerregel vil det være sådan, at jo tryggere dine medarbejdere er ved dig som leder, jo lettere vil det være for dem at involvere dig.

Det kan handle om andre faktorer

Endelig kan virksomhedens værdier, jobsikkerhed, medarbejderen jobtilfredshed, stressniveau, kendskab til, hvordan konflikter tidligere har været håndteret på arbejdspladsen og meget andet spille ind på, om du bliver involveret i konflikten i tide.

Ofte klager ledere over, at de ikke i tide er blevet gjort opmærksom på en konflikt mellem to medarbejdere. Det kan gøre ledere afmægtige og rådvilde, når de skal gå ind i en konflikt, der længe har ulmet. Men mennesker i konflikt vil udvise påfaldende ens adfærd, så du vil have relativt let ved at spore en medarbejderkonflikt, hvis du er opmærksom og ved, hvad du skal kigge efter.



Etnovator **samarbejdsabonnement Call Erhverv**

Få et godt råd på stedet og kom hurtigt videre

Tidlig indsats sikrer en bedre og billigere håndtering af samarbejdsudfordringer. Med Etnovator Call Erhverv stiller vi et professionelt beredskab til rådighed for virksomhedens ledere og HR ansatte. Vi rådgiver og sparrer telefonisk om samarbejdsrelaterede udfordringer alle hverdage mellem 9-16 året rundt.

Læs mere [her](#)

Hvilken adfærd skal du være opmærksom på?

Generelt skal du være opmærksom på, om der opstår permanente ændringer i adfærden hos dine to medarbejdere i konflikt og i teamet som helhed. Du skal særligt være opmærksom på undgående eller aggressiv adfærd, på øget fravær og sygemeldinger, på dårlig trivsel og på dalende motivation og effektivitet hos alle medarbejdere. Endelig kan stemningen blandt dine medarbejdere også afsløre konflikter.

Undgående adfærd

Konflikt vil som oftest få to medarbejdere til at undgå hinanden. Undgåelse vil være en automatreaktion. Undgåelsen handler både om selvbeskyttelse og om afstraffelse. Begge årsager giver faktisk god mening. Det er ubehageligt at have en konflikt med en kollega. Ved at undgå hinanden prøver medarbejderne at beskytte sig selv mod de ubehagelige følelser, som konflikten aktiverer. At være del af en konflikt og at have negative sociale relationer er desuden nedbrydeligt for krop og psyke. Dansk forskning i sammenhængen mellem helbred og relationer viser for eksempel, at vi risikerer at dø tidligere end gennemsnittet af at have stressfyldte, sociale relationer¹.

Afstraffelseselementet giver også god mening. Konflikten foregår på en arbejdsplads, hvor man forventes at kunne samarbejde med de øvrige medarbejdere. Konflikt skaber en masse følelser. Følelser er evolutionært designet til at animere til handling. Stærke følelser animerer til kraftfulde handlinger. Men på en arbejdsplads er det sjældent socialt acceptabelt, at man giver udtryk for følelser som vrede, skuffelse, sorg

¹ [http://www.ifsv.ku.dk/afdelinger/socialmedicin/medarbejdere/?pure=da%2Fpublications%2Fstressful-social-relations-and-mortality\(df5066e-1136-4fdb-9e1d-11d1c57f4bc8\).html](http://www.ifsv.ku.dk/afdelinger/socialmedicin/medarbejdere/?pure=da%2Fpublications%2Fstressful-social-relations-and-mortality(df5066e-1136-4fdb-9e1d-11d1c57f4bc8).html)

mv. Tavs afstraffelse i form af undgåelse kan forekomme som den mest "accepterede" måde en medarbejder kan håndtere en endnu uløst konflikt på.

Du skal være opmærksom på, om dine medarbejdere udviser undgående adfærd overfor hinanden. Ser de hinanden i øjnene og taler de til hinanden? Er de holdt op med at hilse på hinanden? Undgår de at sidde ved siden af hinanden? Forsøger de at få andre til at overtage de arbejdsopgaver, som de ellers skal løse i fællesskab? Går den ene tidligere og den anden senere for at se så lidt til hinanden som muligt? Undgår de at deltage i de samme møder? Er den ene påfaldende tavs, når den anden taler? Melder den ene sig ud af diskussionerne, når den anden er med i arbejdsgruppen? Melder de fra til fælles, sociale arrangementer?

