

**Nr. 3**  
2007

# Når samarbejdet slår knuder

- Konflikt håndtering

## Konflikter for milliarder

Psykolog Sebastian Nybo er ekspert i konflikt håndtering. Læs hans gode råd til løsning af uundgåelige konflikter.

Arbejdet med en lille gruppe mishandlede og voldelige unge sætter dagligt personalet på prøve i konflikt håndtering

## Med lederen på job: Tag kontrollen over eget liv.

## Jura:

Kan en medarbejder kræve at komme tilbage i samme stilling efter barsel? Læs advokaternes svar.





## TEMA-ARTIKLER

### **Kommunikationsrådgiver Lars Klingert** side 6

Med "vanskelige" personer er der lagt op til vanskelige samtaler, og den slags vil mange ledere være tilbøjelige til enten at udsætte i håbet om, at problemerne løser sig selv, eller får uigennemtænkt overstået dem i en fart. I begge tilfælde risikerer man at forstærke konflikten.

### **Bocentret Bobjerg** side 10

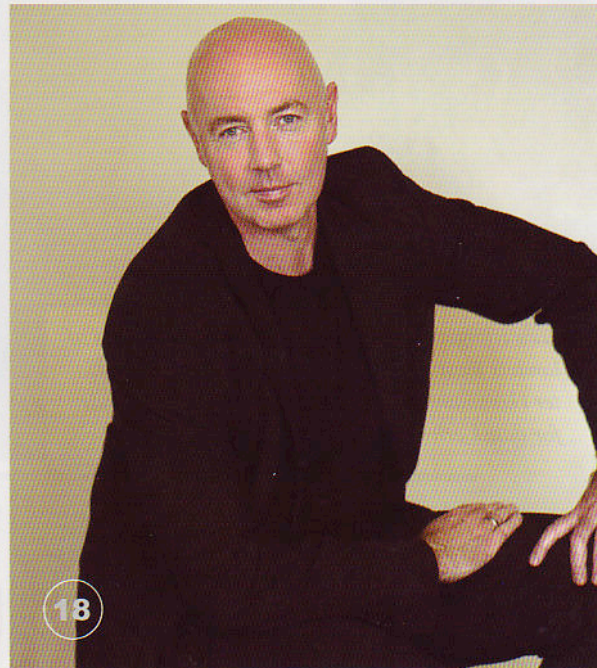
Arbejdet med en lille gruppe mishandlede og voldelige unge sætter dagligt personalet på bocentret Bobjerg på prøve i konflikthåndtering

### **Mediationcenter a/s.** side 14

Efterhånden ved de fleste af os, at det ikke nytter at vende det blinde øje til konflikter og håbe, at de holder op af sig selv – for det gør de ikke. Det er ikke konflikterne, der er problemet, men vores måde at håndtere dem på. Læs om mediation som en måde at løse konflikter på.

### **SEB-Gruppen** side 18

Negative konflikter koster hvert år milliarder af lønkroner, og problemet er stigende. Mange danske virksomheder har noteret sig en fraværspcent, der ikke er til at prale af, og når tilfredshedsanalyser blandt medarbejdere samtidig fortæller, at en stigende del af den danske medarbejderstyrke ikke trives socialt på jobbet, er der noget at tage fat på.



#### LEDELSESPANELET

I *Ledelse i Udvikling* vil du ofte finde artikler fra vores ledelsespanel, som består af:

Professor Ph.D. Steen Hildebrandt,  
*Handelshøjskolen i Århus*  
Professor, dr. merc. Henrik Holt Larsen,  
*Copenhagen Business School.*  
Direktør Bent Engelbrecht, *Ankerhus A/S*  
Og mere Claus Holman, *Holmann HPS*





Sebastian Nybo, administrerende direktør for SEB Gruppen A/S og erhvervspsykologisk rådgiver

