

Feedback og konflikthåndtering

Regulering af spændinger og forventningsbrud i
selvorganiserende virksomheder

Konferencebidrag 12. november 2018



Hvem er vi?

- Maria Krüger Michaelsen & Timo Klindt Bohni
- Erhvervspsykologer i Perspektivgruppen
- Arbejder med organisationsudvikling, konflikter og nye ledelses- og organisationsformer
- Begge uddannet cand.psych. fra AU



Planen for den næste time

- Prolog
- Organisation og konflikt
- Sådan håndteres konflikter og spændingsfelter i selvledende organisationer: eksempler på procedurer og processer
- At arbejde med psykologiske tilstande
- Epilog

Drøft 3 og 3

- I er nu "Mads og monopolet"
- Drøft hvad I vil råde Preben til at gøre med hans dilemma?
- Drøft gerne hvad I tror der kan være på spil set fra de forskellige perspektiver!
- Målet er ikke at blive enige



HVOR MANGE AF JER ER HELT VILDE MED KONFLIKTER?

Den dårlige nyhed

- Konflikter er en integreret og uadskillelig del af ALLE organisationer!
- Intet organisationsdesign, ingen ledere, ingen metoder kan opløse alle konflikter

Indbyggede spændingsfelter

- På organisatorisk plan
 - Spændingen mellem arbejdsdeling og samordning
- På individuelt plan
 - Spændingen mellem individualitet og kollektivitet

Konflikter i hierarkiske organisationer

Funktionel praksis

- Konflikter søges undgået via funktionelle rolledesign (MECE-princippet)
- Konflikter løses i tre trin:
 - Medarbejderne forhandler selv om en løsning. Hvis ikke gangbart:
 - Vælges den løsning medarbejderne forestiller sig lederen ville ønske. Hvis ikke gangbart:
 - Konflikten sendes opad mhp. at lederen løser den

Dysfunktionel praksis

- Konflikter opstår hyppigt pga. dysfunktionelle rolledesigns og uklare forpligtelsesstrukturer
- Konflikter løses ikke, fordi:
 - De forties og bliver i stedet til spændinger og dårlig stemning
 - De udarter til rå magtkampe, alliancedannelse, bagtalelser mv.
 - Lederen vender det blinde øje til konflikten

Konflikter i selvledende organisationer

- Potentielle konflikter søges imødegået via kollegiale samarbejdsaftaler, høj grad af gennemsigtighed, fx om løn, funktionelle rolledesigns og betoning af evolutionært formål
- Konflikter løses som udgangspunkt af de involverede parter selv, evt. med hjælp fra kolleger eller facilitatorer
- Der er tydelige retningslinjer for hvordan spændinger og konflikt skal processes
- I sidste ende er der en bagstopper(funktion)

Eksempel 1: Morning Star



Konfliktløsningsprocedure:

1. De to parter i konflikten forsøger at løse det indbyrdes. Hvis ikke de finder en fælles løsning, så
2. Udpeger de stridende parter en kollega, som de begge har tillid til at hjælpe med at skabe en enighed (kollegaens opgave er ikke at beslutte, men at hjælpe parterne til enighed). Hvis ikke de lykkes, så
3. Indkaldes et panel til at hjælpe med at skabe en løsning. Panelets rolle er rådgivende, ikke dømmende
4. Ultimativt indkaldes direktøren/grundlæggeren som bagstopper. Direktørens beslutning er bindende for alle parter