Aggressiv adfærd

Åbenlys aggressiv adfærd som at hæve stemmen, at tale hårdt, at udøve dominans i samarbejdet og lignende typer af adfærd kan være indikationer på konflikt. Men der kan også være mere subtil aggression, der kan vise dig, at to medarbejdere har en konflikt. Obstruerer parterne hinandens arbejde ved at udelade at videregive information, mødeindkaldelser mv., som de hver i sær skal have for at kunne løse deres arbejdsopgaver? Trækker den ene medarbejder sin opgaveløsning i langdrag, så den anden medarbejder ikke når sine deadlines? Forsøger medarbejderne at beklukke hinandens faglige kompetencer overfor andre medarbejdere eller overfor dig som leder? Uløste konflikter risikerer at lede til mobning med svære menneskelige og økonomiske konsekvenser til følge.²

Teamet som helhed

Langvarige, uløste konflikter vil ofte kunne spores i teamet som helhed. Derfor skal du være særligt opmærksom på, om de sociale dynamikker i teamet ændrer sig. Hvordan er samarbejdsrelationerne generelt i teamet? Lykkes den ene medarbejder med at vende dele eller hele medarbejdergruppen mod den anden medarbejder? Udelukkes nogle medarbejdere fra den uformelle fællesskab eller fra de arbejdsopgaver, der skal løses? Er der tegn på mistrivsel, dalende effektivitet og motivation i gruppen? Er der sygdommeldinger, kort eller langvarige? Er stemningen i teamet generelt dårlig? Er der smil, social kontakt, grin?



Etnovator **Masterclass for ledere i konflikthåndtering**

Ryk dit personlige lederskab markant

Din succes som leder afhænger af din evne til at forstå og navigere konstruktivt i professionelle relationer. På denne to dages masterclass flyttes du på din selvforståelse, din ledelsespraksis og dine evner til at håndtere samarbejdsudfordringer og konflikter. Masteclass afholdes på Broholm Slot på Sydfyn. Max. 12 deltagere.

Masterclass afholdes 16.-17. november 2017 + 15.-16. marts 2018

Læs mere og reserver en plads [her](#)

² <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/videnskabelige-artikler/videnskabelig-artikel?publicationId=21239>
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/videnskabelige-artikler/videnskabelig-artikel?publicationId=20934>

Hvornår skal du gribe ind i konflikten?

Tidspunktet, du griber ind i konflikten, er afgørende. Som tommelfingerregel er det bedre, at du griber ind for tidligt end at du venter for længe. For længe er, når parterne i gennem mere end fjorten dage har udvist undgående eller aggressiv adfærd eller når gruppedynamikken og trivslen i teamet er negativt forandret. Lader du konflikten være uløst for længe eller griber du slet ikke ind, har du både forsømt dine medarbejdere og dit ledelsesansvar. Du risikerer som tidligere nævnt ikke alene, at det bliver sværere at løse konflikten. Du risikerer også at ødelægge din relation til dine medarbejdere, fordi de med rette forventer, at du vil hjælpe dem med at løse konflikten. Jo længere du venter, desto mere risikerer du, at medarbejdernes tillid til dig og deres tryk ved dig som leder vil smuldre.

Du skal som leder ikke gribe ind overfor uoverensstemmelser, hvor medarbejderne – måske endda højlydt og engageret – diskuterer, hvordan de bedst løser en given opgave. Kulturen og omgangstonen på arbejdspladser er forskellig. Højlydt diskussion eller en hård tone behøver ikke at betyde konflikt. Du skal heller ikke gribe ind med det samme, når stemningen mellem to medarbejdere bliver dårlig og de kan tale lidt hårdt til hinanden. Du skal give dine medarbejdere mulighed for at løse den spirende konflikt selv. Din for tidlige indgriben kan virke invaderende. Hav tillid til, at dine medarbejdere i udgangspunktet kan og vil løse konflikten selv. Men du skal være meget opmærksom på, hvilken adfærd de udviser i løbet af de kommende fjorten dage. Er du i tvivl, om du skal gribe ind, så sæt en fortrolig og uformel tone på et tidspunkt, hvor du alligevel har begge medarbejdere for dig selv. Fortæl dem, at du har lagt mærke til en til tider hård tone mellem dem, spørg hvad og om der ligger noget bag, fortæl, at du har tillid til, at de selv kan og vil løse det mellem sig (brug ikke ordet konflikt, det er måske for hårdt for dine medarbejdere på dette tidspunkt), men at du gerne vil tilbyde at hjælpe, hvis de får brug for det. Hvis de selv vil løse det eller ikke mener at have et problem mellem sig, så fortæller du, at det er din opgave som leder at tage dig af samarbejdet på arbejdspladsen, og at du tager den opgave alvorligt. Hvis de selv vil løse deres spirende konflikt, så bed om feedback fra dem begge samtidigt, om hvordan det går. Aftal med dine medarbejdere, hvor lang tid de skal bruge.

