

7. dødssynd: Konfliktskyhed i ledergruppen

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk



Dette er den 7. og sidste artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. De 7 dødssynder er oprindeligt fra den katolske kirke og var et udtryk for, at man havde vendt sig væk fra gud og det førte til direkte fortabelse. I denne sammenhæng er de 7 dødssynder omskrevet til nogle begreber, som relaterer sig til arbejdet i ledergruppen. Man kan sige at tilstedeværelsen af bare en af dødssynderne også kan føre til fortabelse ikke bare for ledergruppen men sådan set også for hele virksomheden.

Hvor der er mennesker samlet, opstår det konflikter, det gælder også i ledergrupper. Til dagligt foregår samarbejdet i langt de fleste ledergrupper rimeligt fornuftigt og uden de store sammenstød. Men der er næppe nogen ledergruppe, der ikke har oplevet større eller mindre konflikter. Det behøver ikke at være noget problem, at der indimellem opstår konflikter. Tværtimod kan konflikter bidrage til udvikling af både samarbejdet og organisationen, hvis konflikterne bliver håndteret.

Når konfliktskyhed optræder som en af de 7 dødssynder i ledergruppen, er det fordi konflikter ikke forsvinder af sig selv, men ligger og gærer under overfladen og spreder gift i ledergruppen og i ud i organisationen.

Hvordan kommer konfliktskyhed til udtryk?

De fleste af os kan ikke lide konflikter. Det er ofte forbundet med ubehag og derfor forsøger vi at undgå at komme ud i konfliktsituationer. Når vi ikke kan undgå konflikter, håndterer vi dem ikke altid på den mest hensigtsmæssige måde:

Strudsemetoden: Her lukkes øjnene for, at der overhovedet eksisterer en konflikt. Hvis man stikker hovedet i busken og lader som om, at der ikke er nogen konflikt, så kan man undgå at gøre noget. Konflikterne er der imidlertid og bliver ved med at være der, uanset hvor meget man forsøger at undgå at se virkeligheden i øjnene.



“Lad os se tiden an” metoden: Her anerkender man godt nok, at der er en konflikt, men man udskyder håndteringen af konflikten ud fra devisen om, at det med tiden nok går over af sig selv. Men uløste konflikter går sjældent over af sig selv. Det kan godt være, at der er ro i en periode, men de uløste konflikter har det med at ligge under overfladen og dukke op igen, når der kommer en anledning – og der gør der altid på et tidspunkt og det er sjældent belejligt.

“Kan vi ikke finde et kompromis?” metoden: Et kompromis kan sagtens være fornuftigt, hvis man dermed finder en løsning, der tilgodeser de fleste på det meste. Men hvis en ledergruppe vælger at søge et kompromis på et konfliktfyldt område for at undgå at tage konflikten, vil det som regel ende med, at man finder en løsning, der ikke er god og holdbar. Man sætter sig mellem to stole, alle er utilfredse og der vil være risiko for, at man alligevel laver sine egne løsninger og går imod det aftalte. Det er i øvrigt enhver ledergruppes opgave at finde de bedste løsninger for virksomheden og ikke de løsninger, der generer mindst eller gør flest mulige tilfredse.

Når konflikter ikke bliver håndteret

Uløste konflikter kan ligge som et minefelt, hvor man uforvarende kan komme til at udløse minen. Uløste konflikter dræner ledergruppen for energi og står mange gange også i vejen for udvikling.

Konflikter der ikke bliver håndteret kan skabe så stort et overtryk, at konflikterne eksploderer og bliver helt uhåndterlige. Derudover kan det også give den enkelte leder stress, fordi det er så svært at navigere i et meget konfliktfyldt område.

Udover at man risikerer stagnation og dårligere resultater, følger der ofte også bagtaleri med i kølvandet, når man i ledergruppen ikke får taget fat i de konfliktfyldte områder. Det skaber en rigtig dårlig og utryk stemning, som kan betyde, at en eller flere vælger at forlade ledergruppen. Det behøver ikke at være dem der er part i konflikten, der vælger at søge væk, så det løser ikke noget i forhold til konflikten.