# Konflikter for milliarder

Negative konflikter koster hvert år milliarder af lønkroner, og problemet er stigende. Mange danske virksomheder har noteret sig en fraværsprocent, der ikke er til at prale af, og når tilfredshedsanalyser blandt medarbejdere samtidig fortæller, at en stigende del af den danske medarbejderstyrke ikke trives socialt på jobbet, er der noget at tage fat på. Sebastian Nybo, administrerende direktør for SEB Gruppen A/S og erhvervspsykologisk rådgiver, er særdeles godt bekendt med udviklingen, for i hans konsulentvirksomhed er netop effektiv konflikthåndtering et af de temaer, mange virksomheder efterspørger.

## *Af Jens Chemnitz Povelsen*

Sebastian Nybo, der har specialiseret sig inden for forandringspsykologi, mener, at der er en tydelig sammenhæng mellem stress, konflikt og kommunikation. Han har rådgivet mange virksomheder gennem store forandringsprocesser og mener, at størstedelen af alle konflikter kunne udnyttes til at skabe dynamik og udvikling frem for dynamit og skyttegravskrig. Det handler om at forøge graden af selvindsigt og selvværd hos den enkelte for på den måde at skabe et stærkt fundament af bevidste værdier i organisationen. Varige ændringer af adfærd eller kultur kommer indefra, og Sebastian Nybo mener, det er lederens særlige ansvar at sikre et værdigt og respektfuldt arbejdsmiljø i virksomheden.

”Den gode leder er den leder, der holder et vågent øje med, hvornår og hvor en negativ konflikt er under opsejling og forhindrer, at den udvikler sig til noget destruktivt. Han eller hun har den fornødne empati til at håndtere en konflikt i udbrud, så den ender op i en win/win situation og begge parter går styrket ud af situationen.”

Sådan lyder det fra Sebastian Nybo, der til en vis grad lever af konflikter, og som ofte tilkaldes, når virksomheder eller organisationer er ramt af konfliktfeberen.

”Når vi taler om konflikter, er det utrolig vigtigt at have for øje, at en konflikt ikke nødvendigvis er af det onde. Faktisk er konflikter i mødet mellem mennesker meget ofte både frugtbare og udviklende, eller de kan blive det,” siger Sebastian Nybo.

## **Negative konflikter**

Ordet konflikt bliver brugt om så mange forskellige situationer, at man let kommer til at tale forbi hinanden, hvis man ikke får talt sig ind til kernen. Der er stor forskel på at tackle hierarkisk territoriale konflikter internt i virksomheden og så det at skulle håndtere en vanskelig kunde eksternt, men når det gælder de negative konflikter på arbejdspladsen, er





det Sebastian Nybos erfaring, at langt de fleste skyldes usagte forventninger, personlige antipatier eller fordomme.

”Usagte forventninger er, når en person har nogle forventninger, som ”ligger i luften” og derfor ikke bliver kommunikeret. Det er en fatal fejl ikke mindst i arbejdssammenhæng og i særdeles i forhold til ledelse. For lederens forventninger skal formidles helt tydeligt. Vi kan ikke forvente, at medarbejderne, på mystisk vis, kan gætte lederens ønsker og krav. Her gælder det om at være autentisk og give feedback, så klart som muligt. Ønsker, krav og forventninger skal udtrykkes, så der overlades mindst muligt til individuelle fortolkninger,” siger Sebastian Nybo.

Energidræbende og ufrugtbar konflikter har ofte også deres udspring i personrelationer, hvor kemien bare ikke passer sammen. Territoriale fights, forsmåede ambitioner og fordomme er kickstartere for et helt galleri af konfliktmuligheder.

”Vi er sammen på en arbejdsplads på grund af en fælles ideologisk holdning eller af økonomiske grunde. Vi er der ikke nødvendigvis, fordi vi kan lide hinanden. Det er naturligvis dejligt, hvis vi kan, men det er ikke et krav, vi kan stille. Derimod kan vi kræve gensidig respekt, så antipatien ikke får en dominerende rolle. Vi skal blive langt bedre til at anerkende og udnytte værdien af, at vi som mennesker er forskellige,” mener Sebastian Nybo.

