VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 20-10-2021

5 konfliktknapper dine fingre konstant hviler på

Én medarbejder sitrer af raseri, en anden sidder med armene over kors, mens en tredje stamper ud ad lokalet. Alt hvad du gjorde var at præsentere en ny måde at gøre tingene på - eller hvad? Konflikter opstår, når medarbejderne føler sig truet. Læs her, hvordan du undgår at udløse en trusselsrespons, og hvordan du kan nedtrappe konflikter med dit sprog.

Skribentinfo



Anne Gerhardt
Seniorkonsulent
BRO

Konflikter opstår, når vi føler os truede eller bliver usikre. Vi kan sagtens føle os truede eller usikre, uden at det involverer håndvåben, afvisninger eller trusler om tæsk. Der sker nemlig det, at så snart vi bliver uenige med en given modpart, så træder der nogle dybtliggende hjernefunktioner i gang – og disse funktioner skaber et internt trusselsbillede.

Det er svært at undgå, for hver gang vi vil sige noget med bare en smule substans, kan andre føle deres handlekraft, frihed eller selvforståelse truet. Det kan ske på et møde, hvor man ikke kan blive enige om en deadline, en prioritering eller en metode. Pludselig kommer dialogen til at handle mere om jer end om problemet.

Mange opfatter konflikter som farlige, men langt de fleste konflikter kan være gode og sunde. De kan skabe nye muligheder og løsninger på problemer og er derfor vigtige for vores udvikling og med til at sikre, at vi kan skabe resultater. Men de skal håndteres, så de ikke hæmmer dialog og samarbejde.

Trusselsresponsen

Fravær af konflikter er en utopi. Den bedste, realistiske situation er den, hvor konflikter bliver opdaget og håndteret tidligt i processen, så vi kan bruge uenigheden konstruktivt. Og her er der heldigvis nogle indsigter, der hjælper dig til at forstå, hvorfor konflikter indimellem tilsyneladende opstår ud af det blå.

Men overvej først det her spørgsmål: Føler du nogensinde, at dine medarbejdere svarer på et helt andet spørgsmål end det, du stillede dem?

Én reagerer måske overraskende negativt på et neutralt spørgsmål. En anden overreagerer på noget, som i din optik er temmelig trivielt. Og måske har du undret dig over den store skepsis, du fornemmer fra en tredje, når du præsenterer en ide, der kun har fordele.

Forklaringen er måske, at du har udløst en utilsigtet trusselsrespons, via følelsernes vagthund, den såkaldte amygdala.

Amygdala fungerer som ledvogter, når vi møder et hvilket som helst nyt input. Så spørger amygdala: Er det her potentielt en gevinst eller en trussel? Og svaret kommer på ca. 1/5 sekund – herefter vil en opfattet trussel udløse en trusselrespons, og så går fysikken i gang. Det spænder ben for hjernens øvrige aktivitet og begrænser fx vores evne til at forstå rationelle argumenter og modtage gode ideer.

De 5 konfliktknapper

Vi kan til en vis grad forudsige, hvornår amygdala vil opleve en trussel. Dr. David Rock fra Neuro Leadership Institute har fundet frem til fem faktorer, der får amygdala til at melde fare og forberede os på at tage et par trin op ad konflikttrappen.

Hvis du kan forudse, hvilken faktor der vil udløse en trusselrespons hos din medarbejder, kan du altså både forebygge og løse konflikter. De fem faktorer er samlet under akronymet SCARF, som står for:

- Status (status)
- Certainty (sikkerhed)
- Autonomy (autonomi)
- Relatedness (tilhørsforhold)
- Fairness (retfærdighed)

Her kan du læse, hvad de hver især dækker over, og hvad du kan gøre, når en medarbejder går i trusselsrespons på grund af den enkelte faktor:

Status

Definition: Status handler om, hvordan vi vurderer os selv i forhold til andre. Oplever vi, at vores status er truet, aktiveres de samme netværk i hjernen, som er aktive, når vores liv er på spil.

Eksempel: Det er forbavsende let at komme til at true andres status. En medarbejder, der er ærekær omkring sit arbejde, kan fx hurtigt opfatte det som en trussel mod sin status, hvis du prøver at hjælpe med et godt råd eller lidt vejledning. Amygdala spørger: Står han i virkeligheden der og siger, at min måde at løse opgaven på er ineffektiv og forkert? Og så vil dine gode intentioner hurtigt give bagslag.

Sådan gør du: Positiv feedback og et par anerkendende ord rækker langt. Derfor er det vigtigt at være anerkendende og måske ligefrem eksplicit at punktere frygten for negativ feedback. Det kan være gennem kommentarer som: ”Jeg har bare et par ideer…”eller ”Du ved tydeligvis mere om det her end mig, så jeg tænkte på, om du vil forklare…”

Certainty

Definition: Certainty handler om forudsigelighed. Hjernen foretrækker per automatik det genkendelige, og den er reelt ikke gearet til at håndtere mange forandringer og omstillinger. Hjernen hungrer tværtimod efter forudsigelighed og rutine.

