

Att hantera konflikter – en ledarskapetskompetens!



Konflikter uppstår på alla arbetsplatser. Vissa är konstruktiva, där man respektfullt med god dialog brottas med viktiga sakfrågor. Andra konflikter blir i stället personliga och väcker destruktiva beteenden som påverkar både arbetsklimat och produktivitet. Då behövs ett ledarskap som ser sammanhangen bakom själva konfliktbeteendet och utforskar de behov som hindrar ett gott samspel.

Allvarliga konflikter gör ont. Obehaget uppstår hos dem som är direkt involverade, men smittar i ett större sammanhang. Därför måste konflikter hanteras – ju förr desto bättre. I konflikter som eskalerat har fokus hamnat mer på person och relation än på sakfrågor. Här hotas både respekt och integritet och det är viktigare att få rätt än att hitta en lösning. När det gått så långt behöver individerna eller gruppen ofta hjälp för att komma vidare. Att hantera och



förebygga konflikter är en viktig kompetens hos chefer och ledare, och ibland kan man behöva ta stöd utifrån.

Att konflikter gör ont är ett bra sätt att beskriva situationen. Vi kan ta människokroppen som en bild, och se konflikten som en inflammation. En påfrestning har uppstått som går utöver vad kroppen är rustad för att hantera. Inflammationen är konsekvensen och hela kroppen lider.

I en konflikt mellan personer eller grupper utgörs inflammationen ofta av konkreta ageranden. Något har fastnat, man har svårt att hitta vidare och lösningen väcker beteenden som inte är konstruktiva.

Det är oftast dessa beteenden som väcker uppmärksamhet och därför frestas vi att bearbeta situationen just där. Men inflammationen beror ju på något, har en bakomliggande orsak. Vi behöver därför ställa ungefär samma frågor som fysioterapeuten. Vilka plötsliga händelser eller långvariga belastningar kan ha lett fram till inflammationen?

Behov är nyckelordet

Nyckelordet i konfliktsammanhanget är behov. När en konflikt uppstår har parterna behov som blockeras av varandra eller omgivningen. Av någon anledning har man nått en gräns där man inte vill kompromissa med sina behov. Blockeringen skapar frustration, som leder till agerande. Här kan vi alltså söka oss bakåt från konfliktens yttringar till de behov som inte blivit tillfredsställda. Vad handlar det om egentligen?

När individerna – var för sig eller tillsammans – i dialog med någon utanför konflikten får hjälp att se och sätta ord på sina egna behov öppnas nya perspektiv. De blir en kontrast till den fokusering på den andra partens beteende och egenskaper som själva konflikten triggat.



Vidga perspektiven

För att förstå en konflikt är det också viktigt att vidga perspektivet och sätta de blockerade behoven i ett större sammanhang. Till att börja med behöver man fundera över relationsnivån, hur relationen ser ut mellan de parter vars behov kolliderar. Ger relationens art och historik någon förklaring till att behoven inte kan mötas? Även organisationsnivån är intressant. Bidrar rollfördelning, ledarskap, strukturer eller kultur till att behoven kolliderar? Eller saknar organisationen kanske forum där motsättningar kan hanteras konstruktivt på ett tidigt stadium?

När dialog och gemensam reflektion utgör angreppssätt i hanteringen av konflikten blir analysen samtidigt en del av bearbetningen. Det beror på att parterna är delaktiga och bidrar till både sin egen och andras förnyade förståelse av situationen.

Tre viktiga angreppssätt

Den som leder arbetet med att hantera konflikten behöver vara särskilt uppmärksam på några viktiga angreppssätt för att dialogens roll i processen ska bli framgångsrik:

1. Lyssna

Lyssnandet måste vara genuint ärligt och nyfiket. Det ska inte syfta till att ge lösningar eller svar; bara att försöka förstå. När den som talar känner att lyssnandet är uppriktigt blir det ett kraftfullt verktyg.

2. Sortera

I en konflikthärd blandas ofta känslor, attityder, fakta, historia, nutid, relationer, ansvar och makt. När man tillsammans benar upp härvan och låter var sak få sin plats skapas förutsättningar för att bearbeta en sak i taget. Fokuseringen på behoven är till god hjälp i det arbetet. Sorteringen bör dock inte bortse från helheten. När delarna blir tydliga kan det bidra till förståelsen av samband, relationer och mönster i helheten. Det kan vara just i



kopplingen mellan olika delar och nivåer som de avgörande nyckelfaktorerna för konflikten träder fram.

3. Ge tid

Komplexa situationer måste nystas upp varsamt. Det gäller att hålla huvudet kallt och inse att varje ny insikt och varje ny åtgärd påverkar sammanhanget som helhet. Sammanhanget måste därför få tid på sig att förhålla sig till varje åtgärd och de effekter åtgärden resulterar i. Den som gör tiden till sin vän kan få uppleva att en liten åtgärd väcker "självgenererande" förändringar som bidrar till en positiv utveckling.

Finns viljan att lösa knuten?

Insatserna för att hantera konflikter kan vara av olika slag. Här har vi betonat dialog som metod, för att ge hög delaktighet och främja respekt och värdighet. Om det förhållningssättet blir framgångsrikt kan konflikten lösas upp med parterna som fortsatt ansvariga för sin relation och för att i god tid förhindra att liknande situationer uppstår.

Avgörande för att dialogvägen ska fungera är dock att det hos parterna finns en medveten – och helst uttalad – vilja att lösa den knut som uppstått. Det allra bästa är om konflikten kan hanteras genom dialog och ömsesidigt ansvar, med bevarande av respekt och värdighet för de inblandade parterna. Men vi vet också av erfarenhet att konflikter ibland kan fått gå så långt att situationen inte längre kan redas ut med den typen av insatser. Då krävs andra förändringar för att skapa en hållbar situation.

Välkommen att kontakta oss på Lyhra

Lyhra handleder chefer, utforskar orsaker och hjälper grupper vidare när påfrestningen blir stor. Vi är organisationskonsulter som stödjer, utmanar, utbildar och skapar förutsättningar för utveckling och förändring i organisation och arbetsliv. Vill du veta mer om hur vi på Lyhra arbetar för att stödja chefer och organisationer som behöver hantera eller förebygga



konfliktsituationer? Välkommen att kontakta oss så berättar vi mer och lyssnar in din situation och frågeställning.

Lästips: Att bygga en robust samarbetskultur. T Jordan, H Carlsson, A Olheim, 2019, T Jordan, Handbok i konflikthantering (2014)

www.lyhra.se

lyhra@lyhra.se