Denne proaktive tilgang sikrer, at dine medarbejdere ved, at du er opmærksom på tonen i mellem dem, at du tilbyder din hjælp, at du har tillid til, at de selv kan løse konflikten, og at du ikke lader en potentiel konflikt udvikle sig. Du signalerer også, at de har et ansvar for at få løst konflikten. Husk at følge op. Det er ikke sikkert, at dine medarbejdere husker det. Enten fordi der ikke er en konflikt, eller fordi den er så stor, at de ikke længere selv kan løse den.

Du skal altså gribe ind, når dine medarbejdere i mere end fjorten dage har udvist undvigende eller aggressiv adfærd, når der har været fravær eller sygemeldinger, når teamet performer dårligt og bliver ineffektivt og når stemningen har været markant forringet.

Hvordan skal du gribe ind i konflikten?

Hvad kan du forlange og IKKE forlange af dine medarbejdere i konflikt?

Konflikter er undergravende for det psykiske arbejdsmiljø, for effektivitet og motivation, for kreativitet og meget andet. Jo mere usikker eller modvillig du som leder er i opgaven med at håndtere konflikter mellem medarbejdere, desto mere besnærende vil det være for dig enten ikke at gøre noget og håbe at det går over af sig selv eller at trække lederkortet og forlange af dine medarbejdere, at de holder op med at have en konflikt og begynde at samarbejde igen, hilse på hinanden med videre. Gør tidligt op med dig selv, hvilken

tilgang du vil anvende i konflikten. Vil du fyre eller konfliktløse? Hvis du vil bevæge dig ned af vejen mod en fyring, må du indkalde til en advarselssamtale. Vil du konfliktløse, så lad være med at true med fyring. Gør du det, løber du den risiko, at dine medarbejdere sygemelder sig, opsiger jobbet, bliver fodslæbende og ineffektive og at du bliver en del af konflikten.

Hvis du vil konfliktløse, så overvej grundigt, hvorfor konflikten er opstået, inden du fremsætter krav til dine medarbejdere i konflikt. Konflikter handler om relationer mellem mennesker, men i en arbejdsmæssig sammenhæng kan konflikter opstå på baggrund af en lang række af ofte skjulte ubalancer. Det kan være, at virksomheden udmelder ét værdisæt, men reelt agerer efter et andet. Det kan handle om incitaments-strukturer. Der kan være manglende ressourcer i opgaveløsningen. Dine evner som leder kan også spille ind. Er du god nok til at se og anerkende medarbejdernes arbejdsindsatser? Eller handler konflikten om, at dine medarbejdere kæmper om din anerkendelse? Disse faktorer skal du gøre dig bevidst. Det giver ingen mening at forlange af medarbejderne, at de skal løse en konflikt, hvis årsag reelt ligger uden for deres indflydelse. I en kommende Etnovator Tutorial® om metarefleksivitet i ledelse får du viden og redskaber til, hvordan du gør dig disse skjulte faktorer, som spiller ind på kvaliteten af arbejdspladsens relationer, bevidst.



Etnovator **Individuel Lederudvikling – Prosocialt lederskab**

Invester i dit fremtidige prosociale lederskab

Stærke relationskompetencer bliver kernen i det fremtidige lederskab.

Invester i dit personlige lederskab og i din karriere med et udfordrende forløb, som stiller skarpt på det, det udfordrer dig socialt og relationelt i dit arbejdsliv og dine ønsker for dit fremtidige lederskab.

Du får råd, viden og redskaber til at navigere sikkert i dine sværeste lederopgaver og du udfordres på dine antagelser om dig selv og andre, dine metoder og vaner.

Læs mere [her](#)

Hvad kan du og virksomheden så med rimelighed forlange og forvente af medarbejdere i konflikt? Løsningen af konflikt handler om, at du som leder hjælper dine medarbejdere med at få genskabt tilliden til hinanden og at skabe gode rammer for, at de fremadrettet ikke havner i konflikt med hinanden igen. Det er genoprettelsen af tilliden, der er nøglen til løsningen af konflikten og til at det gode samarbejde kan genoptages. Tillid lader sig ikke umiddelbart presse i gennem. Tillid opstår, når vi tør tro på den andens gode intentioner. Genoprettelsen af tillid er kernen i al konfliktløsning og kræver arbejde og åbenhed. Du kan altså ikke forlange, at medarbejderne med et trylleslag får tillid til hinanden igen. Det vil være som at forsøge at ophæve tyngdeloven. Men det, som både du og virksomheden kan forlange af medarbejdere i konflikt er, at de udviser oprigtig villighed til at forsøge at få løst konflikten.

