



🕒 7 min. 👁️ 📌 03-11-2017

Sådan håndterer du medarbejdernes værste sider

Bulldozer, lyseslukker, sladdertaske eller provokatør. Dine medarbejders adfærd i konflikter afhænger af deres personlighed og konfliktniveau. Læs her, hvordan du spotter tegn på en ødelæggende konflikt, og hvordan du håndterer de fire velkendte typer.

Skribentinfo



[Sebastian Nybo](#)

Erhvervspsykologisk rådgiver, forfatter
og foredragsholder

<http://www.sebastiannybo.dk/>

I skulle blot holde et helt almindeligt personalemøde. Men undervejs bliver én medarbejder irriteret over, at en anden ikke følger dagsordenen slavisk, en tredje gør grin med kollegaens manglende omstillingsevne og en fjerde sladrer om mødets gang i kaffepausen. Resten af dagen kan du bruge på at rede trådene ud.

Alle kan blive besværlige, hvis de føler sig uretfærdigt behandlet – selv dig. De gode egenskaber, der knytter sig til de fire typer, er de selv samme egenskaber, der bliver besværlige og konfliktskabende, når de bliver overdrevet. Den viljefaste adfærd bliver tromlende, den charmerende bliver slesk og den analytiske bliver nedladende. Men du kan undgå, at det når så langt ved at spotte, hvilken type medarbejder du står overfor og agere og kommunikere til netop dette menneske.

De fire typer har forskellige kendetegn, som du kan aflæse umiddelbart, og det gør dig langt bedre rustet til at forudse, hvilken type af konfliktmønster du højst sandsynligt vil kunne opleve hos vedkommende.

Konfliktadfærd er inddelt i tre niveauer:

-1: Lidt besværlig

-2: Mellem besværlig

-3: Meget besværlig

Handleren – og bulldozeren

'Handleren', har ofte et højt tempo og trives bedst, når der kommer noget fra hånden. Det handler om at skabe resultater. Handleren er hurtig til at forstå sammenhænge og vil helst begynde med konklusionen – og underbygge den undervejs, hvis der er brug for det. Handleren er ofte karismatisk, viljefast og ikke bange for at sige nej. Handleren er god til at føre sine synspunkter frem, også når de er upopulære, og virker ofte meget sikker på sig selv. Handleren er præget af en meget stor drivkraft og trang til at beslutte.

Oplever handleren at lide nederlag i en større forsamling, tages det ofte som et personligt prestigetab, som handleren dog til enhver tid vil benægte. Når handleren bliver presset, er der ikke den store tålmodighed over for andres holdninger og meninger – specielt ikke, hvis de ikke kan fatte sig i korthed.

Handlerens skyggeside

Aggressivitet er det typiske konfliktmønster, når en handler kommer over i skyggesiden af sin adfærd. Det viser sig i en tromlende, utålmodig og til tider brutal adfærd.

Handlerens konfliktniveau -1: Medarbejderen føler sig misforstået og alene om at tage ansvar.

Handlerens konfliktniveau -2: Den negative adfærd får et nøk opad og viser sig ved fnysen og himmelvendte øjne. Volumen stiger, og selvom handleren indser at have sagt noget forkert, er det nu sagt med sådan en tyngde, at handleren ikke bare kan få sig selv til at indrømme at have taget fejl. Som kaptajnen vil handleren hellere gå ned med skibet end at indrømme noget som helst.

Handlerens konfliktniveau -3: Hvis handleren bliver meget presset eller føler sig uretfærdigt behandlet, kan det føre til destruktiv adfærd som energidræbende kynisme eller direkte bedragerisk adfærd, hvor handleren bevidst latterliggør og fornædtrer andre – bare fordi vedkommende kan. Handlerne siger ofte ting i kampens hede, som de fortryder, når støvet har lagt sig, men selv det kan de have svært ved at indrømme.

Sådan håndterer du handleren

Det bedste du kan gøre over for en negativ handler, er at bevare energineutraliteten. Kroppen skal være i ro, og du må ikke vise underkastelsestræk, det er som at smide benzin på et bål. Gentag dine synspunkter i et roligt stemmeleje, og anerkend, at du kan se, at det er et vigtigt emne for handleren. Du kan fx sige: "Jeg kan se og mærke på dig, at denne sag ligger dig meget på sinde, og det respekterer jeg. Jeg kan dog ikke høre noget argument, der kan få mig til at ændre min beslutning."