Eksempel 2: HolacracyOne



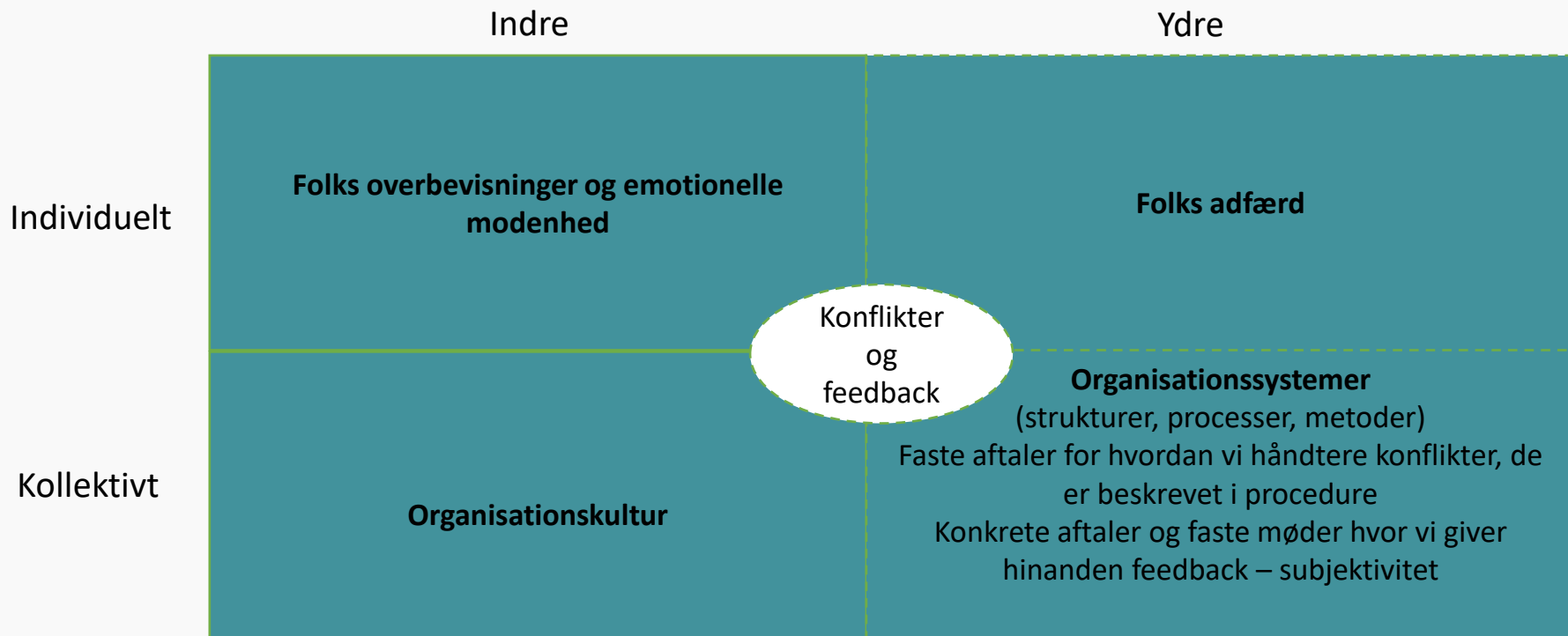
HOLACRACY®

Integrativ teambaseret beslutningsproces

1. Præsentation af forslag, som skal løse en ”organisatorisk spænding”
2. Afklarende spørgsmål
3. Reaktionsrunde
4. Mulighed for at tilpasse og afklare forslag på baggrund af reaktioner
5. Indvendingsrunde (er der grunde til at forslaget vil medføre skade eller tilbageskridt?)
6. Integration (som har til formål at tilpasse forslaget så det adresserer spændingen, men uden at forårsage indvendingen)

