

INSIGHTS DISCOVERY · EKSPERTGUIDE

Fem indikatorer på skjult konflikt

En leders guide til den relationelle friktion, der bremser jeres team

Denne guide gennemgår de fem mest almindelige indikatorer på, at der findes skjult konflikt i jeres team.

Introduktionen til hver indikator er bygget op på samme måde: hvad den dækker over, og hvorfor den betyder noget, hvilke signaler I skal holde øje med samt et refleksionsspørgsmål, I kan tage med til jeres næste teammøde.

**Baseret på ekspertindsigt fra erfarne akkrediterede Insights Discovery Practitioners og Partnere med omfattende erfaring inden for teamudvikling og konfliktløsning.*

Den konflikt, man ikke ser, gør den største skade

Konflikt i teams er sjældent højtlydt

Det ligner sjældent to kolleger, der råber ad hinanden på et møde. Det ligner nærmere et møde, der bare føles en anelse fladt: beslutninger, der bliver truffet og siden stille og roligt løber ud i sandet, eller to kolleger, der fungerer fint hver for sig, men skaber friktion, så snart de er i samme rum. Det ligner et team, der leverer - men kun lige akkurat.

Disse signaler er nemme at bortforklare. "Vi har været igennem mange forandringer." "De to har altid været sådan." "Det er en krævende periode." Og fordi bortforklaringen lyder troværdig, bliver den underliggende relationelle dynamik aldrig undersøgt. Friktionen bliver en del af hverdagen.

Ikke alle teams vil udvise alle fem indikatorer. Men de fleste teams, der oplever skjult konflikt, vil kunne genkende mindst tre.

Det er det definerende kendetegn ved skjult konflikt: Den er usynlig, fordi den er blevet normaliseret. Og gode resultater kommer ikke uden om gode relationer - teams kæmper, når relationerne mellem mennesker ikke kan rumme forskellighed, pres og forandring uden at bryde sammen.

De fem indikatorer i denne guide bygger på erfaringer fra erfarne akkrediterede Insights Discovery Practitioners og Partnere, der arbejder med teams på alle niveauer - fra afdelinger til topledelsen. De afspejler de tegn på skjult konflikt, der går igen på tværs af brancher, teamstørrelser og organisationstyper.

"

De fleste erfarne ledere ved godt, hvor spændingerne ligger - hvis de er ærlige over for sig selv. De er ikke blinde; de vælger bare at se den anden vej.

Jeg har set selv de mest kompetente og erfarne ledere gå udenom adfærdsmæssige problemer, mens de fordobler fokus på KPI'er og målinger.

"

Howard Scott

Senior Consultant, Facilitator og Coach - Unify Partnership





DE FEM INDIKATORER

Hvad man skal kigge efter, og hvad det betyder

Hver indikator beskriver et tydeligt mønster.

Læs dem, som en professionel observatør ville: med nysgerrighed frem for fordømmelse - og med jeres eget team for øje

1 Den fortrængte samtale

Den egentlige samtale foregår efter mødet – ikke i mødet

Hvad det er

Møder kan føles produktive på overfladen: beslutninger bliver truffet, alle virker enige. Men ingen går derfra overbevist. Den “rigtige” samtale venter til døren er lukket - og dukker først op bagefter én-til-én eller i mindre grupper fx ved kaffemaskinen, i en mail eller på Teams.

Hvorfor det betyder noget

Mødet er teamets mest synlige arena. Når det bliver en forestilling, fordi relationerne i rummet ikke længere kan rumme uenighed på en sikker måde, er undertrykkelsen strukturel.

Folk har gennem erfaring eller instinkt lært, at det ikke er trygt at være åbent uenige. Konflikten flytter sig.

