

PROFIL FOR PRODUKTIV KONFLIKT

EVERYTHING **DiSC**[®]
PRODUCTIVE
CONFLICT

Ida Berg

18.09.2020

Denne rapporten er opprettet av:

Volo AS
Authorized Partner Everything DiSC[®] - A Wiley Brand
www.volo.no



PRØVE

WILEY

INNLEDNING

Hva er konflikt?

Ida, når du hører konflikt på arbeidsplassen, hva tenker du på? Krangling? Kompromiss? Finne løsninger? Tenker du på sladder og såre følelser? Eller kolleger som tar eierskap når det gjelder feil?

Uansett hva du tenker på, er konflikt i bunn og grunn **en uoverenskomst som vekker sterke følelser**. Det kan være alt fra korte, eksplosive krangler til subtile, langvarige problemer. Uansett utløser konflikt forskjellig atferd hos hver av oss, fra destruktiv til produktive reaksjoner. Og selv om konflikt kan være svært ubehagelig, er det en naturlig og uunngåelig del av relasjoner.

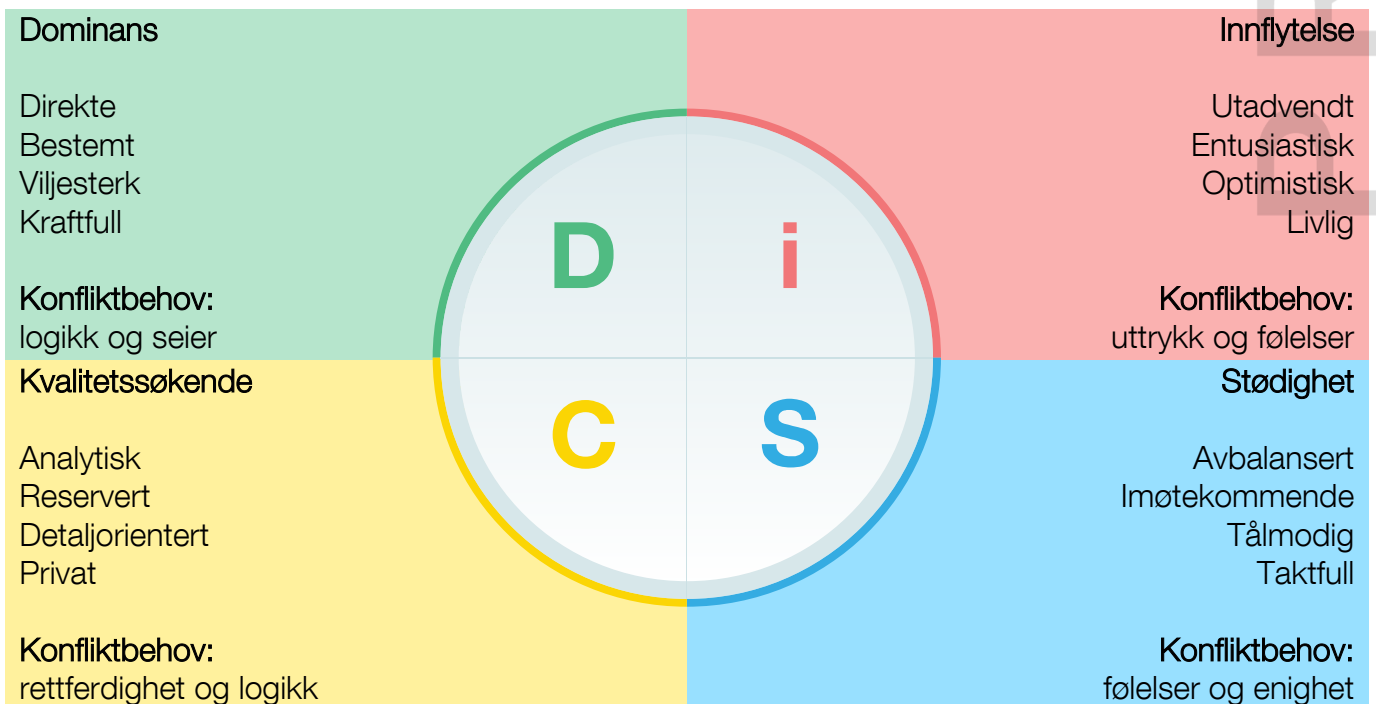
Siden konflikt vil se forskjellig ut avhengig av hvem og hva som er involvert, finnes det ikke et universalsvar som gjør konflikt produktiv. I stedet starter løsningen med deg.

Everything DiSC® Productive Conflict er utviklet for å forbedre selvbevisstheten rundt konfliktatferd. Det handler ikke om konfliktløsning, men snarere om hjelp til å dempe destruktive tanker og atferd slik at en konflikt kan bli mer produktiv og forbedre resultatene og relasjonene på arbeidsplassen.

Viktige prinsipper

- ▶ Konflikt er en **uunngåelig** del av relasjoner på arbeidsplassen, og det kan også være produktiv.
- ▶ Interaksjoner under konflikt kan påvirkes av **andre faktorer**: hierarki, kultur (bedrift eller samfunn), forretningsatmosfære, personlige erfaringer, osv.
- ▶ Din reaksjon på konfliktsituasjoner har **du selv kontroll over**. Du kan ikke kontrollere hvordan andre reagerer på konflikt.
- ▶ Å lære om andres DiSC®-stiler kan hjelpe deg å **forstå andres konfliktatferd** og hvordan den kan skille seg fra din egen.
- ▶ Du kan få **produktiv konflikt** ved hjelp av DiSC, slik at du mer effektivt kan samarbeide med andre.

DiSC®-modellen



1 DIN DiSC®-STIL UNDER KONFLIKTER

Din DiSC®-stil: iD

Ida, punktet og skraveringen din sier mye om hvordan du reagerer i en konflikt. Siden punktet ditt ligger i i-området, men nær D-området, har du en iD-stil. Skraveringen angir hva du prioriterer, og hvor du fokuserer energi. Under konflikter prioriterer du selvsikkerhet, uttrykk, kontroll og harmoni.

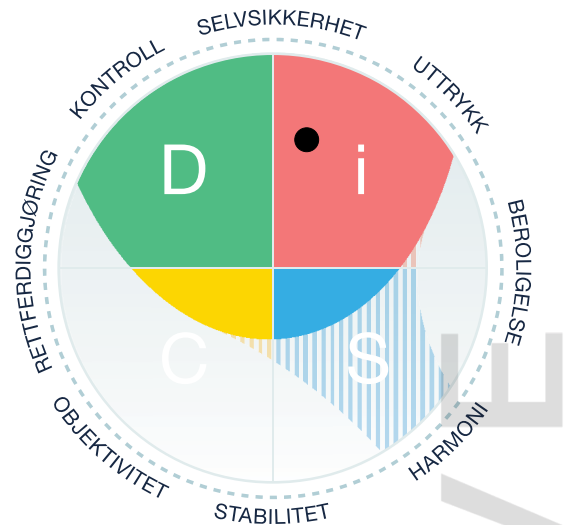
Som en person med iD-stil har du sannsynligvis en vilje til å være direkte og til å **hevde** dine meninger. Denne tendensen, kombinert med iver og handlekraft, kan gjøre at du er likefrem og viljesterk under konflikter. Dette kan være nyttig ved at andre skjønner når de har gått over streken, men det kan også bli usunt når du er opprørt. Spesielt kan selvsikkerheten din fremstå som aggressivitet, noe som kan virke truende på folk. Denne følelsen av trusler kan undergrave tilliten og gjøre det utfordrende for kollegaer å henvende seg direkte til deg.

