

# Find den gode stil og styrk din selvledelse

*Et centralt værktøj til styrkelse af selvledelsen er indsigt i egen og andres konflikt- og forhandlingsstile. Værktøjet introduceres i denne artikel, som optakt til seminaret. Bliver du nysgerrig på at opleve værktøjet i en bredere kontekst, har du muligheden på seminar 2.3 den 24. maj.*

## Konflikt- og forhandlingsstile

Hvordan reagerer du, når du møder en situation, du opfatter som konfliktfyldt eller hvor du er en del af en skarp forhandling? Dette kunne f.eks. være situationer, hvor du oplever at blive presset til at tage en beslutning eller, hvor du er på vej ind til styregruppemøde for at forhandle om dit projekts fremtid.

Ryger du på automatpilot? Reagerer du efter devisen at et angreb er bedste forsvar, trækker du dig tilbage, eller søger du at belyse sagen fra alle vinkler for at finde en fælles løsning?

Hvad end din strategi er, kan et eftersyn gøre dig klogere på dig selv og dit naturlige reaktionsmønster, samt på hvordan du kan ændre dette om nødvendigt.

De forskellige reaktionsmønstre – også kaldet konflikt- og forhandlingsstile – har hver deres værdi, men udbyttet er situationsafhængigt. Når du ved hvordan du virker på andre og samtidig er bevidst om hvilken stil (eller blanding af stile), der virker bedst i situationen, skaber du grobund for holdbare løsninger og styrker din position som projektleder.

I det følgende gennemgås fem konkrete adfærdsmønstre (typologier), der kan komme i spil i forbindelse med konflikter eller forhandlinger. Værktøjet er baseret på Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). For overskuelighedens skyld anvendes termen forhandlingsstile gennem resten af denne artikel.

## De fem stile

Vores reaktionsmønstre i forhandlinger og konflikter er to sider af samme sag. I begge situationer handler det om at få opfyldt vores behov.

Man kan måle en persons konflikt- og forhandlingsstil ud fra to dimensioner. Den ene er viljen til at få opfyldt egne interesser og behov. Den anden er viljen i at samarbejde og opfylde andres interesser og behov.

Ud fra de to dimensioner opstår fem forskellige konflikt- og forhandlingsstile. (Se figur 1).

Ingen af os vil kunne karakteriseres ved brugen af kun én enkelt stil, men de fleste af os vil have en klar fornemmelse for hvilken stil vi oftest anvender. Som person vil man typisk have en foretrukket stil og samtidig have præferencer for yderligere én.

Her en gennemgang af **de fem stile**:

### Konkurrerende

#### – På min måde

Personer med tendens til konkurrerende stil står fast og er indstillet på at tvinge egne ønsker og krav igennem – uagtet det sker på bekostning af andres interesser og behov. Denne stil kan f.eks. være nyttig når der skal handles hurtigt, træffes vigtige og upopulære beslutninger, eller når man har behov for tydeligt at vise sin position. Ulempen er at vigtige relationer risikerer at gå tabt, at målet kan blive at vinde for at vinde – og at man derved mister blikket for, hvad der objektivt tjener projektet bedst. Stilen foretrækker at andre undviger eller tilpasser sig.



**CHARLOTTE RISBJERG**

Mediator og indehaver af RisbjergRelation. Træner organisationer i at udvikle samspil og sund konfliktadfærd. Medierer konflikter i hårdknude og hjælper projekter tilbage på ret kurs.

[charlotte@risbjergrelation.dk](mailto:charlotte@risbjergrelation.dk)

**SEMINAR 2.3**  
Workshop

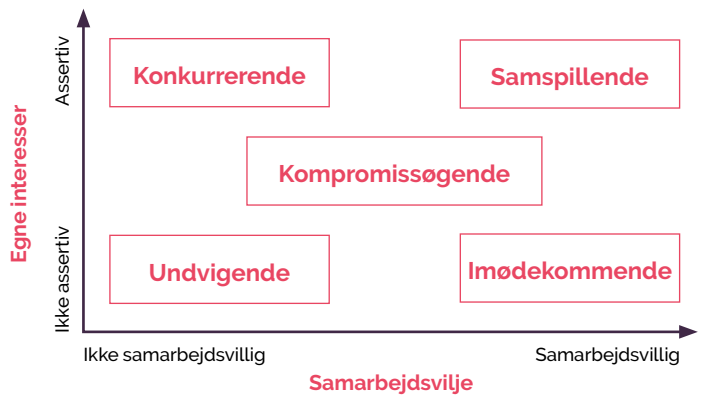
**Styrk din selvledelse  
og integritet**

– få større effekt som  
projektleder

**MENINGSSKABELSE**

Torsdag 24. maj kl. 10.00-12.30





Figur 1 – De fem stile

### Samspillende

#### – Lad os løse det sammen

Personer med denne stil afsøger muligheder og søger samarbejdet med modparten for derigennem at finde en fælles løsning, som tilgodeser begge parter behov, krav og interesser. Denne stil er nyttig, når man ønsker at parterne tager ejerskab for løsningen, når løsningen har langsigtede konsekvenser og man samtidig ønsker at understøtte teamwork og et holdbart resultat. Dette omtales derfor ofte, som at parterne søger en „vind-vind“-løsning. Ulempen kan være at det er en tidskrævende proces og den kan være svær at bruge når der findes eller opstår uforudsete modsætninger. Stilen foretrækker at andre problemløser og ikke går på kompromis.