Eksempel: Din organisation står over for ændringer i bemandingen og struktureringen, og medarbejderne bliver usikre. Hvad skal der ske? Hvor skal de sidde fra på mandag? Hvilke nye opgaver får de? Hvorfor kan tingene ikke bare fortsætte, som de plejer?

Sådan gør du: Her skal du genoprette forudsigeligheden for den certainty-følsomme medarbejder. Vær klar og tydelig i din kommunikation, og fortæl, hvad der kommer til at ske – sandsynligvis mere detaljeret, end du umiddelbart tror. Skal du præsentere nye ideer eller procedurer, skal du ikke oversælge og overdrive, hvor banebrydende og fundamentalt anderledes de er fra det, I plejer at gøre. Begrund i stedet forandringerne, uddyb, hvad de præcist indebærer, og husk at nævne de områder, hvor der er lighed med velkendte arbejdsgange.

Autonomy

Definition: Vores hang til autonomi betyder, at vi gerne vil føle, at vi kontrollerer vores liv og tilværelse, at vi selv bestemmer. Sådan kan det per definition ikke være på en arbejdsplads – ikke hele tiden, i hvert fald. For når vi er underlagt ledere og arbejder i grupper, er vi ikke alene om at påvirke opgaver og resultater.

Eksempler: På den ene side kan vi altså godt lide tryghed og forudsigelighed, men vi vil samtidig gerne selv bestemme. Det kan fx betyde, at mange medarbejdere vil reagere negativt, hvis de føler sig kontrolleret eller begrænset for meget. Eller de kan føle sig trumfet og overløbet, fordi de gerne ville have været med til at bestemme, hvordan en opgave skulle være løst og defineret.

Sådan gør du: Du skal finde en balance mellem at instruere og coache dine ’autonome’ medarbejdere. Det vil give dem en oplevelse af både tryghed og frihed. Opstil fx enkle valgmuligheder, hvis du vil undgå at true autonomien: ”Her er to muligheder, hvilken foretrækker du?”

Relatedness

Definition: Ifølge forskere har vi lige så stort behov for social tryghed som for mad og drikke. Vi kan godt lide at høre til en gruppe. Derfor er vores sociale tilhørsforhold et område, vi meget nødigt vil trues eller udfordres på. Men amygdala ser ikke mildt på fremmede (jf. certainty), så vi kategoriserer lynhurtigt fremmede som fjender, når vi møder dem første gang. Det er ikke personligt ment, men en automatisk respons.

Eksempel: Som ny leder vil du blive mødt af skepsis - og overhører én medarbejder dig tale indforstået med en anden, kan hun føle sig udenfor. Og fx vil en organisationsændring få mange medarbejdere til at

føle sig truet på tilhørsforhold til deres gruppe, hvis de er usikre på ændringens konsekvenser, og det kalder også på en trusselsrespons.

Sådan gør du: Brug small talk og almen interesse til at accelerere relationen. Tag dig tid til at lytte, spørge ind og anerkende – gerne på tomandshånd. Forklar fx, hvordan du ser ændringen, og giv eksempler på, hvordan tilhørsforholdet for den enkelte vil være bevaret.

Fairness

Definition: Vi higer alle efter retfærdighed, og oplevelsen af uretfærdighed er derfor altid en trussel. Når vi oplever noget som urimeligt eller uretfærdigt, mister vi straks motivationen og evnen til at tænke konstruktivt fremad. Behovet for retfærdighed er så stort, at hjernen ligefrem kan opleve en gevinstrespons, hvis vi oplever, at andre straffes for uretfærdig opførelse. Måske har du prøvet det, når du ser en parkeringsbøde i forruden på en bil, der holder vanvittigt parkeret?

Eksempel: ”Han er bare chefens kæledægge”, og ”hvorfor er det altid vores afdeling, der skal skæres?” er klassiske eksempler på retfærdighedstrusler blandt medarbejderne.

Sådan gør du: For ikke at udløse en fairness-trussel hos dine medarbejdere skal du forklare, hvorfor tingene er, som de er. Husk, at retfærdighed sjældent er statisk, så anerkend den oplevede uretfærdighed, mens du understreger, at ingen beslutninger bliver taget for at være urimelig. Og begrund beslutninger og ideer overfor medarbejderne ud fra andet end fx økonomiske rationaler.

