VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 16-03-2012

Mød konflikten, leder

Konflikter fylder, giver dårlig stemning og går ud over både trivsel og produktivitet. Derfor må og skal en leder arbejde med at finde alternativer til sin egen konfliktskyhed. Læs, hvordan du foregriber potentielle konflikter, griber eksisterende konflikter og laver velovervejet konflikthåndtering.

Skribentinfo

Nethe Plenge

Fagforfatter og specialkonsulent

Nethe Plenge

I takt med at mere ansvar og flere beslutninger lægges ud til medarbejdere, stiger antallet af konflikter kolleger imellem. Konflikter der tidligere fandt sted mellem ledelse og medarbejdere eller på ledelsesniveau. Selvstyre og selvledelse stiller derfor store krav til lederens kompetencer til at håndtere konflikter. Lederen skal foregribe potentielle konflikter og gribe de konflikter, der opstår i personalegruppen.

"Jeg burde jo nok have taget fat i det for længe siden", sagde en leder, der gennem fem år havde holdt to medarbejdere på afstand af hinanden via praktiske, men komplicerede, løsninger. Nu kunne det imidlertid ikke undgås, at de skulle samarbejde i et fælles projekt, og konflikten brød ud i lys lue ved det første møde. Desværre var konflikten ikke forblevet mellem de to oprindelige medarbejdere; kolleger havde taget stilling og valgt side. Lederen havde hele tiden været vidende om konflikten, men for at skåne medarbejderne havde han truffet en praktisk beslutning og aldrig rigtig grebet fat om nældens rod.

Sådan kan der nævnes utallige eksempler på konflikter, der ikke er taget hånd om i tide. Enten fordi lederen er konfliktsky, eller fordi han ikke mener, det er hans ansvar, og´"medarbejderne vel er voksne mennesker, der kan klare den slags selv". Når lederen ikke griber ind, når konflikter imidlertid større højder, hvor ingen til sidst rigtig kan huske, hvor konflikten startede, eller ved hvad den går ud på.

Forstå konflikten

Konflikter udspringer af brudte forventninger. Vi regner med, at andre mennesker agerer på en bestemt måde, men når nogen kommer for meget på tværs af vores forventninger, føler vi os ramt af det. Uoverensstemmelsen forskyder sig fra at være et sagligt mellemværende til at blive et personligt og følelsesladet mellemværende. Konsekvensen er, at den almindelige anerkendelse og rummelige forståelse af den anden person fortoner sig. Vi har altså at gøre med dels en 'sag' og dels en relation. Begge dele kan man tage hånd om.

Mød konflikten – ud af konfliktskyheden

For den konfliktsky leder er det vigtigt at få rede på sit eget konfliktfyldte dilemma. Find en rolig stund, hvor du kan gennemgå disse spørgsmål for dig selv og overvej, om du allerede her finder en vej til din egen afklaring:

Hvad er det, jeg selv frygter, der kan ske, hvis jeg åbner for en konflikthåndterende proces?

Er det min popularitet – relationen til personalet – jeg er bekymret for at sætte over styr?

I givet fald må du spørge dig selv, hvad du på den anden side sætter over styr for de andre medarbejdere og for den ydelse, I skal levere.

- Hvad er vigtigst for dig selv?
- Hvad er vigtigst for personalet?
- Hvad er vigtigst for organisationen?

Er det fordi, jeg ikke kan finde hoved og hale på sagen og er bange for at afsløre min egen mangel på overblik?

I givet fald skal du have sorteret i sagens indhold og aspekter. Du skal måske have hjælp af de involverede selv eller en sparringspartner til at se, hvordan sagen tager sig ud fra de forskellige vinkler. Her må og skal du sætte din egen holdning og indstilling på stand by og anerkende, at en konflikt altid har mange tilsyneladende uforenelige synsvinkler. Hvad er (mon) vigtigst for hvem?

- Er det for nogle et praktisk, teknisk, procedure-relateret problem?
- Er det for andre et ressourcefordelingsproblem?
- Handler det om værdier, grundholdninger til arbejdet og ydelsen for nogle?
- Eller er det, når alt kommer til alt, en konflikt, der berører nogle mennesker stærkt personligt? 'Manglende anerkendelse' er et tema, der ofte forekommer i optrappede konflikter.

Er jeg bange for at helvede bryder løs, og at jeg ikke kan få styr på de heftige følelser?

