VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 12-10-2012

Sådan gør du dine modarbejdere til "samarbejdere"

Snak i krogene, positionering og rivalisering. At blive modarbejdet på arbejdspladsen er et problem mange kender, men som få ved hvordan man håndterer. Harvard Business Review bringer en tretrins metode, der kan hjælpe dig med at vende modarbejde til samarbejde.

Skribentinfo



Frida Louise Irhøj Damhus
Væksthus for Ledelse

Som leder er du nem at pege ud som modstander, da det er dit ansvar at fordele arbejdsopgaver og give retningslinjer til dine medarbejdere. Og blandt dine lederkolleger eller samarbejdspartnere kan magtkampe opstå, fordi I figurerer på samme hierarkiske niveau.

I begyndelsen er det ikke sikkert, at du lægger mærke til, at en i dit professionelle liv modarbejder dig. Men udvikler situationen sig, kan det tappe energi, besværliggøre processer og distrahere dig og andre omkring dig fra jeres mål.

Metode der kræver mod

Når du oplever at blive modarbejdet er det ikke nok at ignorere det. Som leder må du tage affære og forsøge at vende situationen – både for dit og det fælles bedste. Først og fremmest skal du undgå at se besværlige relationer som kroniske tilstande, du må udstå. Hold fast ved, at dine forhold til andre mennesker kan ændre sig, hvis du gør en aktiv indsats for det.

Professor Brian Uzzi, Kellogg School of Management, deler i Harvard Business Review en metode, han

mener effektivt kan vende dine modarbejdere til samarbejdere. Metoden består af tre trin, og er baseret på viden om det fysiologiske aspekt af hjernen, det sociologiske aspekt af menneskers indbyrdes forhold, og det psykologiske aspekt af menneskers indflydelse på hinanden. Alle tre aspekter har indflydelse på, hvordan du som leder bedst håndterer rivalisering.

Når vi rivaliserer: følelser og tillid

Før du kan begynde de tre trin er det vigtigt, at du har forståelse for de følelsesmæssige mekanismer der er i spil, når mennesker rivaliserer og kæmper mod hinanden. Ifølge Professor Brian Uzzi fejler mange forsøg, fordi man ikke i rette tid forstår, hvordan fx tillid har indflydelse på rivaliserende forhold.

Undersøgelser viser, at oplevelsen af tillid er baseret både på logisk sans og følelser. Det betyder, at hvis du følelsesmæssigt er negativt indstillet overfor en person, fx fordi du føler dig truet af vedkommende, så vil din logiske sans rette sig ind efter de følelser.

Du vil med din logiske sans finde alle mulige grunde til, at lige denne person ikke skal inkluderes eller vises tillid – i virkeligheden kan din indstilling udelukkende basere sig på det følelsesmæssige grundlag: jeg er truet.

Følelser over fornuft

Denne effekt er ikke bare psykologisk, den er også fysiologisk, påpeger Brian Uzzi. Når vi oplever at føle os truet, trækker blodet sig væk fra den tænkende del af hjernen (kaldet det cerebrale cortex, eller frontallappen) og strømmer i stedet til hjernens ældste og mindst frivillige del: reptil-hjernen. Når det sker, lukker vi af for at tage ny information ind.

Det betyder i praksis, at andre vil kunne præsentere dig for det ene gode, logiske argument efter det andet, og lige lidt vil det hjælpe på, hvad du mener om den person, du føler dig truet af.
Det er den følelse, du skal forestille dig, når du forsøger at sætte dig i din modstanders sted. Når denne tilstand er der, har du ifølge Brian Uzzi brug for følgende tre trin.

Trin 1: Omdirigering

Første trin er at omdirigere din modstanders negative følelser, så de handler om noget andet end dig. Vælg en tredjepart, der ligger væk fra både dig og din modstander, som ingen af jer har nogen direkte kontrol over. Det kan fx være beslutninger fra bestyrelsen.
Man kan indvende, at omdirigering er nemt at genkende og for gennemskueligt til, at det kan bruges til noget. Men ifølge Brian Uzzi kan teknikken sammenlignes med, når vi komplimenterer og smigrer hinanden: vi ved godt at det er det, der foregår, men det har stadig en positiv virkning på os.