Hvad man skal kigge efter

- De **samme stemmer** dominerer konsekvent; andre er konsekvent tavse
- Beslutninger truffet på mødet bliver **genovervejet, forsinket** eller **stille og roligt ignoreret**
- Når et **svært emne** opstår, bliver det anerkendt og derefter **hurtigt lagt til side**
- De mest **ærlige holdninger** kommer til udtryk i **én-til-én-samtaler**, ikke i gruppen
- Energien** i rummet falder, når **bestemte emner** kommer på tale

Refleksionsspørgsmål

Hvis jeg bad hvert medlem af mit team om at skrive teamets største udfordring ned, hvor forskellige ville deres svar så være?



DE FEM INDIKATORER

2 Den fejllæste adfærd

Forskellige arbejdsstile bliver opfattet som personlige fejl

Hvad det er

Folk har grundlæggende forskellige tilgange til beslutningstagning, kommunikation og konflikt.

Uden et fælles sprog til at forstå dem bliver forskellene tolket som karaktertræk - og den slags domme er svære at ryste af sig.

Hvorfor det betyder noget

Adfærdsmæssige misforståelser skader jeres præstationer, fordi de underminerer relationerne mellem mennesker og erstatter nysgerrighed med fordømmelse

En, der kommunikerer ligeud, bliver tolket som aggressiv. En, der tænker analytisk, bliver tolket som uengageret. En, der træffer hurtige beslutninger, bliver tolket som afvisende over for andres synspunkter.

Ingen af disse tolkninger er korrekte, men de er alle usynlige for den person, der bliver bedømt, og ofte også for den, der bedømmer.

Hvad man skal kigge efter

- Bestemte kombinationer af medarbejdere skaber konsekvent synlig friktion
- Feedback om enkeltpersoner handler oftere om karaktertræk end om tilgang
- Medarbejdere i teamet har stærke fastlåste opfattelser af bestemte kolleger
- Nogle stemmer får betydeligt mere taletid end andre i gruppediskussioner
- De mere stille medarbejdere beskrives som 'uengagerede' snarere end 'bearbejdende'

Reflektionsspørgsmål

Når jeg observerer friktion mellem kolleger, forstår jeg det som en forskellige stilarter - eller har jeg på forhånd dannet mig en mening om, hvem der er den "besværlige"?



DE FEM INDIKATORER

3 Den undgåede samtale

Når feedback forsvinder, og hvilken effekt det har på teams

Hvad det er

Sunde teams har friktion. Forskellen mellem produktiv og destruktiv friktion er, om den kan udtrykkes direkte og modtages uden forsvar.

Når det ikke er muligt - når feedback bliver en risiko snarere end en gave - fortsætter konflikten i det skjulte.

Hvorfor det betyder noget

Fraværet af direkte feedback er ikke det samme som fraværet af friktion.

Det betyder normalt, at friktionen har fundet andre udløb: Passiv modstand, stille tilbagetrækning, sladder eller subtil underminering af beslutninger.

Disse er sværere at se og adressere, end den oprindelige uenighed ville have været.

Hvad man skal kigge efter

- Præstationsproblemer bliver **omgået** snarere end **adresseret direkte**
- Teammedlemmer **udfordrer sjældent** hinandens idéer i **gruppesammenhænge**
- Feedback** har tendens til at flyde i én retning: **Nedad, sjældent opad** eller **sidelæns**
- Når nogen rejser en **bekymring**, fører det typisk **ikke til noget**
- Personer, der tidligere **udfordrede idéer**, er **stoppet** med at gøre det

Reflektionsspørgsmål

Hvornår udfordrede et teammedlem sidst min holdning i en gruppesammenhæng? Og hvad skete der derefter?



DE FEM INDIKATORER

4 Formålskløften

Når stilhed bliver forvekslet med enighed

Hvad det er

Ledere overvurderer konsekvent, hvor klart deres team forstår og deler teamets formål, prioriteter og retning.

Teamet er måske enige om formålet, når de taler om det – men i praksis arbejder de ikke i samme retning.

Hvorfor det betyder noget

Når teammedlemmer grundlæggende er uenige om, hvad der betyder mest, er det ikke langt til, at uenighed om fremgangsmåden bliver personlig.

