

# Få mere ud af de svære relationer. Løsningerne skal findes hen over midten.

Af Tine Kragh, Ejer og ledelseskonsulent, Tine Kragh Consulting ApS

Jeg møder mange projektledere, som kæmper med at tage lederrollen på sig – både når de skal lede op, ned og ud af projektet. Jeg vil tage afsæt i min artikel fra magasinet juni 2022 om, hvordan forståelse fremmer mandat og indflydelse. Nærværende artikel vil fokusere på, hvordan vi agerer på denne forståelse og bliver mere effektive i (projekt)lederrollen.

Jeg vil komme ind på, hvordan du med afsæt i både selverkendelse og villighed til at ændre perspektiv kan møde andre fra et bedre sted – og dermed forbedre relationen. Ved at opgive ønsket om at lave om på folk – og kalibrere dit eget perspektiv - kan du øge din effektivitet som (projekt)leder markant.

## Brug DiSC til at forstå udgangspunktet

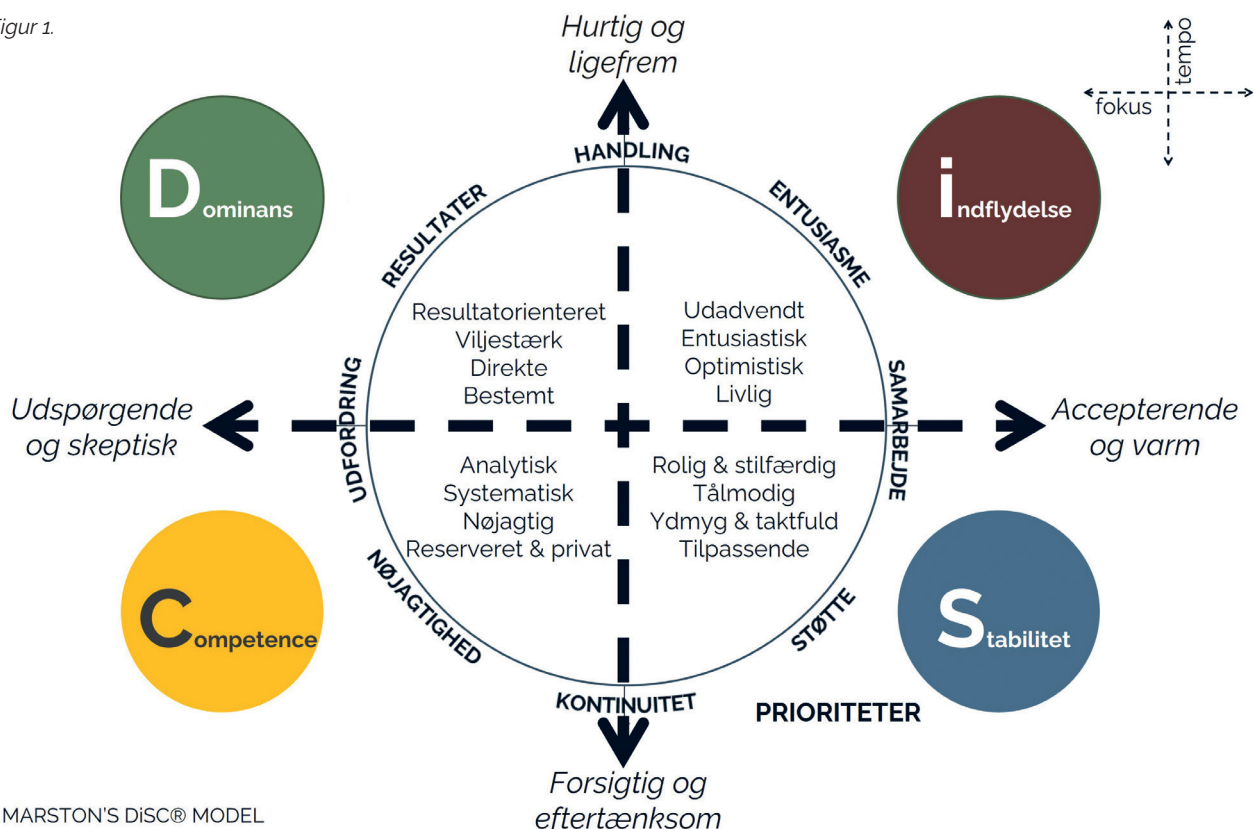
DiSC består af 4 personprofiler, der dannes ud fra en persons præferencer på 2 akser:

- **Tempoaksen** – Hurtig & ligefrem versus Forsigtig & eftertænksom
- **Fokusaksen** – Udspørgende & skeptisk versus Accepterende & varm

D-profilen (Dominans) fremkommer således som en kombination af en præference for at være Hurtig & ligefrem og Udspørgende & skeptisk. Og så fremdeles.