Sannsynligvis har de sterke kommunikasjonsferdighetene dine vist seg verdifulle, siden du sannsynligvis klarer å sjarmere og påvirke andre til å tenke som deg. Men til tider kan du på grunn av tendensen til å handle raskt og **uttrykke** intense følelser bli fristet til å reagere uten selvsensur. For eksempel kan du si ting som du ikke ville sagt i en roligere situasjon, noe som kan provosere andre eller få problemer til å virke verre enn de egentlig er. Men når du klarer å holde følelsene i sjakk, har du sannsynligvis en evne til å legge frem svært overbevisende, dyptfølte argumenter.

I likhet med andre med iD-stil tar du sannsynligvis **kontroll** over situasjoner på jobben fordi du tror at du aktivt kan påvirke miljøet for å få det slik du vil. Under konflikter kan dette føre deg til å insistere sterkt på meninger og ideer. Når du klarer å holde følelsene i sjakk, er du sannsynligvis flink til å overbevise andre om å godta planene. Men når du føler deg utfordret eller taper terreng, kan du bli frustrert eller sint og insistere enda hardere og mer energisk. Når dette skjer, kan folk trekke seg tilbake, og muligheten for verdifulle samtaler går tapt.

Siden du prioriterer **harmoni** på arbeidsplassen, synes du kanskje samtidig konflikt er litt mer urovekkende enn hva som er typisk for iD-stilen. Så selv om du kan være kraftfull og direkte, kan den delen av deg som ønsker at ting skal være fredelig, tvinge deg til å tone ned impulsene dine. Dessuten klarer du kanskje til tider å identifisere når egoet tar over og sette det til side når det er nødvendig.

Konflikt kan være ubehagelig og uønsket, men det kan bidra til å løse problemer, så lenge alle føler seg hørt og problemer løses på en sunn måte. Når det brukes konstruktivt, kan din direkte og selvhevdende natur, vilje til lidenskapelig å uttrykke dine ideer og meninger og ønske om å ta kontroll over situasjoner for å sikre resultater være gode bidrag til å løse en konflikt.



Punkt plasseringen din er mellom midten og kanten av sirkelen, så du føler sannsynligvis god tilknytning til de fleste av iD-stilegenskapene.

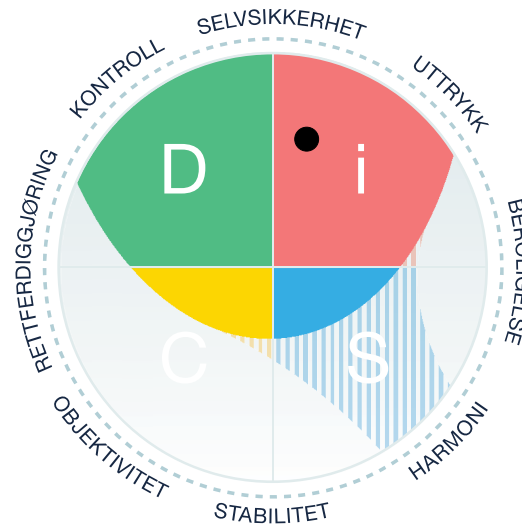
1 DIN DiSC®-STIL UNDER KONFLIKTER

Hva er viktig for deg under konflikter?

Forskjellige mennesker opplever forskjellige sider ved en konflikt som de viktigste. For eksempel i likhet med andre personer med iD-stil kan du bli tiltrukket av en fargerik debatt der du kan hevde dine meninger. Sannsynligvis får din lidenskap og utstråling ofte folk til å tenke som deg. Og i siste instans kan det i enhver situasjon hjelpe deg å komme nærmere målene dine hvis du har denne graden av kontroll. Endelig kan du også ønske å opprettholde harmoni og liker når folk lytter til hverandres synspunkter, noe som er mindre vanlig for iD-stilen.

Du kan **verdsette** mange av følgende tilnærminger under konflikter:

- Overtale andre
- Innlede nødvendige diskusjoner
- Styre samtalen
- Oppmuntre andre til å si fra
- Være direkte om problemer
- Løse utfordrende problemer
- Si det du tenker på
- Opprettholde et varmt, vennlig miljø
- Lytte oppriktig til folks bekymringer



Hva tapper deg for energi under konflikter?

Så er det også de sidene ved en konflikt som er spesielt stressende for deg. Siden du vil sørge for at din side av saken blir hørt, lar du noen ganger følelsene ta overhånd. Derfor kan du avbryte og bli stadig mer opphisset hvis du ikke får bli ferdig med å uttrykke det du tenker. Siden du er handlingsorientert, kan du videre bli irritert hvis spenninger kommer i veien for produktivitet. I motsetning til andre med iD-stilen kan du synes det er slitsomt å være i konflikt med folk som er for aggressiv eller stridslystne.

Mange av disse tilnærmingene eller atferdene kan være **stressende** for deg under konflikter:

- Håndtere mennesker som ikke er lette å ha med å gjøre
- Måtte moderere det du sier
- Ikke få din side av saken hørt
- Måtte holde tilbake det du egentlig tenker eller føler
- Bli tvunget til å gi etter når du vet du har rett
- La spenninger komme i veien for produktivitet
- Måtte være overfølsom for andres følelser
- Føle deg tvunget til å velge side
- Forholde seg til sinte eller kranglete personer

1

OVERSIKT OVER DiSC® UNDER KONFLIKTER

Akkurat som DiSC® kan hjelpe deg å forstå hvordan du håndterer konflikt, kan det også hjelpe deg å forstå andre. Oversikten nedenfor viser tendensene til destruktiv og produktiv konflikt som er vanlige for hver DiSC-stil.

