

Grøn legoklods fejlede
– Lego ansætter ny
bæredygtighedsdirektør

VIRKSOMHEDER / 4



Foto: Bruce Barritt

“Folk er blinde og
hjælpeløse, når de
står med en konflikt

Amy Gallo, redaktør, Harvard Business Review

LEDELSE / 4-6

Wammen åbner for, at
flere faggrupper kan få
del i regeringens lønloft

ØKONOMI / 12

Økonomer: Renten har toppet – dykker næste år

Mens der er enighed om, at rentetoppen er nået, er bankernes økonomer uenige om, hvornår og hvor meget den falder i 2024. Det viser en rundspørge, Børsen har foretaget blandt

fem banker. Sydbank forventer, at ECB sætter renten ned i marts, mens J. P. Morgan vurderer, at det sker i september.

ØKONOMI / 16-17



Formandsskifte:
Tidligere ISS-topchef
skal føre Coop
gennem krisen

VIRKSOMHEDER / 6-7

Foto: Simon Fals

Et godt råd:

Vælg pensionsselskabet med **den højeste kundetilfredshed**

Velliv er det pensionsselskab i Danmark, der har de mest tilfredse og loyale firmakunder i 2023 ifølge Aalunds firmapensionsbarometer. Se, hvad vi kan gøre for jer på velliv.dk

Velliv
Mere ud af livet



ADVOKATBRANCHEN / 8-9

“Der skal en markant kulturændring til, for at kvinder kan føle sig hjemme”

Sabba Mirza, jurist, ph.d. og stifter af My Law Story

Foto: Thomas Nielsen

DIVERSITET / 2

Internationalt netværk vil få kvinder til tops i danske bestyrelser og direktioner

Det koster at være konfliktsky

Konflikt er blevet et ekstremt negativt ladet ord og noget, som vi for enhver pris forsøger at undgå. Men det er et problem og kommer med en pris, mener Amy Gallo, der er redaktør ved Harvard Business Review. Hun mener, vi i stedet skal se konflikter som en del af tilværelsen, og ledere har et særligt ansvar for at afdramatisere dem. Side 4-6



Foto: Brage Borup

Klimakonferencen 2024

Udfordringer og løsninger på klimaagendaen

Tilmeld dig her



Få inspiration og indblik i erhvervslivets arbejde med klimadagsordenen fra førende virksomheder og investorer.

Torsdag den 11. januar 2024
hos PwC i Hellerup



Succes skaber vi sammen ...

Konfliktskyhed koster for

De er en del af enhver tilværelse – også i arbejdslivet. Alligevel er vi i iveren efter at være positive og kippe med ja-hatten blevet fremmedgjorte over for konflikter. Det kommer med en pris, mener redaktør ved Harvard Business Review

Af Joacim Præst Nielsen

De fleste forsøger at undgå dem. Alligevel havner vi der alle i ny og næ: i en konflikt. Og særligt på arbejdsmarkedet lever konflikterne et ofte forhutlet liv, der kun bliver gjort sværere af et fokus på positiv tænkning og på at se udfordringer frem for problemer.

Det mener ledelsesanalytiker og redaktør på Harvard Business Review Amy Gallo. Gennem flere år har hun skrevet stripevis af artikler og bøger samt forsket i konflikter på arbejdsmarkedet. I hendes analyser, der er blevet bragt i Wall Street Journal, Forbes og Financial Times, forsøger hun at besvare et par simple spørgsmål: Hvorfor ender vi i konflikter? Og hvorfor taler vi aldrig om dem?

Alligevel starter vi et andet sted. For konflikterne har det faktisk svært i dag

Det er kommet til et niveau i nogle organisationer, hvor det at sige at jeg er uenig, nærmest betyder det samme, som at jeg hader dig, eller at du er en idiot

” Amy Gallo

– og ikke på den gode måde. For på trods af at livet i sin grundessens er konfliktfyldt, trives der på arbejdsmarkedet en forventning om positivitet, ja-hat og agilitet, der gør selv den mindste modstand konfliktoptrappende og nedbrydelig, mener hun.

