

# Konfliktförebyggande Ledarskap



# Konfliktförebyggande ledarskap

*“En god ledare presterar genom sitt teams gemensamma resurser, idéer och förmågor. En förutsättning för att ditt team ska kunna agera konfliktförebyggande är att det leds av en person vars ledarskap är konfliktförebyggande.” – Emma Pihl*

# Det konfliktförebyggande ledarskapets nio byggstenar

- Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar
- Klargör dina intentioner och kommunicera dem
- Klargör roller och uppgifter
- Ge och ta sorterad återkoppling (feedback)
- Locka fram teamets gemensamma talanger
- Ta regelbundet ett helikopterperspektiv
- Öva dig trygg i att hantera konflikter mellan andra
- Uppmuntra och stimulera medarbetarnas kreativitet
- Dagliga rutiner för konfliktförebyggande ledarskap

# 1) Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar

- Alla människor har medvetna och omedvetna uppfattningar, åsikter, föreställningar och sanningar om olika ämnen. Dessa påverkar både individers och grupper attityd och beteenden.
- Var som ledare därför noga med att uppmärksamma och syna vilka uppfattningar som ligger bakom dina och omgivningens beteenden.
  - Gör såhär: Fråga dig själv eller omgivningen vilken uppfattning som låg till grund för det beteende du eller de valde. Det skapar ökad medvetenhet och aktiva val.
- Du kan träna dig själv genom att fråga:
  - *Hur låter dina och andras uppfattningar i vardagen?*
  - *Vilka antaganden är det du vävt in i det du kommunicerar? Vilka förutfattade meningar är det som får lysa igenom i kommunikation och hos medarbetare?*

# 1) Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar

- Kommunikerade antaganden kan antingen stärka och utveckla, eller förlama och försvaga.
  - ex; “Jag tror nog att du kan lyckas med den här uppgiften”
  - ex: “När du har lyckats med uppgiften kommer du, jag och kunden att vara riktigt nöjda”.
- I exemplen har det uttryckts en inneboende förväntning där den ena förlamar och den andra förstärker.
- När du märker att du och dina medarbetare regelbundet slänger ur sig ofördelaktiga antaganden, eller sådana som riskerar att skapa konflikt, är det dags att träna er på att avvärja dem.
  - Gör såhär: Ifrågasätt uppfattningar och antaganden och lyft upp dem i ljuset.
  - “Jag hör dig säga X, hur menar du då?”
  - “Är du verkligen säker på det där?”
  - “Det där var verkligen ett antagande, att jag som vanligt skulle starta mötet sent”.

# 1) Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar

- Se upp när någon kommunicerar något som om det vore en sanning, trots att det är dennes egen åsikt:
  - “Det är ju så att Elisabeth på team åtta egentligen inte passar in där, hon är alldeles för kvävande och tar över i alla diskussioner”
- Se upp när någon inte tar ansvar för sin åsikt, men ändå skapar en uppfattning hos andra, som i;
  - “Jag hörde att ledningen kommer att åka till Rivieran på sin konferens, jag undrar hur mycket de kommer att jobba där...”
- Uppfattningar blir ofördelaktiga när tvivel, ifrågasättande och tillkortakommanden byggs in;
  - “Jag ska ju försöka, men jag tror inte det kommer att gå”.

# 1) Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar

- Uppfattningar är inte i sig negativa eller positiva – det beror på om de har ett negativt eller positivt inflytande.
- Som ledare har man en roll där man förväntas stärka, återkoppla och locka fram det bästa ur varje individ.
- En ledares antaganden har större och starkare effekt, i och med rollen – vilket bör användas på ett genomtänkt sätt.



# 1) Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar

Övning;

Övningen går ut på att en av er berättar något,

den/de som lyssnar är uppmärksam på de antaganden och uppfattningar som dyker upp

När detta händer: ställ frågor som "punkterar" antagandet.

ex) "Det är tråkigt att laga mat" – "Vad är det som du tycker är tråkigt med matlagning?"

