



Slagsmål skaber bedre resultater

Af E-MBA Henrik Jespersen, Founding Partner Pro-Lead A/S

Hvornår har du sidst stillet et spørgsmål for at skabe konflikt i dit team? For at få de modsatrettede perspektiver på en konkret problemstilling frem, og for at se de store følelser og stærke argumenter bryde ud i lys lue - uden at du på forhånd kender resultatet af den ophedede diskussion?

Jeg håber, du kan svare 'for nylig', men desværre fortæller min erfaring mig, at mange ledere skal grave dybt i hukommelsen for at finde en episode, hvor de sidst trådte ud på gyngende og konfliktfyldt grund med deres medarbejdere. Ofte fordi det er besværligt eller irriterende at forholde sig til modsatrettede synspunkter, andre gange af frygt for at tabe ansigt.

Men en organisation uden konflikter er en usund organisation.

Som en af USA's mest efterspurgte ledercoaches Patrick Lencioni påpeger, så er frygten for konflikter en af de væsentligste

årsager til dysfunktionelle teams.

Pointen er ikke, at du som leder skal indgå i personlige angreb og skændier, men at du i højere grad tør spørge ind til meninger, der kan ende i konflikter - og dermed opkvalificere de endelige beslutninger. En konflikt bør med andre ord være en motiverende faktor for dig, fordi alternativet som oftest er, at du ikke udnytter dine medarbejders specialiserede viden og derfor ender med at træffe beslutninger, der i alt for høj grad beror på positioner i magthierarkiet.

Et godt sted at søge konflikterne er til møder. Her udebliver de kontante meningsudvekslinger ofte, fordi deltagerne enten er dårligt forberedte eller vant til at møde op og lytte til lederens enetaler. Men som professor i management fra Berkeley Universitet Morten T. Hansen konkluderer i sin seneste bog 'Great Work' efter at have undersøgt 5000 ledere og medarbejdere i en fem-årig periode, så bør du til møderne stræbe efter et 'godt slagsmål'. De ledere,

der kan det, leverer ganske enkelt de bedste resultater for virksomheden. Med inspiration fra den norske professor er her en række steder, hvor jeg mener, du kan sætte ind.

Og med et godt slagsmål og nogle sunde konflikter er du godt på vej.

- Før mødet: Send altid en dagsorden ud og sæt et tydeligt mål for, hvad mødet skal ende ud med. Indkald kun dem, der er kvalificerede og nødvendige for mødet. Fortæl dem, hvad de helt konkret skal forberede sig på og kræv, at de er forberedt.
- Starten af mødet: Sæt en klar tidsramme. Begynd med et spørgsmål - ikke med at fortælle din egen mening, da du i høj grad risikere at påvirke deltagerne. Skab et miljø, hvor alle deltagerere tør ytre sig ved at opmuntre til uenighed.
- Under mødet: For at vække de stærke holdninger og argumenter er det vigtigt, at du som mødeleder 1) tør tage de modsatrettede synspunkter og stille de absurde spørgsmål; at du 2) spørger konsekvent ind til alle bredt accepterede antagelser og formodninger (fejlagtige antagelser fører ofte til dårlige beslutninger); og at du 3) altid spørger til de negative konsekvenser - som er en del af enhver ide/beslutning.
- Efter mødet: Når I har haft en ophedet debat, og du skal træffe en beslutning, er det vigtigt, at du husker på din rolle og dit ansvar. Du er ikke leder for at blive populær, men for at skabe resultater for din virksomhed.