Dominans

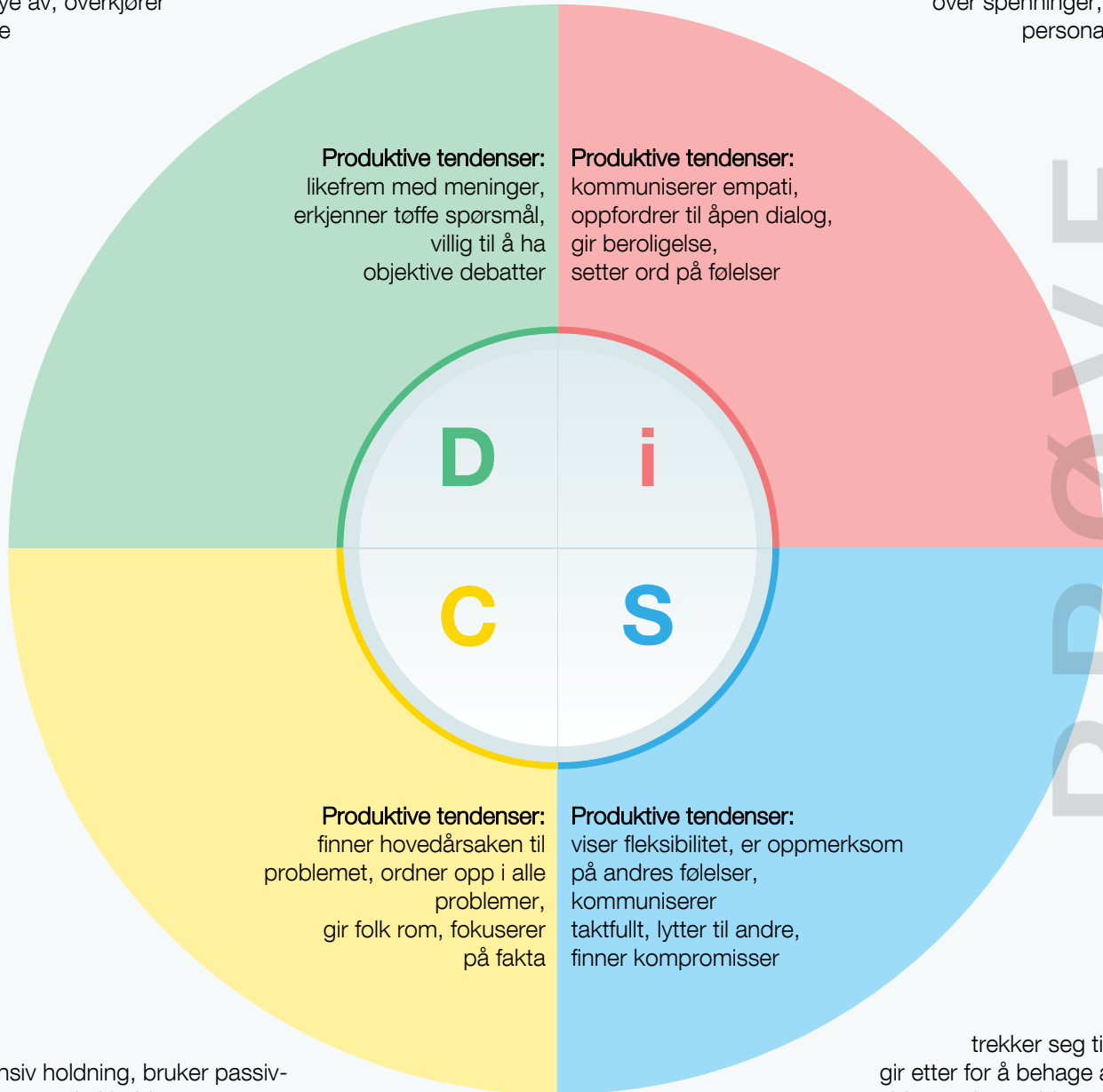
Destruktive tendenser

ufølsomhet, utålmodighet, skaper vinn-tap-situasjoner, nekter å bøye av, overkjører andre

Innflytelse

Destruktive tendenser

blir altfor emosjonell, snakker over andre, impulsivitet, glatter over spenninger, går til personangrep



Produktive tendenser:
likefrem med meninger, erkjenner tøffe spørsmål, villig til å ha objektive debatter

Produktive tendenser:
kommuniserer empati, oppfordrer til åpen dialog, gir beroligelse, setter ord på følelser

Produktive tendenser:
finner hovedårsaken til problemet, ordner opp i alle problemer, gir folk rom, fokuserer på fakta

Produktive tendenser:
viser fleksibilitet, er oppmerksom på andres følelser, kommuniserer taktfullt, lytter til andre, finner kompromisser

defensiv holdning, bruker passiv-aggressiv taktikk, blir i overkant kritisk, isolerer seg, overanalyserer situasjonen
Destruktive tendenser

trekker seg tilbake, gir etter for å behage andre, ignorerer problemer, lar problemer ulme under overflaten, unngår spenninger
Destruktive tendenser

Kvalitetssøkende

Stødighet

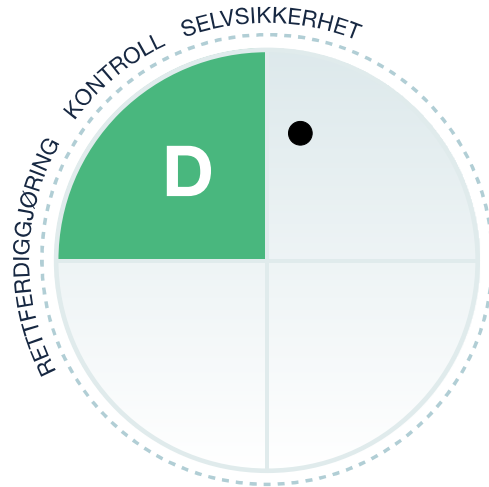
1 KONFLIKT MED D-STILEN

Hva driver D-stilen under konflikter?

Forestill deg at du er involvert i en konflikt med noen som har D-stilen og som deg legger vekt på å ha **kontroll**. Hun går rett på sak og insisterer sterkt på det hun mener. Du liker sannsynligvis at hun vil fortelle deg nøyaktig hva hun tenker på. Men siden dere begge ønsker å styre samtalen, kan dere avbryte eller snakke over hverandre.

Som deg pleier denne personen å **hevde** seg under konflikter. Når hun ser et problem, er hun ikke redd for å adressere det på strak arm. Hun grubler ikke mye over hva som bør sies eller gjøres – hun bare tar hånd om det. Selv om du kan vurdere det menneskelige elementet litt mer enn hun gjør, liker du sannsynligvis likevel hennes tendens til å adressere de tøffe spørsmålene.

Videre kan du observere at hun virker mer interessert i å **rettferdiggjøre** sitt synspunkt enn det du er. Hun er flink til logisk å dissekere og ta fra hverandre argumenter, så det er usannsynlig at hun godtar din side av saken uten videre. Selv om du kanskje noen ganger deler hennes vane med å grave etter svar og be om bevis, tror du nok oftere det beste om folks motiver.



Sammenlignet med deg

Sammenlignet med deg pleier personer med D-stil å være:

- Større sannsynlighet for å trekke andres konklusjoner i tvil
- Like stor sannsynlighet for å adressere problemer direkte
- Like direkte eller likefrem
- Like tilbøyelig til å styre diskusjonen
- Like stor sannsynlighet for å gå rett på sak
- Mindre sannsynlighet for å snakke om følelser

Hvordan kan du ha produktiv konflikt med D-stilen?

Som deg pleier «D»-kollegene dine å være svært direkte og sta og sier ofte nøyaktig det de tenker på. Men selv om du sannsynligvis oppfordrer dem til å se ditt synspunkt, pleier de aktivt å insistere på at andre skal følge etter. Derfor må du ta følgende med i betraktning for å ha produktiv konflikt med D-stilen:

- Erkjenne at de kan være skeptisk til overdreven optimisme.
- Innse at de er mindre følsomme for kontant atferd enn du er.
- Veksle på å snakke, og unngå å snakke over hverandre.

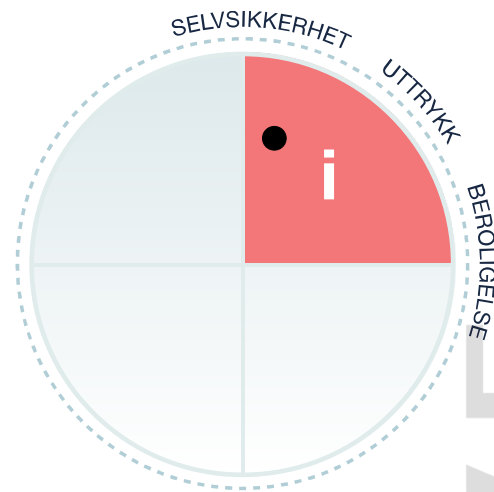
1 KONFLIKT MED I-STILEN

Hva driver i-stilen under konflikter?

Forestill deg nå at du er i konflikt med noen som har en i-stil. Han gjør sitt beste for at ting skal være vennlig og muntert. Men som deg føler han det er viktig å kunne **uttrykke** det man tenker og føler på en oppriktig måte. Når konfrontasjoner blir opphetet, ønsker dere begge å bli hørt, og lytting kan komme i andre rekke.

Du vil sannsynligvis merke at han fremstår som mer aksepterende og varm enn du pleier å være. Siden det er viktig for ham å ha et godt forhold og være godt likt, ønsker han **beroligelse** under eller etter konflikten for at forholdet deres fortsatt er ok. Du pleier ikke å bære nag eller såre følelser, så hans ønske om emosjonell støtte virker sannsynligvis påtrengende på deg.