Var inte för ifrågasättande, det "dödar" samtalet, var istället nyfiken och intresserad och hjälp den som berättar att förtydliga för sig själv och den som lyssnar.

Berättaren kan tala om vad som helst, men ett färskt minne kan vara enklast.

förslag) beskriv resan hem; hur den var, vilka du mötte, hur de verkar,

förslag) beskriv en fritidssyssla; Vad den går ut på, vad som är svårt/lätt/roligt, etc



## 2) Klargör dina intentioner och kommunicera dem

- Som ledare har du ett uppdrag att nå vissa mål och utföra vissa uppgifter, ofta kommunicerat från en högre nivå i organisationen. Dina uppdrag kommer utifrån högre mål, beslut, strategi, etc – och har en eller flera intentioner. (avsikter)
- Det är viktigt att en ledare klargör syfte och bakgrund och det önskade resultatet, genom att definiera intentionen för sitt team.
  - Detta ger en gemensam bild av vad ni ska göra.
  - Ett team med gemensam intention blir också mer sammansvetsat.
- När ett team talar om sin intention, och får samma bild – fungerar det konfliktförebyggande. Det blir lättare att förstå varandras beteenden
- Istället för att utgå från standardrutiner för möten, avstämningar, utvärderingar, mm så kan det vara en idé att utgå från intentionerna – och planera verksamhetens beteenden och aktiviteter utifrån dem.
- För att förtydliga intentionen är det bra med konkreta och tydliga mål – SMARTa mål är väldigt effektivt!

# SMARTa mål

Att göra en bra målformulering är inte bara svårt och nödvändigt, det är värdefull egenskap för vem som helst!

Mål är inte bara en slutstation - Det är både ett planeringsverktyg och kopplat till känslor som tillfredsställelse och stolthet.

En hjälp till att sätta bra mål är att jobba enligt SMART-modellen.

SMART står för;

**S** - Specificerat

**M** - Mätbart

**A** - Avgränsat

**R** - Realistiskt

**T** - Tidsatt

### 3) Klargör roller och uppgifter

- Ledaren har som uppgift att säkerställa att teamet vet vem som gör vad.
  - Om ledaren inte gör det skapar teamet sina egna uppfattningar. När ansvaren är felaktigt fördelade, när roller och ansvar inte stämmer överens med kompetensen – leder det ofta till konflikter.
- Ett annat klargörande gäller regler och förhållningssätt. Tydliga regler minskar risken för konflikter som annars kan uppstå kring tex ansvar och befogenheter.
- När 'reglerna' är otydliga, så att teamet måste tro, anta, tolka varandra för att förstå dem, blir ansvar och roller luddiga och risken för konflikter ökar. Det är då nyttigt att skapa en samsyn kring reglerna, vilket både ger gruppskydd och ökad teamkänsla.

### 3) Klargör roller och uppgifter

En praktisk fyrfälts-övning för att konkretisera teamets regler / normer

- 1) tydliga men uttalade. ex; “vi bjuder kunder på kaffe när de hälsar på”, “vi talar engelska i interna möten”.
- 2) otydliga och uttalade: Den lurigaste kategorin. Ex vad som gäller om att jobba hemifrån.
- 3) tydliga och uttalade. Sådant man tex skrivit upp, policys, avtal, mm. Ex) fotoförbud på vissa avdelningar.
- 4) Otydliga och uttalade. Ofta sådant som “alltid varit så”, saker man talar om men man inte riktigt har koll på hur de fungerar. ex; Vissa roller inom ett bolag kan bjuda på representation, men hur mycket, hur dyrt?