”Der er både i USA og mange andre lande en insisteren på at være positiv, tænke positivt og kun fokusere på det positive, til et niveau hvor det føles usikkert for mange at adressere noget negativt og påpege problemer eller uenighed. Bare at sige: Jeg ser ikke på sagen på helt samme måde, kan være giftigt,” siger hun og tilføjer:

”Det er kommet til et niveau i nogle organisationer, hvor det at sige at jeg er uenig, nærmest betyder det samme,

som at jeg hader dig, eller at du er en idiot. Det bliver taget ekstremt personligt at initiere en konflikt.”

Amy Gallo ser ellers selv ret tilforlædelig ud. Med et livligt blik, en akademisk fremtoning og en rund, amerikansk accent er det svært at forestille sig myriader af konflikter omkring hende. Og det er der egentlig en selvstændig pointe i. For konflikter er ikke nødvendigvis lig råben og skrigen af hinanden, forklarer hun.

”Jeg definerer en konflikt, som hver gang du har forskellige behov og ønsker end en anden. Det er en meget bred definition, og hvis det er korrekt, er vi i konflikter nærmest hele tiden. Men i realiteten mener jeg, at det faktisk er tilfældet. De er også usagte, og kun en gang imellem bliver de til udtalte diskussioner og krasse uenigheder. Men realiteten er, at vi hele tiden har interessekonflikter, lige meget om de er udtalte eller ej. For det meste er det *no big deal*: Du vil møde kl. 8.30, jeg kl. 9.30, en af os går på kompromis, vi løser det,” siger hun og forklarer, at netop at undvige dem skaber et øget fokus.

I en dansk arbejdskultur, hvor mange har relativt ens bagkataloger, trives de usagte konflikter, der hober sig op, vurderer hun.

Skandinaviske lande er kendt for at være ret homogene både ift. social status, etnicitet og baggrund. Er konflikt set som værende mere farligt i sådanne kulturer?

”Konflikter handler om mange ting. Homogenitet er én ting. Det handler også om det generelle syn på konflikt i en national kultur. Er man f.eks. åbent konfrontatorisk eller mere underspillet? Der er mange lag i det. Og Danmark er et både homogent og kollektivistisk samfund, så mit klare bud er, at konflikt bliver set som noget meget farligt, og noget der skal undgås.”

At håndtere en konflikt

De seneste år med skænderier på sociale medier og i nyhedsmedier har også påvirket hele vores syn på selve ordet konflikt; det er endnu mere ubehageligt og dramatisk end et rask skænderi.

”Vi har dramatiseret konflikten i politik, medier og samfundet i dag. Derfor er konflikt blevet et ekstremt negativt ladet ord, så konflikter virker mere aparte og uforsonlige i dag. Særligt i mange arbejdskulturer er vi blevet meget bange for at adressere en konflikt, fordi det er blevet noget, der entydigt



”Vi kan pege på mange erhvervsskandaler, som grundlæggende bundet i en frygt for konflikt,” siger Amy Gallo. Derfor bør konflikthåndtering tages seriøst på ledelsesgangen. Foto: Brage Borup

er dårligt. Men hvis vi normaliserer ordet konflikt, som noget vi er i hele tiden, og som kan løses, åbner det for en anden tilgang.”

I stedet vil det på arbejdspladser virke afdramatiserende, hvis vi ganske enkelt omfavner, at konflikter er en del af tilværelsen, mener Amy Gallo. Her ligger et særligt ansvar hos lederen, siger hun. For det er ham eller hende, der i sidste ende skal facilitere trygheden til at kunne sige fra og skabe et trygt rum for konfliktens andet ansigt: kritikken.