Beslutninger, der virker ligetil for nogle, føles truende eller meningsløse for andre. Det ser ud som en diskussion om beslutningen - men den handler i virkeligheden om målet.

Hvad man skal kigge efter

- Bed medarbejderne om enkeltvist at **beskrive** teamets **vigtigste prioritet**. Bemærk, hvor meget **svarene varierer**
- Uenigheder** om fremgangsmåde varer **længere** end forventet
- Tværfunktionelt samarbejde** er begrænset; folk holder sig til deres **eget felt**
- Ansvar** for fælles resultater er **svagt**; enkeltpersoner er stærke inden for deres **eget ansvarsområde**
- Nye medlemmer** tager **længere tid** end forventet om at **finde sig til rette**

Reflektionsspørgsmål

Spørg hver enkelt i teamet, hvad der betyder mest lige nu - uden at de har hørt hinandens svar først. Ville I stå med samme svar?



DE FEM INDIKATORER

5 Den normaliserede friktion

Når konflikter bliver så normale, at ingen længere lægger mærke til dem

Hvad det er

Den mest farlige form for skjult konflikt er den, der er vokset sammen med den måde, teamet fungerer på.

Den er skjult, fordi den er blevet normaliseret og nu er strukturel; det er 'bare sådan vi arbejder her'.

Hvorfor det betyder noget

Normaliseret konflikt koster mest og ses mindst. Den går ud over tempo, beslutningskvalitet, fastholdelse af medarbejdere og kundeoplevelsen.

Men fordi den altid har været der, bliver den sjældent nævnt som årsagen. En ny leder, en omstrukturering eller en periode med pres er ofte dét, der pludselig gør den synlig.

Hvad man skal kigge efter

- Teamet har arbejdet sammen i **lang tid** og har haft en **friktion**, der aldrig er blevet **taget hånd om**
- Visse **dynamikker** beskrives med et skuldertræk; 'sådan er de to bare'
- Højtpreformerende medarbejdere har **forladt teamet** og nævnt 'teamdynamik' i deres exit-samtaler
- Teamet fungerer godt under **stabile forhold**, men går i **opløsning under pres**
- Et **udenforstående perspektiv** (ny leder, ekstern konsulent) har bemærket **friktion**, som teamet selv **ikke registrerede**

Reflektionsspørgsmål

Hvis en ny person sluttede sig til mit team i morgen, hvad ville de bemærke inden for de første to uger, som vi måske ikke selv ser?

For at løse skjult konflikt, må I forstå kilden

Disse fem indikatorer har én grundlæggende årsag til fælles: Misforståelse.

Hver person i jeres team har sin egen måde at bearbejde information, træffe beslutninger og håndtere det, de opfatter som konflikt.

Selvom disse forskelle skaber udfordringer, er de også kilden til teamets diversitet, kreativitet og modstandskraft - hvis de kan udnyttes. Men først skal relationerne mellem jeres teammedlemmer være stærke nok til at kunne rumme forskellene.

Overvej: En analytisk tænder er ikke en bremseklods. En direkte kommunikatør er ikke en damptromle. En meget hensynsfuld kollega er ikke svag. Den slags opfattelser opstår, når der mangler en fælles forståelse af personlighedstyper - og et fælles sprog til at tolke forskellig adfærd og forskellige tilgange.

Tricket er at opbygge forståelse og indarbejde dette fælles sprog, før disse opfattelser dannes.

Konflikt kan opstå, simpelthen fordi vi ikke forstår, hvor den anden person kommer fra.

Når to mennesker står over for den samme situation, som at træffe en beslutning, kan den ene tage en helt anden tilgang, der føles forvirrende for den anden person.

Fordi vi ser på personen gennem vores eget perspektiv, tolker vi vedkommende som besværlig eller beslutter, at vi aldrig vil komme overens med dem.

Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator og Coach
- Unify Partnership



Fra skjult konflikt til forstået adfærd

Insights Discovery skaber et fælles sprog blandt mennesker, så konflikt kan forstås og adresseres på en støttende og ikke-dømmende måde.



Fælles sprog

Insights Discovery reducerer skjult konflikt ved at give et fælles sprog til at adressere forskellige personlighedspræferencer.

Når folk kan sætte ord på forskelle uden at være dømmende, kan de forstå, værdsætte og arbejde mere effektivt sammen med andre.

Psykologisk tryghed

Insights Discovery skaber ærlige samtaler. Det er nemmere at tale om en spænding, når den ses som en forskel i arbejdsstil eller præferencer snarere end et personligt problem.

Men det kræver, at folk tør stole på, at det, de siger, ikke senere bliver brugt imod dem.

En struktureret indsats

Insights Discovery giver et struktureret og faciliteret miljø til at synliggøre usynlige dynamikker.

Skiftet fra før til efter er målbart i engagement, bedre møder og beslutninger, der holder.



Insights Discovery-workshoppen fungerer, fordi den skaber et virkelig trygt miljø, hvor folk kan lære. At dele sin personprofil er en form for sårbarhed.

Og sårbarhed, når den mødes med nysgerrighed snarere end dømmekraft, opbygger tillid. Det er der, hvor det begynder at tippe balancen, hvor teams begynder at arbejde effektivt snarere end blot tilfredsstillende.



Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator og Coach
- Unify Partnership



En guide til at vurdere alvoren – for HR & L&D-ledere og -professionelle

Skjult konflikt reagerer godt på tidlig indgriben, og det kan faktisk være en mulighed for at styrke jeres præstationer. Brug denne guide til at vurdere, hvor jeres team står, og hvordan I bør sætte ind.



Det, der rammer mig mest, er, når konflikt bliver så indvævet i den måde, en organisation fungerer på, at ingen længere bemærker den.

Den er blevet helt usynlig, og det er der, hvor den skader moral og engagement mest.



Jack Collins
Business Psychologist og Director, Westminster Associates

Hvis I observerer...	Den rette reaktion er...	Prioritet
1–2 af ovenstående indikatorer	Overvej en proaktiv Insights Discovery-session som en investering i kommunikation og modstandskraft. Tidlig indsats betaler sig bedst.	Proaktiv
3–4 indikatorer, særligt omkring møder, feedback eller specifikke relationer	En faciliteret Insights Discovery-session anbefales. Vent ikke på at det bliver kritisk; friktionen påvirker allerede jeres præstationer.	Anbefalet
Alle fem indikatorer er til stede. Friktionen er blevet en fast del af hverdagen - og måske har I allerede mistet medarbejdere på grund af den.	Dette kræver et struktureret program. Tal med en akkrediteret Insights Practitioner i din organisation eller direkte hos Insights om at finde den rette indsats for jeres unikke situation.	Høj prioritet

Noget, Insights Practitioners ser igen og igen: Ledere ved næsten altid, at noget er galt, længe før de er klar til at sige det højt. At vente betaler sig sjældent - friktionen vokser stille og roligt, og før man ved af det, er vanen med at kigge den anden vej svær at bryde.

Klar til at adressere skjult konflikt i jeres team?

Hvis tre eller flere af de omtalte indikatorer er synlige i jeres team, er det første skridt en struktureret samtale med en akkrediteret Insights Discovery Practitioner eller direkte med en Insights konsulent.

Ingen forpligtelser - bare et ærligt blik på, hvad der er på spil, og hvilken indsats der skal til for at hjælpe.

insights.com/dk/inspiration/skjulte-konflikter-i-teams

Vil I først finde ud af, om der er skjulte konflikter i dit team?
Få **adgang til Konflikttesten** på samme link

Bidragssydere

Denne guide er udarbejdet i samarbejde med akkrediterede Insights Discovery Practitioners og Partnere

Unify Partnership | unifypartnership.com
Westminster Associates | westminster-associates.com