	Tydliga	Otydliga
Uttalade	1	2
Uttalade	3	4

## 4) Ge och ta sorterad återkoppling (feedback)

- Feedback är ett sätt att förebygga konflikter och grundstenen för utveckling
- Trots att de flesta vet att feedback ger möjlighet till att utvecklas, är många rädda för det och har ett motstånd till att både ge och ta feedback.
- ‘Dålig’ feedback (osorterad och ospecifik) kan skapa konflikt. “Du är dålig på...”
- Bra feedback är ett verktyg som man har nytta av både proffesionellt och privat
- De flesta medarbetarundersökningar som görs i Sverige visar att medarbetare generellt önskar mer bekräftelse och återkoppling

## 4) Ge och ta sorterad återkoppling (feedback)

När du själv funderar på att ta tag i en konflikt, tex som del av relationen till en eller flera personer i en grupp, kan det vara värt att överväga och fundera kring möjliga risker och vad du har att vinna:

**När man tar tag i en konflikt eller talar om att man har en annan uppfattning än gruppen riskerar man:**

- **Avståndstagande.**
- **Fientlighet.**
- **Att hamna utanför.**
- **Att ha fel.**
- **Köra fast.**
- **Skapa negativa exempel för framtiden.**
- **Att det blir för jobbigt.**
- **Att det tar mycket tid och energi.**
- **Bryta relationer.**

**När man tar tag i en konflikt eller talar om att man har en annan uppfattning än gruppen kan man vinna:**

- **Närhet.**
- **Tillit.**
- **Respekt och förståelse.**
- **Uppskattning.**
- **En bättre fungerande arbetsplats.**
- **Positiva exempel.**
- **Att andra inser att du har rätt.**
- **Tid och energi.**
- **Bättre relationer.**

## 5) Locka fram teamets gemensamma talanger

- Övning:
  - Skriv upp två saker du ofta stör dig på hos andra. (Du kommer inte behöva visa detta för någon)



## 5) Locka fram teamets gemensamma talanger

- En ledare behöver lyfta fram medarbetarnas talanger, och få dem att komplettera varandra. Detta kräver insikt i individernas unika talang och styrkor.
- Det kan även bli problematiskt när en person bli för stark i sin talang – s.k talangöverslag.
  - Det är en fara, och orsak till konflikter, då det är beteenden som andra lätt retar sig på.
- Grundidéen är att inga talanger i sig är positiva eller negativa, utan det handlar om hur de används och hanteras.
- En person som har talangen att få sin röst hörd, och blir för stark i sin talang får då talangöverslaget att höras *för* mycket och framstå som burdus eller ta för mycket plats.
  - Talangen behöver då balanseras med compensation, i det här fallet att tex bara tala när den har något viktigt att säga.
  - Går individen nu för långt, och i det här fallet blir helt tyst på möten, etc, blir intetsägende och tycks inte ha åsikter alls – utvecklas en slags “talang-allergi”.
- En del människor kan finna sina verkliga talanger genom att identifiera sin potentiella talangallergi – det är ofta det man stör sig på hos andra. De som retar sig på dem som kommer sent har ofta själva en talang för att passa tider.

## 5) Locka fram teamets gemensamma talanger

- Övning:
  - Skriv upp två saker du ofta stör dig på hos andra. (Du kommer inte behöva visa detta för någon)
  - Använd dina två “talangallergier” för att identifiera motsatta talang - känns det rimligt att du besitter dessa talanger?

## 6) Ta regelbundet helikopterperspektiv.

- Försök att då och då betrakta dig och din situation ur helikopterperspektiv.
  - dvs, ur ett övergripande perspektiv. Där “zoomar” man ut från aktiva detaljer och ser en större bild.
- En metod är att dissociera genom att förskjuta dig själv mentalt ur bilden. Se dig själv som i en film i huvudet. Prata om det du ser, men använd ditt namn istället för “jag”, ibland han eller hon. Ställ och besvara frågor som “Vad händer? Vad behöver X och X:s team? Hur upplevs X? Vilka är Xs resultat?” (Där X är ditt namn).
- Sådana “metaperspektiv” är också bra för självutvärdering. Om du lyckas med att “spela upp filmen” i huvudet och se dig själv utifrån kan du mer objektivt betrakta dina beteenden och se vad som kan förändras.
- Den som regelbundet ser på sig själv i helikopterperspektiv kommer att
  - öka sin medvetenhet
  - förbättra sin balans på “uppe-nivån”
  - träna i växelspelet mellan att vara associerad och dissocierad
  - träna sig att växla mellan dåtid, nutid och framtid.