De 4 profiler er uddybet i figur 1.

Figur 1.



MARSTON'S DiSC® MODEL



Vi møder sjældent rene stereotype D/i/S- eller C-profiler. Ofte rummer vi en kombination af stile, ligesom en given situation og kontekst kan være udslagsgivende for, hvordan vi reagerer. DiSC indeholder også 8 prioriteter – fx resultater, handling og entusiasme. De hjælper til at nuancere samt minde os om, at alle stile har et positivt afsæt.

### Vær opmærksom på, hvordan jeres forskelle kommer til udtryk

D profilen har eksempelvis fokus på udfordring, resultater og handling – og er kendetegnet ved

fx at være direkte og viljestærk. Som S profil, der derimod har fokus på kontinuitet, støtte og samarbejde – kan D profilen godt komme til at virke overvældende i deres iver og handlekraft. Omvendt kan D profilen godt opleve S profilen som lidt for træg og eftergivende – i deres fokus på at skabe harmoni og trygge omgivelser for teamet.

I nedenstående skema – figur 2 – har jeg opstillet et tænkt eksempel på en typisk D profil – vi kalder hende "Slagkraftige Dorthe" - og en typisk S profil – vi kalder hende "Afdæmpede Sarah".

	Slagkraftige Dorthe	Afdæmpede Sarah
Kendetegn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruger mest tid på at tale</li> <li>• Holder typisk fast i egne ideer</li> <li>• Kan komme til at ignorere andres ideer</li> <li>• Presser ofte hårdt på med sine holdninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruger mere tid på at lytte</li> <li>• Sætter pris på andres ideer og input</li> <li>• Kan komme til at tilsidesætte egne ideer</li> <li>• Siger ofte ikke sin mening og har det ikke godt med at presse andre</li> </ul>
Styrker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Får sat skub i tingene og skabt resultater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Får folk med gennem samarbejde og støtte</li> </ul>
Faldgruber*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan virke påståelig, ufølsom, dominerende og utålmodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan synes at mangle gennemslag, være naiv, ubeslutsom og vag</li> </ul>
Frygt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blive udnyttet, fremstå svag eller miste kontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende harmoni eller kontinuitet - eller at fornærme andre</li> </ul>
* En faldgrube er, når en styrke 'kammer over' og bliver for meget af det gode		

Figur 2.

Artiklen tager afsæt i disse to profiler for at eksemplificere forskellene og hvordan vi kan bruge dem godt. Du kan måske forestille dig, at Dorthe og Sarah kan få udfordringer i deres samarbejde, da Dorthe er mere talende og bestemt i sin tilgang, mens Sarah er mere lyttende og tilpassende.

### Juster mindset og adfærd – og få mere ud af de svære relationer

Insister på at der er en positiv hensigt og vær nysgerrig på den. Fx kan Dorthe med fordel huske på, at Sarahs ubeslutsomhed kan skyldes, at hun arbejder på at få folk med på projektet. Måske kan hun endda se det som en fordel, at Sarah har det fokus på støtte og samarbejde, som Dorthe selv kan komme til at overse i farten. Og som i sidste ende bringer bedre resultater for projektet.

Omvendt kan Sarah med fordel tænke på, at Dorthes handlekraft og oplevede 'ufølsomhed' udspringer af, at hun gerne vil bringe projektet fremad mod resultatet – og dermed ikke er bange for at træffe de nødvendige, måske

upopulære, beslutninger. Noget som Sarah måske selv finder svært. Og Sarah kan muligvis finde støtte i, at Dorthe måske inderst inde bare frygter at miste kontrol – og at hendes adfærd ikke er møntet på hende personligt.