”Som leder bør man ikke sky konflikter, og man bør reagere ret naturligt på konflikter. For i sekundet du strammer op og reagerer negativt på konflikter

og kritik, vil alle andre gøre det samme. Så risikerer du både at miste vigtig feedback og idéer – men i værste fald også at optræppe dem.”

Den risiko vokser, i takt med at man som leder kommer højere op i systemet, forklarer hun. Her vil medarbejdere være mindre tilbøjelige til at dele deres utryghed, og lederen kan blive lullet ind i en forestilling om, at alle trives, at alle tør at sige fra, og at alt er godt.

”Jo højere op, du kommer i organisationer, des mindre sandsynligt bliver det at høre ærlig feedback. For folk er særligt forsigtige omkring mennesker med magt. Så du er nødt til at finde anonyme måder at finde ud af, om der

mennekker og bundlinje



er plads til ærlighed, såsom surveys osv.”

En leder kan derfor vinde ved at alliere sig med såkaldte sandhedssigere: folk, der åbent tør kritisere toppen – en gruppe mange ledere holder ud i strakt arm.

“Der er som regel altid nogle, der godt tør sige fra. Det er godt at komme tæt på dem og få dem til at komme med en vurdering af tilstanden i virksomheden. Og helt generelt om der er plads til at være ærlig og tale om konflikter i organisationen.”

Programmeret til at undvige

Hun blev selv opmærksom på potentialet i konflikter, da hun som manage-

mentkonsulent stod for en fusion mellem to andre konsulenthuse.

“Det var måneders arbejde, masser af ressourcer og nogle af USA's dygtigste, mest begavede erhvervsstrateger. En dag forlod jeg mødelokalet og sagde til mig selv: Denne fusion bliver aldrig en succes. De kan ganske enkelt ikke enes. De kan ikke åbent være uenige omkring helt fundamentale områder. De kan ikke have en produktiv konflikt, og når ledelsen ikke evner det, drypper det ned i organisationen,” siger hun og fortsætter:

“Jeg hæftede mig ved, at hver gang, jeg skulle lancere en ny strategi, et nyt produkt eller en ny fusion, endte det hele som enten succes eller fiasko, alt

efter hvordan folkene bag interagerede. Det var ligegyldigt, om du havde den perfekte strategi, hvis dem, der skulle udleve den, ikke kunne løse konflikter.”

Hvad skete der med det nye selskab?

“De oprettede det nye selskab, der bestod i to år, indtil de lukkede det. De fulgte strategien i under seks måneder og lavede så en ny strategi, der skulle fikse problemet med den dårlige dialog. Jeg tør ikke sige, at det kun var grundet problemer med konflikthåndteringen – det er der nok flere forklaringer på, men jeg ved, det spillede ind.”

Amy Gallos arketyper for konfliktoptrappere

Gennem sit arbejde med konflikter er Amy Gallo stødt på otte karakterer, der i høj grad skaber konflikt og pres i mødelokalet og er giftige for de fleste arbejdspladser

Usikre ledere



”Selvom de sidder i en magtposition, er denne gruppe meget usikre på dem selv. Det er meget normalt, for jo højere, du kommer på strå, jo mere rammes du af et impostor-syndrom (følelsen af, at hele ens fremtræden er bedrag, red.). De lader det ofte gå ud over andre ved at stille spørgsmål ved deres evner og dedikation og ved at underminere dig.”

Pessimisten



”De ser verden på en negativ måde og er meget hurtigt ved at pointere risici, faldgruber og ser kynisk på noget. De kan være hjælpsomt, hvis det er doseret rigtigt, men kan være negativt, hvis de skyder idéer ned igen og igen.”

Offeret



”Offeret tror – ligesom pessimisten, at negative ting vil ramme – men det vil kun ramme dem. De føler sig ofte forfulgt og afviger ofte for at tage ansvaret. De ender ofte med at tage luften ud af et lokale ved at fokusere på deres egne behov, og hvorfor de ikke bliver dækket.”