Som deg pleier denne personen enkelt å **hevde** sine meninger når det oppstår uenigheter. Han har en tendens til å være trygg og optimistisk om sine perspektiver og villig til å dele det han tenker på. På denne måten er sannsynligvis begge to åpne om vanskelige problemer. Men ingen av dere vil sannsynlig foreslå å ta litt tid til å ta et skritt tilbake og reflektere over problemet før dere kommer til en løsning.



Sammenlignet med deg

Sammenlignet med deg pleier personer med i-stil å være:

- Mer tålmodig med folks feil
- Like stor sannsynlighet for å la frustrasjon skinne gjennom
- Like stor sannsynlighet for å hevde meninger
- Like stor sannsynlighet for å si hva du tenker og føler
- Mindre sannsynlighet for å holde seg til saken

Hvordan kan du ha produktiv konflikt med i-stilen?

Akkurat som deg, kan personer med i-stilen synes det er naturlig å uttrykke sine følelser og meninger. Men siden du også noen ganger ønsker å kontrollere situasjonen, kan de bli satt ut av det de oppfatter som et forsøk på å overkjøre dem. Derfor må du ta følgende med i betraktningen for å ha produktiv konflikt med i-stilen:

- Avstå fra å dvele på negative følelser.
- Hvis du merker at følelser eskalerer mellom dere, kan du foreslå en pause.
- Innse at forhastede ord eller avgjørelser kan skape langvarige skader.

1 KONFLIKT MED S-STILEN

Hva driver S-stilen i en konflikt?

Forestill deg nå at du er i konflikt med noen som har S-stilen og som i likhet med deg prioriterer **harmoni**, noe som ikke er typisk for noen med iD-stilen. Dere ønsker begge at alle skal gå overens. Samtidig er du sannsynligvis mer villig enn ham til å drøfte ulike meninger. Når dette skaper uenigheter, vil han mest sannsynlig gi etter nokså raskt, selv om han ikke egentlig er enig i det du sier.

Du merker sannsynligvis at han gjør forsøk på å glatte over ting med deg under og etter konflikter. Dette er fordi det er viktig for ham å gi og motta **beroligelse**. Mens du pleier å la konflikter gå raskt, henger han seg gjerne opp i sårede følelser, og kan være bekymret for om dere fortsatt har et godt forhold.

Videre prioriterer han **stabilitet**, så når stemningen blir anspent, ønsker han at ting skal bli som normalt så snart som mulig. Han er ikke komfortabel med det ukjente en konflikt innebærer – verken i selve konflikten eller følgene den får. Du, på den annen side, er gjerne i ditt element når du må tenke raskt og snakke på stående fot, så det ukjente i konflikt påvirker deg lite.



Sammenlignet med deg

Sammenlignet med deg pleier personer med S-stilen å være:

- Mer bekymret for å såre folks følelser
- Mer opptatt av å holde ting rolige
- Like sannsynlig til å være en god lytter
- Mindre entusiastisk og uttrykksfull
- Mindre villig til å ta opp temaer som skaper strid
- Mindre opptatt av å vinne diskusjonen

Hvordan kan du ha produktiv konflikt med S-stilen?

Dine "S"-kollegaer ønsker å være omgjengelige og samarbeidsvillige. De velger ordene sine nøye, mens du pleier å være direkte og kan ha problemer med å skjule dine meninger, spesielt hvis du er sint eller frustrert. Derfor må du ta følgende med i betraktning for å ha produktiv konflikt med S-stilen:

- Oppmuntre dem til å dele ideene sine.
- Ha et åpent sinn og vis vilje til å inngå kompromiss.
- Vær ærlig om frustrasjonen din, men diskuter dem på en taktfull måte.

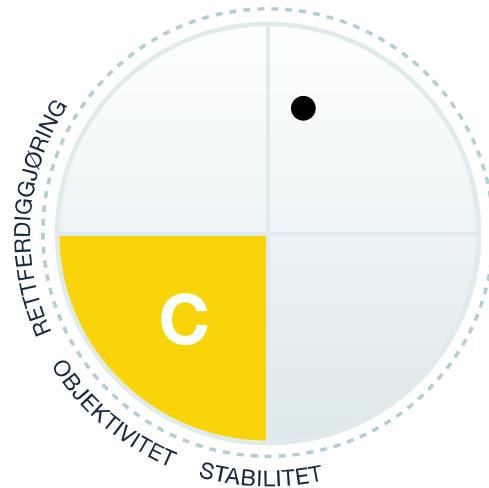
1 KONFLIKT MED C-STILEN

Hva driver C-stilen i en konflikt?

Forestill deg endelig at du har en konflikt med noen som har C-stilen og legger vekt på å være **objektiv**. Du legger kanskje merke til at hun holder følelser utenfor diskusjonen, og heller bruker fakta. Men du baserer ofte argumenter på hva som føles riktig for deg, og du kan bli ganske lidenskapelig om problemer. Hun kan fortsette logisk argumentasjon med deg helt til det blir for intenst, da vil hun mest sannsynlig trekke seg tilbake.

Samtidig har dette individet en tendens til å **rettferdiggjøre** påstandene sine og grave etter svar i stedet for å bare akseptere andres argumenter uten videre. Hun er stolt av ferdighetene sine i kritisk tenkning, og hun er ikke redd for å påpeke mangler i logikken din. Dette kan til tider virke kaldt eller kynisk for deg.

Dette individet legger også vekt på **stabilitet**, så hun gjør sitt beste for å unngå uforutsigbarheten av konflikt. Hun kan gi etter i en uenighet, selv om hun ikke synes tankemåten hennes er feil, bare for å roe ned ting. Dette kan spesielt skje dersom du hever stemmen eller argumenterer hardnakket for synspunktene dine.



PRØVE

Sammenlignet med deg

Sammenlignet med deg pleier personer med C-stilen å være:


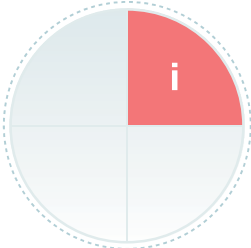

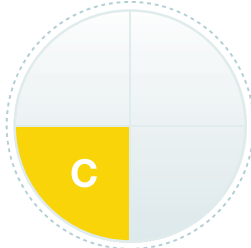
- Mer sannsynlig til å stille spørsmålstegn ved andres motiver
- Mer sannsynlig til å holde følelsene sine i sjakk
- Mer analytisk og logisk orientert
- Mindre interessert i å kontrollere resultater
- Mindre energisk og kommunikativ
- Mindre sannsynlig til å stole på intuisjon eller magefølelsen

Hvordan kan du ha produktiv konflikt med C-stilen?

I konflikt foretrekker personer med C-stilen å fortelle sin side av en sak på en klar og logisk måte. Du er sannsynligvis ikke like behersket som er, og dette kan trekke dem inn i en mer lidenskapelig debatt, som de mest sannsynlig kommer til å trekke seg tilbake fra. Derfor må du ta følgende med i betraktningen for å ha produktiv konflikt med C-stilen:

- Anerkjenn at de kan være ukomfortable med å uttrykke følelser.
- Gi dem nok tid og rom til å reflektere over situasjonen.
- Gjør en innsats for å gjennomgå løsninger nøye og se etter mangler.

1 OPPSUMMERING AV DiSC® I KONFLIKT

D-stilen i konflikt	i-stilen i konflikt	S-stilen i konflikt	C-stilen i konflikt
			
Mål: seier, resultater, personlige prestasjoner	Mål: anerkjennelse, forståelse, åpenhet	Mål: enighet, aksept, fred	Mål: rettferdighet, rasjonelle beslutninger, nøyaktighet
Overbruker: behovet for å vinne, utålmodighet, kontantheit	Overbruker: lidenskap, impulsivitet, frimodighet	Overbruker: passiv motstand, kompromiss	Overbruker: beherskethet, analyse, stivhet
Frykter: å bli utnyttet, fremstå som svak	Frykter: avvisning, å ikke bli hørt, misnøye	Frykter: å svikte andre, å møte aggresjon	Frykter: ta feil, sterke følelsesutbrudd



Refleksjon

Tenk på en konfliktsituasjon du har vært i som du skulle ønske du håndterte bedre. Beskriv den kort nedenfor.