Trin 2: Gensidighed

Når du har afledt opmærksomheden fra dig, skal du forsøge at skabe et forhold til personen, der har modarbejdet dig. På dette trin er det vigtigt, at du giver, før du beder om noget igen. Du må opgive noget af værdi for at signalere, at du ønsker forandring i jeres forhold. Hvis du giver noget og med det samme beder om noget igen, er det ikke et forhold, du er ved at opbygge – det er en handel.

Det er ligeledes vigtigt, at du tænker over, hvad du skal give. Ideelt set skal det være noget, der er let at gengælde. Din modstander skal mærke en umiddelbar ændring til det bedre, bragt til veje af dig. Overvej, om du kan give vedkommende synlighed, fx ved at tilbyde en plads ved et vigtigt møde. Det er håndgribeligt, og giver en umiddelbar følelse af at få foræret indflydelse. Samtidig er det let at gengælde, fordi personen ved mødet bliver en naturlig opbakning for dig.

Trin 3: Rationalitet

Du er nødt til at bringe rationalitet ind i opbygningen af en relation til din tidligere modstander, mener Brian Uzzi. Rationalitet etablerer de fremadrettede forventninger til det spæde forhold, som du gennem de to andre trin har startet. Dine anstrengelser skulle nødig misforstås som forbigående indskydelser eller useriøse lappeløsninger. Den anden person skal stole på, at du i det lange løb er interesseret i at gøre noget ved jeres forhold.

Du skal derfor give vedkommende en klar fornemmelse af, at det giver god mening og har en værdi for ham at indgå i dette nye, anderledes forhold. Det kan fx gøres ved at forklare, at du sætter meget pris på hans ekspertise, men at han er udskiftelig. Du skal selvfølgelig ikke true ham direkte. Du kan neutralt sige: ”Du kan jo nok se, at jeg er nødt til at have dig, eller en som dig, der bakker mig op i mit arbejde,”.

Tid som afgørende faktor

Når Rationalitet (3) følger Omdirigering (1) og Gensidighed (2), skulle det gerne give din modstander et skub mod at se jeres situation fra et begrundet standpunkt, hvor han fuldt forstår de forventninger og fordele, du har præsenteret ham for. Han skal derhen, hvor han er klar over, at han står overfor en værdifuld mulighed, som han kunne gå glip af, hvis han fortsætter med at modarbejde dig.

Brian Uzzi anbefaler, at de tre trin inkorporeres i en samtale. Hold samtalen indenfor en tidsmæssig grænse, så det er klart for jer begge, at det er nu, der skal handles.

Du kan selvfølgelig ikke regne med, at I kommer til at gå fra jeres snak som fuldt fungerende, kammeratlige kolleger. Men har du fulgt de tre trin, kan du have ændret nok på jeres indstilling til hinanden til, at ingen af jer længere er direkte modvillige overfor tanken om at samarbejde.

Hvad hvis metoden ikke fungerer?

Brian Uzzi understreger, at selvom metoden har vist sig effektiv i mange tilfælde, er der selvfølgelig ikke en garanti for at metoden virker hver gang. Han giver sit bud på, hvad du skal gøre, hvis tretrins-metoden ikke synes at virke:

1. **Stræb efter at samarbejde indirekte**: du skal gribe det anderledes an. Gør det fx ved at inddrage en tredjepart, som du ved, at din rival stoler på. En fælles allieret kan måske åbne din rivals øjne for fordelene ved at samarbejde med dig.
2. **Husk at timing er afgørende**: det er ikke ligegyldigt, hvornår du kommer med dine forslag og dine betingelser. Betragt din situation udefra og gør dig det klart, om tiden er moden til at handle – eller at vente.
3. **Anerkend, hvornår du må lede andetsteds**: nogen gange vil de anstrengelser du gør dig for at vende en relation være så store, og udbyttet så lille for dig og din organisation, at det er bedre, at du lægger de samme kræfter i et andet forhold.

Denne artikel er skrevet frit ud fra Harvard Business Review's artikel "Make Your Enemies Your Allies" af Brian Uzzi og Shannon Dunlap bragt i maj 2012 udgaven af magasinet.

Læs mere om konflikthåndtering

Mød konflikten, leder

Sådan overlever du at arbejde sammen med én, du afskyr

Lær at håndtere besværlige personer