### Flere slags konflikter

SEB-Gruppen har udviklet en model, hvor konflikter inddeles i fire grundlæggende hovedgrupper:

\* Der er de fysiske, som udløses af f.eks. støj og hektisk aktivitet, om det er for koldt eller for varmt. Det er et typisk eksempel på den mistrivsel,

mange oplever i storrum, hvor man ikke kan have noget private space. For mange mennesker på for lidt plads kan skabe grobund for konflikter.

\* Der er de mentale, hvor medarbejderne ikke forstår, hvad der er deres arbejdsopgaver, fordi der ikke er klare beføjelser og kompetenceområder. Det er en af de klassiske konfliktoptrappere, Sebastian Nybo ofte oplever i forbindelse med fusions- og forandringsprocesser.

\* Der er de emotionelle, hvor medarbejdere føler sig mobbet, latterliggjort eller er angst for at føle sig uden for fællesskabet.

\* Og der er de værdibaserede, hvor medarbejderen føler sig tvunget til at skulle gøre noget imod hans/hendes grundsyn på tilværelsen, at éns holdning kommer under pres.

Som leder er det vigtigt at få en klar fornemmelse af, hvor konflikten hører hjemme. Det nytter ikke noget at give medarbejderen et nyt hæve-/sænkebord, hvis vedkommende bliver mobbet. Er årsagen åbenlys eller skjult? Er der tale om antipati? Har lederen selv et medansvar? Er der fortilfælde – og i givet fald et mønster i konflikterne, herunder et særligt adfærdsmønster hos de involverede?

### Krav til lederen

Sebastian Nybo opererer med 11 typer af negativ adfærd – grupperet i fire familier (se boksen). Blandt de mange krav, der stilles til dagens ledere, er effektiv håndtering af konfliktsituationer kommet helt op i top 5. Det betyder, at det er nødvendigt at veludvikle sin empati, opøve en god portion selverkendelse og udnytte sine detektivegenskaber samt bruge krystalkuglen!

Det er lederens opgave at imødegå negative konflikter ved at forudse dem

og være parat til at håndtere dem. Nogle ledere har talent for den slags, andre kan lære det. Det handler om indsigt i andre mennesker, om nærvær og at registrere de signaler, der som regel er der, før konflikten bryder ud.

”Og så skal lederen kunne forudse de scenarier, konflikten kan føre med sig: Er vi dør, hvor vi stadig kan nå at dæmme op for den, eller raser den for fuld blus,” siger Sebastian Nybo.

I de virksomheder, SEB-Gruppen har et fast samarbejde med, kan man konkret aflæse en bedring i trivsel, når medarbejdere har lært at kommunikere autentisk og med respekt. Deltagerne lærer at holde sig energineutrale i konflikter. Tager man alting dybt personligt, bliver man let suget med ind i konflikten. Udover de unikke SEB værktøjer inddrages også AI, Girafsprøget, signaltydning og konfliktsondring.

### Når konflikten raser

Der er nogle virksomheder, der først søger hjælp, når konflikten raser i fuldt flor, og så er det ikke nok at tale Girafsprøget. I den type tilfælde bruger Sebastian Nybo værktøjet mediation, og det er en helt anden sag, for det kan være overordentlig svært at genetablere et godt kollegialt miljø, hvis parterne har svinet hinanden til gennem en lang årække. Som Sebastian Nybo udtrykker det: ”Vi har jo ikke magisk tryllestøv i lommen, som på forunderlig vis bare frisætter parterne, men derimod en metode, der øger sandsynligheden for, at parterne kan nærme sig hinanden.”

