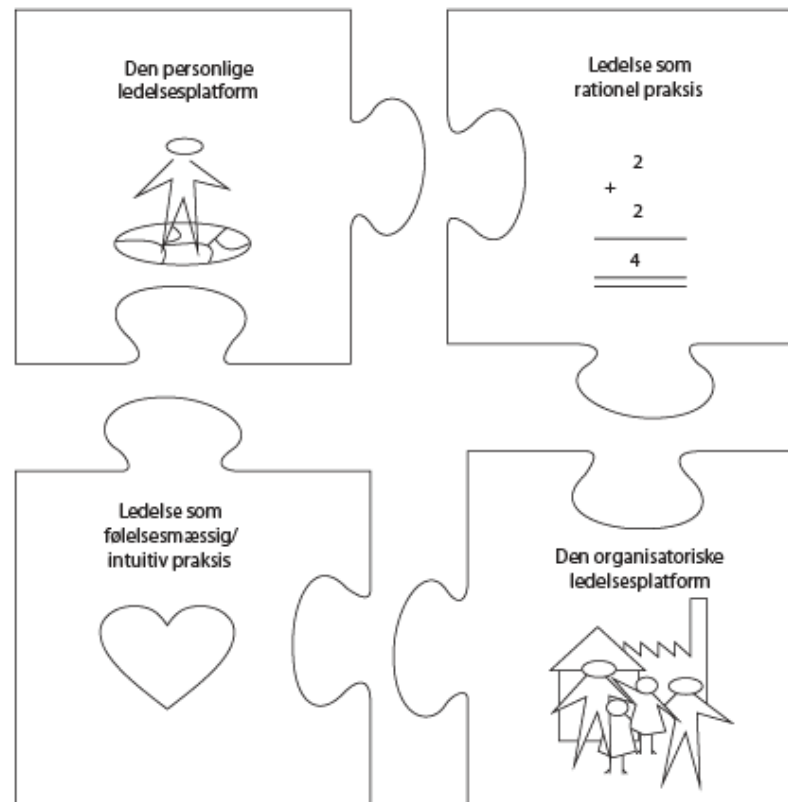


	INDIVID	ORGANISATION
SYNLIG	Adfærd Kommunikation	Organisationsstruktur Funktioner Opgaver
USYNLIG	Personlighed Menneskesyn Værdier	Kultur

Figur 1.1.: Individuel og organisatorisk adfærd

	RATIONEL	FØLELSMÆSSIG
SYNLIG	Handling og kommunikation som den kommer til udtryk	
USYNLIG	Fokus på fakta, analyse, beregninger, planer	Fokus på relationer, omsorg, dialog

Figur 1.2.: Adfærd og tankemønstre



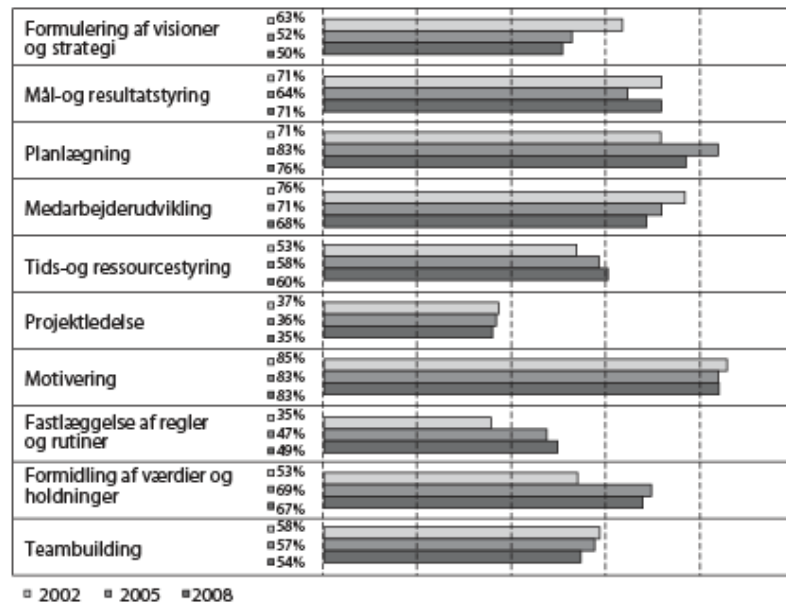
Figur 1.3.: Ledelsesbegrebets fire brikker

JAPANSKE ORGANISATIONER	AMERIKANSKE ORGANISATIONER
Livslang ansættelse	Kortvarig ansættelse
Langsom evaluering og forfremmelse	Hurtig evaluering og forfremmelse
Ikke-specialiserede karriereveje	Specialiserede karriereveje
Implicitte kontrolmekanismer	Eksplícitte kontrolmekanismer
Kollektiv beslutningtagning	Individuel beslutningtagning
Kollektivt ansvar	Individuelt ansvar
Holistisk syn (på medarbejdere)	Segmenteret syn (på medarbejdere)

Figur 1.4.: Type A og type J

	VIRKSOM- HEDENS OVERSKUD	MEDARBEJDER- GENNEMGANG	MEDARBEJDER- TILFREDSHED	SYGE- FRAVÆR	EFFEKTIVITET PÅ VIRKSOMHEDEN
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på regler og direktiver		☹	☹	☹	☹
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på dialog og samarbejde	☺	☺	☺	☺	☺
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på overvågning og opfølgning		☹	☹	☹	☹
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på holdninger og værdier	☺	☺	☺	☺	☺
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på motivation og gensidig respekt		☺	☺	☺	☺
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på ordrer		☹	☹	☹	☹

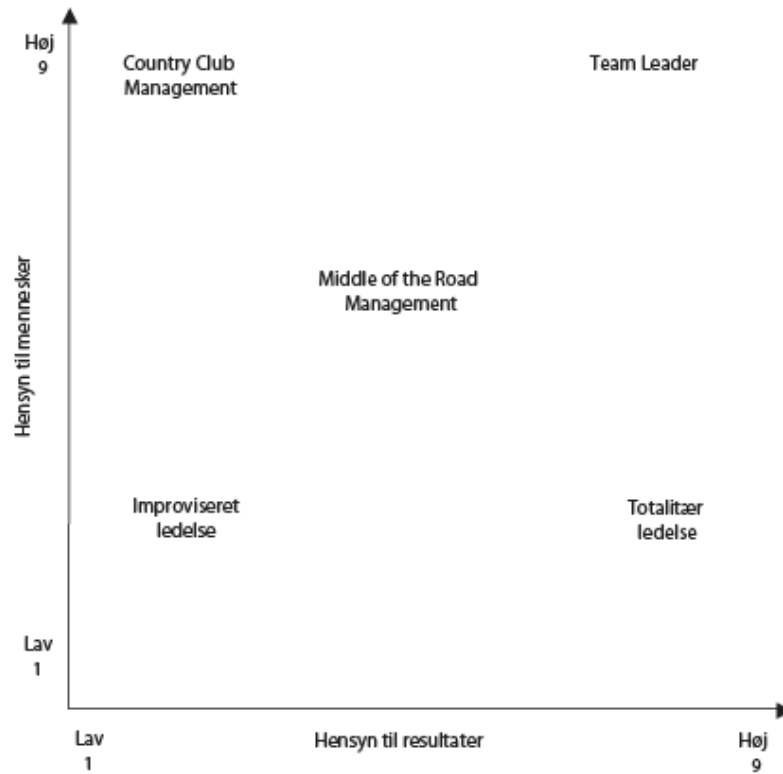
Figur 1.5.: Sammenhæng mellem ledelsesstil og virksomhedens resultater.
Kilde: Ledernes Hovedorganisation m.a. 2004.



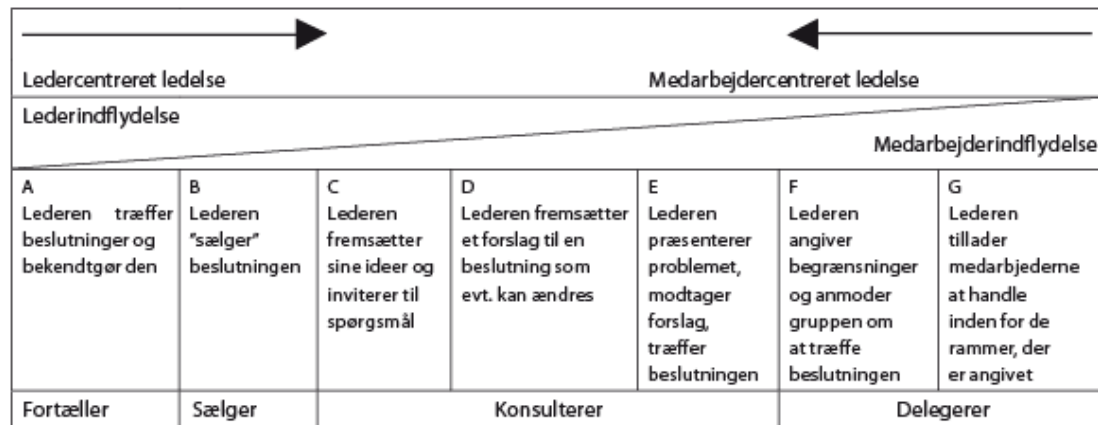
Figur 1.6.: Udviklingen i Top 10 ledelsesopgaver (tilpasset efter det danske Ledelsesbarometer, 2008).