Den passivt aggressive



”Den passivt aggressive har svært ved at være ærlig omkring sine følelser og tanker og finder indirekte måder at give luft for det. Det sker typisk ved, at de undgår at lave opgaver, de har lovet, ved at sige et, men signalere noget andet. For eksempel når du spørger dem, hvordan det går, og du får et spidst ”fint, tak” tilbage, og alle ved, det ikke er tilfældet.”

Den bedrevidende



”Denne type er overbevist om, at vedkommende er den smarteste i rummet og tenderer til at være meget klar på sine egne evner og styrker og ender tit med at afbryde og tale hen over kolleger. De erklærer tit noget med 100 pct. sikkerhed, selvom de er 20 pct. sikre.”

Plageånden



”Plageånden antager, vedkommende vil hjælpe dig og være en mentor – hjælpe dig, få dig frem og være der, men i realiteten ender de med at gøre det modsatte: antaster din ydeevne og dit arbejde, stiller spørgsmål ved, hvor dedikeret du er.”

Biased kollega



”Vi er alle biased, men det er nogle, der evner at angribe dig på din identitet og din baggrund og fremmedgør dig over for arbejdspladsen, det er nogen, der vil indikere, at du ikke hører til, og det er ofte meget subtilt, hvordan det kommer ud.”

Den politiske navigatør



”Denne arketype kerer sig om sin karriere for enhver pris. De skal fremad, og de er relativt ligeglade med, hvem de skal træde på for at komme frem. Deres primære værktøjer er at tage æren for en opgave samt lyve, når det er fordelagtigt. Her i USA har man udtrykket, at man puster dit lys ud, så deres eget skinner klarere – det er den type.”

Fortsættes på side 6



Konflikten har det svært mange steder, mener Amy Gallo. Det skyldes et fokus på at være positiv for enhver pris samt et ekstremt konfliktniveau i medierne. Foto: Brage Borup

Derfor mener Amy Gallo, at ophobede konflikter hænger uløseligt sammen med et gammelt udtryk fra den moderne ledelses fader Peter Drucker: "Culture eats strategy for breakfast."

"Relationer er basis for al kultur. Også i virksomheder. Og kultur spiser helt klart strategi til morgenmad. Det er relationer, der omhandler, hvorvidt vi kan med hinanden eller ej, om vi er trykke ved at sige fra. Det skaber alt sammen konflikt og spiller i sidste ende ind på, om en strategi kan eksekveres."

Netop fordi relationer til alle tider har været en del af den menneskelige adfærd, er det helt biologisk, at de fleste finder konflikter ubekvemme.

"Som mennesker er vi programmerede til, at vi skal passe ind i fællesskabet, og ved instinktivt, at vi ikke over-

lever som rene individer. Vi overlever i fællesskab, og det er lettere at hjælpe hinanden, hvis vi synes om hinanden. Så at have konflikter føles som en trussel mod vores eksistens. Det er essentielt. Så selv når vi møder konflikter og negative udsagn – selv noget meget begrænset som en mindre uenighed – føler jeg mig meget hurtigt truet. Og det bliver meget hurtigt et meget sort-hvidt konfliktbillede. Som: Jeg har ret, du tager fejl," siger hun og tilføjer:

"Så for mig giver det fin mening, at vi ikke synes om konflikter og søger mod det positive. Men de er evigt til stede. De er altid nærværende, så vi kan lige så godt lære at leve med det. For vi taler ikke om, hvor normalt konflikt er, hvor hyppigt de forekommer, og vi taler ikke om, hvordan de skal løses. Så folk er blinde og hjælpeløse, når de står med

en konflikt, og ved ikke, hvordan de skal håndtere det."