Hvilken virkning tror du din DiSC®-stil hadde på situasjonen?

2 DESTRUKTIVE REAKSJONER

Nå som du vet mer om DiSC® og konflikt, la oss se på hvorfor vi noen ganger reagerer destruktivt i stedet for produktivt på konflikter. For de fleste av oss er konfliktsituasjoner truende, og vi beskytter oss selv av instinkt. Vi kan reagere så raskt at vi ikke engang tenker over det vi gjør. Men under overflaten er det en prosess i gang: en konflikthendelse utløser en automatisk tanke, som igjen utløser en destruktiv reaksjon.



Hva er noen vanlige destruktive reaksjoner?

For å endre hvordan vi reagerer på konflikt, må vi anerkjenne både de automatiske tankene som leder til atferdene og selve reaksjonene. La oss starte med å se på typiske destruktive atferder.

- Sett først en **hake i sirkelen** ved siden av de tre atferdene **andre** har som plager deg mest i konflikt.
- Sett deretter en **stjerne** ved siden av de tre atferdene **du oftest har** i konflikt.

Merk: Du kan lære mer om disse destruktive reaksjonene på sidene 12–17.

Krangle	<input type="radio"/>	Sladre/ klage på noen	<input type="radio"/>
Bagatellisering	<input type="radio"/>	Bli overkritisk	<input type="radio"/>
Gi etter	<input type="radio"/>	Overkjørende	<input type="radio"/>
Defensiv holdning	<input type="radio"/>	Passiv-aggressivitet	<input type="radio"/>
Avvise andres meninger	<input type="radio"/>	Hevne/ute etter å bli skuls	<input type="radio"/>
Bli altfor dramatisk	<input type="radio"/>	Sabotere/ innføre hindringer	<input type="radio"/>
Overdrive problemet	<input type="radio"/>	Sarkasme	<input type="radio"/>
Eksklusjon/ stenge folk ute	<input type="radio"/>	Avvisning/ bli uimottakelig	<input type="radio"/>
Fingerpeking/ klandre/finne en syndebykk	<input type="radio"/>	Tilbaketrekking	<input type="radio"/>

PRØVE

2 HVORFOR GJØR JEG DETTE?

Destruktive reaksjoner kan variere fra umiddelbare reaksjoner i kampens hete til forsinkede eller langtrukne reaksjoner som forlenger konflikten. De følgende beskrivelsene gir informasjon om hva som står bak atferdene i listen på side 11, i tillegg til noen automatiske tanker som kan føre til hver reaksjon.



Krangle

Utveksle ulike synspunkter på en hissig eller anspent måte

Krangling er usunt når det handler om å vinne og tape, når vekten ikke lenger ligger på å finne sannheten eller den beste løsningen, og vi i stedet prøver å beskytte egoet vårt og sette andre på plass. Dermed blir den såkalte beste strategien, her som i en hvilken som helst annen konkurranse, å gi så lite etter for motstanderen som mulig. Resultatet blir at all sjanse for empati flyr ut vinduet. I likhet med andre som har iD-stilen, tyr du sannsynligvis til å krangle under en konflikt i et forsøk på å få kontroll på situasjonen og være den som vinner til slutt. Så det å være ærlig med deg selv om motivasjonen din noe av det viktigste du kan gjøre midt i en krangel. Hvilke følelser driver meg akkurat nå? Hvor mye handler dette om å vinne?

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg kommer ikke til å gi meg
- Jeg forstår det/deg ikke, jeg har åpenbart rett



Bagatellisering

Få noen eller noe til å føle seg uvesentlig

Fordi du, i likhet med andre som har iD-stilen, ofte har en sterk og lidenskapelig visjon om hvordan ting burde være, kan du bli frustrert når andre utfordrer ideene dine. Når du blir utfordret kan du ty til bagatellisering fordi det kan være en effektiv måte stoppe andre på og ta tilbake kontroll over debatten. Ved å bagatellisere andre, skaper vi en nedverdiggende, éndimensjonal karikatur som gjør det lett å avfeie det de har å si. Selv om du vet at å bagatellisere noen er å krysse linjen, kan du enkelte ganger være så opptatt av følelsene i øyeblikket og behovet for å selvhøve deg at det blir vanskelig å motstå.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg skal få deg til å virke som en tosk
- Jeg skal vise deg at ideen din ikke har noen betydning



Gi etter

Gi etter for noe etter å opprinnelig ha motsatt seg det

Det kan være spesielt fristende å gi etter fordi det ofte føles som den raskeste måten å avslutte en krangel på. Selv om det som regel betyr at vi sier fra oss rettighetene våre, kan smerten av å være i konflikt være ille nok til at vi umiddelbart søker ly i dette alternativet. Den kortvarige fortjenesten går selvsagt ofte på bekostning av langvarig tilfredshet, og kan etterhvert skape et veldig ubalansert, usunt maktforhold i en relasjon. Fordi du har den selvhøvedende D-stilen, er det kanskje ikke normalt for deg å gi etter. Likevel ønsker vi alle på et eller annet tidspunkt å finne den raskeste veien ut av en emosjonell, kaotisk eller rett og slett rotete situasjon.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg ønsker ikke å gjøre noen opprørt
- Det er ikke verdt det å starte en krangel

2 HVORFOR GJØR JEG DETTE?



Defensiv holdning

Blir engstelig eller beskyttende i møte med kritikk

Det er ingen grunn til å bli defensiv når vi stoler på at ting blir bra igjen uansett hva slags utfall konflikten får. Vi kan være åpne for ulike meninger. På den annen side finner vi usikkerhet i hjertet av en defensiv holdning. Vi vil ikke innrømme feil eller mangler. Når hjernen forteller oss at innsatsen er utrolig høy, skjuler vi enhver sårbarhet eller svakhet. Siden du har iD-stilen, kan du noen ganger se på konflikt som en vinn-tap-situasjon, og derfor kan du bli defensiv når du merker at en annen person får overtaket. Selv når du gjenkjenner den defensive holdningen, kan det være vanskelig å spørre deg selv hva du, til syvende og sist, egentlig er redd for.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg burde ikke få skylden for dette
- Dette er ikke min feil



Avviser meninger

Behandler andres synspunkter som uverdige eller uviktige

I likhet med andre som har iD-stilen, kan du i noen konfliktsituasjoner ha en tendens til å avvise andres meninger, ikke bare for å sikre at ideene dine blir uttrykt og hørt, men også for å sikre at utfallet går i din favør. Det er det å avvise meninger er – en blokkeringsstrategi for å vinne en krangel. Men det er også en vanlig måte å beskytte egoet vårt på. Vi gjør dette når vi er redde for tankene eller synspunktene en annen person uttrykker. Vi er redd for å gi dem rom til å male et bilde som vi ikke liker. Og fordi vi føler oss utfordret, usikre eller engstelige, tar vi til oss strategien om å forbigå den andre personen. Vi utstråler absolutt sikkerhet i vårt ståsted og gir effektivt fra oss enhver forpliktelse til å høre den andre siden av saken. Og ved å gjøre samtalen så ensidig som mulig, føler vi oss styrkede og rettskafne.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Ingen kan si noe for å overbevise meg om noe annet
- Det finnes ingen andre måter å tenke på dette på



Drama

Reagerer overdrevent på en situasjon

Melodrama kan virke som en manglende evne til å kontrollere følelser, men denne atferden handler ofte mer om å trekke oppmerksomhet til en situasjon som plager oss. I likhet med andre som har iD-stilen, kan du føle et sterkt behov for å uttrykke følelsene dine. I kampens hete kan denne uttrykkningen noen ganger bli litt dramatisk. Reaksjonen din på internt kaos kan være å dele det – å bearbeide det høyt, søke validering for følelsene dine og selvhøvdde rettighetene dine. Og intensiteten av følelsene dine kan føles så sterk at du syns dramaet er rettferdiggjort. Dette kan være spesielt fristende når du syns andre avfeier deg, eller når du å få kontroll i en situasjon der du ellers føler deg maktesløs.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Alle hater meg!
- Denne situasjonen er forferdelig/håpløs

HVORFOR GJØR JEG DETTE?



