



🕒 4 min. 👁️ 📌 27-06-2019

4 former for adfærd der skader konfliktløsning

Konflikter med medarbejdere stiller store krav til dig, fordi du både skal kunne tåle kritik men samtidig også handle professionelt, selvom du har følelser i klemme. Læs her, hvilke fire adfærdsformer du skal passe på med.

Skribentinfo



[Marion Thorning](#)

Master i konfliktmægling (MMCR) og
forfatter

Marion Thorning

Næste punkt på dagsordenen til personalemødet er 'vagtplan i sommerperioden'. Du siger "Lad os se på, hvordan vi kan dække vagterne i ferien". En medarbejder svarer tørt 'Ja, det skulle jo nødigt gå som i julen'. En anden medarbejder "Skal vi nu tale om julen igen?". En tredje medarbejder "Der var altså mange, der fik nogle elendige vagter." Flere nikker. Du siger hurtigt "Nu er det jo ikke julen, vi skal tale om. Det er sommerperioden, så lad os koncentrere os om den". Du forudser nemlig kaos, hvis I skal diskutere juleplanen.

Tiden er knap, der er flere punkter på dagsordenen, og du orker ikke at forholde dig til en truende konflikt lige nu. Du lægger låg på, og hvis du er meget bekymret, tilbyder du selv at lægge vagtplanen. Så du springer elegant fra problem til en hurtig løsning eller fastholder, at I kun skal snakke om sommerplanen.

Pas på med de hurtige løsninger

Det er en dårlig ide at glide henover konflikter og ty til hurtige løsninger. Kaos er nemlig angstens, men også mulighedernes rum. Ud af kaos springer løsninger, du måske ikke selv kan komme i tanke om. De

problemer, juleplanen affødte, kan handle om mange ting, som ikke er kommet frem i lyset, og som giver utilfredshed i afdelingen. Du kan ikke regne med, at du får kendskab til alt, hvad der rør sig. Og din fantasi rækker ikke til at forestille dig, hvad det handler om. Så engang imellem må du dykke ned i kaos. Hvis du er bange for kaos, kommer du i stedet til at bruge uendelig meget tid på brandslukning med hurtige løsninger. Og så stiller konflikterne sig i kø.

Konflikter handler om følelser

Det er normalt, at konflikter med medarbejdere kan bringe dine følelser i kog. Det afgørende er ikke, hvorvidt du bliver personligt berørt, men snarere hvordan du tackler det i situationen, og om du kan agere professionelt på trods af følelsernes tag i dig.

Hvordan, man reagerer på sine følelser, er forskelligt fra person til person. Nogle har én foretrukken måde at møde problemer på. Det betyder, at ligegyldigt hvilket problem det drejer sig om, så er personens reaktion stort set den samme.

Det giver en del vanskeligheder, hvis man kun har én enkelt måde at reagere på. Det svarer nemlig til at bruge en hammer til enhver håndværksopgave. Jo flere forskellige reaktionsmåder og værktøjer du har og kan anvende, desto flere muligheder har du for at kunne løse konflikter. Der er ikke en rigtig måde at agere på, når du står i en konflikt. Men der er nogle former for adfærd, som du skal undgå, hvis du som leder havner i en konflikt med en medarbejder.

4 adfærdsformer der ikke gavner konfliktløsning:

1. Flugt

At stå over for medarbejdernes frustration eller krav, følelser som vrede, irritation eller tristhed kan få lederen til at tage flugten. Man kan afvise, at der overhovedet er et problem, man kan arkivere problemerne til 'en anden gang' eller sige 'det er der ikke tid til'. Man kan også, for sig selv, bortforklare 'det er nok ikke noget alvorligt'. Man kan gemme sig på kontoret, holde møder ude af huset, være så travl, at medarbejderne ikke tør eller har mulighed for at komme i kontakt. En konfliktsky og fraværende leder vil motivere til, at medarbejderne selv tager over og skaber et hierarki, en uformel ledelse. Eller de opgiver og falder hen i apati eller forlader arbejdspladsen i frustration.

Læs også: [Konfliktsky ledere skader trivslen](#)

2. Frys

At få en oplevelse af at være frosset fast, kan opstå i en akut situation, hvor man bliver overrumplet 'jeg anede ikke, hvad jeg skulle stille op. Jeg blev helt sort indeni, min hjerne var totalt blokeret'. Det er tegn på, at ens sikkerhed er voldsomt udfordret. Heldigvis er det sjældent, at man som leder kommer i den situation. En leder, der 'går helt i sort', vil skabe stor forvirring hos medarbejderne. Og deres reaktion vil sandsynligvis være at trække sig tilbage og bruge energi på at forsøge, i fællesskab eller i mindre grupper, at skabe mening 'hvad skete der'? Hvorfor reagerede han sådan'? og det kan medføre en usikkerhed på længere sigt 'kan det ske igen? Hvordan skal det gå, hvis vi kommer i en meget alvorlig situation'?

3. Tilpasning

At tilpasse sig kan være en meget hensigtsmæssig konfliktadfærd. At få tingene til at glide og finde et

fælles fodslag er noget, alle ledere må kunne. Men tilpasningen kan gå over gevind; når lederen møder medarbejdernes krav med at undertrykke sit eget lederskab og arbejdspladsens målsætning. Angsten for at komme i konflikt, kan være så stor, at det bliver medarbejdernes velbefindende, der alene bliver styrende for arbejdet.

En leder, der ikke formår at være tydelig i sin ledelse, vil efterlade usikkerhed hos medarbejderne 'hvad vil hun?', 'Nu må hun sige, hvor vi skal hen.' Usikkerheden vil betyde splittelse i medarbejdergruppen; nogle mener det ene, andre det andet, der arbejdes i en sik-sak-bevægelse, fordi ingen ved, hvilken vej, de skal gå. Og produktiviteten falder.

4. Angreb

En oplevelse af at miste grebet eller blive udfordret kan føre til, at man angriber. Det kan gøres ved at pege på, hvilke mangler medarbejderen har og fejl, han har begået. Det kan gøres med ironi og sarkasme eller trusler 'hvis ikke effektiviteten øges, vil vi være nødt til at reducere medarbejderstaben'. Det kan være et 'del-og-hersk' princip, hvor lederen favoriserer nogle medarbejdere og ignorerer andre.

Nogle med magt over andre, vil kunne forfalde til at bruge angrebsadfærden, fordi medarbejderne ikke har magt til at gøre et virkningsfuldt modtræk. At lede med angrebsadfærd, vil hyppigt udvikle passive medarbejdere, der gør som lederen siger og som ikke vover sig frem med forslag, som kunne forbedre arbejdsmiljøet eller arbejdsgangene. Medarbejderne vil skabe deres egne regler, hvor de kan få arbejdet til at glide, men lederen betaler med at mangle opbakning.

Samarbejde

En femte konfliktadfærd er at samarbejde. At møde konflikten åbent og vove sig fra problem ned i en udforskning af, hvad der foregår, hvilke ønsker og udfordringer der er. At lytte først og tale bagefter. Være interesseret og udspørgende. Og tage stilling og levere sine egne synspunkter ind bagefter. Kort sagt: at kunne tåle at være i kaos, uden at forfalde til flugt, frys, for stor tilpasning eller modangreb. Det er den bedste løsning på konflikter.

[Lær at løse konflikter – i arbejdslivet. Frydenlund Forlag, 2019](#)