### Kompromissøgende

#### – Jeg giver mig lidt hvis du gør det samme

Personer med denne stil søger at finde en løsning gennem kompromisset – hvis alle opgiver noget kan vi alle samtidig beholde noget. Parterne står stille i deres positioner og forsøger at finde en gylden middelvej for at forene forskellige krav, behov og interesser. Laveste fællesnævner bliver ofte målet. Stilen kan fx være nyttig i klassiske forhandlinger, når der er behov for brugbare løsninger under tidspress eller når mulighed for nytænkning ikke er til stede. Ulemper er fx risikoen for at miste det store overblik, at løsningen holder kortvarigt, at begge parter føler de taber i forhandlingen, samt at man går glip af udvikling af nye løsninger. Stilen foretrækker at andre søger kompromis eller tilpasser sig.

### Undvigende

#### – Konflikt – hvad er konflikt?

Personer med denne stil trækker sig gerne eller forsøger at undvige problemet. At undgå en konflikt eller konfrontation bliver målet. De søger at undgå at såre andres følelser.

Stilen kan være nyttig når den bidrager til at spændinger reduceres, at andre kan løse sagen bedre eller når rette timing betyder at forhandlingen har bedre chance for at lykkes på et senere tidspunkt. Ulempen er at misforståelser og konflikter kan vokse sig store eller at manglende

ansvarstagen kan skade relationer, samt at man sætter sig uden for indflydelse. Stilen foretrækker at andre undviger.

### Imødekommende

#### – Alt hvad du siger er OK med mig

Stilen er modsætningen til den konkurrerende stil. Målet er opbygning af goodwill. Personer med denne stil søger at opretholde en indbyrdes atmosfære af fred og fordragelighed. Dette i en grad så man giver køb på egne behov og interesser for at imødekomme andres. Stilen kan være nyttig, når man ønsker at opbygge goodwill eller at sagen er vigtigere for den anden part end for en selv/ens eget projekt. Ulempen er at man begrænser sin indflydelse og risikerer at gå på kompromis med egne værdier og integritet. Stilen foretrækker at andre kontrollerer.

Kendskabet til **de fem stile** udvider din båndbredde af handlingsmuligheder og gør det mere enkelt at forebygge konflikter eller stå stærkt i en given forhandlingssituation.

Hver af de fem stile har sin styrke og ulempe og dermed en vidt forskellig virkning, alt efter situationen hvor de anvendes.

En optimal interessebaseret tilgang tager afsæt i en nuanceret vurdering af en situation. Eksempelvis – hvad er udgangspunktet?, „er den mening jeg tillægger situationen sand?“, „hvad vil jeg opnå?“, „hvad tjener projektet bedst?“ osv. Dette kombineres med de konkrete kompetencer den enkelte projektleder har udi brugen af de forskellige stile, hvor man vil stille sig selv spørgsmål så som „hvad er min egen adfærd?“ og „hvordan imødegår jeg bedst situationen med hvilken stil?“.

### Brugen af stilene

Oplever man som projektleder ofte modstand, konflikter og ødelæggende bump på vejen, eller føler man ikke at have den nødvendige gennemslagskraft, kan det være værdifuldt at se indad på egen adfærd og umiddelbare reaktionsmønstre når situationer spidser til.

Forestil dig en situation hvor du har indkaldt til kick-off møde med en ny styregruppe. Her bliver du som projektleder vidne til en større uenighed og højroset diskussion, som ikke omhandler dit projekt, mellem nogle af deltagerne. Et møde, hvor du havde håbet på at få tilført flere ressourcer til dit nødlidende projekt.

#### Eksempel: Oplevelse 1

Du mærker en tiltagende irritation i dig selv imens du forsøger at få kontrol over situationen. **Adfærd:** Du bliver irriteret, slår i bordet, afbryder diskussionen og flytter fokus til dit ønske om ressourcer projektet.

**Stil:** Konkurrerende



#### KRISTIAN SØRENSEN

Datalog, digital iværksætter og uvildig it management konsulent. Hjælper organisationer med at skabe overblik, struktur og retning, når der skal gennemføres ændringer eller skabes nyt.

[hello@kristiansorensen.dk](mailto:hello@kristiansorensen.dk)

**Fordele:** Projektleder bliver tydelig i sin holdning og får skabt ro her og nu

**Ulemper:** Projektleder risikerer fremadrettet at stå i modstand og skade relationen til styregruppen samt projektet

**Eksempel: Oplevelse 2**

Du føler ubehag alt imens du overvejer hvordan du kommer ud af situationen.