PRIORITERING	NEDERSTE LEDELSESNIVEAU	MELLEMSTE LEDELSESNIVEAU	ØVERSTE LEDELSESNIVEAU
1	Motivering	Motivering	Beslutningstagen
2	Problemløsning	Beslutningstagen	Motivering
3	Planlægning	Problemløsning	Mål- og resultatstyring
4	Uddelegering	Planlægning	Formidling af værdier og holdninger
5	Personalepleje	Uddelegering	Uddelegering
6	Koordinering	Personalepleje	Formulering af vision og strategi
7	Videndeling	Medarbejderudvikling	Problemløsning
8	Informationsbehandling	Koordinering	Personalepleje
9	Beslutningstagen	Mål- og resultatstyring	Planlægning
10	Vejledning og coaching/ Medarbejderudvikling/ Tids- og ressourcestyring	Informationsbehandling	Repræsentere virksomheden

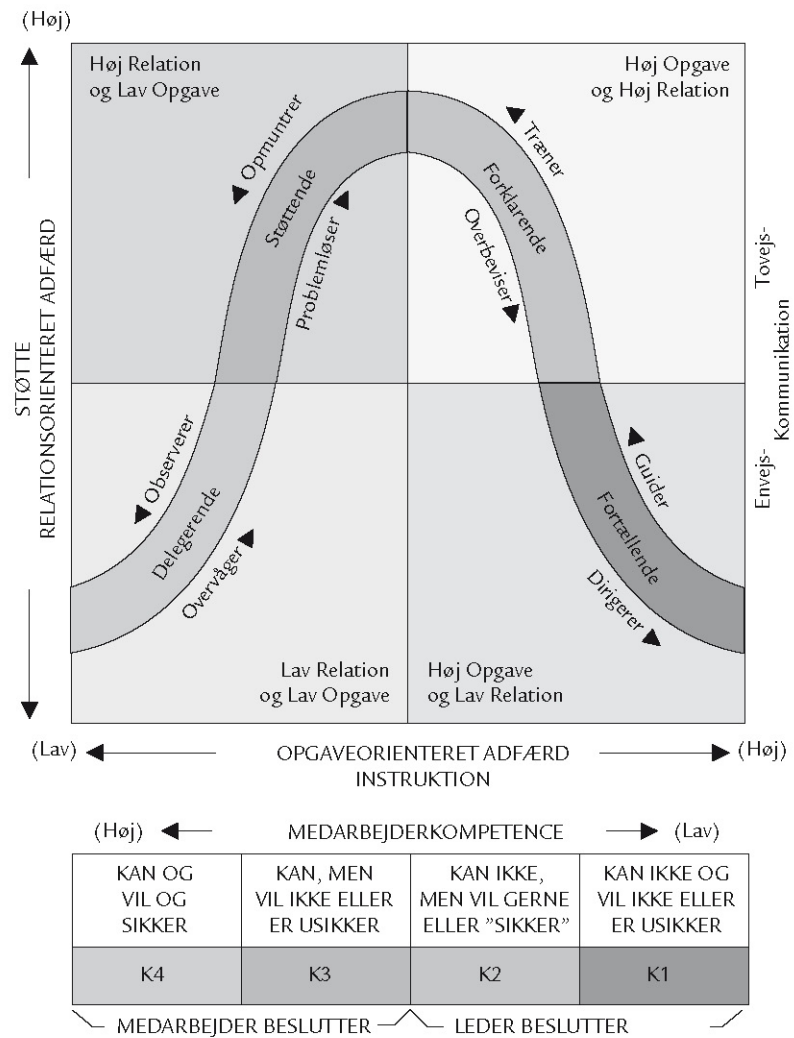
Figur 1.7.: Top 10 ledelsesopgaver fordelt på ledelsesniveauer.
Kilde: Det Danske Ledelsesbarometer, 2008.



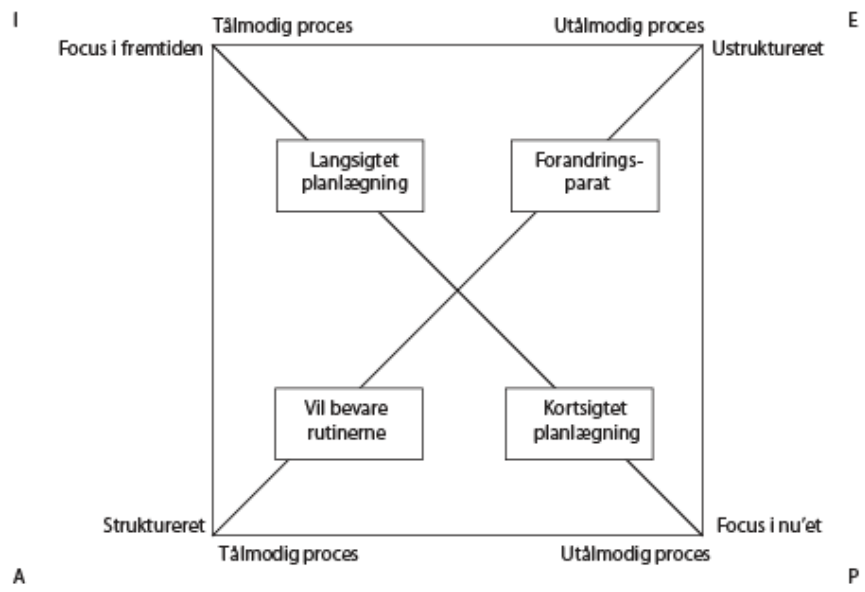
Figur 1.8.: Blake og Moutons ledergitter



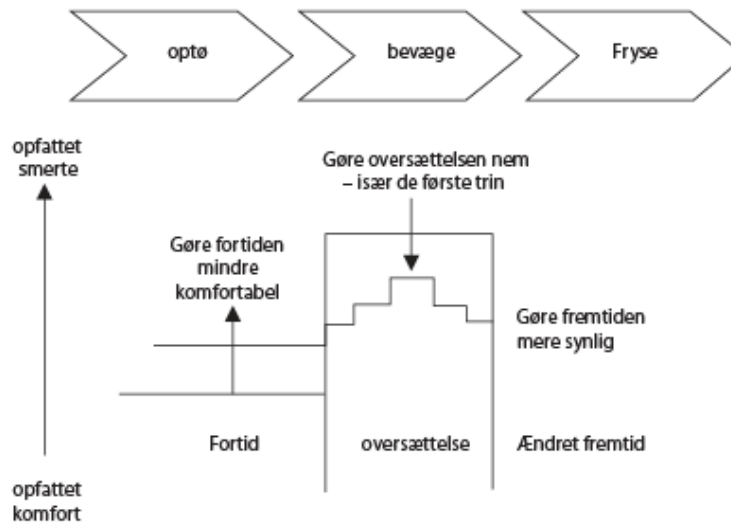
Figur 1.9.: Tannenbaum & Schmidts kontinuum-model



Figur 1.10.: Paul Herseys model for situationsbestemt ledelse. Figuren er gengivet med tilladelse fra Situationsbestemt Ledelse i Danmark ApS.



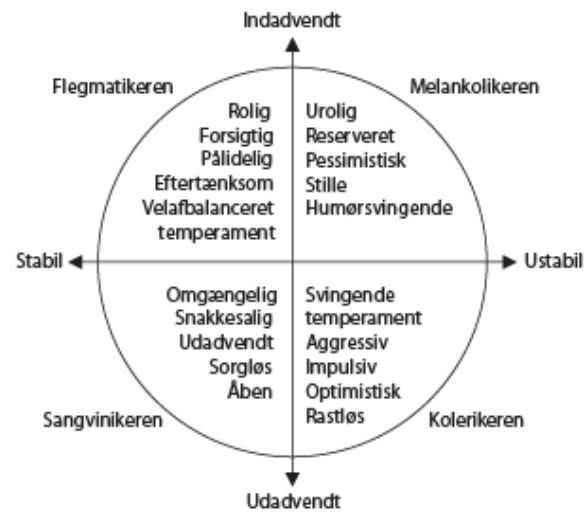
Figur 1.11.: Rollernes indbyrdes modsætninger



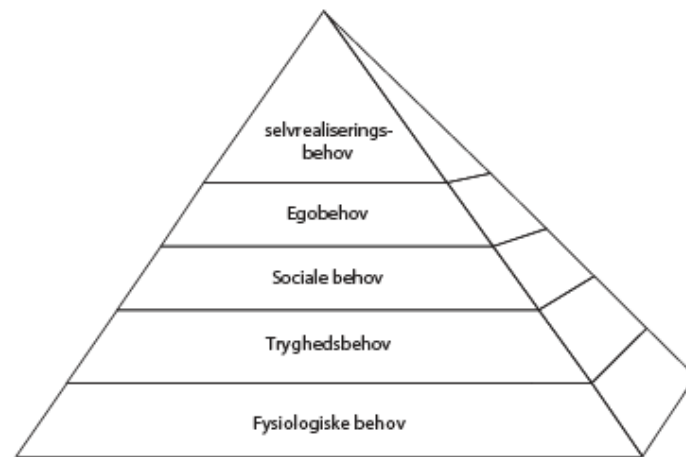
Figur 1.12.: Lewin trefasede ændringsmodel

