



🕒 3 min. 👁️ 📌 25-04-2014

Sådan kommer du konflikter til livs

En konflikt mellem to medarbejdere kan blive så alvorlig, at det er ødelæggende for samarbejdet og arbejdsmiljøet. Når konflikten er gået i hårdknude, er det en fordel, at lederen agerer mediator.

Skribentinfo



[Finn Sten Jakobsen](#)

Lektor ved Aarhus Universitet og
konsulent i reCome
Konsulenthuset reCome



[Marianne Spandet Jakobsen](#)

Direktør i konsulenthuset reCome
Konsulenthuset reCome

På en arbejdsplads kan der være mange uforløste konflikter mellem kolleger om alt fra samarbejdet om opgaver til håndteringen af borgere. Konflikter er skadelige for arbejdsmiljøet og gør medarbejderne frustrerede. Som leder er du nødt til at konfrontere konflikterne, så medarbejderne hurtigt får løst konflikterne.

Her er mediation en effektiv metode til konflikthåndtering. Gennem mediation bliver konfliktens parter i stand til selv at finde løsningen, godt hjulpet på vej af lederen som mediator. Det giver mere holdbare løsninger, når parterne selv tager ansvaret for konflikthåndteringen.

Mediationens grundprincipper

Mediation bygger på to grundprincipper:

1) Første princip er frivillighed

Som leder har du en særlig position, som betyder, at de involverede parter i konflikten kan opleve et pres for at deltage i mediationen. Det er vigtigt, at parterne oplever, at deltagelsen er frivillig. Derfor skal du tidligt i processen vurdere, om parterne giver udtryk for en konstruktiv tilgang til metoden. Hvis ikke skal mediationen afbrydes eller slet ikke sættes i gang.

Når man som leder agerer mediator, skal man forholde sig neutralt til situationen, som en upartisk tredjepart, vække empati og åbne op for dialogen mellem parterne.

2) Andet princip er, at de stridende parter skal finde en løsning - ikke lederen

Ledere har ofte trang til at tænke løsninger, men det skal man være tilbageholdende med i en mediation. Udfaldet er ikke kendt eller bestemt på forhånd. Lederen skal bruge al energien på at lytte til konfliktens parter og guide dem frem til en løsning, der tilgodeser begge sider.

Hvis du vil læse mere om konflikthåndtering, kan du læse om [konflikttrappen](#). Konflikttrappen hjælper dig til at identificere, hvilket niveau konflikten befinder sig på.

Parallelprocessen

Mediationens konfliktløsningsmetode kaldes for "Parallelprocessen", og den består af syv faser. Metoden hedder parallelprocessen, fordi en konflikt kun kan løses, når parterne er på samme trin i modellen. Parterne skal føres parallelt gennem mediationens faser.

Her er en beskrivelse af de syv faser, og hvordan du skal forholde dig som mediator i de forskellige faser:

Fase 1: Rammerne for mediationen

I første fase gennemtænkes rammerne for mediationen. Mediationen skal helst afholdes i et andet lokale end lederens kontor, da medarbejdere kan associere lederens kontor med noget, der ikke er fordrende for processen.

Vælg et sted, der signalerer tryghed, varme og omsorg. Det kan også være en fordel at sørge for forplejning, da det skaber en behagelig stemning, så parterne ønsker at være der.

Du kan med fordel fysisk placere dig selv mellem parterne. Desuden skal du på forhånd beslutte, hvor parterne skal sidde. Hvis de selv skal vælge placering, kan det forstærke den anspændte stemning.

Fase 2: Fortællingen - begge parters version skal på bordet

Begge parter fremlægger deres version af konflikten. Hvordan ser konflikten ud gennem deres øjne? Mediatoren skal opfordre de involverede parter til at tale åbent om deres version af konflikten. Det er vigtigt, at de kan tale uden at blive afbrudt.

Det er afgørende, at begge parter er nærværende, når de fortæller om konflikten. Hvis den ene part ikke giver udtryk for at lytte til den anden, skal mediator spørge ind til det.

Mediator skal styre processen, så begge parter føler sig trygge og hørt i mediationen ved at give parterne tilstrækkelig tid til hver deres fortælling.

Fase 3: Bekymringer, behov og interesser

Den næste fase går ud på at hjælpe parterne i afdækningen af konfliktens kerneproblemstillinger. Som mediator skal du spørge ind til parternes behov, bekymringer og interesser, og prøve at afdække de bagvedliggende årsager og forklaringer på, hvorfor konflikten har nået sit nuværende niveau.

Fase 4: Muligheder og løsninger

Når konflikten er afdækket, og konfliktens parter føler sig set, hørt og forstået, er mediators næste opgave at få parterne til at finde en fælles løsning på konflikten.

Fasen fungerer som en brainstorm, hvor parterne kommer med løsningsforslag. Ofte oplever parterne en lettelse, og en konstruktiv vilje til at nå et resultat i denne fase. Hvis parterne føler ejerskab over løsningen, vil det være den bedste afslutning på konflikten.

Fase 2 og 3 af mediationen tager normalt længst tid.

Fase 5: Formulér aftalen

En god aftale er kendetegnet ved, at der er større omkostninger for parterne ved at bryde aftalen, end ved at overholde den.

Parternes skal være motiverede til at holde aftalen, og hvis ikke aftalen overholdes, skal lederen gøre opmærksom på, hvilke omkostninger parterne kan forvente. Ved omkostning menes ikke økonomiske omkostninger, men f.eks. at medarbejderne ikke kan være en del af et spændende projekt, som parterne skulle arbejde sammen om.

Hvis en af parterne nægter at samarbejde og bevidst bryder aftalen, kan en sidste udvej være at afskedige medarbejderen. Det er dog ikke en ønskværdig situation, og lederen skal afsøge alle muligheder, inden det kommer så vidt.

Fase 6: Aftalen indgås

Aftalen skal omfatte en handlingsplan for, hvordan ændringerne bliver ført ud i livet. Aftalen skal formuleres så konkret som muligt, for at undgå misforståelser senere.

Lederen skal tale med parterne om, hvor meget de øvrige kollegaer skal vide om mediationen, og hvad der er fortroligt.

Fase 7: Følg op

Når aftalen er indgået, er der typisk stor optimisme blandt konfliktens parter, og alle er begejstrede for, at konflikten er slut. Det er dog i implementeringsfasen, at løsningen skal stå sin prøve, og her kan der erfaringsmæssigt ske fejl.

Hold et opfølgningsmøde en til tre måneder efter mediationen. Her skal der sættes fokus på, om parterne overholder aftalen, og om implementeringen er forløbet som planlagt.

Læs også:

[Ledere der lykkes](#)