Overdrivelse

Få noe til å virke verre enn det egentlig er

For mange er overdrivelse en måte å få en situasjon til å høres like ille ut som den føles på. Men for deg, i likhet med andre som har iD-stilen, kan overdrivelse også være en effektiv måte å overtale noen til å se din side av saken. Ved å få en situasjon eller persons atferd til å virke verre enn den er, kan du få din side av saken til å bli sterkere eller lettere å forsvare. Dette kan til tider være spesielt fristende fordi du er lidenskapelig angående ideene dine, og har et sterkt behov for å overbevise andre til å følge tankemåten din. I kampens hete kan det å overbevise folk om å se ting fra ditt perspektiv, rettferdiggjøre å overdrive saken.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg må få oppmerksomheten din
- Dette må høres like ille ut som det føles



Ekksklusjon

Bevisst stenge noen ute

Under en konflikt er det ikke uvanlig å ekskludere noen fordi vi rett og slett ikke ønsker å tilbringe tid sammen med dem. Men selv om vi ikke vil innrømme det, er eksklusjon også en måte å følelsmessig såre den andre personen på, og et forsøk på å skade deres tilknytning til andre medlemmer av gruppen. Fordi du har iD-stilen kan du ekskludere noen i en konflikt for å kontrollere omgivelsene dine og selvhevide deg innenfor relasjonen. Ved å forstyrre en annen persons posisjon i gruppen skaffer du sannsynligvis støtte til din side av saken ved å forme måten andre oppfatter konflikten på. Vi bruker sannsynligvis denne strategien hvis vår sosiale status er høyere enn den andre personens.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Kanskje du tar hintet hvis jeg ikke inviterer deg
- Å utelukke deg beviser at alle er på *min* side



Fingerpeking

Klandre noen for en bestemt situasjon eller problem

Siden du har iD-stilen, har du lyst til å ha rett i kampens hete, og fingerpeking eller klandring er derfor en måte å sikre at andre vet at de tar feil på. Fingerpeking føles som aggressiv atferd, men det stammer vanligvis fra en defensiv holdning. Vi avleder oppmerksomheten bort fra våre egne mangler ved å påpeke dem hos noen andre. Vi fokuserer gjerne ofte på en bestemt handling den andre personen har utført som bidro til et problem. Målet er å få denne handlingen til å virke så ille som mulig, slik at det virker som denne handlingen egentlig er *hjertet* av problemet. Det resulterer i at vår deltakelse ikke virker på langt nær like ille. Ved å styre skylden over på noen andre, har vi kortvarig reddet vårt eget rykte, men kan også ha ødelagt integriteten vår.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg bør ikke havne i trøbbel for dette ... det er deres feil
- Dette er på grunn av deg, ikke meg

HVORFOR GJØR JEG DETTE?



Sladring

Bli engasjert i tørrprat om noen andres private affærer

Å sladre kan føles godt av mange grunner. Først og fremst kan det være forløsende å luften frustrasjoner. Fordi du, i likhet med andre som har iD-stilen, har en tendens til å være uttrykksfull, kan sladder være et utløp når du er opprørt. Det er tilfredsstillende når andre validerer meningen din, noe som ofte skjer når du sladrer til folk du stoler på. Men sladder handler også om makt. Siden du har sannsynligvis en god forståelse av den sosiale dynamikken i gruppen din, kan du oppdage at å sladre hjelper med å få folk på din side ved å forme måten de oppfatter konflikten på. Du tar kontroll over en situasjon ved å få din versjon ut først og mest overbevisende.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg har tenkt å fortelle alle hva denne personen gjorde mot meg
- Jeg burde sikkert ikke si noe, men de fortjener det



Overkritikk

Bli altfor dømmende om andres arbeid eller handlinger

Overkritikk er ofte et forsøk på å slå tilbake på noen. Vi bestemmer oss for å gjøre en sak av å motsette oss så mye om personen som mulig. Vi avviser forslagene deres. Vi finner hull i logikken deres. Vi gransker alt de kommer med etter feil. Vi prøver i bunn og grunn å straffe personen. Det er en strategi som er spesielt tiltalende når vi vet at det vi *egentlig* er sinte for, er en smule smålig. Vi vet at vi ikke kan klage direkte på det. Dermed blir det å være overkritisk en måte å få ut sinnet på uten å måtte innrømme at vi virkelig er sinte. I likhet med andre som har iD-stilen, selv om du har en tendens til å være mer direkte i en konflikt, kan du bli overkritisk for å gjentatte ganger selvhevde deg overfor andre på en diskret måte.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg skal slå deg ned noen hakk
- Jeg må virke som den smarteste her



Overkjørende

Overvelde andre med overlegen styrke

Overkjøring henter styrke fra alle kraftkildene vi har tilgjengelig for å beseire noen i en konflikt. Noen ganger kommer denne styrken fra sosial status eller autoritet i organisasjonen, men for deg og andre med iD-stilen kan dette handle om å bruke styrken fra personligheten din til å dominere debatten. Du kan ha merket at denne samme lidenskapen og utvendige energien du bruker til å overbevise andre om å ta imot ideene dine også kan brukes til å overvelde dem i en konflikt. Du kan også merke, bevisst eller ubevisst, at de fleste vil gi seg for å unnsnippe kaoset dersom du skaper en intens nok virvelvind av følelser, spesielt hvis de av erfaring vet at du kommer til å fortsette å eskalere situasjonen til du får viljen din.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg gir meg ikke før jeg vinner, koste hva det koste vil
- Jeg bruker trusler for å få viljen min

2 HVORFOR GJØR JEG DETTE?



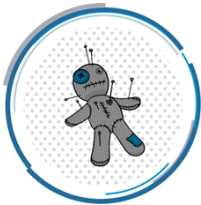
Passiv-aggressivitet

Uttrykke negative følelser på en diskret eller indirekte måte

Vi kan vel alle tenke på situasjoner der vi desperat har ønsket å uttrykke at vi er sinte på noen, men ikke har ønsket å ta det direkte. Passiv-aggressiv atferd kan føles som den perfekte løsningen. Du får straffet noen på en subtil måte, nok til at de merker det, men ikke så mye at de kan ta deg på det. De mange metodene (f.eks. ignorere, himle med øynene, kverulere) gjør at det er utrolig fleksibelt, og det gir ofte oss mer tilfredsstillelse enn vi ønsker å innrømme. Noen ganger er målet å irritere noen nok til at de vil starte en konfrontasjon, og da har vi fått muligheten til å si fra. Og siden du og andre med iD-stilen ikke generelt viker unna en direkte konfrontasjon, kan du starte med en passiv-aggressiv atferd for å få andre i en klemme, slik at du har en sjanse til å hevde deg selv.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg skal få frem poenget mitt uten å fremstilles som skurken
- Jeg vil ikke snakke om det, men jeg kan ikke late som ingenting har skjedd