16 PF – 16 DIMENSIONER*			
A-	Forbeholden, upartisk, kritisk, fjern, ubøjelig	Varmhertet, udadvendt, sorgløs, deltagende	A+
B-	Sløv	Opvakt	B+
C-	Følelsepåvirkelig, følelsesmæssigt mindre stabil, let rystet	Følelsesmæssig stabil, moden, rolig, virkelighedsnær	C+
E-	Ydmyg, mild, let at lede, føjelig, medgørlig	Selvhævdende, aggressiv, konkurrer, stædig	E+
F-	Besindig, fåmælt, alvorlig	Ubekymret, glat, entusiastisk	F+
G-	Egoistiske hensyn, ignorerer regler	Samvittighedsfuld, vedholdende, høj moral, ligevægtig	G+
H-	Genert, ængstelig, føler sig let truet	Dristig, uhæmmet, socialt modigt	H+
I-	Usentimental, selvtillid, realistisk	Omsorgsfuld, følsom, uselvstændig, overbeskyttet	I+
L-	Tillidsfuld, accepterer vilkårene	Mistroisk, svær at narre	L+
M-	Praktisk, nøgtern	Opfindsom, bohemeagtig, fraværende	M+
N-	Ligefrem, beskeden, ægte men socialt klodset	Dreven, sleben, socialt opmærksom	N+
O-	Selvsikker, rolig, tryk, tilfreds, afklaret	Ængstelig, selvbebrejdende, usikker, bekymret, foruroliget	O+
Q ₁ -	Konservativ, respekterer traditionelle ideer	Eksperimenterende, fordomsfri, fritænkende	Q ₁ +
Q ₂ -	Afhængig af gruppe, en sand medløber	Selvtilstrækkelig, iger ig, foretrækker egne beslutninger	Q ₂ +
Q ₃ -	Udisciplineret selvkonflikt, slap, følger egne tilskyndelser, skødeløs overfor sociale regler	Kontrolleret, udviser viljestyrke, socialt præcis, følger sine tilskyndelser	Q ₃ +
Q ₄ -	Afslappet, rolig, magelig, ikke-frustreret, fattet	Anspændt, frustreret, presset, overanstrengt	Q ₄ +

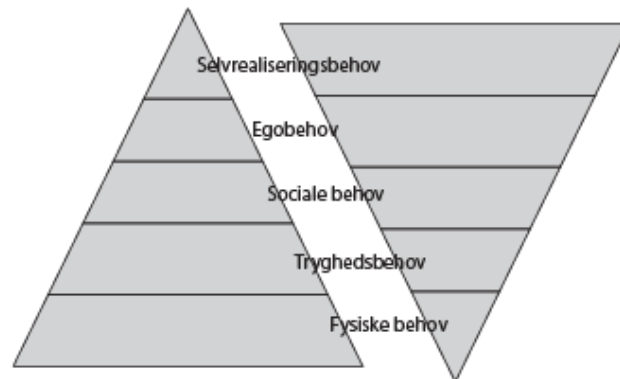
Figur 2.1.: Cattels 16 personlighedsfaktorer⁵



Figur 2.2.: Eysencks model over de fire forskellige personlighedstyper



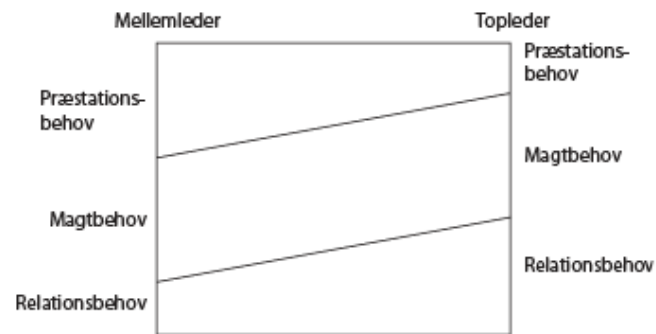
Figur 2.3.: Maslows behovspyramide



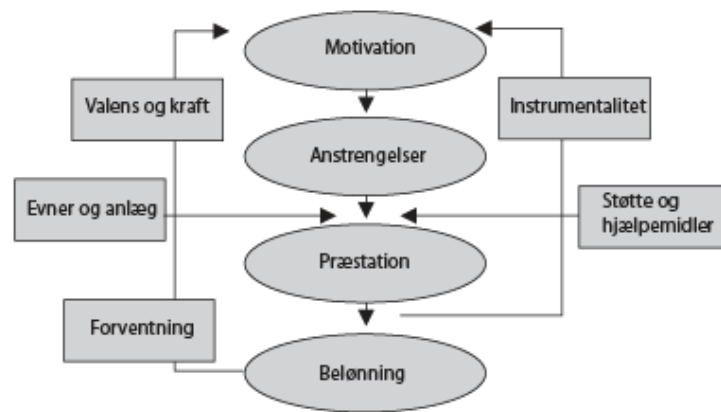
Figur 2.4.: Den omvendte behovspyramide

SELVUDFOLDELSESBEHOV	SELVOPHOLDELSESBEHOV
<p>Karakteristika for personer med et højt Præstationsbehov:</p> <p>Kan ikke sige nej til udfordringer, vil hellere arbejde selvstændigt end i grupper, ønsker stor frihed, fokus på indhold snarere end forhold, elsker gode præstationer, opnår ofte anerkendelse fra andre, "Slideren" – misbruges ofte.</p>	<p>Et udækket præstationsbehov medfører:</p> <p>Strøm af ideer og forslag, bedrevidende, faglige akademiske diskussioner, rivalisering, verdensfjern adfærd.</p>
<p>Karakteristika for personer med et højt Magtbehov:</p> <p>Klar betoning af pligter, rettigheder, systemer mv., udnytter sin formelle autoritet, undgår uklarheder, tager selvstændigt ansvar, fokus på indflydelse snarere end indhold, vil gerne styre gruppeprocessen, hader laden-stå-til.</p>	<p>Et udækket magtbehov medfører:</p> <p>Stædig fastholden af egne synspunkter, meget lidt lydhør, blokerer – bliver aggressiv, bruger regler og normer som bremseklods, nedgør og nedvurderer andre.</p>
<p>Karakteristika for personer med et højt Relationsbehov:</p> <p>Hypig kontakt, socialt samvær, viser interesse i stort og småt, skaber ikke konflikter, løser helst opgaver (og tager ansvar og beslutninger) sammen med andre, anerkender, lytter, giver sig tid, kan give hurtigt op ved alene-arbejde, understøtter samarbejde, fokus på forhold snarere end indhold.</p>	<p>Et udækket relationsbehov medfører:</p> <p>Klæben til andre, uselvstændighed, svajer som et siv med de andre.</p>

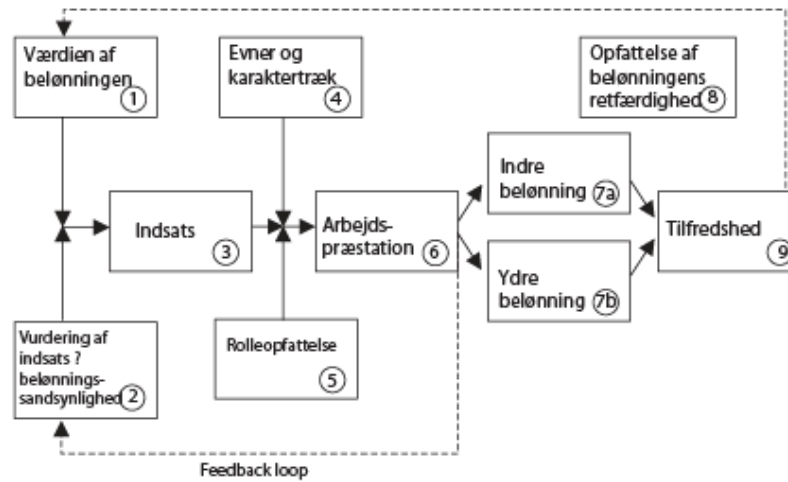
Figur 2.5.: Behovenes karakteristika



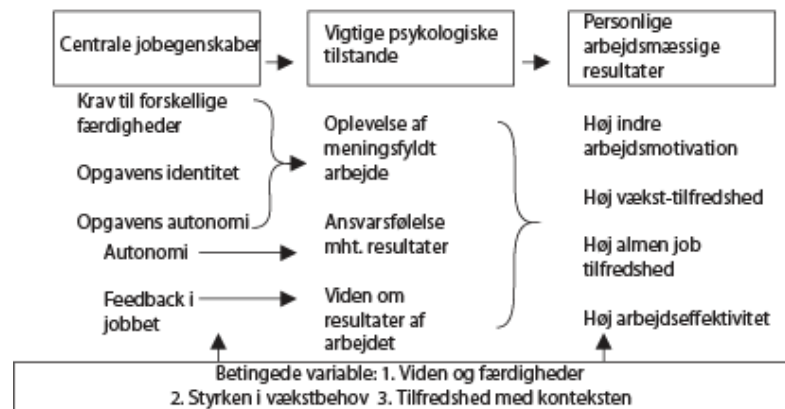
Figur 2.6.: Lederens personlige behov



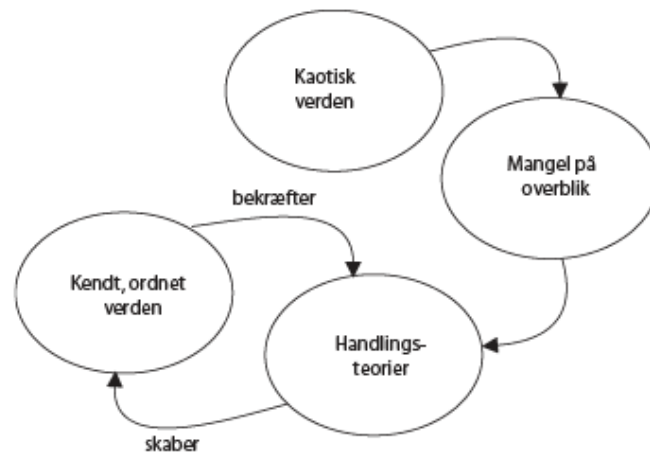
Figur 2.7: Vrooms teori



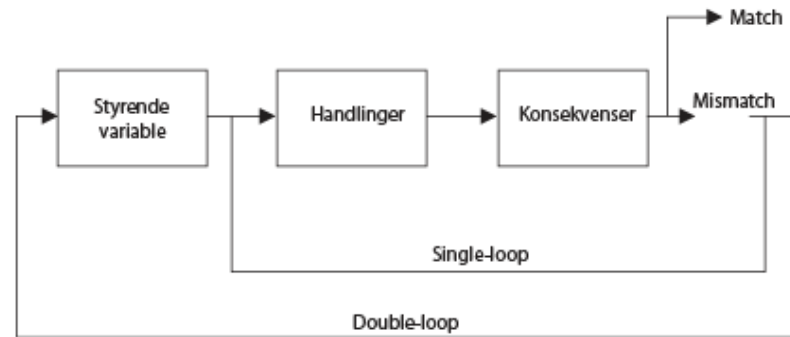
Figur 2.8.: Porter og Lawlers forventningsmodel



