

## Konflikt for konfliktens skyld eller for samarbejdets skyld?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



Jeg mødte for nyligt en leder, der sagde, at der ikke var noget som et rask skænderi i ledergruppen. Hun mente, at det var befriende og at luften føltes så rensket bagefter. Nu havde jeg også lejlighed til at snakke med de andre i ledergruppen. Og de sad med en noget anden oplevelse. De følte sig ofte overfusede og oplevede aldeles ikke luften som rensket.

Min erfaring er, at skænderi sjældent bringer nogen et godt sted hen. At skændes handler oftest om at komme af med sine egne frustrationer og/eller aggressioner. I de fleste skænderier lytter man ikke og forholder sig ikke til den andens synspunkter for formålet er ikke at nå til enighed med at vinde slaget.

### Gå ikke udenom konflikterne

Så ødelæggende skænderier kan være for samarbejdet i en ledergruppe ligeså livgivende kan konflikterne være, hvis de ellers håndteres ordentligt. Desværre ser jeg, at man i mange ledergrupper er bange for at tage konflikterne op. Man går rundt om den varme grød, bliver utilfredse med hinanden og snakker i krogene. Hvad der i starten kun var en mindre uoverensstemmelse kan med tiden vokse sig til en dyb konflikt, der nærmest kan splitte en ledergruppe, hvis den ikke blive taget op i lyset og håndteret.



Man må godt være uenige i en ledergruppe. Det kan faktisk nogen gange være en forudsætning for at flytte sig og skabe noget nyt. Men skal der komme noget godt og konstruktivt ud af uenigheden, handler det i høj grad om, hvordan man håndterer uenigheden. Hvis man i "kampens hede" kommer til at agere uhensigtsmæssigt – vi er jo kun mennesker – så er det rigtig vigtigt, at man efterfølgende tager ansvar for egne handlinger og rydder op. Får man ikke ryddet op, så vil det ligge og boble under overfladen i det fremtidige samarbejde.

### Sæt konflikthåndtering på dagsordenen

Når mange undgår at tage konflikterne op, handler det ofte om, at man er bange for de andres reaktioner og for, hvad det kan føre med sig, hvis konflikten bringes frem i det åbne. Usikkerhed på, hvordan sagen skal gribes an, afholder også mange fra at tage et konfliktfyldt emne op.

I kan gøre det meget lettere for jer selv i ledergruppen ved at tage konflikthåndtering op som tema, når der er fred og ingen fare. Beslut jer for, at konflikter ikke er noget der dysses ned, men at alle har ret og pligt til at bringe dem frem i det åbne. Aftal hvad I anser som god takt og tone hos jer, når der opstår konflikter og hvilke forventninger I har til hinanden i forhold til håndteringen.

### Grundlæggende spilleregler for konflikthåndtering

Der er en række grundlæggende spilleregler, hvis man vil en god konflikthåndtering i ledergruppen. De helt basale spilleregler er:

- 1) Gå efter bolden – ikke efter manden. Det betyder, at man holder sig til sagen og ikke angriber hinanden. Den anden er ikke dum, men har muligvis gjort noget dumt.
- 2) Lyt og forsøg at forstå den anden. Det er ved dialogen, I når hinanden og får løst konflikten.
- 3) 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.
- 4) Tal ordentligt og respektfuldt til hinanden.
- 5) Vær konkret og præcis. Konflikter handler ofte om misforståelser baseret på uklar kommunikation eller manglende kommunikation. Jo mere konkret og præcis du er, desto større chance er der for, at du bliver forstået og det måske endda viser sig, at der dybest set ikke er nogen konflikt.
- 6) Ryd op efter dig selv, hvis du har haft en u hensigtsmæssig adfærd. Er der røget en finke af panden, så lad den ikke ligge. Gå tilbage, når du er faldet ned og tag ansvar og sig undskyld for din adfærd.
- 7) Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.

For lige at samle op, så er min pointe, at man skal glemme skænderierne og i stedet tage konflikterne på en god og ordentlig måde, når de opstår.  
Held og lykke med konflikthåndteringen!

**Susanne Teglkamp** er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken At-lantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger, hvoraf den seneste: 'Der er ingen nemme genveje gennem helvede' udkom i maj 2021. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)  
Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Fra gruppe af ledere til ledergruppe - et udviklingsforløb for ledergruppen

De virkelig gode 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 på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller hent brochure her:

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