Han peger på vigtigheden af, at lederen skal være åben over for muligheden af, at han/hun har hele eller dele af ansvaret for konfliktsituationen. Ikke sjældent kan dele af ansvaret ligge hos lederen, især i de tilfælde, hvor han/hun ikke er opmærksom på sin egen adfærd



eller fordi der udøves pletvis ledelse, bl.a. ved at tage særlige hensyn til favorit-medarbejdere. Sebastian Nybo mener, at den lederadfærd giver konflikter og er givetvis den primære årsag til nogle virksomheders særligt store sygefravær!

Når Sebastian Nybo bliver tilkaldt, er det, fordi ledelsen godt er klar over, at der er noget galt. "Vi skal finde, hvor hunden ligger begravet," lyder meldingen. Men ikke sjældent oplever han, at der ikke er tale om én hund men en hel kennel!

"I den slags tilfælde må jeg dybere ned for at finde årsagerne. Og her gælder det om at holde fast og ikke stoppe op, fordi det begynder at "lugte". Tænk bare på tandlægen, der er i gang med en rodbehandling. Han lukker heller ikke hullet, før den ildelugtende betændelse er fjernet," pointerer konfliktrådgiveren, der ser de negative konflikter som et symptom, og at det derfor er vigtigt at søge ind til årsagen for at kunne skabe varige løsninger.

"Det er både menneskeligt uværdigt og økonomisk kostbart at lade negative konflikter dræne organisationen for enorme mængder af ressourcer," siger Sebastian Nybo. ♦

## **Vi har forskellige måder at reagere på i konfliktsituationer. De negative adfærdsmønstre inddeler Sebastian Nybo i fire grupper – og han har også nogle bud på, hvordan man håndterer dem:**

**Følelshæmmet/aggressiv adfærd:** En brutal og nedværdigende adfærd, der tvinger omgivelserne til at vige. Der skyes ingen midler for at opnå eller forsvare en magtposition. Der er tale om psykiske overgreb, som rammer modparten på selværdsfølelsen.

**Sådan kan du gøre:** Det kan være vanskeligt at stå imod, fordi adfærden viser sig via voldsomt kropssprog, truende attitude og høj volumen på stemmen. Derfor skal man opøve sin kritikstabilitet. Lad dig ikke hidse op – det har intet med dig at gøre, men sker det alligevel, så forlad stedet og kom tilbage, når du er faldet ned.

**Anerkendelseshigende/indirekte aggressiv adfærd:** Her bringer personen sig selv i centrum for enhver pris. Det kan være "festaben", der bare skal sige noget sjovt hele tiden, eller "Kloge-Åge", der bare ved alting og gerne fortæller dig, hvad du skal mene.

**Sådan kan du gøre:** Lad dig ikke undergrave, selv om adfærden udtrykker sig via en arrogant, perfid og latterliggørende, ofte negligerende attitude. Træf dine egne beslutninger og sæt dine egne grænser.

**Tilpasset/passiv adfærd:** Denne adfærd er en måde at aflede konflikten på. Personen roser alt og alle og bøjer af for at undgå, at nogen bliver sure.

**Sådan kan du gøre:** Bid ikke på smiger og vær ikke til fals. Adfærden er stille, afventende, underdanig og med en pleasende attitude. Forpligt personen til selv at tage ansvar for konflikten.

**Emotionel ustabil adfærd:** En blanding af de tre andre adfærdsmønstre. Du ved aldrig, hvad der kommer. Adfærden er så uforudsigelig, at personen holder omgivelserne i en skruestik.

**Sådan kan du gøre:** Her er det som at skyde efter lerduer. De forskellige mønstre dukker op som trolde af en æske, og du ved aldrig, hvad farve lerduen har, så du må hele tiden være på vagt. Denne form for skiftende adfærd er den absolut sværeste at håndtere. Lad dig ikke udtrætte og stress. Begynder du at blive stresset, bliver du mindre og mindre kritikstabil og derved selv konfliktskabende. Søg væk og restituer!