Figur 2.9.: Hackman & Oldhams Jobdesignmodel

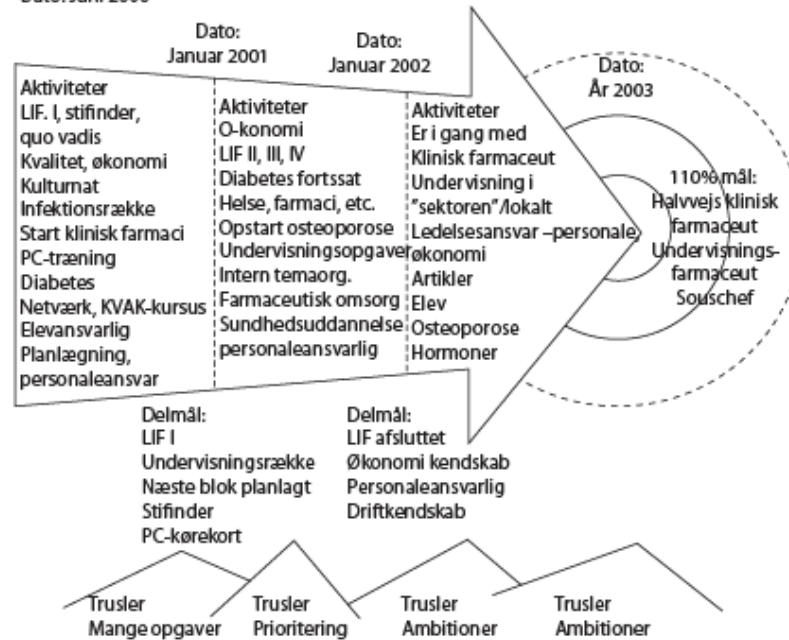


Figur 3.1.: Skabelse af verdensbilleder

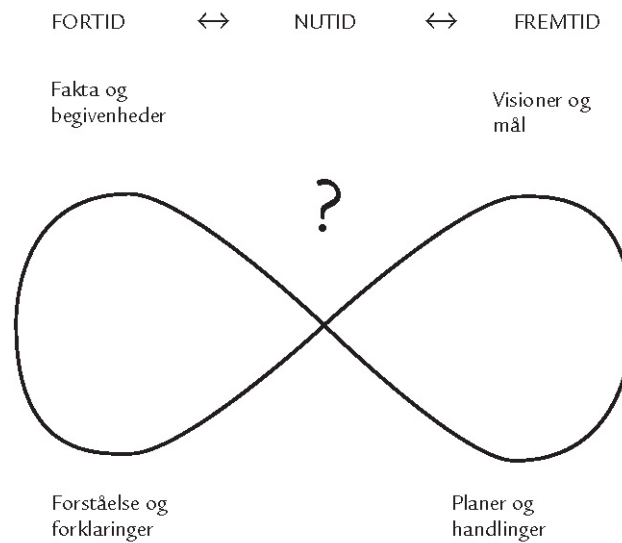


Figur 3.2.: Single- og double-loop læring (Illeris 2000:248)

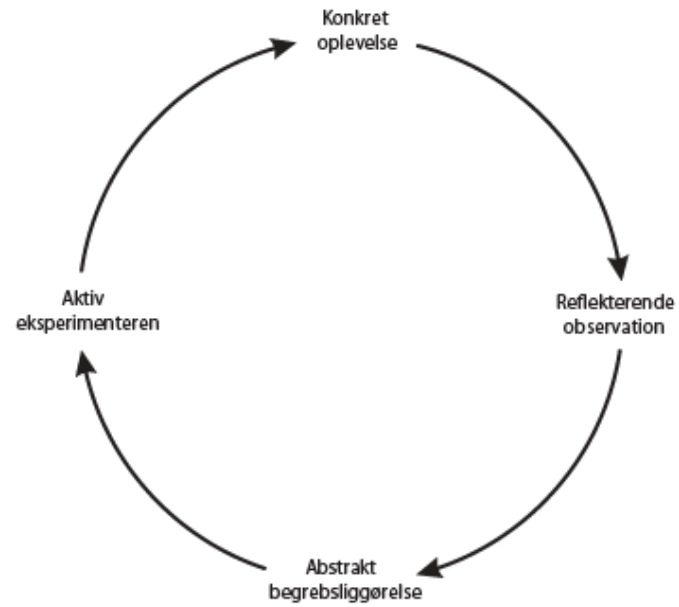
Karriereplan-Tina T
 Dato: Juni 2000



Figur 3.3.: Grafisk Gameplan som proaktiv planlægning (Hundevadt, 2004: 81)



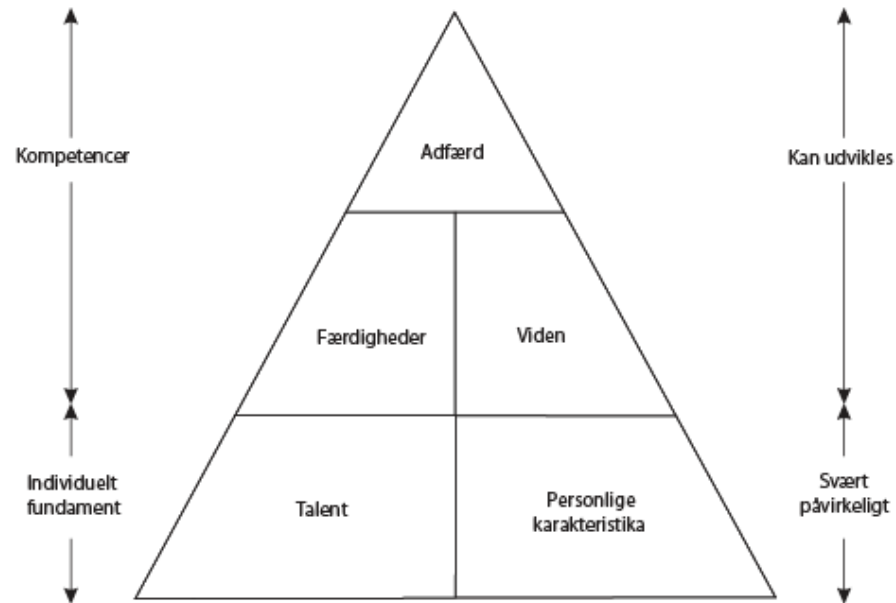
Figur 3.4.: Den lemniskatiske udviklingsmetode



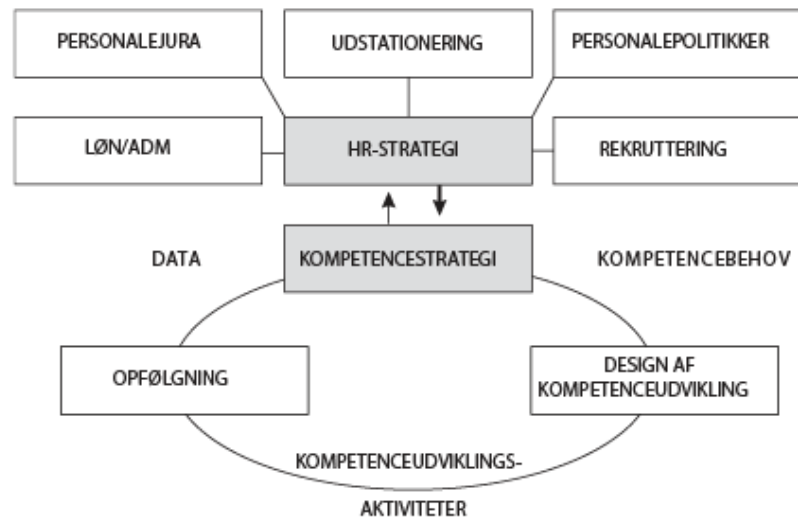
Figur 3.5.: Kolbs læringscirkel



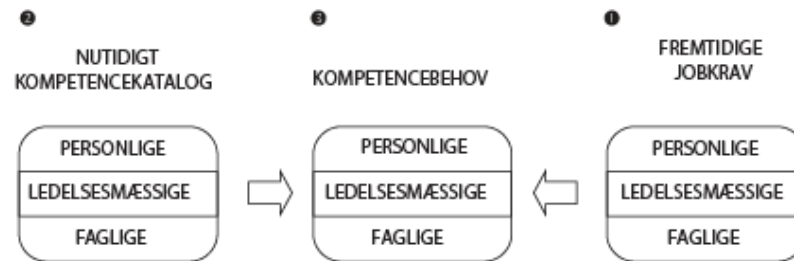
Figur 3.6.: Kolbs udvidede læringscirkel. Tilvirkning efter Kolb 1984, p.42 og Illeris 1995, p.77



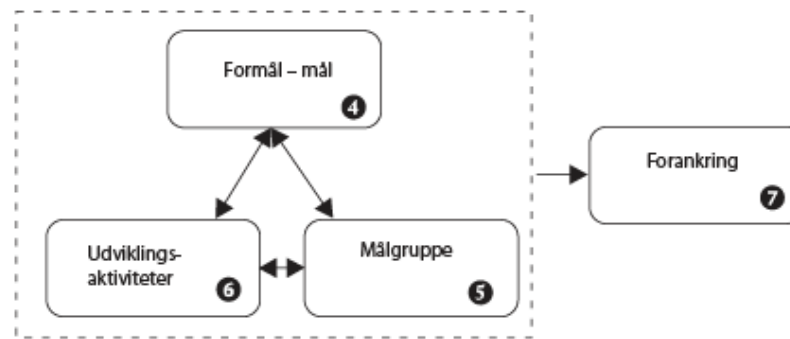
Figur 4.1: Kompetencetrekanten



Figur 4.2.: Kobligen mellem HR- og kompetencestrategi



Figur 4.3.: Sammenhæng mellem eksisterende og fremtidige kompetencer.



