

## Konflikthåndtering i lederteamet

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Det perfekte team består af folk med forskellige både faglige og personlige kompetencer. Sådan er det i teoriens verden og sådan kan det også være i virkelighedens verden. Men forskellighederne kan også give anledning til store udfordringer og virke ødelæggende for teamet med store konsekvenser for omgivelserne og teamets resultater.

### Når forskellighederne kolliderer

Det hænder, at der er nogle mennesker, som man oplever, at man har meget svært ved at arbejde sammen med. Ofte siger vi, at vi har forskellig kemi. Men det handler som regel ikke om kemi, men i langt højere grad om, at vi i virkeligheden er meget forskellige fagligt og personligt. Det kan også handle om, at vi vil noget forskelligt arbejdsmæssigt.

Hvis forskellighed jævnligt giver anledning til konflikter i ledergruppen, er det helt afgørende, at man tager fat. Konflikter bliver ikke nemmere at løse med tiden. De skal tages løbende. Skal man have en god konfliktløsning, er det vigtigt at de involverede parter mødes og taler sammen og ikke mindst lytter til hinanden. I mødet kan eventuelt deltage en mediator.



Start med at søge efter årsagen til konflikterne blandt følgende muligheder:

- *Vi kender ikke os selv godt nok.* Det vil sige, at vi ikke kender vores egne præferencer, hvor vi har vores styrker og hvor vi har områder, der kunne udvikles. Hvis ikke vi kender os selv godt nok, har vi også svært ved at afgrænse os. Lige som vi har været ved at se værdien af at supplere os på de områder, hvor vi ikke er så skarpe.
- *Vi kender ikke kollegaen godt nok.* Det handler om at sætte sig ud over sine egne præferencer og forsøge at forstå, hvad der driver den anden part. Når vi bliver nysgerrige og forsøger at forstå, sker der ofte det, at vi bliver mere rummelige og faktisk bedre kan acceptere forskellighederne.
- *Vi har ikke forventningsafstemt.* Det kan være så enkelt, at man bare ikke har fået talt sammen og afstemt hvilke forventninger, man har til hinanden, til samarbejdet og til leverancerne.
- *Uklare forventninger ovenfra.* Det kan også handle om at den øverste leder ikke har formuleret eller har været upræcis i sine forventninger til samarbejdet i ledergruppen og til den enkelte leder. Det kan give anledning til misforståelser og udvikle sig til konflikter.

- *Vi vil noget forskelligt.* Det kan være ret afgørende, om man overordnet set vil det samme. Hvis konflikterne opstår af, at man helt grundlæggende er uenige om retningen, kan det meget vel ende med, at en af parterne må flytte sig.

## Hvordan håndterer man konflikter i teamet?

Der er næppe noget team, der ikke har oplevet større eller mindre konflikter. Det bliver først et problem, hvis konflikterne ikke håndteres eller håndteres meget dårligt. Konflikter, der ikke bliver håndteret, er til skade for hele samarbejdet i teamet.

De 3 vigtigste ingredienser i konflikthåndtering er:

- Tal sammen.
- Lyt til hinanden.
- Prøv at forstå hinanden.

Hvis man er god til at håndtere konflikter, kan de gå hen og blive livgivende og der kan 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. Jo mere åbne og tydelige vi er omkring de ting, vi er uenige om, desto større chance er der for, at vi gennem samtalen kan få løst problemerne og undgå at tingene går i hårdknude.

## Grundlæggende spilleregler for konflikthåndtering

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



- 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.
  - Lyt og forsøg at forstå den anden. Det er ved dialogen, I når hinanden og får løst 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.
- 
- Tal ordentligt og respektfuldt til hinanden.
  - Vær konkret og præcis. Konflikter handler ofte om misforståelser baseret på uklar kommunikation eller manglende kommunikation.
  - Ryd op efter dig selv, hvis du har haft en uhensigtsmæssig adfærd. Er der røget en finke af panden, så lad den ikke ligge. Gå tilbage, tag ansvar og sig undskyld for din adfærd.
  - Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.

**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 Atlantsammenslutningen. 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. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

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

De virkeligt 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.

De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.

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>