Når du skal konfrontere handleren med et problem, må du aldrig gøre det i en gruppesammenhæng, fordi værdighedstab i at andre overhører kritikken kan få vedkommende til at gå i klinch med dig, og det vil ikke

ske, hvis I kun er to.

Er du selv handler, er det helt afgørende, at du bevarer din energineutralitet. Én handler er svær at diskutere med, men to handlere, der kommer i konflikt med hinanden, er nærmest borgerkrig.

Føleren – og sladdertasken

Føleren bruger mange ressourcer på at skabe relationer omkring sig og har brug for at være vellidt af andre. Følere afkoder konstant det, der sker rundt omkring i et forsøg på at undgå, at nogen bliver sure på hinanden. De er brobyggere og forsøger at gøre alle tilpas – hele tiden. En føler vil for alt i verden ikke føle sig udenfor og kan derfor have svært ved at sætte grænser og er typisk konfliktsky. Føleren er socialt engageret, hensynsfuld og dygtig til at få kolleger til at føle sig godt tilpas.

Føleren har et stort behov for at føle sig socialt accepteret og kan, hvis dette ikke opleves, hurtigt komme til at virke lidt klistret på omgivelserne og udvikle sig til at være en tidsrøver.

Følerens skyggeside

Passivitet er følerens typiske konfliktmønster, og det viser sig i en hæmmet, hensynsbetændt, indadvendt eller smigrende adfærd. En føler vender følelserne indad og vil ofte forsøge at undgå en konflikt ud fra devisen 'flugt er det sikreste, for man ved ikke, hvor det ender'.

Følerens konfliktniveau -1: Medarbejderen vil sige ja til det meste for at undgå, at nogen bliver vrede, og denne overdrevne fleksibilitet gør det svært at få et klart og entydigt svar. Tegn på dette kan være vigende øjenbevægelser, konstant småhosteri eller nervøs pillen i en knap.

Følerens konfliktniveau -2: Medarbejderen udvikler en Se & Hør adfærd og kan finde på at ændre lidt på sladderhistorierne for at føle sig som en del af noget.

Følerens konfliktniveau -3: Her indtager medarbejderen en offeradfærd som 'hvor er verden ond ved mig, selv efter alt det, jeg har gjort for alle andre', og så bliver vedkommende svær at danse med.

Sådan håndterer du føleren

Der er nogle oplagte steder, hvor du skal være opmærksom på sladder, og det er i kantinen, ved kaffemaskinen og ved kopimaskinen. Der er intet forkert i at tale om hinanden med hinanden. Det er måden og intentionen, der udgør forskellen mellem den naturlige interesse for andre og decideret snageri.

Når du konfronterer en føler med fx sladder, skal du vise omsorg og signalere, at der er plads til vedkommende. Hvis du selv har træk af en handler, skal du afsætte dobbelt så meget tid, som du havde regnet med. Ellers siger føleren bare ja, uanset hvad du siger, men det ændrer ikke ved adfærden. Brug gerne sandwichmodellen til feedback til en føler, hvor du først siger noget positivt, derefter leverer det kritiske budskab og afslutter med noget positivt igen.

Er du selv føler, så undgå at tage konflikten personligt – uanset hvad der sker. Hvis først du tillader at blive personligt inddraget i konflikten, kan du ikke længere løse den.

Tænkeren – og lyseslukkeren

Ord, der knytter sig til en tænker, er rationel, vurderende og visionær opfindsomhed. Tænkeren er typisk meget faglig, præcis og systematisk. Når I holder møde, har tænkeren det bedst, hvis du sender en klar agenda for mødet ud i god tid, og følger den til punkt og prikke under mødet. Tænkeren ser ikke noget problem i at komme med en objektiv bedømmelse af en sag eller en kollegas faglige kompetencer – uanset hvor hård den måtte være. Tænkeren er en skarp analytiker, og er den, som kolleger vil spørge til råds, når de er i tvivl om teknisk svære problemstillinger.

Tænkeren spilder helst ikke tiden på overfladisk snak, og det kan være svært at få tænkeren til at engagere sig socialt på arbejdspladsen, for vedkommende har ikke et stort behov for at tale meget sammen med kolleger for at trives.

Tænkerens skyggeside

Det typiske adfærdsmønster i konflikt er indirekte aggressivitet, som viser sig i en nedladende, arrogant eller ligefrem perfid adfærd.

Tænkerens konfliktniveau -1: Medarbejderen ser problemer og ikke muligheder og kommer med fraser som "det har vi prøvet før – det virkede heller ikke."