Udpeg truslen, og skift ordlyden

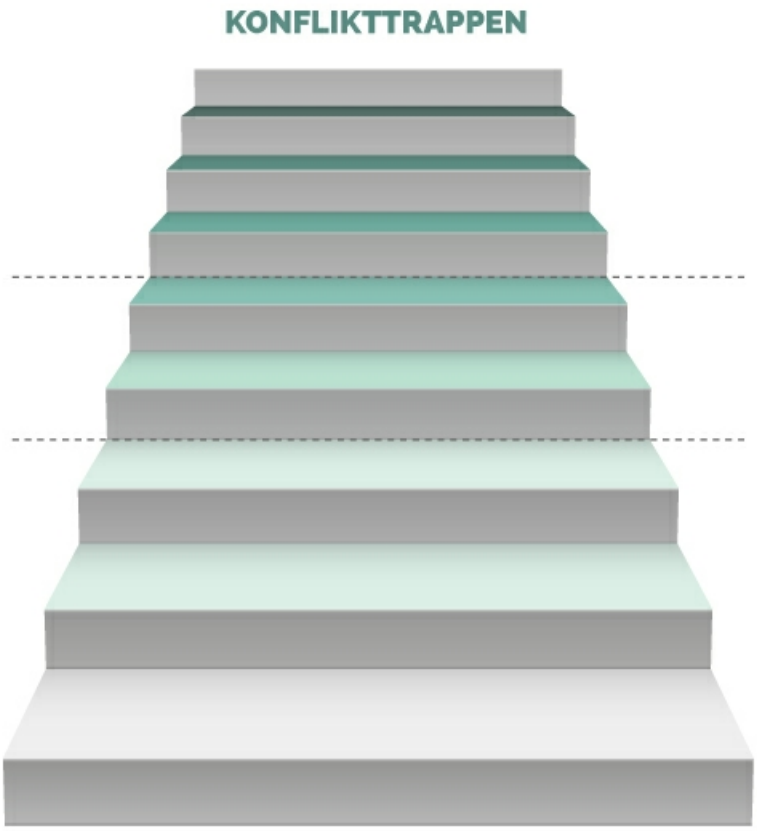
Ingen er immune over for nogen af de fem faktorer, men mange af os vil have to eller tre ’yndlings’-temaer. Måske du kender dine medarbejdere godt nok til at vide, hvem der med overvejende sandsynlighed vil føle sig truet af hvilken faktor?

Derudover kan du teste din fornemmelse for SCARF-faktorernes indvirken på konflikter i nedenstående øvelse. Forestil dig de fem sætninger blive sagt i en samtale på arbejdspladsen, og overvej, hvilke SCARF-knapper, de trykker på. Bemærk, at der kan godt kan udløses mere end én ad gangen.

1. Undskyld mig, men det er en ret kedelig løsning, det der.
2. Hvorfor blev du ikke færdig til tiden?
3. Jeg synes, vi skal prøve en anden tilgang og tænke mere ud af boksen, end du har gjort.
4. Vi er ved at gøre klar til at integrere en ny proces – én som vores naboafdeling har fundet på.
5. Beslutningen er truffet, så det er sådan, vi gør fremover.

Pointen er, at det tit er konteksten, som afgør, hvilken SCARF-faktor der er mest truet. Tænk over det næste gang, du står i en situation, der potentielt kan udløse en konflikt, og vær bevidst om, hvordan den givne situation kan påvirke dine medarbejdere.

Når konflikter eskalerer



En konflikt begynder på første trin med, at to mennesker er uenige. Her er endnu ikke tale om en konflikt, kun en uenighed: Man forholder sig udelukkende til sagen, diskuterer metoden, vender mulighederne og finder en løsning. Du kan se et eksempel på dette første trappetrin i videoklippet, hvor de to parter er uenige om, hvornår interviewet er slut.

Straks sværere bliver det, hvis den ene part tager krydser grænsen fra uenighed til personificering og begynder at evaluere uenigheden og placere skyld og ansvar.

Dette er det første af konflikttrappens to vigtige skæringspunkter: Når konflikten bliver personlig, og fokus flyttes fra sag til person. Måske man endda udvider feltet, kigger bagud og graver et par gamle uenigheder op, og så er relationen i alvorlig fare.

Derefter går det hurtigt opad til det andet vigtige skæringspunkt: nemlig der, hvor de involverede begynder at tale om hinanden i stedet for med hinanden. Og herfra kan alt ske.

Sådan kommer du ned

Når en konflikt eskalerer, skal du derfor først og fremmest arbejde for, at samtalen fortsætter – for så længe der er dialog, er der håb. Sproget afslører ofte konfliktens position på trappen, så i det såkaldte op- og nedtrappende sprog er der hjælp at hente til både at bevare roen og den konstruktive tilgang.

Her er kendetegnene på de to typer sprog:



Det kan være svært at blive i et nedtrappende sprog, hvis modparten insisterer på at trappe op. Men det er den eneste vej, hvis du vil bevare relationen og håndtere konflikten. Og som leder skal du naturligvis gå forrest, dels som rollemodel for god konflikthåndtering, dels som mægler, når dine medarbejdere kommer til dig, fordi de ikke selv kan håndtere konflikten.

Artiklen er en lektion i Væksthus for Ledelses gratis e-kursus: Vejen til god ledelse, og er en smagsprøve på, hvad du vil få i de øvrige lektioner. E-kurset består af en serie af otte lektioner, som du får på mail (hvor du kan springe den fjerde over efter at have læst denne artikel), og som præsenterer simple tips, tricks og teknikker til at blive mere effektiv. Der er fokus på hurtige og omsættelige teknikker og inspiration. Du får én mail om ugen. Og du kan til enhver tid melde dig fra, hvis det ikke er noget for dig. Læs mere, og tilmeld dig her.

Læs mere

15 gode råd om konflikthåndtering

Jens Arentzen: Den vanskelige samtale (http://77.66.13.75/afspiller/?c=40&m=41)

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2017.