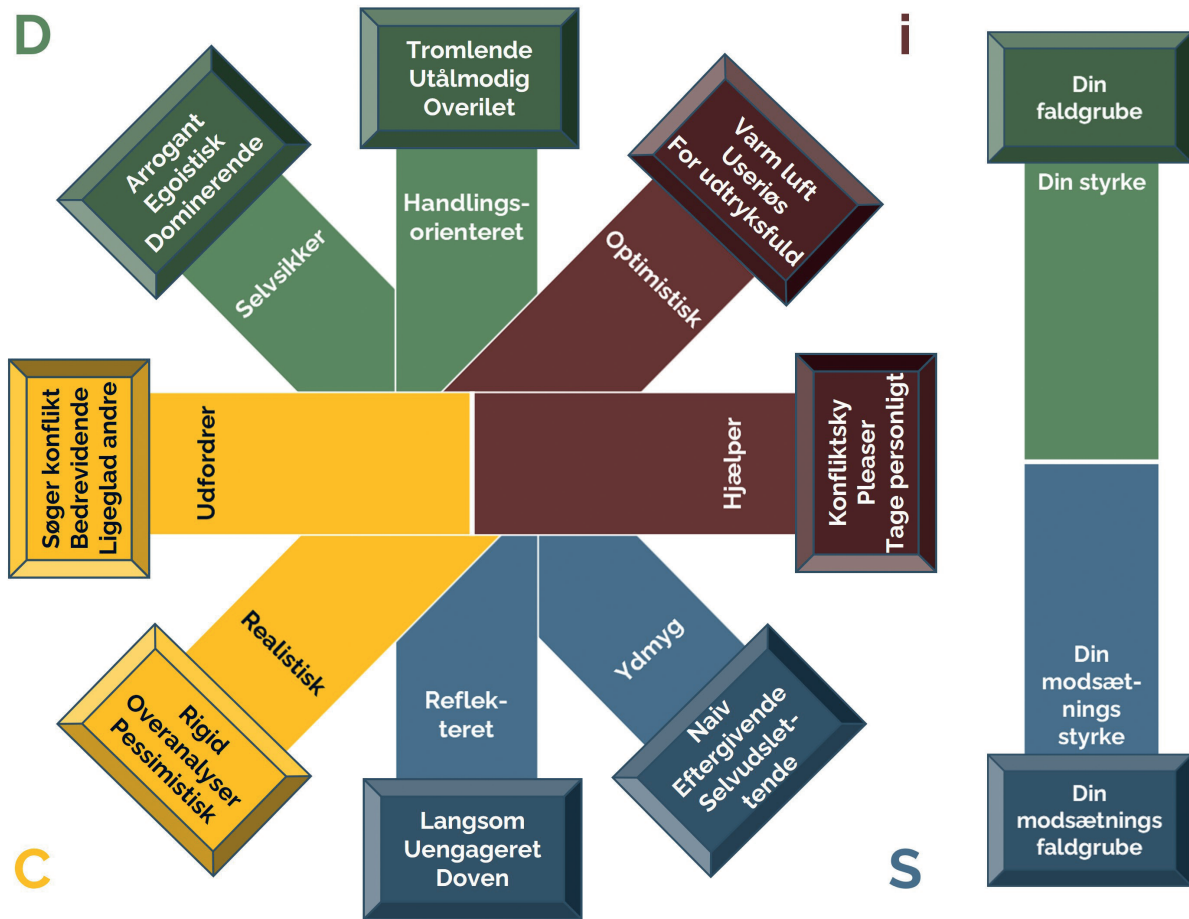
### Husk din egen andel af problemet og søg henover midten.

Når vi er forskellige, er vi jo to om 'problemet' – hvis det altså bliver til et problem. Gør dit til at møde den anden på deres banehalvdél. Hav modet til at bevæge dig 'henover midten'. Det kan være en klog strategi, men det er ikke altid nemt!

(Fortsættes)

I nedenstående figur 3 har jeg opstillet eksempler på modsatrettede styrker (og faldgruber) for de 4 profiler. Og hele pointen er, at alle har styrker og bidrag. Men vores fokus er forskelligt, og vi kan have svært ved at se kvaliteten 'henover midten' i grafen. Fx kan ydmyge Sarah have svært ved at

se kvaliteten i selvsikre Dorthe. Måske fordi hun bliver skræmt, ser harmonien i teamet truet eller oplever Dorthe som alt andet end ydmyg. Hun kommer til at se Dorthes faldgrube (egoistisk) – i stedet for kvaliteten af at være selvsikker.



Figur 3.

Overfor dette kan selvsikre Dorthe have svært ved at se kvaliteten af ydmyge Sarah. Måske fordi hun oplever det for naivt, tænker at Sarah for nemt lader sig udnytte – og den slags 'svaghedstegn' har Dorthe det svært med. I begge tilfælde lader de sig styre af deres egen frygt i stedet for at turde være åbne overfor – eller ligefrem insistere på – at se muligheden og kvaliteten i 'det modsatte'.

### Når vores allergier spænder ben.

Nogen gange kan vores reaktioner på de andre være 'voldsommere end situationen'. Det kan fx være, at Sarah tager det meget nært, når Dorthe 'tromler derudaf' for at nå resultater. Hvis man reagerer stærkt på noget, kan det være fordi man har en 'allergi'. Typisk findes en allergi i den modsatte styrkes faldgrube – altså en kvalitet,

som blot er for meget af det gode. Og Sarah vil tænke 'meget kan man sige om mig, men dominerende – det er jeg i hvert fald ikke!'.