Dine medarbejdere udviser oprigtig villighed, når de trods følelsesmæssigt ubehag sætter sig til forhandlingsbordet, når de vil fortælle og lytte til hinandens oplevelser i konflikten, og når de medvirker til at finde løsninger, der skal sikre at konflikten ikke blusser op fremadrettet. Deres villighed vil være præget af deres frygt for at miste/ønske om at beholde deres job, deres generelle jobtilfredshed, hvor meget de føler sig trådt over tæerne af hinanden og især af, hvordan din tilgang som leder er til deres konflikt. Din tilgang kan sagtens mindske eller slukke medarbejdernes villighed til at få løst konflikten.

Din tilgang er u-h-y-r-e afgørende for, om konflikten bliver løst

Hvordan du tilgår konflikten er uhyre afgørende for, om den bliver løst proaktivt og effektivt. Her kommer dine relationskompetencer på en hård prøve. Dine relationskompetencer er din evne til at forstå dig selv og andre, til at udøve selvkontrol og til at udvise adfærd, der fordrer tillid og gode relationer. Du får de vigtigste råd her. I en kommende Etnovator Tutorial® får du viden og redskaber til, hvordan du kan forbedre dine relationskompetencer og blive endnu bedre til at bedrive personaleledelse også i tilspidsede situationer.

Skal du mægle? Overvej på forhånd, om du reelt har tiden, kompetencerne, modet og lysten til at agere mægler. Overvej også, hvilken andel du eller din ledelsesstil måtte have i konflikten, og hvordan din relation til dine medarbejdere vil påvirkes af, at du eventuelt påtager dig mæglerrollen. Tal din strategi i gennem med din HR afdeling eller din HR business partner, hvis virksomheden har en sådan ansat. Du kan også overveje at bruge en ekstern mægler, så du holder dine roller adskilt.

Tag ikke parti. Din chance for hjælpe dine medarbejdere med at få løst konflikten afhænger af, om du evner at vække tillid og skabe ro. Er du partisk, har du og dine medarbejdere tabt på forhånd. Evner du ikke at være upartisk, fordi sympatien er rendt af med dig, så find en anden, der kan hjælpe parterne med at løse konflikten. Fokuser i stedet på, at konflikten er opstået som en uheldig dominoeffekt båret af begge parter valg og handlinger i konflikten.

Pak dine følelser væk. Ja, konflikter er tidskrævende og der er så meget andet, du skal nå, men irritation eller vrede over konflikten øger blot dine medarbejders stress. Pak dine følelser væk. Kan du ikke det, så få en anden til at hjælpe dine medarbejdere med at løse deres konflikt.



Etnovator Keynotes

Book et tankevækkende og provokerende keynote

Etnovator mestrer det levende ord, som inspirerer, animerer, udfordrer og flytter en forsamling.

Etnovator taler for store og små forsamlinger om ledelse, organisationer, relationer, konflikter og videnskab.

Se de faste keynotes [her](#)

Glem spørgsmålet om skyld. Skyld er ikke en entydig størrelse i konflikt. Hænger du dig i, hvem af dine medarbejdere, der måtte bære skylden for konflikten, så fokuserer du på det forkerte. Tænk i stedet, at konflikten (også) er opstået som resultatet af begge medarbejders indbyrdes dårlige kommunikation og misforståelser. Det er disse misforståelser, I skal have redet ud, så I kan komme videre.

Styr dit sprog. Sproget afslører vores tanker og følelser. Hvis du angriber, er belærende, er generaliserende, afbrydende, bliver personlig eller på anden måde udviser aggression, gør du det meget sværere for dig selv og dine medarbejdere at få løst konflikten.

Sådan gør du konkret

Hvad gør du så konkret? Du får de vigtigste råd her.

Sæt god tid af til mødet og aftal gerne flere møder. Konfliktløsning tager tid. Aftal flere møder med dine medarbejdere og gør det i god tid. På den måde kan I alle mentalt forberede jer på processen. I kan altid aflyse møderne igen. Læg gerne møderne sidst på arbejdsdagen, så medarbejderne har mulighed for at gå hjem bagefter og sunde sig i fred og ro.