AT ARBEJDE MED PSYKOLOGISKE TILSTANDE

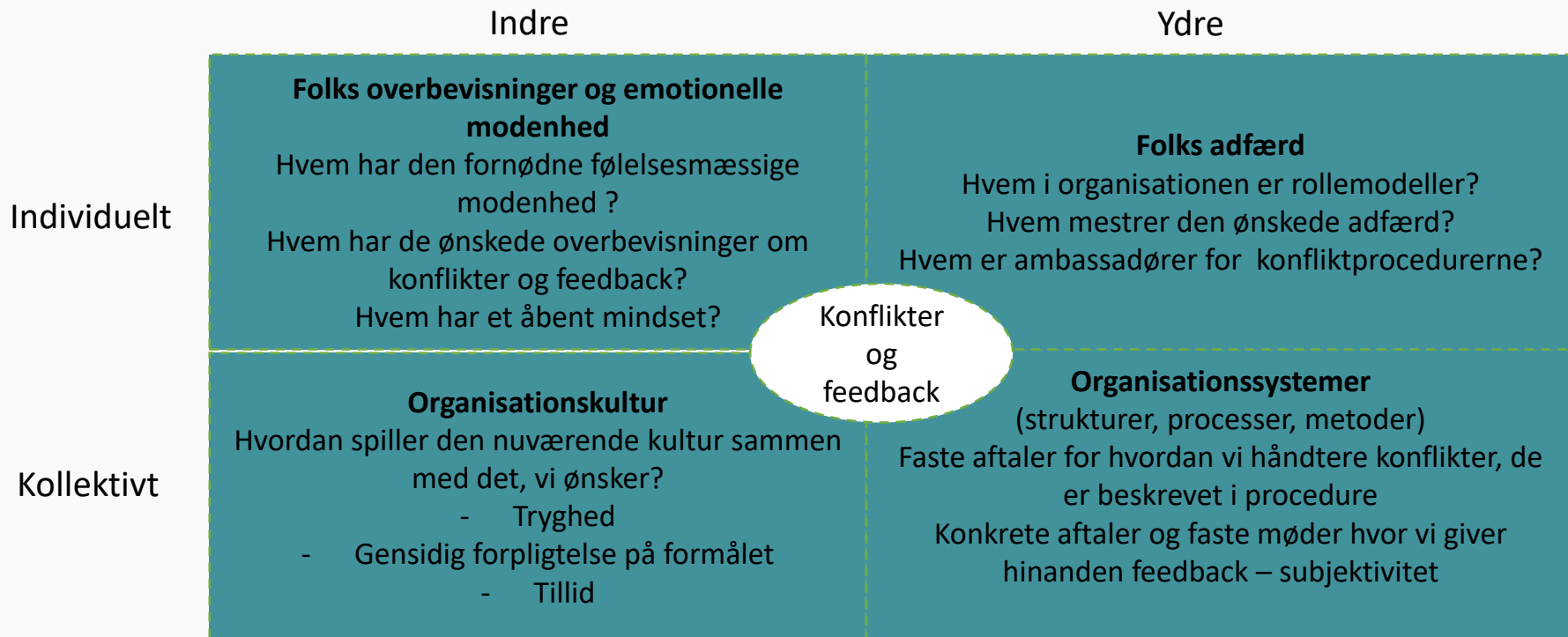
TEAL



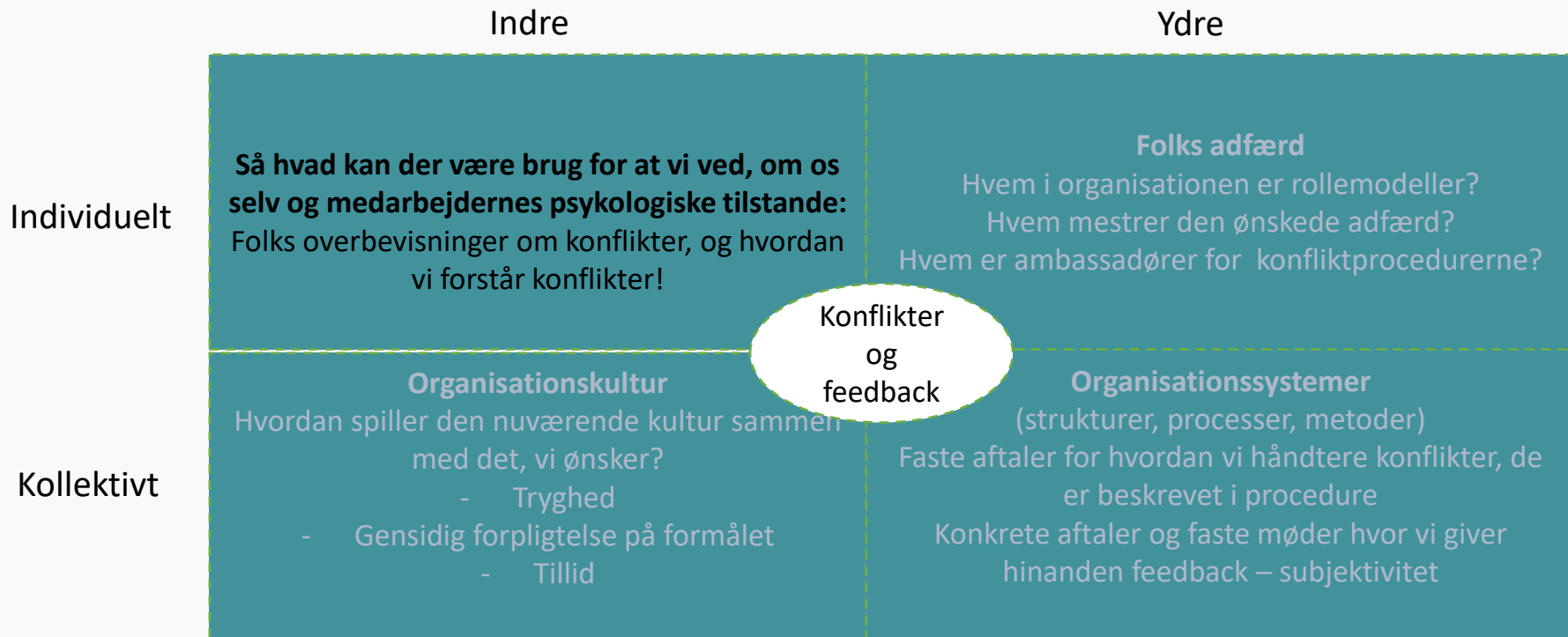
Feedbackpraksis og evaluering i teal organisationer

