

# Bestyrelseskonflikter efterlyses

## Ledelseskonflikter skaber resultater og værdi – i et systemisk perspektiv

Finanskrisen er årsag til usikkerhed og bekymring i mange virksomheder. Problemet er, at kriser ofte er grund for overdreven forsigtighed og handlingslammet konsensusledelse.

Forsigtigheden medfører, at virksomheder – af frygt for at begå fejl – ikke har øje for de strategiske optioner og muligheder, som konjunkturkriser også fører med sig. Det er i nedgangstider, at nye strategier med langsigtede økonomiske effekter skal udvikles og implementeres. *Enhver krise kalder på nye løsninger.*

Forsigtigheden kommer til udtryk ved, at bestyrelser og direktioner lægger stor vægt på at signalere enighed om strategien. De undlader at bruge de konflikter eller uenigheder, der naturligt opstår i ethvert ledelsesforum. Det er ofte opfattelsen, at konflikter er udtryk for sårbarhed. At en konflikt betyder risiko for virksomhedens ve og vel. Ledelserne overser dermed den dynamik, der er indeholdt i enhver konflikt. I den danske konsensusøgende ledelseskultur er det en almen antagelse, at arbejdet i bestyrelser og direktioner skal præges af enighed.

Konflikter, der accepteres som en indre organisatorisk dynamik, kan gennem lederskab baseret på mediationstankegangen bidrage positivt til udvikling af virksomhedernes forretningsgrundlag – også i krisetider. I perioder med høj økonomisk vækst vil de fleste virksomheder klare sig, uanset om de reelt har en forretningsmæssig berettigelse. I krisetider skilles fårene fra bukkene.

Den aktuelle økonomiske krise bør være startskuddet til næste udviklingsfase af den danske ledelsesmodel. Den danske ledelsesmodel – der er internationalt respekteret - må udvides med et øget fokus på konfliktforståelse og konflikt management. Min påstand er, at topledelsen må fokusere på, at konflikter, der udspringer af organisatoriske uenigheder eller forskelligheder i det strategiske syn, dynamisk udnyttes til at skabe fundamentet for nye konkurrencemæssige fordele. Det vil styrke den danske ledelsesmodel.

Det teoretiske grundlag findes allerede som metode. Mediation har opnået international anerkendelse, som en metode til at skabe vedvarende resultater gennem forståelse af konfliktens livscyklus og faseopdeling.

I Danmark er mediation mest kendt som et redskab til at løse konflikter opstået i kunde-/leverandørforhold.

Som et nyt islæt i den danske ledelsesmodel kan mediation og konflikt management blive en værdifuld del af den danske ledelseskultur. Mediation hjælper ledelsen til at bruge organisatoriske konflikter til at styrke virksomhedens strategiske fundament. Samtidig styrkes lederskabets samspil og dynamik. Ledelsen tilføres indsigt i, hvordan en konflikt bruges konstruktivt og, hvornår en konflikt kræver assistance fra en mediator, der ikke er part i konflikten. Med andre ord er mediation en fornyelse af den danske ledelsesmodel og bidrager til, at modellen også vil få succes som en kriseledelsesmodel, der giver udsyn frem for snæversyn.

Implementering af mediation som organisatorisk værktøj giver i krisetider større udbytte end Lean, idet mediation er en strategisk metode, der bidrager til at sikre virksomhedens langsigtede overlevelse. Uden at undervurdere og kritisere værdien af Lean, er det vel ok, at mene, at Lean - i bund og grund mere er en forudsætning for virksomhedens kortsigtede overlevelse frem for en metode, som giver langsigtede og vedvarende strategiske konkurrencefordele.