Når konflikterne hober sig op, og der ledelsesmæssigt ikke eksisterer rum til at håndtere dem, udmønter de sig i bestemte karaktertræk hos den enkelte; ham, der placerer sig selv i en offerrolle; pessimisten, der altid skyder alle nye forslag ned; den nye leder, der i ren og skær usikkerhed detailstyrer alt og alle. Således er der otte arketyper, der oftest forårsager gordiske knuder og konflikter på arbejdspladser, er Amy Gallo kommet frem til gennem flere års research.

Hvor statiske er de her karaktertræk i grunden? Er man stavnsbundet til at være sin arketype for evigt?

"Jeg har faktisk selv lidt blandede følelser med de her arketyper. For selvom jeg tror, det hjælper mange, kan man

BLÅ BOG

Amy Gallo

Amerikansk analytiker og redaktør ved Harvard Business Review og en ofte benyttet foredragsholder.

Har tidligere haft en karriere som både konsulent og som adjunkt ved Ivy League-universitetet Brown.

Forfatter til flere bøger om konflikter. Herunder de to anmelderroste bøger "Dealing with Conflict" og "Getting Along". Bøgerne foreligger endnu ikke på dansk.

Uddannet sociolog fra Yale University med en kandidat fra Brown. Bosat i Providence, Rhode Island.

også ende med at fastlåse en kollega i at være et offer eller passiv-aggressiv. Og du har helt ret, de fleste har været alle karaktererne på bestemte tidspunkter i tilværelsen," siger hun og tilføjer:

"Det afhænger fuldstændig af, hvordan vi har det lige nu i vores egen psyke, den kontekst, vi er i, den arbejdskultur, vi er en del af, eller det niveau, vi arbejder på. Det kan alt sammen påvirke, at vi tager nogle af de her karaktertræk til os – som regel i et forsøg på at få vores vilje. Så det er ikke statisk."

Derfor skal man også passe på med at bruge dem for aktivt på medarbejdere og kolleger, siger Amy Gallo:

"Idéen er ikke at reformere nogen og sige: Du skal være positiv, du skal opføre dig på en bestemt måde. Det er for at eliminere en problematisk adfærd. For du får ikke nogen til at starte til en psykolog og vende tilbage som en gennempositiv, samarbejdsvillig kollega. Men du kan gøre noget for at håndtere en destruktiv adfærd."

Amy Gallo understreger, at prisen for manglende konflikter ikke er blevet udregnet i kroner og øre, og at et sådan regnestykke er svært. Alligevel er der klare indikationer.

"For det første sker der et tab af innovation – en del af det at komme op med nye idéer og føre dem ud i livet indebærer konflikt: Du fremlægger en idé og møder modstand eller rettelser. Hvis du har en kultur, hvor der insisteres på, der ikke må være konflikt, ender du med tavshed. Som leder ender du med ikke at blive informeret om dårligt nyt, du får ingen feedback, og du bliver ikke

Vi har dramatiseret konflikten i politik, medier og samfundet i dag. Derfor er konflikt blevet et ekstremt negativt ladet ord, så konflikter virker mere aparte og uforsonlige i dag

” Amy Gallo

præsenteret for nye idéer," siger hun og forklarer, at det ikke kun er de gode idéer, der ikke lander på lederens bord, manglende kan konflikter kan også medføre potentielle katastrofer: skandaler.

Og prisen har en stribe virksomheder og organisationer kunnet bevidne: Alt fra skandaler i Skat til hvidvask sagen i Danske Bank rummer nemlig fortællingen om medarbejdere, der ikke kunne gå nogen steder hen med afgørende viden.

"Vi kan pege på mange erhvervsskandaler, som grundlæggende bunder i en frygt for konflikt. Havde medarbejdere følt sig trygge, når de så urent trav, havde de formentlig sagt noget – så der er en meget reel risiko, hvis man ikke tager konflikt alvorligt. Det er meget hårdt, hvis du som medarbejder konstant skal navigere i, hvad du kan sige, og hvad du ikke kan sige – kan jeg tale højt om det her, må jeg træde forkert, må jeg give feedback til min chef? Den usikkerhed gør det svært."