Hvis du har det sådan, kan du alliere dig med en, der kan hjælpe dig med at føre samtalerne med medarbejderne, eller som kan stå for en mægling. Mægling er et frivilligt møde med en uvildig mødeleder, en konfliktmægler eller mediator, mellem konfliktens parter. En leder kan derfor ikke selv være konfliktmægler.

Måske er der andre forhindringer i dig selv for at tage hånd om konflikten på en fornuftig måde. Prøv at være ærlig over for dig selv og få rede på, hvad din modstand består i. Når du har fået redet trådene ud for dig selv, forekommer det at møde konflikten, knapt så skræmmende.

Kend konflikten på udtrykket

I mellemmenneskelige konflikter fylder følelserne, vreden, forbitrelsen. En god vej til at få fat i konfliktens rod er at vise oprigtig forståelse for det menneske, der er i kvide. Bag de stærke følelser ligger konfliktens kilde.

Mennesker er kun så oprevne, når de har noget vigtigt på sinde. I en konflikt har ønsket, behovet, forventningen – sagens kerne – fortonet sig, og den konfliktramte opfatter den anden, den der satte konflikten i gang, som en u-ven, en dårlig person. Følelser og stemninger smitter. Det er et faktum. Man kommer ikke en misstemning til livs ved selv at være brysk eller tale ned til mennesker for at irettesætte dem. Tværtimod bidrager den slags kun til en yderligere optrapning. Nu bliver også chefen, lederen selv til et mål for konflikten.

Derfor skal du som leder være meget opmærksom på de stemninger, der hersker. Hellere spørge en gang for meget til de tegn på misstemninger, du opfatter, end en gang for lidt. Du kan lytte til sprogbruget, både det verbale og det nonverbale, og stol på, at hvis du selv får en oplevelse af, at der er spændinger i luften, så er der nok noget om snakken.

Træd frem. Vær tydelig. Vej dine ord.

Når du har opfanget konflikten, er det bedste, du kan gøre, selv at være tydelig. Sig, hvad du ser og sig, hvad du vil gøre ved det. Men vej dine ord på en guldvægt. Du skal være tydelig i forhold til sagen, altså det, du har på hjerte, og hensynsfuld og omsorgsfuld over for medarbejderne.

Du kan for eksempel sige, hvad du har iagttaget, og hvad du vil gøre ved det. Du kan måske lade dig inspirere af dette eksempel: *”Jeg er bekymret over måden, I (vi) samarbejder på. Jeg ser det ytre sig (sådan og sådan – og her skal du være meget konkret og kun sige, hvad du selv ser, og ikke hvad du har hørt om på anden eller tredje hånd), og jeg vil tage hånd om den nu på denne måde (…). Jeg ved, at det kan blive svært at få talt om, så vi skal også have aftalt nogle retningslinjer for, hvordan vi bedst muligt griber det an, så alle kan klare at være med.”*

Brug gerne en sparringspartner, når du skal vælge dit ordvalg. Èn, der ikke bare giver dig ret, men som kan lytte kritisk og give dig brugbar feedback.

Endeligt er det vigtigt at huske, at konfliktløsningen kommer fra parterne selv. Det er dem, der ved, hvor skoen trykker. Derfor kommer man ikke nogen vegne ud af konflikten ved selv at finde på endelige og

autoritære løsninger. Tværtimod. En konfliktløsning, der ikke løser konfliktens egentlige problem, vil kun gøre ondt værre. Konflikten vil fortsætte, og du vil nu selv blive part i den. Autoriteten skal bestå i, at du som leder tager ansvar for, at konfliktløsningen finder sted.

Læs og lær mere om konflikthåndtering

Artiklen er skrevet på baggrund af bogen ”Mød konflikten – om mellemmenneskelige konflikter på arbejde”. Læs mere om bogen her.

Se også: Ledere der lykkes - hvad er det de kan

I Væksthus for Ledelses publikation 'Ledere der lykkes' kortlægges fem kernekompetencer hos ledere, der har succes. Den tredje kompetence er 'konfronterende intervention'.

En leder, der udøver kernekompetencen fremragende:

- Tager hurtigt fat i ubehagelige og kritiske ting på en konstruktiv måde
- Konfronterer medarbejdere og andre ved uoverensstemmelser mellem tale og handling
- Udtrykker sine forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende
- Giver tydeligt udtryk for sine værdier og vurderingern på en fair og fremadrettet måde

Læs og bestil hele publikationen 'Ledere der lykkes' gratis her gratis

Væksthus for Ledelse • Weidekampsgade 10, 2300 København S • 22 43 11 00 • info@lederweb.dk • Cookiepolitik