VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Lektion 4: De 5 faktorer, der udløser konflikter



Konflikter er en uundgåelig del af livet som leder. Du kan forebygge mange med en veludviklet sans for relationer, opmærksomhed og klar kommunikation. Men det er selvfølgelig naivt at tro, at du kan undgå alle konflikter.

Konflikter kommer i flere former. Der er dem, du selv er en direkte del af, og dem, du bliver en del af, fordi andre henvender sig til dig for at få dem løst – eller fordi du selv skrider ind for at løse dem.

Konfliktforståelse og konflikthåndtering er en naturlig og selvfølgelig del af ledelse; og derfor skal alle ledere have en sund tilgang til og en grundlæggende forståelse af konflikter.

Et kort svar på et kompliceret spørgsmål

Men hvornår og hvorfor opstår konflikter?

Det helt korte svar er: 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 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 om meget mere om jer end om problemet. Altså handler dialogen mere om relationen end sagen.

Konflikter er en præmis og et vilkår for dit lederskab, som du må affinde dig med. En betingelse, du må acceptere og finde din vej igennem. Mange opfatter konflikter som 'farlige', men faktisk er langt de fleste konflikter gode og sunde. De skaber nye muligheder, nye løsninger på problemer og er derfor vigtige for vores udvikling – både som mennesker, medarbejdere og ledere. De er faktisk også med til, at vi kan skabe resultater.

I denne lektion arbejder vi med konflikter, så du har en værktøjskasse og en metode til næste gang, du skal forsøge at løse konflikter med dit sprog. Du får også et indblik i de førnævnte hjernefunktioner, der udløser konflikterne.

Konflikter opstår, når vi føler os truet

Fravær af konflikter er utopi. Den bedste, realistiske situation er derfor den, hvor konflikter bliver opdaget og løst tidligt i processen. Her er der heldigvis nogle indsigter, der kan hjælpe dig til at forstå, hvorfor konflikter indimellem tilsyneladende opstår ud af det blå.

Men først skal du overveje 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 helt indlysende kun har fordele.

Lyder det bekendt? Forklaringen er ofte, at du har udløst en utilsigtet trusselsrespons hos medarbejderen, der på latin hedder amygdala.

Amygdala er en hjernefunktion, der blandt andet håndterer frygt. Den vurderer lynhurtigt ethvert input: Er det potentielt en gevinst eller en trussel? En opfattet trussel udløser prompte en trusselrespons. Det spænder ben for hjernens øvrige aktivitet. Vi lytter ganske enkelt ikke længere til rationelle argumenter og gode ideer. Det hele sker ubevidst og lynhurtigt, så der er ingen måde, vi kan stoppe det på.

5 faktorer, der udløser konflikter

Vi kan til gengæld sætte os ind i, hvornår amygdala oplever en trussel. Hjerneforskningen har nemlig fundet frem til fem faktorer, der får vores amygdala til at trykke på den røde knap og forbereder os på at tage et par trin op ad konflikttrappen.

Det er en kæmpe fordel, hvis du kan forudse, hvilken faktor der udløser trusselresponsen hos din medarbejder. Du kan både løse og forebygge konflikter med den viden. De fem faktorer er samlet under akronymet SCARF og dækker over:

- Status
- Certainty

- Autonomy
- Relatedness
- Fairness

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

SCARF

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.

S

Eksempel: Det er forbavsende let at komme til at true andres status. En medarbejder, der er meget ærekær omkring sit arbejde, kan fx hurtigt opfatte det som en indirekte trussel mod sin status, hvis du prøver at hjælpe med et godt råd eller lidt vejledning. Amygdala reagerer og 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...".

Og er I havnet i en konflikt, hvor du fornemmer, at status er truet hos medarbejderen, er det naturligvis her, du starter med at forsøge at berolige ham.

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.

C

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

Sådan gør du: Her skal du få Certainty-følsomme medarbejdere til at føle sig trygge. Vær ærlig i din kommunikation, og fortæl, hvad der kommer til at ske. Skal du præsentere nye ideer eller procedurer, kan du nedtone, hvor banebrydende og fundamentalt anderledes de er fra, hvordan I plejer at gøre. Begrund i stedet forandringerne, uddybe, hvad de præcist indebærer, og prøv at finde steder og områder, hvor der er en vis lighed med velkendte arbejdsgange.

AUTONOMY

Definition: Vores hang til autonomi betyder, at vi helst selv vil kontrollere vores liv og tilværelse. 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.