Informationer. Hvem skal informeres om afholdelsen og udfaldet af konfliktløsningsmøderne og hvilken information skal deles? Skal du dele information med de øvrige medarbejdere, din HR afdeling eller andre? Gør dig på forhånd bevidst, hvordan og til hvem du informerer og gør dette klart for medarbejderne inden jeres møde går i gang. Konflikt er sårbart, og du underminerer dine medarbejders tryghed og tillid, hvis din informationsdeling er for rundhåndet. Fortæl dine medarbejdere på forhånd, hvordan du agter at dele information og til hvem. Medarbejderne kan også aftale indbyrdes, hvad og til hvem de vil fortælle om møderne. Et godt bud på en tryk informationsdeling er, at I holder selve processen for jer selv og deler udfaldet og de indgående aftaler med andre.



Etnovator Mægling

Lad en professionel mægler klare konflikten

Fyrer I, før I mægler i konflikter på arbejdspladsen?

Har I reelt lyst, tiden og kompetencerne til at mægler?

Der kan være strategiske, praktiske, menneskelige og økonomiske grunde til at vælge at lade en professionel mægler løse eller håndtere konflikterne på arbejdspladsen.

Læs mere om mægling [her](#)

Fokuser på relationen før løsningen. Du skal sikre, at dine medarbejdere får talt om det, der er sket i mellem dem. Dette er den hårdeste del af en konfliktløsning, men også nødvendigt, hvis I skal få løst konflikten effektivt. Du skal sikre, at de begge får ordet og at mødet foregår i nogenlunde mindelighed. Giv plads til en vis mængde følelser. Start med at fokusere på alt det, du måske finder irrelevant; alle misforståelserne, alle følelserne. Formålet er at få lukket op for det sværeste i konflikten og at medarbejderne atter får forståelse for hinandens valg og handlinger i konflikten. Forståelse – empati – er vejen til tillid. Genoprettelsen af tillid mellem parterne er vejen til løsningen af konflikten.

Glem din lederrolle. Overvej på forhånd, om du evner "blot" at være facilitator af dialogen, eller om du har en masse at indvende som leder. Har du det, bliver du en part. Find en anden, der kan mægler mellem jer alle tre.

Vær tålmodig. Udredningsfasen, hvor parterne får talt om misforståelser i mellem dem, kan og bør strække sig over halve til hele timer. Evner du at være tålmodig, vil der være størst chance for, at I får hevet konflikten op med rode. Du kan sagtens presse en overfaldeløsning i gennem; dine medarbejdere vil gerne gøre dig tilfreds og de vil også meget flygte fra situationen. Men gør du det, har du reelt ikke løst konflikten og inden længe vil den blusse op igen.

Skriv aftaler ned. Får I løst godt op for konflikten, kan I skrive eventuelle aftaler for det fremtidige samarbejde ned. Hvad vil dine medarbejdere gerne have at en aftale skal indeholde? Skal de hilse på hinanden hver morgen? Skal de informere hinanden bedre om opgaver? Du kan som leder også have ønsker, du gerne vil have på deres liste – aftal dette med medarbejderne, så det giver mening for alle.

Observér og følg op. Efter endt konfliktløsning skal du observere parterne. Aftal eventuelt også med dem, hvordan I følger op, for at sikre jer at konflikten ikke blusser op igen.

Lær af erfaringerne. Måske lærte du noget vigtigt om arbejdsmiljøet, om opgavefordelingen eller om dit lederskab, som kan komme virksomheden, dine medarbejdere eller dig selv til gavn fremover. Måske skal du forsøge at implementere disse erfaringer i organisationen, i jeres arbejdsmiljøpolitik mv.

Forskellen på en løst og en håndteret konflikt

Ikke alle konflikter kan eller skal løses. Det er ikke altid muligt at genoprette tilliden mellem medarbejdere i en konflikt. Det kan være, at jeres konfliktløsningsmøder ender med erkendelsen af, at samarbejdet skal ophøre, at én af medarbejderne ønsker at blive flyttet til en anden afdeling eller at I ikke kommer helt til bunds i konflikten, men dog nok til at samarbejdet godt kan genoptages. I så fald har du som leder ikke løst konflikten, men du har håndteret den proaktivt. Uanset har du udvist ansvarligt lederskab.

Fandt du denne Etnovator Tutorial® brugbar?

Måske vil andre i dit netværk også finde den brugbar, så del gerne.

Du kan også tilmelde dig Etnovators nyhedsbrev og få flere Etnovator Tutorials® direkte i din inbox. Vi fortæller dig om viden, medieoptrædende, projekter, keynotes, masterclasses & kurser og alt det andet, vi arbejder med.

Du tilmelder dig Etnovators nyhedsbrev nederst på siden [her](#)

Fotokreditering s/h fotos: <https://www.flickr.com/photos/chris66/32666435491/>