## 6) Ta regelbundet helikopterperspektiv.

### Övning

Tag ett helikopterperspektiv på ditt liv just nu, om du vill – tag fokus enbart på studierna på YH. Spela upp din inre film och ‘kommentera i tredje person’.

Kanske vill du besvara frågorna:

- Vad drivs X av?
- Vad motiverar X att anstränga sig?
- Vad vill X förbättra under hösten?

Var det svårt eller gick fort – gör det igen! tänk ut några nya frågor i förväg, innan du dissocierar.

## 7) Öva dig trygg i att hantera konflikter med andra

En stark och modig ledare vågar ta tag i teamets konflikter – och hantera dem

Fler tips vid konflikter:

- Förtydliga att konflikter (ofta) gäller åsikter, tolkningar, situation och agerande – inte person
- Se till att all information kommer fram (inklusive upplevelser och tolkningar, inte bara ‘fakta’)
- Håll dig själv neutral, om möjligt
- Testa att lägga bollen hos parterna? – “ex, jag ger er en timme att komma fram till en lösning som fungerar för er båda”
- se till att det blir schysta spelregler –dvs, moderera samtalet, (relevant innehåll, samtalston, mm)
- Var inte rädd för känslouttryck – utan bekräfta och hantera dem.
- Byt tema om det blir en låsning – det är en bra metod, det finns flera vägar till lösning
- Fördela ordet – se till att det blir en balanserad dialog

## 8) Uppmuntra och stimulera medarbetarnas kreativitet

- Kreativitet kan vara en orsak till konflikt – men rätt hanterat minska risken för konflikter.
- Skapa rätt klimat för att kreativiteten frodas
  - psykisk trygghet i gruppen
  - balanserade konversationer
  - få bort beteenden som att döma, kritisera och klaga
  - fostra experimentvilja, acceptans för olika idéer.
- Ställ öppna frågor under arbetsmöten
- När en lösning är funnen, sök efter fler “bra” lösningar, det uppmuntrar kreativiteten.
- Om det är svårt att finna tid för kreativa processer – försök skapa sådana, även om de är få och korta.

## 9) Dagliga rutiner för konfliktförebyggande ledarskap

- Sortera aktiviteter/möten så att alla deltagare vet vad som gäller
  - ex varför och vilka som är med, agenda, är det diskussionstillfälle eller informationstillfälle? Var tydlig - undvik missförstånd, växande frustration och konflikt
- Värdera medarbetarnas tid - var tex noga med mötestider (sluttider särskilt)
- Hantera din egen stress - tunnelseende och andra symptom kan göra att du missar att hantera konflikthärdar eller rent av skapar dem själv
- Låt medarbetarna lära känna varandra, bättre.
  - Bjud på dig själv, på fikaraster, mm - om ledaren är öppen kommer det att sprida sig.
  - Bättre kännedom bland teamet minskar risken för konflikter till följd av attributionsfel och fördomar.
- Prata om konfliktförebyggande handlingar.



# Det konfliktförebyggande ledarskapets nio byggstenar

- Syna och offentliggör dina och andras uppfattningar
- Klargör dina intentioner och kommunicera dem
- Klargör roller och uppgifter
- Ge och ta sorterade återkoppling (feedback)
- Locka fram teamets gemensamma talanger
- Ta regelbundet ett helikopterperspektiv
- Öva dig trygg i att hantera konflikter mellan andra
- Uppmuntra och stimulera medarbetarnas kreativitet
- Dagliga rutiner för konfliktförebyggande ledarskap