Hevn

Ute etter å bli skuls eller få gjengjeldelse for en ugjerning

Hevnaktige handlinger på arbeidsplassen gjøres normalt ganske subilt, men vi gjør det for å gjenopprette rettferdighet og/eller hevde oss selv. Og selv om det å hevne seg eller ta igjen teknisk sett er en ekstern handling, er det vanligvis et resultat etter mye intern grubling. Vi raser når vi blir såret eller urettferdig behandlet, og det gir en god følelse å drømme om å få tatt igjen, selv om vi ikke vil innrømme det. Men det å sette fantasiene ut i livet, tar tingene til et helt nytt nivå. De fleste av oss er med på at utilslort hevn ikke kan tolereres, men vi kan likevel skade noen på mange andre kreative, indirekte og smålige måter. Og gitt at personer med iD-stil vanligvis vil håndtere problemene direkte, kan du være fristet til å ta igjen når alle andre alternativer er uaktuelle.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Jeg trenger å bli skuls
- Du kommer til å angre på det du gjorde mot meg



Sabotasje

Bevisst hindre eller ødelegge noens arbeid

Sabotasje handler om å sørge for at andre mislykkes. Det kan foregå i sosiale former (f.eks. løgner og ryktespredning), eller det kan innebære fysiske handlinger. Noen ganger tar vi dette ekstreme valget når vi mangler energi til å virkelig konfrontere den andre personen, og noen ganger er det bare fordi vi ønsker å uttrykke sinnet uten en direkte konfrontasjon. Uansett er det normalt litt tilfredsstillende å se den andre mislykkes. Ved sabotasje må vi sette til side den normale forståelsen av rett og galt, slik at vi kan rasjonalisere en atferd som vi under normale omstendigheter ville funnet forkastelig. Mens sabotasje er en atypisk metode for personer med iD-stilen, vil den når det tas i bruk, sannsynligvis stamme fra konkurranseinstinktet du har om å komme seirende ut av en konflikt.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Du burde bli straffet for det du gjorde mot meg
- Jeg må få overtaket

PRØVE

2 HVORFOR GJØR JEG DETTE?



Sarkasme

Latterliggjøring ved å håne eller spotte noen

Ved konflikter er sarkasme en nær slektning til passiv-aggressiv atferd. Det gjør at vi kan uttrykke synspunkter eller motstand uten at de egentlige motivene bak blir for åpenbare. Det brukes når vi ikke ønsker å kjeft på noen, men ønsker å jekke dem ned et hakk eller to. Og sarkasme er et fristende verktøy i konflikter, fordi vi alltid kan hevde at "Jeg bare tulla ... Kom igjen, ikke ta alt så bokstavelig." Som andre med iD-stilen, kan du faktisk se sarkasme som et nyttig hjelpemiddel når den brukes for å myke opp stemningen etter at du har hevdet deg for mye under en konflikt. Du kan f.eks. føle at "Jeg bare tulla"-unnskyldningen gir deg immunitet etter at du har subtilt angrepet eller snakket nedlatende til noen.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Denne ideen er jo helt hinsides
- Det er vel ingen som ville sagt noe så idiotisk?



Avvisning

Nekte å svare, vise følelser eller gi tilbakemelding

Som en person med iD-stil, kan du bli fristet til å bruke avvisning når du har kommet gjennom det første raseriet i en konflikt. Når vi bruker avvisning, gjør vi det klart for den andre personen at kommunikasjonen er helt fastlåst. Vi lar dem bevisst vite at deres atferd er så uakseptabel at vi ikke en gang ønsker å inngå kompromisser eller er villige til å diskutere en løsning. Og selv om vi ikke liker å innrømme det, kan avvisning være tilfredsstillende. Vi får straffet den andre personen, samtidig som vil synes vår egen atferd er sterk og verdig. Dette kan bli en selvoppholdelsesstrategi når vi føler oss overveldet av mange ubehagelige følelser.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Du får ikke vite hva jeg mener
- Dette vil jeg ikke svare på



Tilbaketrekking

Trekke seg tilbake eller fjerne seg fra en situasjon

Det er ikke mange som faktisk liker konflikter, men det er mye mer smertefullt for enkelte av oss enn andre. Vi vet ikke engang hvorfor det er så ubehagelig med konflikter. Vi vet bare at det føles som et uendelig kaos av angst, sinne, usikkerhet og fare. Alle instinkter sier at vi skal vende tilbake til det trygge og stabile. Det å trekke seg tilbake eller holde kjeft kan gi umiddelbar lindring ved ganske enkelt å stenge ute emosjonelt bråk. Som en person med selvhevdende iD-stil, er kanskje ikke det å trekke seg tilbake det første instinktet. For enkelte mennesker med denne stilen, kan imidlertid kaoset og det emosjonelle røret ved en konflikt være utrolig slitsomt. For ikke å nevne at det stjeler oppmerksomheten fra andre viktige prosjekter. Det er ikke bare beroligende for nervene å trekke seg tilbake, men det kan føles mer effektivt i øyeblikket.

Automatiske tanker som kan føre til denne reaksjonen:

- Dette må slutte så snart som mulig
- Jeg holder meg rolig til dette er over

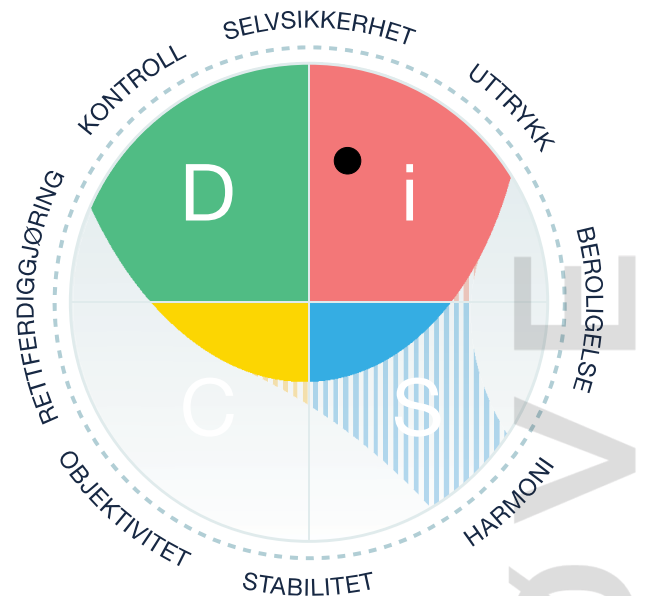
Bilder: studiostoks/Shutterstock, Aquarell/Shutterstock, Kchung/Shutterstock, ivector/Shutterstock, jorgen mclemann/Shutterstock, Studio_G/Shutterstock, Alexander_P/Shutterstock, CataVic/Shutterstock

2 GJENKJENNE AUTOMATISKE TANKER

Din iD-stil og automatiske tanker

Ida, som andre med iD-stil, kan du oppdage at noen vanlige temaer former de automatiske tankene dine, som å vise styrke, bli respektert og å uttrykke deg selv. Ta en titt på listen nedenfor. Når du føler deg fristet mot en destruktiv reaksjon, hvilke (hvis noen) av de følgende automatiske tankene går noen ganger gjennom hodet ditt?

- Jeg må sørge for at du ser min side av dette, komplett og raskt.
- Jeg vil overdrive, spesielt hvis det beviser poenget mitt.
- Jeg kan bruke trusler for å vinne.
- Du gjør alltid dette.
- Hvis vi krangler, vil den personen aldri se meg på samme måte igjen.
- Hvis du presser meg, presser jeg hardere tilbake.
- Jeg kan ikke fordra det når folk ikke egentlig hører meg.
- Det er utholdelig hvis noen misforstår meg.
- Jeg må få kontroll over dette igjen.
- Du har åpenbart ingen interesse i å forstå mitt synspunkt.
- Du er helt urimelig.