A

Eksempel: Hjernen er sjældent rationel. Den er lidt som et to-årigt barn: Den kan godt lide tryghed og forudsigelighed, men den vil allerhelst selv bestemme. Det kan fx betyde, at nogle medarbejdere vil reagere negativt, hvis de føler sig kontrolleret eller begrænset for meget. Eller de kan føle sig trumfet og overløbet, fordi de gerne selv 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. Giv dem fx valgmuligheder, hvis du vil undgå at true autonomien: "Her er to muligheder, hvilken foretrækker du?"

RELATEDNESS

Definition: Ifølge hjerneforskere 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. Et urinstinkt i vores hjerne gør derfor, at vi kategoriserer fremmede som fjender (og dermed trusler), når vi møder dem første gang. Det er sjældent personligt ment, men sker lynhurtigt og automatisk.

R

Eksempel: Som ny leder vil du fx automatisk blive mødt af skepsis på denne baggrund. Og overhører én medarbejder dig tale indforstået med en anden, kan hun føle sig udenfor. Endelig vil en organisationsændring få mange medarbejdere til at føle sig truet på tilhørsforholdet til deres gruppe, hvis de er usikre på ændringens konsekvenser.

Sådan gør du: Har du medarbejdere, som du mistænker for at føle sig truet på relationer og tilhørsforhold, skal du udnytte din viden om relationer fra lektion 1. Tag dig tid til at tale sagen igennem – gerne på tomandshånd. Forklar dem fx, hvordan du ser ændringen for dig, og hvad den vil betyde for den enkelte. Husk at spørge og lytte undervejs.

FAIRNESS

Definition: Vi higer alle efter retfærdighed, og oplevelsen af uretfærdighed er altid en trussel. Når noget er urimeligt eller uretfærdigt, mister vi straks motivationen og evnen til at tænkte konstruktivt fremad.

F

Eksempel: "Han er også bare chefens kæledægge" og "hvorfor er det altid vores afdeling, der skal skæres?" er klassiske eksempler på retfærdighedstrusler blandt medarbejdere. 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 fuldstændig vanvittigt parkeret?

Sådan gør du: For ikke at udløse en fairness-trussel hos dine medarbejdere skal du forklare, hvorfor tingene er, som de er. Understreg, at ingen beslutninger bliver taget for at være urimelig. Begrund dine beslutninger og ideer over for medarbejderne ud fra andet end fx økonomiske rationaler – de skal også opleves som retfærdige.



Klik her for at printe modellen

Udpeg truslen, og skift ordlyden ud

Ingen er immune over for de fem faktorer. Men du kender sikkert dine medarbejdere godt nok til at vide, hvem der med overvejende sandsynlighed vil føle sig truet af hvilken faktor.

Kig eventuelt tilbage på øvelsen fra lektion 1, hvor du kortlagde dine medarbejdere behov og motivation. Sagsorienterede, aktive medarbejdere har ofte stort behov for autonomi. Og omvendt vil mere relationsorienterede og reaktive medarbejdere tit vægte tilhørsforholdet (relatedness) højt. På den måde er dit medarbejderkort et godt sted at starte, når du skal finde kilden til en konfliktsituation.

Derudover kan du teste din fornemmelse for amygdalas indvirken på konflikter i den nedenstående øvelse. Øvelsen består af fem sætninger, som du skal forestille dig blive sagt i en samtale på arbejdspladsen. Overvej, hvilken SCARF-faktor der kan udløse en trussel hos modtageren. Bemærk, at der kan godt være mere end én faktor, der kan blive udløst.

Undskyld mig, men det er en kedelig løsning, det der.
Hvorfor blev du ikke færdig til tiden?
Jeg synes, vi skal prøve en anden tilgang og tænke mere ud af boksen, end du har gjort.
Vi er ved at gøre klar til at integrere en ny proces – én fra vores naboafdeling.
Beslutningen er truffet, så det er altså bare sådan, vi gør fremover.
Det er ikke helt lige til, vel? 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.

Husk på, at det ikke altid er helt nemt at forudse. Det er nedenstående video et klart bevis på.