Figur 4.4.: Sammenhæng mellem formål – målgruppe – aktiviteter



Figur. 4.5.: Effektmåling og kompetenceevaluering

KARAKTERISTIKA	HVAD DÆKKER DE OVER?
1. Handlingsorientering	De er ikke bange for at komme i gang. Hellere få løst problemet og komme videre end endeløse analyser.
2. Kunde- og markedsorientering	De lytter og lærer af kunderne. De lægger vægt på service og kvalitet. Lærevillighed.
3. Initiativorientering og selvstændighed samt entreprenørånd.	De understøtter innovation overalt i organisationen. Skaber grobund for innovation og "champions".
4. Produktivitet gennem personorientering	De respekterer individet og ser medarbejderne som kimen til virksomhedens videreudvikling. Medarbejderne er kilden til kvalitet.
5. Aktiv ledelse, der er værdiorienteret	Lederne er aktive og synlige i organisationen, og der er en række værdier, der er gyldige i organisationen. Ledelsen viser sin berettigelse.
6. Fastholdelse af særlig kompetence	De rendyrker det forretningsområde, de er i, til det ekstreme og skifter sjældent branche. "Skomager – bliv ved din læst".
7. Simple organisationsform. Smal ledelse	Ingen komplicerede organisationsopbygning. Ingen lange direktionsgange. Begrænset administration.
8. KISS (enkelhed i organisation). Både central- og decentral styring	Autonomi i jobudførelsen. Eksempelvis selvstændighed i tilrettelæggelse af opgaven. Meget central styring af virksomhedens værdier. Lederne skal kommunikere visioner og mål.

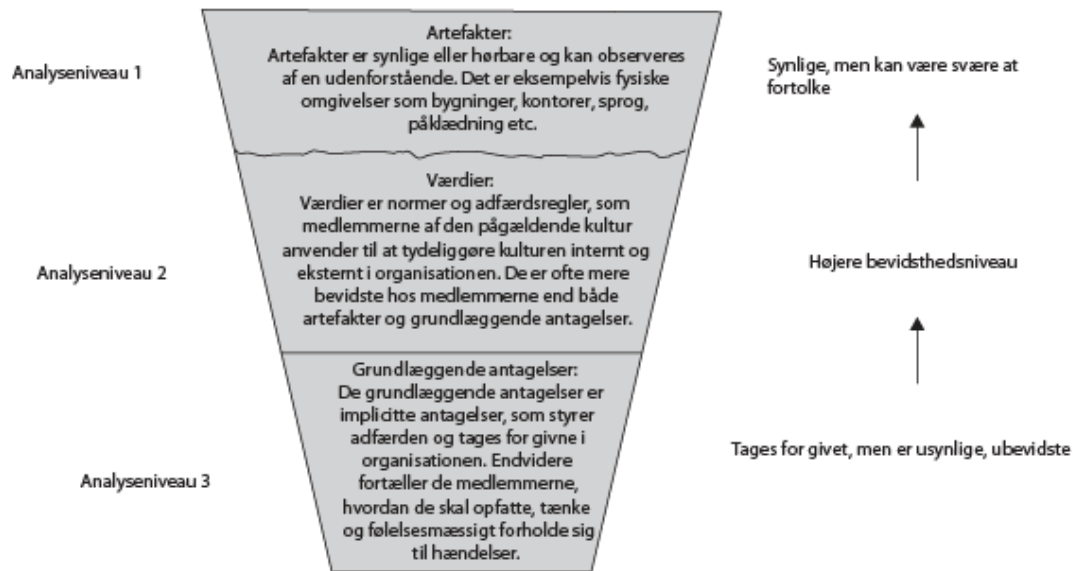
Figur 5.1.: Peters & Watermans 8 karakteristika

	HURTIG FEEDBACK	LANGSOM FEEDBACK
HØJ RISIKO	<p>"Skrap/ macho dreng" Kulturen er en kultur fuld af individualister, som løbende tager store risici og hurtigt får feedback på, hvorvidt deres handlinger er rigtige eller forkerte.</p>	<p>"Hold på din virksomhed" Kulturen er en kultur med beslutninger, hvor der er meget på spil, og hvor der kan gå år, før man ved, om man har truffet de rigtige beslutninger. Det er et miljø med store risici og langsom feedback.</p>
LAV RISIKO	<p>"Hårdt arbejde/ hård afslapning" Kulturen er en kultur, hvor sjov og handling er reglen, og de ansatte tager få risici (alle med hurtigt feedback). For at det kan lykkes, opmuntrer kulturen dem til at fastholde et højt aktivitetsniveau med relativt lave risici.</p>	<p>"Procedure" Kulturen er en bureaukratisk kultur med meget kontrol, hvor der er lidt eller ingen feedback, hvor de ansatte finder det vanskeligt at måle, hvad de gør, og i stedet for koncentrerer sig om, hvordan det gøres.</p>

Figur 5.2.: Deal & Kennedys kulturmodel

EKSTERN TILPASNING	INTERN INTEGRATION
Fælles antagelser om mission og strategi (Opnåelse af en fælles forståelse af kernemission, primære opgaver og eksistensberettigelse).	Udformning af fælles sprog og begrebskategori (Hvis medlemmerne af en gruppe ikke kan kommunikere med og forstå hinanden, er en gruppe pr. definition en umulighed).
Fælles antagelse om driftsmæssige mål (Udviklingen af enighed om mål, der er afledt af kernemissionen).	Definition af grænser og kriterier for optagelse og udstødning (Gruppen må kunne definere sig selv. Hvem er inde, og hvem er ude? Ud fra hvilke kriterier afgør man medlemskab?)
Fælles antagelser om midler til at nå mål (Udviklingen af enighed om de midler, der skal anvendes for at nå målet, såsom organisationsstruktur, arbejdsdeling, belønnings- og autoritetssystemer).	Fordeling af magt og status (Enhver gruppe må udarbejde sin hækkeorden, dvs. dens kriterier for, hvordan medlemmer vedligeholder og mister magt).
Fælles antagelser om kriterier for måling af resultater (Udviklingen af enighed om de kriterier, der skal anvendes til at måle, hvor godt gruppen opfylder sine mål, såsom informations- og styresystemer).	Udvikling af regler for intimitet, venskab og kærlighed (Hvilke regler er der for venskaber, relationer mellem kønnene, og hvorledes skal åbenhed og intimitet behandles).
Fælles antagelser om afhjælpnings- og reparationsstrategier (Udvikling af enighed om, hvilke velegnede afhjælpnings- eller reparationsstrategier, der skal benyttes, hvis målene ikke nås).	Tildeling af belønning og straf (Hvad opfattes som heltemodig og dadelværdig adfærd, og hvad forstås ved belønning, og hvad er afstraffelse).
	Ledelse af det, der ikke kan ledes, og forklaring af det uforklarlige (Alle organisationer møder på et tidspunkt uforklarlige hændelser. Disse skal "oversættes", således at det mindsker utrygheden hos de ansatte (ideologi og religion)).