1. Ansvar for feedback og evalueringer er placeret decentralt hos teamet, ligesom også præstationsstyringen er det.
2. Afgørende er, at måden vi nærmere os verden på sker igennem kærlighed, accept og forbindelser fremfor frygt og fordømmelse. *"Bevidst eller ubevidst bruger vi alt for ofte feedback til at forme andre mennesker til noget, vi mener, de bør være. Der er ingen hurtigere måde at få sjælen til at krybe i skjul på"*.
3. Tale fra hjertet – i jeg-sprog (subjektivt \neq objektivitet (f.eks. At fortælle hvordan vi er blevet inspireret, rørt, frustreret, gjort vrede (det giver muligheden for at den anden kan forstå og begribe hvordan vedkommendes adfærd påvirker os, ved at vi åbner for vores egen indre verden)
4. Vidvinkelperspektiv: betragte personens rolle på arbejdet, som den ser ud nu, i lyset af hendes livsrejse, hendes potentiale, forhåbninger og engagement. Spørgsmål \neq udsagn

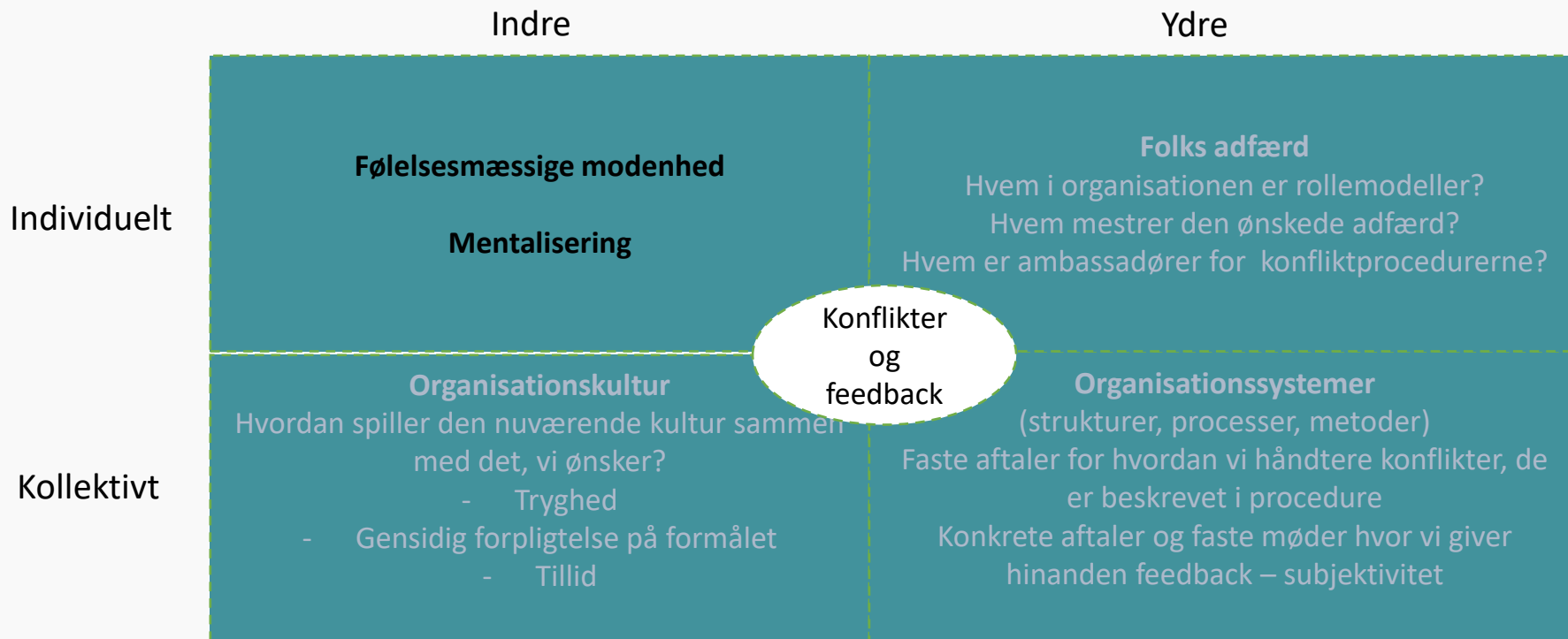
TEAL



TEAL



TEAL



MacLeans model af den tredelte hjerne:

Reptilhjernen: "Krokodillehjernen"