Når konflikter eskalerer på direkte tv

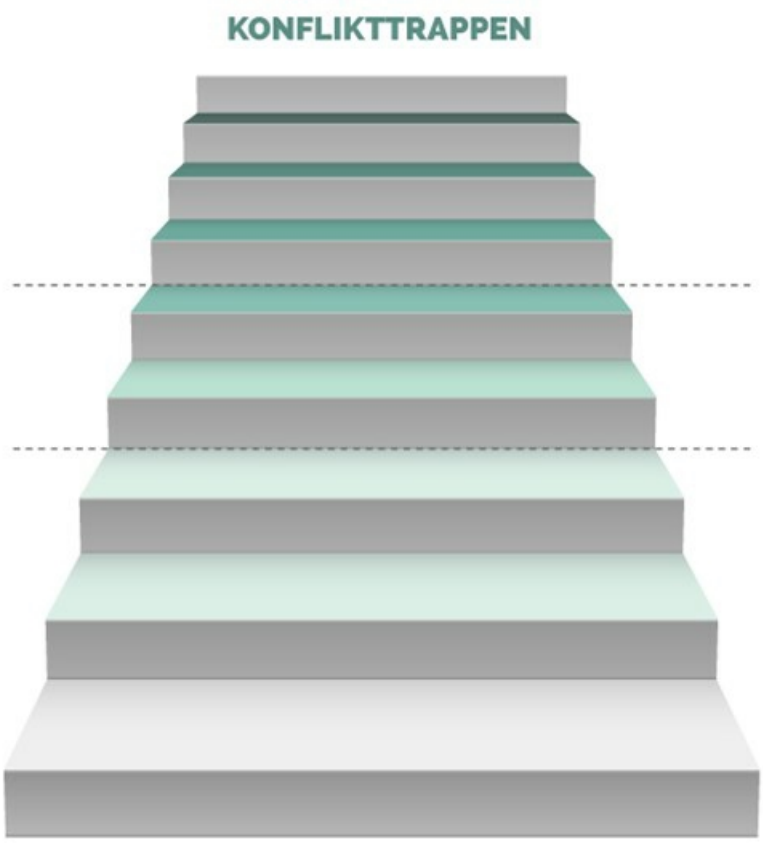
Her er et tragikomisk eksempel på en konflikt, der går helt skævt (klippet varer under 2 minutter, og efter 1 minuts tid begynder tingene at eskalere):



[redacted]

Det her foregik i en direkte tv-transmission. Av, hva'?

For en kort analyse af konflikten mellem reporteren og nyhedsværten kan vi bruge konflikttrappen, som er en klassisk måde at illustrere en konflikts udvikling:



Konfliktens vej op ad trappen

En konflikt begynder på første trappetrin med, at to mennesker oplever en uoverensstemmelse. Kan man stoppe konflikten her, er den som regel relativ nem at håndtere, løse og stoppe. Man forholder sig 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 et eller flere skridt op ad trappen. Når man krydser grænsen fra uenighed til personificering og begynder at placere skyld. Vil du se et eksempel på det, sker det i videoklippet efter 1 minut og 24 sekunder.

Dette er det første af konflikttrappens to vigtige skæringspunkter: Når konflikten bliver personlig og fokus flyttes fra sag til person. Herfra kan alt ske. Gamle konflikter, som ikke er blevet løst, dukker muligvis op igen, følelser vælder frem og pludselig er relationen i alvorlig fare.

Det andet vigtige skæringspunkt er der, hvor de involverede begynder at tale om hinanden i stedet for med hinanden.

Sådan bevæger du konflikten ned ad trappen

Når en konflikt eskalerer, skal du bringe den ned på et niveau, hvor dialogen har større chance for at finde sted. Her kan du hæfte dig ved sproget – uanset om du selv er en af parterne i konflikten eller har rolle af mægler.

Sproget afslører nemlig ofte konfliktens position på trappen. Indsigt i det såkaldte op- og nedtrappende sprog kan hjælpe dig til at bevare roen og den konstruktive tilgang.

Optrappende sprog er for dem, der går efter at få ret, mens nedtrappende sprog søger at løse konflikten.

Her er kendetegnene på de to typer sprog:





Klik her for at printe modellen

Det kan være umanerligt svært at blive i et nedtrappende sprog, hvis modparten insisterer på at trappe konflikten op. Men det er den eneste vej, hvis du vil løse konflikten. Derfor er det vigtigt, at du som medpart i konflikten har overskud og nærvær nok til at fastholde og insistere på det nedtrappende sprog.

Og som leder skal du gå forrest, for dine medarbejdere vil komme til dig, hvis de ikke selv kan løse konflikten. Derfor er det også værd at have forståelse for de førnævnte trusler, der udløser konflikterne.

Det var alt for denne gang. Tanken har været at klæde dig på til bedre at håndtere de konflikter, der uundgåeligt vil opstå på din arbejdsplads, hvor medarbejdere med forskellige motivationsmønstre skal finde sammen om at skabe resultater.

Næste lektion lander snart i din indbakke, og den handler en masse om uddelegering og en lille smule om Ulrik Wilbek.

Læs mere

15 gode råd om konflikthåndtering

Jens Arentzen: Den vanskelige samtale (http://185.134.28.222/afspiller/?c=102&m=133)

Alle lektioner

Om e-kurset og tilmelding

Lektion 1: Relation trumfer sagen (og hvad du skal bruge den viden til)

Lektion 2: Hvad en rejseguide kan lære dig om faglig sparring

Lektion 3: Den kommunikerende leder tænker som en fisk

Lektion 4: De 5 faktorer, der udløser konflikter