Refleksjon

Tenk tilbake på konfliktsituasjonen du beskrev på side 10. Hva var noen av de automatiske tankene du hadde?

Hva var din respons til situasjonen? Hvordan påvirket de automatiske tankene dine responsen?

3 ENDRE RESPONSEN DIN

Hvis automatiske tanker kan føre til spontane responser, hvordan kan vi endre atferden vår? Som vist i diagrammet nedenfor, er kunsten å forstyrre denne prosessen – stoppe de automatiske tankene våre før de presser oss mot en destruktiv respons. Hvis vi kan **ta et steg tilbake** fra den automatiske tanken og følelsene rundt den, kan vi deretter **gi det et nytt perspektiv**. Det vil gi oss kontrollen tilbake, slik at vi kan velge en mer produktiv vei videre.



Ta et steg bort fra følelsene

Det er vanskelig å ta et steg tilbake midt i en konflikt, men det blir lettere hvis vi først erkjenner følelsene våre og hvordan de kan påvirke dømmekraften vår. Under konflikten kan følelsene våre noen ganger kaste en skygge over perspektivet vårt og hindre evnen vår til å ta valg som er sunne og bra på lang sikt. Mange av følelsene som vekkes til live under en konflikt, faller inn under to hovedkategorier: **sinne** og **angst**. Ida, din iD-stil kan gi viktige innblikk i hvordan disse to følelsene kan påvirke deg.

Sinne og din iD-stil

Sinne: frustrasjon, bitterhet, raseri, aggresjon

Sinne er en normal følelse som tvinger oss til å forsvare rettighetene våre. Men i sin usunne form frister det oss til å angripe. Som noen med en iD-stil er du spesielt tilbøyelig til å hevde deg, spesielt når du føler du har blitt gjort urett. Å angripe kan gi deg en følelse av styrke og umiddelbar tilfredsstillelse. Samtidig som spontaniteten din kan være en styrke når det gjelder å hoppe på nye muligheter, kan det gjøre at det å ta et steg tilbake føles som å stå imot kraften fra en svær bølge i havet. Så med mindre du viser stor viljestyrke, kan du lett bli revet med.

Angst og din iD-stil

Angst: frykt, panikk, bekymring, uro, forvirring

For mennesker med iD-stilen kan konflikt føre en virvelvind av følelser som kan være overveldende. Det kan overraske deg, slik at du er desperat etter å få fotfeste igjen. Du kan være tilbøyelig til å uttrykke uroen din fordi den da blir mer konkret, noe du kan sette foran deg. Men siden det kan være vanskelig for deg å gå bort fra intense følelser, kan agitasjonen din fylle deg til du kan finne ut av det. Å ta et steg tilbake kan handle om å erkjenne at du føler deg overveldet og vite at du *kan* finne ut av det, selv om det tar litt tid.

3 ENDRE RESPONSEN DIN

Er du sikker?

Når vi kan ta et steg tilbake fra sinne eller angst som kan drive de automatiske tankene våre, er det neste trinnet å **gi det et nytt perspektiv** – endre måten vi tenker på situasjonen på. De følgende spørsmålene kan hjelpe oss i denne prosessen.

1. Er denne tanken faktisk gyldig/sann?
2. Overreagerer jeg eller overdriper jeg problemet?
3. Er det en annen måte jeg kan se på situasjonen på?

Gi de automatiske tankene nytt perspektiv

Ida, fordi du har iD-stilen, pleier du å være uttrykksfull og ærlig, noe som kan bidra til å få frem andre perspektiver. Men i kampens hete kan følelsene dine ta over, og hindre din evne til å vurdere andre vinkler. Når du har tatt et steg tilbake, må du utfordre deg selv til å roe ned og evaluere situasjonen på nytt. Nedenfor finner du to **eksempler** på automatiske tanker som er vanlige for iD-stilen din og måter å gi dem nytt perspektiv på.

Automatisk tanke: Jeg vil overdrive, spesielt hvis det beviser poenget mitt.

Tanke med nytt perspektiv: Hvis poenget mitt er legitimt, trenger jeg ikke å overdrive.

Automatisk tanke: Jeg kan ikke fordra det når folk ikke egentlig hører meg.

Tanke med nytt perspektiv: Kanskje må vi komme tilbake til problemet senere.

Tenk på dine egne erfaringer, og **velg to automatiske tanker** som appellerer til deg. (For referanse kan du se tilbake på delen "Hvorfor gjør jeg dette?" på sidene 12–17 eller listen over automatiske tanker og refleksjonsaktiviteten på side 18.) Som i eksemplene ovenfor, må du komme med en måte å gi hver automatiske tanke nytt perspektiv på. Kan du tenke på det på en annen måte?

Automatisk tanke:

Tanke med nytt perspektiv:

Automatisk tanke:

Tanke med nytt perspektiv:

3 VELGE PRODUKTIVE RESPONSER

Når du har gitt den automatiske tanken din nytt perspektiv, kan du velge å respondere på en mer produktiv måte. Det er mange måter å svare produktivt på en konflikt på, og noen atferder er trolig enklere for deg enn andre. Med din iD-stil synes du for eksempel kanskje at å kommunisere åpent og ærlig faller mer naturlig for deg enn å gi folk tid og rom. Bruk et øyeblikk på å vurdere hvor lett hver atferd nedenfor er for deg. Dette kan hjelpe deg med å identifisere atferd du ønsker å jobbe med samt produktive responser du kan bruke i fremtidige konflikter.

På hvert kontinuum plotter du inn hvor lett eller vanskelig hver produktiv respons er for deg.

	Enkelt	Vanskelig		Enkelt	Vanskelig
Unnskyldte	←	→	Finne kompromisser	←	→
Fastslå roten til problemet	←	→	Kommunisere åpent og ærlig	←	→
Ta et steg tilbake for å reflektere	←	→	Skille følelser fra fakta	←	→
Ta eierskap over din rolle i situasjonen	←	→	Vise fleksibilitet	←	→
Gi folk tid og rom	←	→	Gå tilbake til uløste problemer	←	→
Anerkjenne andres følelser	←	→	Kommunisere med respekt	←	→
Finne aktiv løsning	←	→	Selvbeskuelse/være klar over følelsene dine	←	→
Gi oppmuntring	←	→	Lytte	←	→

Refleksjon

Tenk tilbake igjen til konfliktsituasjonen fra side 10 og det automatiske svaret du beskrev på side 18. Hvordan ga du de(n) automatiske tanken(e) din(e) nytt perspektiv?

Med din nye tenkemåte, hvilken produktiv respons ville du valgt? (Se listen ovenfor eller velg en annen produktiv respons.) Hvordan ville denne responsen endret konflikten?

HEI! DU ER IKKE FERDIG ENNÅ.

Det kan være fristende å ignorere denne siden, men å bli bedre i produktive konflikter tar tid og kontinuerlig øvelse. Bruk denne siden til å logge og reflektere over de neste konfliktene du har. Å lære deg å ta et steg tilbake og gi tankene et nytt perspektiv vil til slutt hjelpe deg med å ha mer produktive konflikter på arbeidsplassen.

1 Beskriv konfliktsituasjonen kort.	
2 Hva var de automatiske tankene dine? Hva var responsen din?	3 Hvordan ga du de automatiske tankene dine nytt perspektiv? Kunne du ha gjort det bedre?

1 Beskriv konfliktsituasjonen kort.	
2 Hva var de automatiske tankene dine? Hva var responsen din?	3 Hvordan ga du de automatiske tankene dine nytt perspektiv? Kunne du ha gjort det bedre?

Du har tillatelse til å kopiere denne siden for fortsatt bruk.