Figur 5.3.: Skema over Scheins to hovedområder. Kilde: Schein

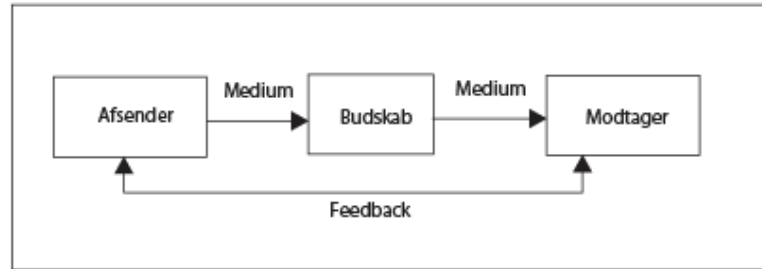


Figur 5.4.: Scheins trøtmodel

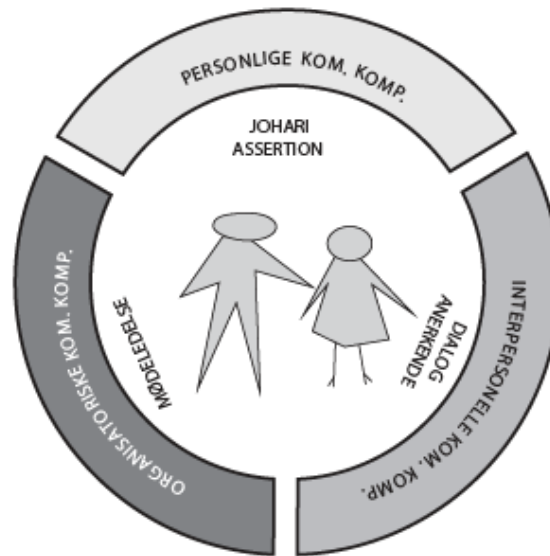
GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER, UD FRA HVILKE KULTURPARADIGMER DANNES	
1.	Menneskehedens forhold til naturen. Den herskende naturopfattelse i en given kultur bliver et grundlæggende element i kulturens kernekultur. Betragter nøglemedlemmerne på organisationsniveau organisationens forhold til miljøet som værende kendetegnet af dominans, underkastelse eller harmonisering, eller gælder det om at finde sin niche?
2.	Virkelighed og sandhed. De sproglige og adfærdsmæssige regler, der fastlægger, hvad der er virkeligt, og hvad der ikke er det, hvad der er en "kendsgerning", hvordan man endegyldigt bestemmer om sandhed "afsløres" eller "opdages"; grundlæggende opfattelser af tid og rum.
3.	Den menneskelige natur. Hvad vil det sige at være "menneske", og hvilke egenskaber betragtes som iboende eller endegyldige? Er den menneskelige natur god, ond eller neutral? Kan mennesket forbedres?
4.	Menneskelig virksomhed. Hvad er det "rigtige" for mennesker at gøre ud fra ovenstående antagelser om virkelighed, miljø og menneskelig natur; at være aktiv, passiv, selvudviklende eller fatalistisk? Hvad er arbejde, og hvad er leg?
5.	Menneskelige relationer. Hvad betragter folk som den "rigtige" måde at forholde sig til andre på? Hvad er den "rigtige" måde at fordele magt og kærlighed på? Er livet et spørgsmål om samarbejde eller konkurrence; individualisme, gruppearbejde eller kollektivt fællesskab; er det baseret på nedarvet autoritet, love eller karisma?

Figur 5.5.: Scheins 5 dimensioner til undersøgelse af grundlæggende antagelser.

Kilde: Strandgaard Pedersen, J. & Sørensen, J.S., Organisationskultur I teori og praksis. Nyt fra samfundsvidenskaberne, København, 1994, s. 22. ⁹



Figur 6.1.: Generel kommunikationsmodel



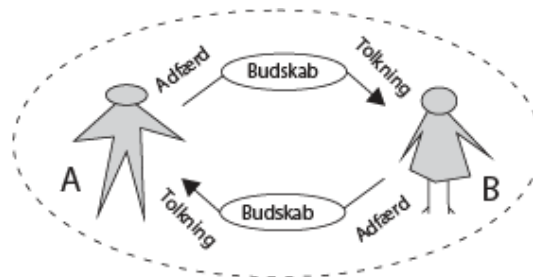
Figur 6.2.: Lederens kommunikationskompetencer

	Kendt af dig selv	Ukendt for dig selv
Kendt af andre	1 Kendt område	2 Blindt område
Ukendt for andre	3 Skjult område	4 Ukendt område

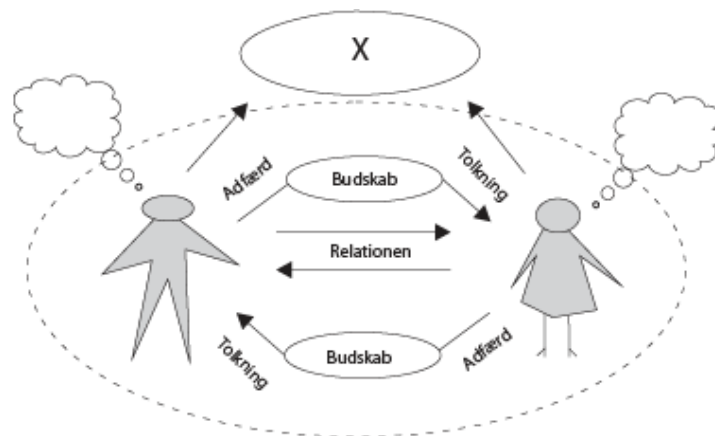
Figur 6.3.: Johari-vinduet



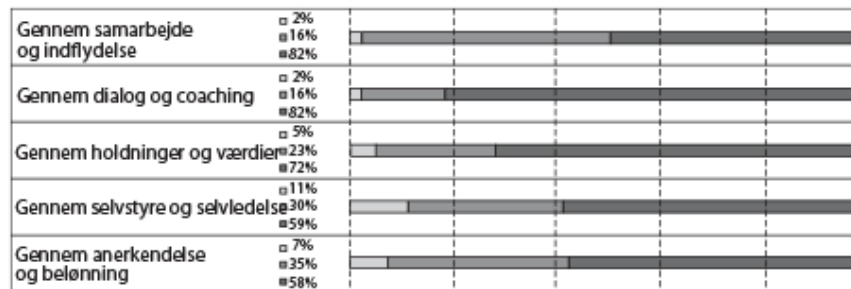
Figur 6.4.: Assertionstyper



Figur 6.5.: Kommunikationens adfærd og filtre

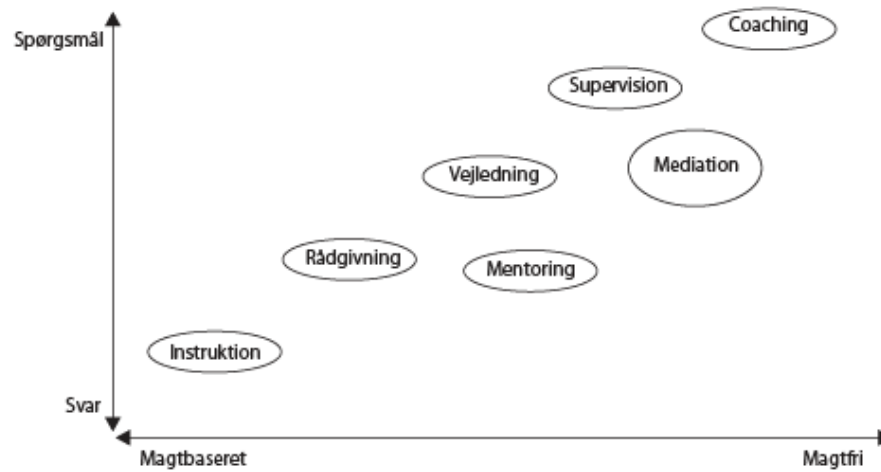


Figur 6.6.: Den udvidede kommunikationsmodel

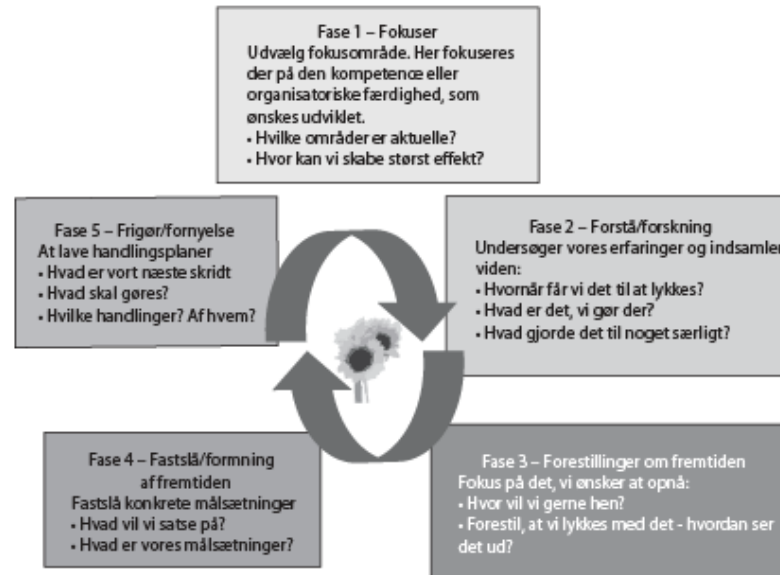


□ 2002 ■ 2005 ■ 2008

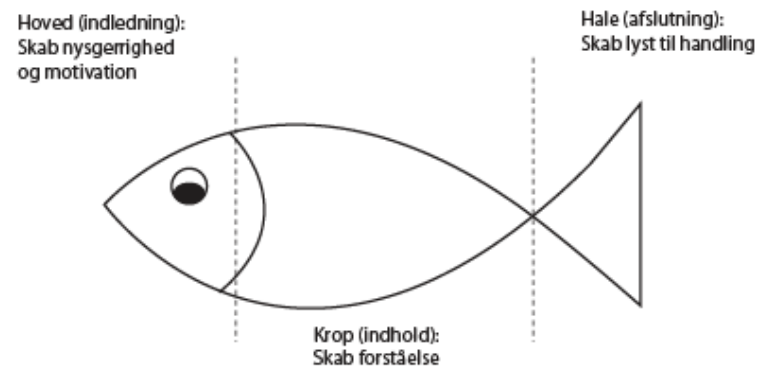
Figur 6.7.: De meste anvendte ledelsesformer, tilpasset efter Det danske ledelsesbarometer, 2008