Hvis ikke man håndterer konflikter efterhånden som de opstår, risikerer de at vokse sig større og mere komplekse og til sidst kan de nærmest forekomme uløselige. I mange tilfældene ender det med dramatiske løsninger, hvor man føler, at man er nødt til at starte på en frisk og det vil sige, at man udskifter hele eller store dele af ledergruppen.

Hvordan kan man forebygge konfliktskyhed?

Allerførst er det vigtigt at erkende, at i selv de mest velfungerende ledergrupper, er der en forholdsvis stor chance for, at der på et tidspunkt vil opstå uenighed. Uenigheden kan f.eks. opstå omkring målet med en beslutning, hvordan det skal gennemføres, i hvilket tempo eller på hvilket kvalitetsniveau. Med andre ord er konflikter er et alment vilkår for det meste sameksistens mellem mennesker.

Konflikter kan ikke undgås, men konfliktskyhed kan forebygges ved eksempelvis at:

- Skab accept i ledergruppen for, at konflikter er naturligt og vil opstå hen ad vejen.
- Find eksempler på konflikter, som I har løst gennem tiden og drag ved lære af dem.
- Uddan og træn jer i at håndtere konflikter – både som enkeltpersoner og i gruppesammenhæng.
- Etabler nogle spilleregler for, hvordan I håndterer konflikter i ledergruppen.
- Bliv enige om, at alle har ret og pligt til at tage fat om konflikter også selvom man ikke selv er direkte part i konflikten.
- Bliv enige om, hvad I er uenige om. Nogle gange viser det sig, at man har misforstået hinanden undervejs og at man rent faktisk er ret enige.
- Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.
- Hent hjælp, hvis I ikke selv kan finde ud af tage fat om konflikten.



Ovenstående forhindrer ikke at konflikterne opstår. Men hvis vi er gode til at håndtere konflikter, kan de gå hen og blive ret livgivende. Ud af konflikter kan der opstå helt nye og meget bedre løsninger. Derfor er der alt mulig grund til at gå ind i de konflikter, der nu en gang opstår og have det som mål, at der skal komme noget bedre ud af konflikten. Og så er det i øvrigt vigtigt at huske på: "Samtale fremmer forståelsen", som et gammelt slogan for mobiltelefoner lød. Jo mere åbne og tydelige vi er omkring de ting, vi er uenige om, jo større chance er der for, at vi gennem samtalen kan få løst op og undgå at tingene går i hårdknude.

Opsamling

Dette Kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Konflikter, der ikke bliver håndteret ligger og gærer under overfladen og spreder gift i ledergruppen og ud i organisationen.
2. Konfliktsky mennesker kan vælge flere forskellige strategier for at undgå at tage konflikterne. De mest almindelige er:
 - a. Strudsmetoden, hvor man lukker øjnene for at der eksisterer en konflikt.
 - b. "Lad os se tiden an" metoden, hvor man forsøger at trække tiden ud uden at gøre noget i håb om at konflikten løser sig selv.
 - c. "kan vi ikke finde et kompromis?" metoden, hvor man ofte forsøger at finde en løsning, der generer mindst muligt og dermed ikke får truffet den bedste beslutning for virksomheden.
3. Uløste konflikter kan have store konsekvenser:
 - a. Konflikterne eksploderer, når det er mindst belejligt.
 - b. Ledere bliver stressede eller stresser deres medarbejdere.
 - c. Bagtaleri.
 - d. Det kan skabe en dårlig og utryk stemning.
 - e. Konflikterne bliver med tiden uløselige og kan kun løses ved at starte på en frisk med ny ledere.
4. Konflikter kan ikke undgås, men konfliktskyhed kan forebygges, bl.a. ved at blive klædt på til at håndtere konflikterne og ved at have nogle fornuftige spilleregler for konflikt-håndtering.

Læs om de øvrige dødssynder

1. *dødssynd: Kampen for egne interesser*
2. *dødssynd: Magtkampe i ledergruppen*
3. *dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen*
4. *dødssynd: At lurepasse i ledergruppen*
5. *dødssynd: Ligegyldighed i ledergruppen*
6. *dødssynd: Magelighed i ledergruppen* er blevet bragt i tidligere nyhedsbreve.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet

Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.tegkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De ambitiøse ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.



Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>