Det kan indebære, at Sarah hellere falder i den ydmyges faldgrube og bliver for eftergivende – end hun tør bevæge sig over midten og agere lidt mere selvsikkert. Altsammen fordi hun er bange for at komme til at fremstå dominerende. Så udover en voldsom indre reaktion (=overfortolker og tager det for nært), bliver hun også hæmmet og dermed begrænset i sit eget handlerum.

### Så hvordan gør vi i praksis...

For at lære at håndtere en allergi, skal vi først opdage, at den er der. Brug 'voldsommere end situationen' kalibreringen, eller spørg en god



og ærlig ven, hvad de synes. Og håndteringen handler ikke om at give indrømmelser eller finde sig i hvad som helst. Men det handler om at erkende, at vi selv har en mulighed og et ansvar for at styre vores egne tanker og dermed energi. Og tage lederskab for at få det bedste ud af vores relationer.

Det kloge valg i Sarahs situation er 1) TÆNK: Undlad at tage kontant og direkte adfærd personligt. Husk på, at Dorthe blot er meget fokuseret på at skabe resultater. 2) HANDL: Øv dig i at sige din mening og få givet udtryk for dine ideer. Det er ikke dominerende at give udtryk for sin mening, men et bidrag til fællesskabet.

Tilsvarende kunne det kloge valg for Dorthe i et clash med Sarah være: 1) TÆNK: Tøjl din tålmodighed og husk du opnår bedre resultater ved at få andres input med. Det er i øvrigt ikke et svaghestegn at bede om input. 2) HANDL: Undlad at dominere diskussionen. Spørg om input og lyt lidt mere – giv plads og tid til at Sarah kan komme til orde. Og husk at fortælle, at du værdsætter hendes input.

Altså; stop op og skift perspektiv, drop den negative tolkning og insistér på, at der er en god intention og en kvalitet bag adfærden. Det er et mindset du kan vælge. Check prioriteterne (figur 1) og vær opmærksom på, at personen kan være drevet af frygt for noget, som du måske kan hjælpe med at skærme for.

Og husk; der er altid 2 sider af en sag (mindst!), og det handler ikke om at få ret! Vend situationen med en du stoler på, og bed dem udfordre dit perspektiv. Eller brug dette fantastiske tip om "en sætning og et spørgsmål" fra Julia Dahrs TED talk om Constructive Conversations.



Figur 4.

Når vi tør bevæge os henover midten – uden fordømmelse eller frygt for at havne i vores allergi

– udvides vores handlerum betragteligt. Det samme gør vores effektivitet som ledere. Jamen, er det ikke nemt at sige...

At man skal ændre sit mindset? Jo, det er nemt at sige – sværere at gøre. Men det starter med et valg. Dernæst fokus og overskud til afprøvning, refleksion og læring. Og en sparringspartner du har tillid til.

Er det ikke lidt stereotyp med Dorthe og Sarah? Helt sikkert! De færreste er rene D eller S profiler – men rummer nuancer af alle stilene. Derfor må du ikke bruge DiSC til at putte folk i kasser, men til at forstå et afsæt – og huske at bevare nysgerrigheden.

At jeg skal justere min adfærd – hvad med den anden person? Skal hun ikke gøre noget? Jo, det ville nok være på sin plads. Men du kan ikke tage ansvaret for den anden. At lade det være op til dem er at påtage sig en offerrolle. Jeg kan kun opfordre til selv at handle. Det kan inspirere andre til at gøre noget tilsvarende, ligesom du vil opleve mere overskud, fordi du ikke spilder tid på unødigt indre drama.

Det er klart, hvis konflikten har stået på længere tid – er processen mere krævende. Men det starter stadig med et valg. Om at 'begrave stridsøksen' og være villig til at starte på en frisk og tilgive tidligere sammenstød. Dit valg afgør dit potentiale for at få mere ud af de svære relationer...

Kilder:  
Everything DiSC Workplace® Certification  
fra DiSC Nordic

Allergibegrebet er inspireret af Ofmans kernekvadrant – her forklaret forklaret, også af ham selv: <https://www.lederweb.dk/artikler/ved-du-hvordan-du-virker-paa-andre/>  
TED talk med Julia Dahr om Constructive Conversations [https://www.linkedin.com/posts/ted-conferences\\_these-are-the-3-ingredients-to-having-constructive-activity-7023297291788648450--UHI?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios](https://www.linkedin.com/posts/ted-conferences_these-are-the-3-ingredients-to-having-constructive-activity-7023297291788648450--UHI?utm_source=share&utm_medium=member_ios)