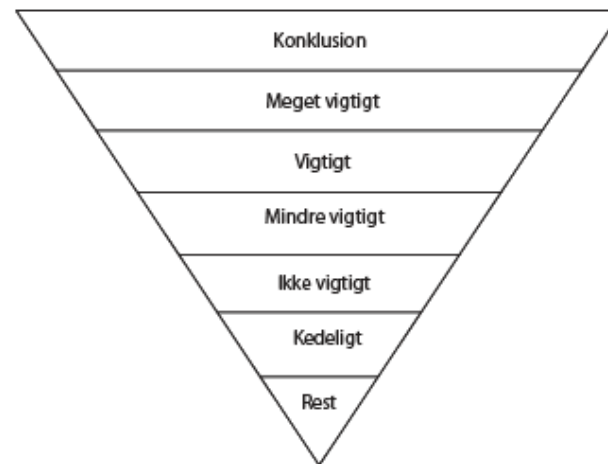
Figur 6.8.: Dialog og samtaleformer



Figur 6.9.: Appreciative Inquiry 5F modellen



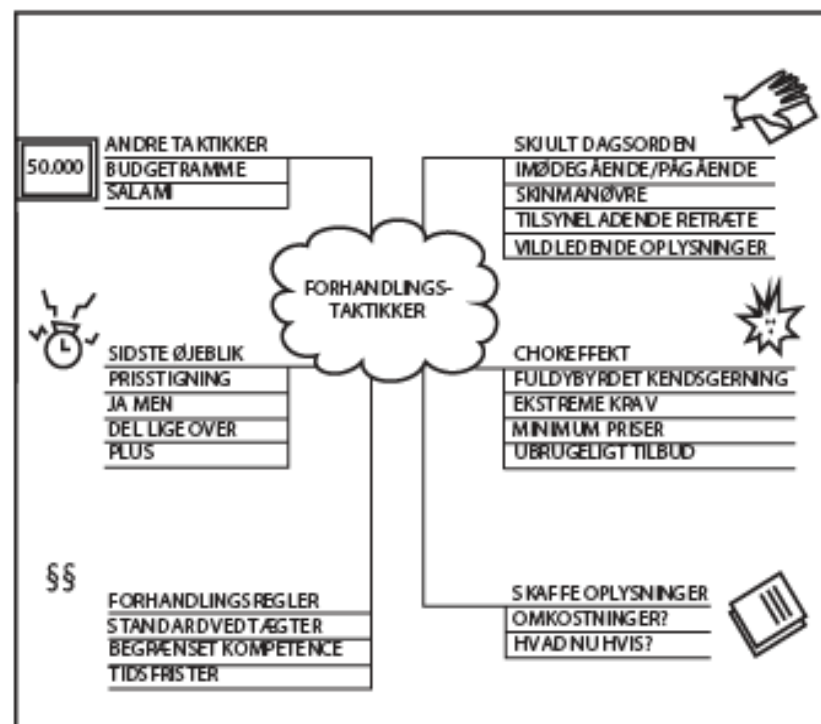
Figur 7.1.: Hoved-krop-hale-teknikken også kaldet "fiskemodellen"



Figur 7.2.: Nyhedstrekanten

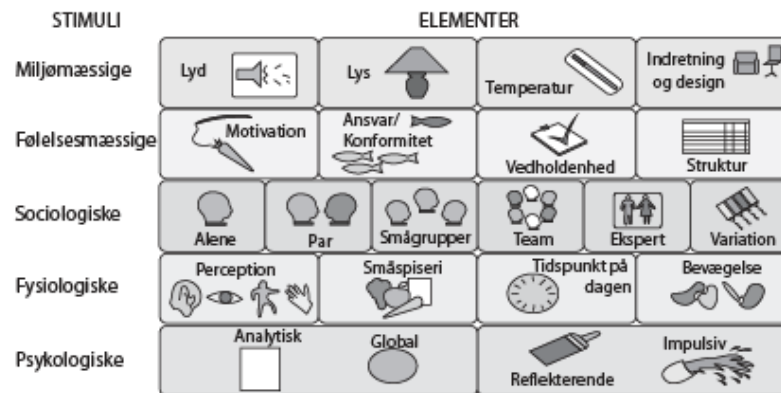
Figur 7.3.: En liste af informationer sat op efter Mind Map-teknikken

FORHANDLINGSTEKNIK – 20 TAKTIKKER
<p><i>Skjult dagsorden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Imødekommende/pågående - Skinmanøvre - Tilsyneladende tilbagetrækning - Vildledende oplysninger
<p><i>Chokeffekt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuldbyrdet kendsgerning - Ekstreme krav - Spørge: "Hvad er minimumsperiode?" - Ubrugeligt tilbud
<p><i>Skaffe oplysninger</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spørge: "Hvad er dine omkostninger?" - Spørge: "Hvad nu hvis...?"
<p><i>Forhandlingsregler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Standardvedtægter - Begrænset? - Tidsfrister
<p><i>Sidste øjeblik taktik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prisstigning - Ja, men... - Med i købet - Dele lige over - Plus
<p><i>Andre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Budgetrammen - Salamiteknikken

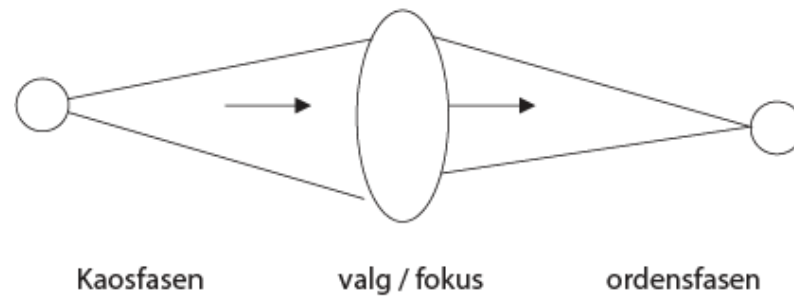


ARGUMENTA- TIONSFORM	APPELLERER TIL	ARGUMENTATIONEN ER PLACERET HOS	TILHØRERNES GRUND TIL OVERBEVISNING
Logos	Fornuften	Talen	Argumentationen i talen
Ethos	Tilliden	Taleren	Troværdigheden hos taleren
Pathos	Følelsen	Tilhørerne	Stemningen hos tilhørerne

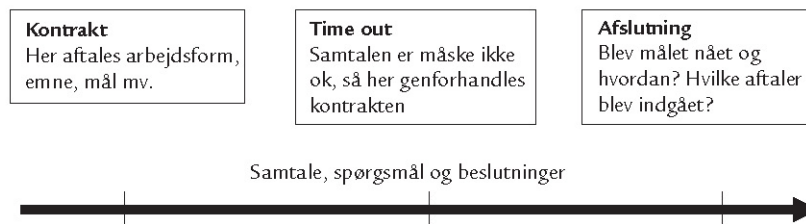
Figur 7.4.: Skematisk oversigt over argumentationstyperne



Figur 7.5.: Dunn og Dunn læringstimulimodel



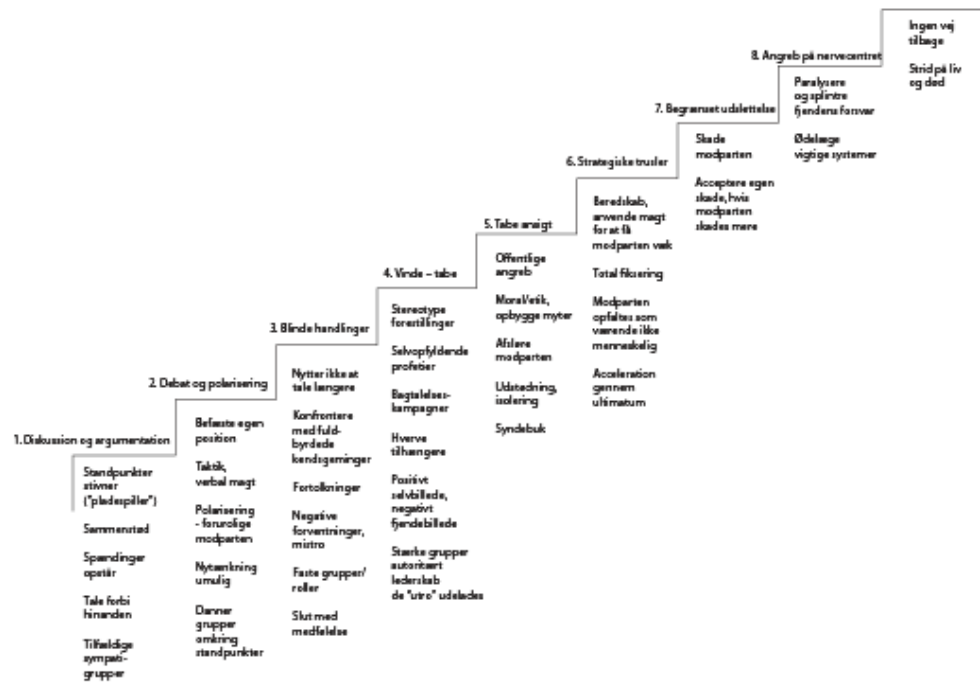
Figur 7.6.: Et mødemønster



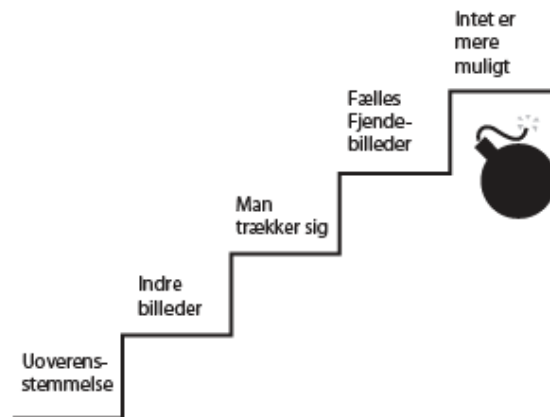
Figur 7.7.: De tre teknikker i en mødelederproces

FORSKELLIGT SYN PÅ KONFLIKTER	
<p>Det gamle syn</p> <p>Konflikter styres af autoriteter</p> <p>Konflikter er ufrugtbare og skal fjernes</p> <p>Brug af formel magt (eller skjult magtanvendelse)</p> <p>Tab eller vind</p> <p>Vi står som modparter over for hinanden</p> <p>Resultatorienteret: Løsningen er et produkt</p> <p>Der er kun én løsning (dvs. den rigtige = min!)</p>	<p>Det ny syn</p> <p>I tager selv ansvar</p> <p>Konflikter kan give udvikling og fornyelse</p> <p>Vi går efter en løsning uden magtanvendelse</p> <p>Begge parter skal vinde noget</p> <p>Vi er fælles om konflikten</p> <p>Procesorienteret: Løsningen er en proces</p> <p>Der er flere gode løsninger</p>

