

Ledarskap för en robust samarbetskultur och konstruktiv hantering av konflikter

Nedan finner du förslag på hur chefer kan verka för ett gott samarbetsklimat och konstruktiv hantering av samarbetsproblem och konflikter. Sammanställningen syftar till att ge en bild av vad det finns att arbeta med. Var och en av punkterna kräver kunskap, insikt och övning.

Förmedla att du vill höra om samarbetsproblem och meningsskiljaktigheter. Detta betyder att du måste se det som din uppgift som chef att ta tag i potentiella och befintliga samarbetsproblem och frustrationer. Du måste också ha tillräckliga färdigheter i konstruktiv kommunikation för att känna dig säker i rollen. En chef som är villig att lyssna, villig att ta tag i problem och har kompetens att göra det på ett konstruktivt sätt är den viktigaste faktorn för känslan av förtroende på arbetsplatsen. Ett sådant ledarskap förebygger att mindre problem utvecklas till destruktiva konflikter.

Utveckla professionalitet i din roll som chef och ledare. Professionalitet innebär bl.a. att vara medveten om sina egna sympatier och antipatier, sina egna förmodanden och tolkningar och sina egna känslor och att ta ansvar för att hantera dessa på ett sätt som är förenligt med rollen som ledare för en grupp/organisation. Ledarrollen innebär att agera i helhetens intresse, bl.a. genom att överblicka och väga in konsekvenser av olika handlingsalternativ för framtida samarbetsklimat och berörda personers förtroende och samarbetsvilja. Professionaliteten är särskilt viktig när du själv är part i en fråga som kan komma att bli en konflikt.

Använd de grundläggande principerna för problemlösande samtal.

1. Avsätt en del av samtalet till att ta reda på hur var och en ser på situationen, utan att gå in i argumentation om det som sägs. Först när det finns god insyn i vars och ens verklighetsbeskrivning är det dags att ta itu med problemlösningen.
2. Ta emot den andres budskap innan du börjar argumentera kring innehållet. Lyssna efter vad denne egentligen vill förmedla, i synnerhet vad han/hon är orolig för, vad han/hon behöver och vad han/hon önskar sig i framtiden. Förmedla att du förstått budskapet och att du bryr dig om det som är viktigt för den andre.
3. Skilj på problem och person och bjud in till problemlösning. Sök möjligheter till lösningar som ger ömsesidiga fördelar.
4. Var tydlig med dina "icke-värden", d.v.s. vilka negativa konsekvenser du absolut vill undvika.
5. Respektera känslor, även om de kommer till uttryck i oskickliga former. Låt andra få ha sina känslor utan att vare sig avfärda dem, fälla omdömen om deras berättigande eller trösta.

Uppmärksamma och ta itu med problem på tidiga stadier. När enskilda personer eller grupper tycks börja utveckla vanföreställningar om varandra eller bilda starkt negativa inställningar till andra, ta initiativ till samtal om vad det är som pågår (först enskilda, sedan gemensamma om det tycks meningsfullt).

Använd gränsövertramp konstruktivt. När det sker gränsövertramp vad gäller oprofessionellt beteende av något slag är det ditt ansvar att ingripa i lämplig form. Gränsövertramp är mycket viktiga händelser på en arbetsplats, eftersom det är då normer prövas, bekräftas eller ändras.

Utnyttja problem som resurser för lärande. Använd de meningsskiljaktigheter, missförstånd och friktioner som inträffar för att utveckla förebyggande rutiner och arbetssätt.

Vårda maktens legitimitet. Se till att beslut fattas på sätt som uppfattas som rättfärdiga. Föreställningar om att makt utövas efter godtycke är en kraftfull källa till långdragna konflikter.

Verka för så stor transparens som möjligt. Se till att informera om vilka frågor som är aktuella, hur beslutsgången ser ut, vilka kriterier som används för att göra prioriteringar och vilken information du själv bygger dina bedömningar på. Ge begynnande formlösa konflikter en form, d.v.s. verka för en överenskommelse om hur de ska hanteras. Detta reducerar utrymmet för olika parters fantasier och felaktiga slutsatser om dolda motiv och dolt agerande.

Verka för en demokratisk samarbetskultur. Använd din ledarroll för att främja öppenhet, orientering mot problemlösning, tolerans och en grundinställning av tillmötesgående.

Verka för att dina medarbetare har god insyn i varandras arbetsvillkor. Detta förebygger att det uppstår felaktiga bilder av andras förmåner, arbetsbörda, etc.

Skapa tillfällen för medarbetarna att mötas som personer. Gemensamma sociala aktiviteter då och då ger medarbetarna tillfälle att uppleva varandra som privatpersoner. Detta gör relationerna på arbetsplatsen mer stötsäkra, eftersom man har rikare bilder av varandras personligheter.

Håll uppsikt över hur samarbetsklimatet utvecklas. Använd medarbetarsamtal, årliga arbetsmiljöenkäter och normala personalmöten. Använd personalmöten till att ställa frågan: "Är det någon som har irriterat sig på något under den gångna veckan/månaden?" [Om detta tycks som en omöjlighet finns det all anledning att närmare granska samarbetsklimatet på arbetsplatsen.]

Skaffa tillgång till handledning. Se i förebyggande syfte till att du har möjlighet att få handledning och rådgivning kring psykosociala frågor av en kompetent utomstående person.

Se till att det finns handlingsplaner. För hantering av allvarigare händelser, som t.ex. anmälningar om kränkande särbehandling, sexuella trakasserier eller diskriminering är det viktigt att det finns färdiga rutiner, så att man vet hur man ska agera.

Genomför regelbundna organisationsdiagnoser. Ta initiativ till att årligen göra en genomgång av organisationens konfliktpotential med hjälp av checklistan och organisationskartan på webbplatsen arbetsplatskonflikt.a.v.gu.se (se sektionen "Akutmottagningen", avdelningen "Se din konflikt", arbetsblad 6).