Den paleomammale hjerne: Tidlige pattedyr

Den neomammale hjerne: Nye pattedyr

Mentalisering: at kunne se sig selv udefra og andre indefra



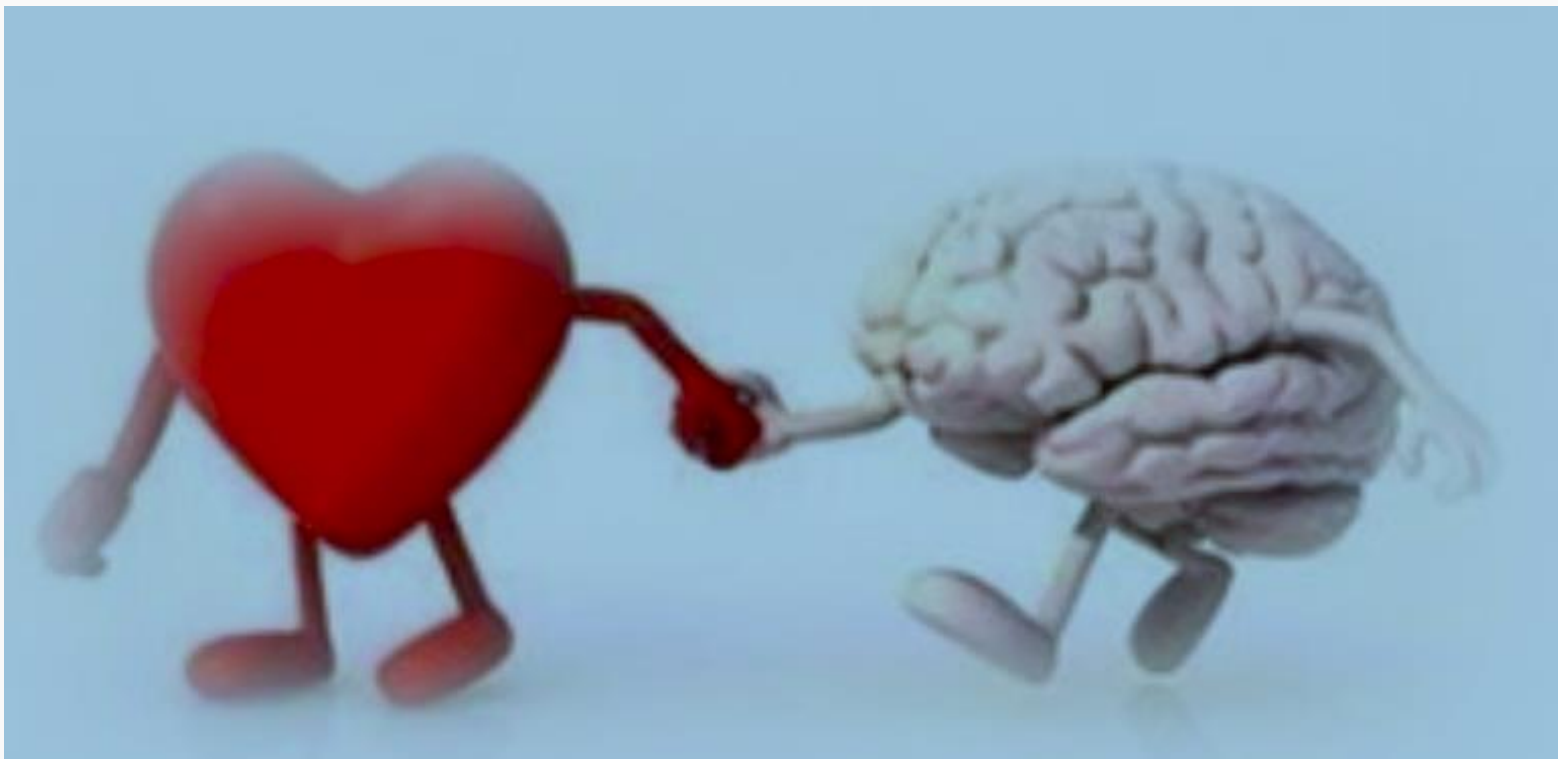
Det handler ikke blot om at tænke klart, men også om at føle klart.

Efterhånden som barnet vokser, udvikles evnen til selvregulering på de forskellige niveauer. Kvaliteten af interaktionen med omsorgspersoner har stor betydning for, hvor godt funktionerne udvikles.

TEAL

Individuelt

Kollektivt



Drøft 3 og 3

- Vend tilbage til Prebens dilemma
- Der er sket udvikling i sagen. Preben har på baggrund af råd fra Mads & Monopolet valgt at informere sin leder om sit dilemma.
- Drøft hvad I vil råde lederen til at gøre?



Tak for i dag!