Tænkerens konfliktniveau -2: Medarbejderen bliver fagligt hoven og har svært ved at forstå, at alle andre kan være så ubegavede. Du kan høre typen sige ting som "jeg giver op. Jeg kan ikke forklare det her på en mere simpel måde, end jeg lige har gjort."

Tænkerens konfliktniveau -3: På dette niveau tager tænkeren ikke menneskehensyn, for nu er det strategiske talent helt ovre i sin skyggeside. Der er kun ét mål, og det er vedkommendes eget. I værste fald lægger tænkeren fælder ud for at jorde sin fjender.

Sådan håndterer du tænkeren

Det bedste du kan gøre er at være konkret, præcis og tydelig. Forbered dig grundigt på de tekniske spørgsmål, som du ved, kommer fra tænkeren, og gør dig selv klart på forhånd, hvor din grænse for detaljer går. Det virker useriøst på en tænker, hvis du ikke lytter til alle argumenter, inden du træffer en beslutning, så lad være med at skyde friske forslag ind midt i vedkommendes fremlægning.

Er du selv tænker, vil du ofte gerne have en hurtig løsning og kan derfor have en tendens til at forcere processen. Det skal du være obs på - særligt hvis der er en føler med i konflikten - for de skal have tid til at komme sig.

Forandreren – og provokatøren

Når det uforudsete ramler ind i jer, og I mister orienteringsevnen, træder forandreren i karakter og hjælper alle igennem og ud på den anden side. For forandrere er der ikke noget, der ikke kan lade sig gøre. Hver gang de støder på noget nyt, skal de prøve det. De er dynamiske og kan have svært ved at sidde stille. Forandreren er god til at skabe begejstring, men kan også hurtigt komme til at virke hektisk eller overvældende på sine omgivelser.

Er der noget, forandrere ikke kan have, er det begrænsninger i form af bureaukrati, procedurer og regler – og de vil ofte overbevise sig selv om, at alle de der regler sikkert er gode nok for alle andre, men at de naturligvis ikke behøver gælde for dem selv.

Forandrereens skyggeside

Alle typer bruger forandringsadfærd, men for nogle bliver det nærmest en livsstil at forblive forandrer.

Forandrereens konfliktniveau -1: Her vil medarbejderen føle sig forudrettet over at skulle indordne sig under de samme regler som alle andre, for vedkommende er jo helt speciel. Det er særligt gældende for de yngre generationer, for hvem kolleger, der ikke kan multitaske i et sindsoprivende tempo, let kan komme til at fremstå som oldsager.

Forandrereens konfliktniveau -2: Medarbejderen har som oftest opnået noget ved en grænsesøgende adfærd, og forsøger derfor hele tiden at få kolleger til at lave lidt mere af deres arbejde, presse dig til give lidt mere i løn eller nogle ekstra goder. Og det bliver ved, indtil du markerer din grænse.

Forandrereens konfliktniveau -3: På dette niveau ved du aldrig rigtigt, hvad der kommer. Det er trolden i æsken, og derfor skal du have skærpet opmærksomhed, indtil du kan konstatere, at skyggemønstret har lagt sig – og så lige lidt længere.

Sådan håndterer du forandreren

Det udfordrende ved forandrere er, at de kan have ekstreme udsving fra overdrevet taknemlighed til voldsom opfarende – fra stålfast tillid til fremtiden til en nærmest depressiv resignation på ét minut.

Det bedste, du kan gøre, er at forblive fokuseret. Uanset hvad der sker, skal du blive ved med at tale i et roligt og afdæmpet stemmeleje. Vis, at du ikke rækker dig, og selvom du med stor sandsynlighed har lyst til at trække dig væk fra vedkommende, så læn dig i stedet frem.

Er du selv forandrer, så undgå at miste interessen for konflikten, og undlad at komme med abstrakte løsninger.

Læs mere om de fire typer, og hvordan du styrker samarbejdet mellem dem i bogen '[Sådan håndterer du besværlige personer – før de tackler dig](http://www.sebastiannybo.dk/products/Konfliktl%C3%B8s)'. På www.sebastiannybo.dk (<http://www.sebastiannybo.dk/products/Konfliktl%C3%B8s>) kan du også købe spillet 'Konfliktløs', du kan anvende til at udvikle en fælles indsigt i og sprog om konflikter.

Læs også:

[7 trin til at tæmme din rasende medarbejder](#)

[Sådan holder du hovedet koldt i en ophedet samtale](#)

[Lederen skal tackle tårer på jobbet](#)