**Adfærd:** Du ser passivt til, trækker dig og lader diskussionen køre

**Stil:** Undvigende

**Fordele:** Du giver rum til de andre kan få diskuteret færdigt og spændingerne reduceret

**Ulemper:** Du sætter dig uden for indflydelse, og den manglende gennemslagskraft med at holde fokus på projektet kan udfordre styregruppen på tilliden til projektleders kompetencer

I begge situationer risikerer projektleder at skade relationen til styregruppen, og dermed reducere muligheden for at komme godt fra start og skabe grundlaget for et sundt samarbejde fremadrettet. Det kan give mening, såfremt relationen er uvigtig for projektet og forbliver det fremadrettet. Men hvad hvis ens adfærd bidrager til at optræppe en unødvendig konflikt og man ender med at brænde broer? Havde man i stedet brug for at bygge langsigtede relationer til at bære projektet igennem?

En kort analyse på vigtigheden af sag og relation, kan hjælpe til at vælge den mest hensigtsmæssige stil. (se figur 2)

I situationen fra før kan der argumenteres for at sagen er væsentligt (det nødlidende projekt skal på ret køl). Relationen er ligeledes vigtig, da samarbejdet med styregruppen kan have afgørende betydning for projektets succes fremadrettet.

En samspillende adfærd vil her være den mest hensigtsmæssige stil.

**Eksempel: Oplevelse 3**

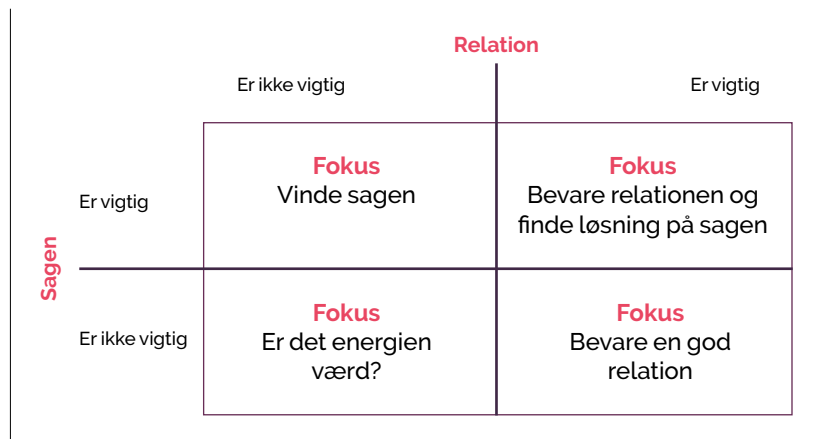
Du mærker en tiltagende irritation i dig selv og ubehag i situationen, men ser samtidig mulighed for at rydde nogle misforståelser af bordet, som tydeligvis tager fokus fra projektet.

**Adfærd:** Du går aktivt ind og tager styring mens du anerkender diskussionen og den enkeltes ståsted, og her udfordrer de forskellige interesser og behov.

**Stil:** Samspillende

**Fordele:** Projektleder viser gennemslagskraft og får samtidig belyst forskellige muligheder til udvikling af projektet i fællesskab med gruppen.

**Ulempe:** Processen bliver mere tidskrævende. Vær her opmærksom på, at interessen for at



Figur 2 – Sagen vs. Relation

skabe løsninger i „vind-vind“-perspektivet og den problemløsende stil, kan være lav, da det indebærer at parterne må tænke utraditionelt, og således bevæge sig væk fra den komfortzone der ligger i et regel- og rettigheds-perspektiv.

Ledelse indadtil med afsæt i konflikt- og forhandlingsstile handler om aktivt at tage afsæt i den adfærd som giver værdi, og kan effektivt tilgås i tre trin:

- a** Kend og kontrollér din konfliktstil
- b** Find den rigtige stil til situationen  
Hold situationen op mod værktøjet sag/relation og vurder hvilket felt de reelt ligger i og vælg din stil ud fra hvad du ønsker at påvirke
- c** Brug stilen(e) effektivt  
Man kan med fordel bringe flere stile i spil – har du valgt en samspillende stil, og dialogen trækker i langdrag, kan du med fordel skifte til en anden stil for at bryde situationen

**Perspektiv**

Seminar 2.3 indgår i strømmen meningsskabelse på symposiet og sætter en operativ tilgang til selvledelse. Koblingen til meningsskabelse er, at som mennesker ikke bare fortolker vi, men er selv aktive medskabere af mening i vores liv, og afsættet for vores handlinger er direkte afledt deraf. Din opfattelse og dit erfaringsgrundlag ift. situationen vil instinktivt påvirke din adfærd i situationen.

Jo mere nuanceret et selv billede vi har som mennesker, og jo bedre vi kan udvikle vores evne til at registrere og forstå forskellige nuancer af en given situation, og forstå andre – jo større frihed giver vi os selv til at flytte fokus fra *egen historie* til hvad der kræves af situationen, og bevidst handle ud fra denne viden.

Én ting er at være opmærksom på egen konflikt- og forhandlingsstile indadtil, og bruge den målrettet. En anden ting er hvordan man forholder sig til andres stil og kan påvirke denne og andres adfærd. //

**Kilder og inspiration**

- Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)
- Mediation i Organisatorisk Perspektiv (Jacobsen mft.)
- Meningsskabelse, organisering og ledelse af (Høpner og Hammer)
- Egne projekter