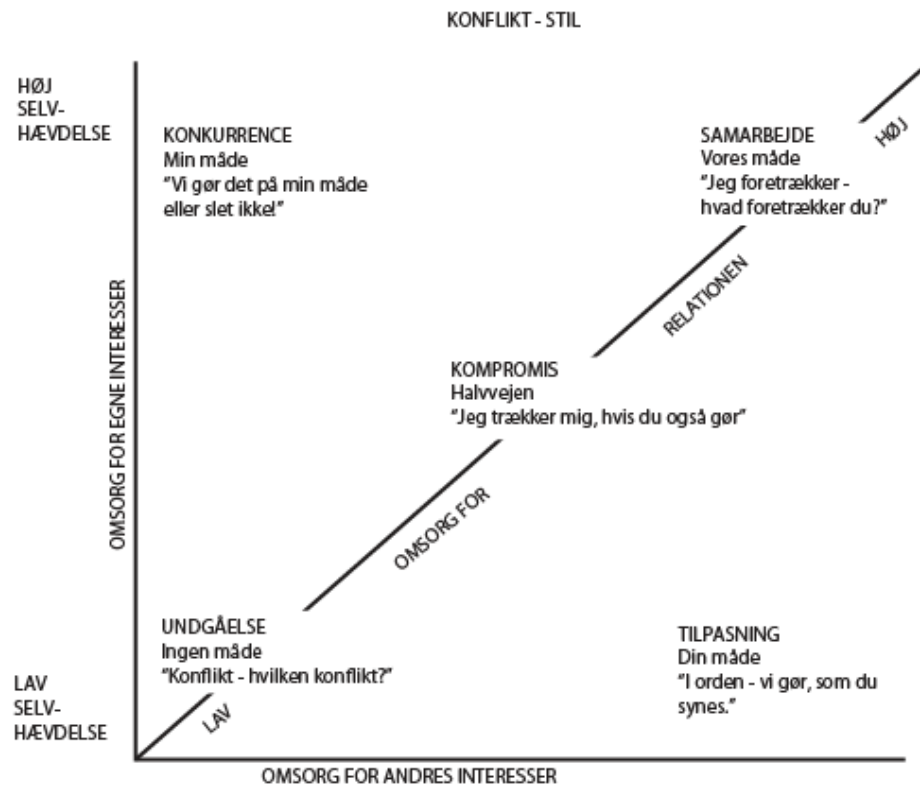
Figur 8.1.: Forskellige syn på konflikter



Figur 8.2.: Konflikttrappen



Figur 8.3.: Konfliktstyrappen. Kilde: Om at forstå og håndtere konflikter



Figur 8.4.: Efter Pruitt & Rubins The Dual Concern Model

DE FEM STILARTER				
KONKURRERE	SAMARBEJDE	SØGE KOMPRIMIS	UNDGÅ	TILPASSE SIG
Denne stil går ud på ikke at tabe. Adfærden er typisk udfordrende, dominerende og kan være aggressiv. Til gengæld ved de andre, hvor de har den pågældende. Adfærden er berettiget og kan i visse situationer være den bedste.	Denne stil går ud på, at begge parter skal være tilfredse. "Samarbejde" betyder ikke, at man er tossegod eller konfliktsky, tværtimod. Man insisterer på at samarbejde, selv om modparten måske kvier sig, og selv om man selv skal slagte et par hellige køer.	Denne stil går ud på, at det er nok, hvis begge parter bliver nogenlunde tilfredse, og at der findes en moderat, måske ufuldstændig løsning.	At undgå kan virke som ligegyldighed. De, der undgår, overlader problemløsningen til skæbnen eller udviklingen. Når de konfronteres med problemet, prøver de enten på at aflede opmærksomheden fra det eller at ignorere det. I nogle situationer kan denne stil være den mest diplomatisk.	Med denne stil tilgodeser man andres behov – måske endda på bekostning af sine egne. I visse situationer er det det bedste, man kan opnå – skaden ville ellers blive større. Og man har nu vist vilje til at bøje af. Så er der lagt pres på modparten til næste forhandlingsrunde.

Figur 8.5.: Kilde: Arbejdsmiljøsekretariatet

STIL	Karakteristik af bruger	Anvendelig, når
KONKURRERE	<p>Indtager faste standpunkter. Kan virke skræmmende på andre, der frygter uenighed. Ser uenighed som en lejlighed til at skabe forbedringer.</p>	<p>Der foreligger en nødsituation. Beslutningen er upopulær. Man er sikker på, at man har ret i en vigtig sag. Man er oppe imod opportunister, som udnytter situationen, hvis man ikke står fast. Begge parter ønsker er for vigtige til en simpel handel.</p>
SAMARBEJDE	<p>Gør sig undertiden urimelige anstrengelser for at skabe konsensus om uvigtige ting.</p>	<p>Man ønsker at få indsigt i andres ideer og meninger. Man vil have et nuanceret beslutningsgrundlag. Man søger konsensus for at opnå fælles ejerskab. Man vil rette op på et tidligere fjendtligt forhold.</p>
SØGE KOMPROMIS	<p>Anser måske kynisk kompromiset som vigtigere end konflikten substans. Er i stand til at give og tage. Upåvirket af stress i en situation, hvor der skal indgås en handel.</p>	<p>Man er ikke i direkte modstrid med mål og principper, og en konflikt ville have uacceptable omkostninger. Begge parter er lige stærke og fastlåst i et nulsumspil. Man søger en hurtig, midlertidig løsning i en kompleks sag. Der er en deadline, som skal holdes. Samarbejde og konkurrerende stil er forsøgt, men har ikke virket.</p>
UNDGÅ	<p>Accepterer, at der ikke træffes beslutninger. Er tilbageholdende med bidrag til beslutninger. Er omhyggelig med at undgå konflikt. Vil meget nødig såre andres følelser. Overlader kontroversielle spørgsmål til andre.</p>	<p>Konflikten er i småtingsafdelingen og trivial. Sejr er umulig. Udbyttet ved at løse problemet står ikke mål med de mulige omkostninger. Det er fordelagtigt at lade vrede og lidenskab rase ud, før man håndterer konflikten. Nærmere undersøgelser er nyttigere end en hurtig løsning. Der er andre, der kan løse problemet bedre. Konflikten er ikke af central betydning.</p>
TILPASSE SIG	<p>Giver efter over for andre mod garantier (og måske uden). Fornuftig. Villig til at indrømme fejl. Klog nok til at overgive sig, når det er det rigtige at gøre. Ved, hvornår det er rigtigt at gøre en undtagelse i forhold til den vedtagne politik.</p>	<p>Den anden part har en bedre sag og fortjener at vinde. Man ønsker selv at foretage ændringer. Konflikten betyder mere for den anden part end for en selv. Man ønsker at bringe den anden part i taknemlighedsgæld, så han skylder én en tjeneste. Den anden part har de bedste kort på hånden. Man foretrækker fred frem for det, man måske kunne vinde ved en konflikt.</p>

Figur 8.6.: Kilde: Arbejdsmiljøsekretariatet

OPNÅ	UNDGÅ
At lytte til sine egne behov, ønsker og følelser og lære at udtrykke dem.	At angribe den anden.
At iagttage den andens behov, følelser og ønsker.	At forsvare sig mod det, den anden siger.
At bevare dialog, bl.a. ved at spørge ind til, hvad den anden mener, hvis vedkommende ikke udtrykker sine behov, ønsker og følelser.	At trække sig ud af samtalen eller lukke den og afvise den anden.

Figur 8.7.: Girafsprog

OPTRAPPENDE SPROG	NEDTRAPPENDE SPROG
Du-form: bebrejder, kritiserer, angriber, generaliserer, fortolker den andens motiv, giver skyld.	Jeg-form: holder sig på afsenderens banehalvdel, respekterer den anden som person, giver plads til andre opfattelser og værdier, tager ansvar.
Dominerende kropssprog	Neutralt kropssprog
Afbryder og skælder ud	Lytte til ende
Ligeglad	Interesseret
Ledende spørgsmål	Åbne spørgsmål
Bebrejde og beskyld	Udtrykke egne ønsker
Abstrakt sprog, taler i gåder	Konkret og præcist sprog
Kigger bagud (er arkæolog på fortiden, leder efter skyld)	Taler nutid (er arkitekt på fremtiden)
Går efter manden	Går efter bolden
Leder efter sydebukke	Leder efter helte, roser andre

Figur 8.8.: Optrappende og nedtrappende sprog

4 TING, EN LEDER IKKE SKAL GØRE

1. En leder skal *ikke* tie konflikter ihjel.
2. En leder skal *ikke* lægge øre til medarbejderes frustrationer uden at gøre klart, om det er noget, lederen vil handle på, eller det er noget, medarbejderen selv skal gøre noget ved.
3. En leder skal *ikke* signalere, at det er forkert at have konflikter – eller sige “åh, det er vel ikke så slemt”. Hvis folk er påvirket af konflikten, så er det slemt nok for den eller de involverede personer. Det skal man tage alvorligt som leder, også selv om man ikke selv syntes, det lyder så galt.
4. En leder skal *ikke* tilbyde sig som 3. part uden at have erfaring i at være upartisk.

Figur 8.9.: Hvad en leder ikke skal gøre. Kilde: Center for konfliktløsning