VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 11-06-2020

Konflikthåndtering: Hvor meget skal du blande dig?

To medarbejdere er i åben konflikt under et møde. Efter at have talt med dem individuelt finder du ud af, at problemet stikker dybere og har stået på længere tid end du var klar over. Noget må du gøre, men hvad og hvordan?

Skribentinfo



Søren Braskov
Erhverspsykolog
HumanAct

Du overvejer selv at tage en samtale med de stridende parter, men er bekymret for om du kan holde dig neutral og ude af konflikten. Der er begrundet risiko for, at medarbejderne vil presse dig til at vælge side, og du risikerer at miste den ene af dem. Eller måske vil de bebrejde dig, at du ikke greb ind tidligere.

Du overvejer også at inddrage en ekstern mediator, men ønsker ikke at blive koblet af processen. Det er vigtigt for dig at kunne følge op på løsningen og give den gode betingelser for at blive holdbar i det lange løb.

Du vælger at bruge en ekstern mediator, men vælger også at være til stede under mediationen. Her får du råd om, hvordan du forholder dig som leder med en ekstern mediator, som skal mægle mellem to stridende medarbejdere.

Læs også: Afværg konflikter: Træn medarbejdernes dialogiske kompetencer

Mediation

Mediation kan bruges, når ingen af parterne i konflikten bærer mere skyld eller ansvar end den anden. Parterne skal deltage frivilligt, og deres relation skal være symmetrisk – ingen skal have magt over den anden. Samtalen er fortrolig, mediator er upartisk, og det er parterne selv, der kommer frem til løsningen.

Disse principper kan du godt overholde, selvom du deltager – forudsat, at du er klar til at lade mediatoren lede processen og til at acceptere parternes løsning.

Fordelen ved at du deltager

En stor fordel ved at deltage i mediationen er, at det kan sikre, at medarbejderne ikke indgår aftaler, som strider imod andre interesser, værdier eller procedurer i organisationen. Det giver ideelle betingelser for at træffe aftaler, som det reelt er muligt at gennemføre – eventuelt ligefrem aftaler, der involverer lederen.

En anden fordel er, at det giver mulighed for at afklare, om konflikten mellem medarbejderne i virkeligheden bunder i uklare ledelsesmæssige retning, rammer og råderum for den enkelte medarbejder

En tredje fordel er, at du kommer udenom vanskeligheder med at overholde fortrolighedsprincippet. Både du og medarbejdere ved, hvad der er blevet sagt, og du er klar over, hvad der er på spil for medarbejderne. Du og medarbejdere har en fælles fortrolighed (i forhold til organisationen i øvrigt), hvilket gør det langt lettere for dig at agere i. Får I senere behov for at justere aftalen, ved I alle, hvad der er blevet sagt, og behøver ikke bekymre jer for at komme til at afsløre fortrolig information om hinanden.

En fjerde fordel er, at deltagelsen giver dig viden om og erfaring med, hvordan man kan håndtere konflikter mellem medarbejdere. Det kan betyde, at du er lidt bedre rustet til at håndtere udfordringerne selv næste gang.

Læs også: Værktøj: Færre konflikter og lavere sygefravær

Ulemper ved at lederen deltager

Når du deltager ved mediationen, kan man være bekymret for, at medarbejderne tilbageholder informationer, af frygt for din reaktion. Det kan betyde, at dele af konflikten ikke bliver belyst. Men hvis noget ikke tåler at komme frem, mens du er tilstede, er det svært at arbejde med det i det hele taget. Når du deltager i mediationen, fremkommer medarbejderne med det, de også vil stå op for i forhold til dig.

En anden mulig ulempe ved at du deltager kan være, at du kan have svært ved at være tilstede i rummet uden at have ledelsesansvar for det, der foregår. Det skal være klart for alle, at mediatoren styrer processen, og at du ikke kan blande dig, med mindre du bliver spurgt. Det gælder også, hvis du bliver udsat for uventet kritik fra medarbejdernes side.

En tredje bekymring kan være, om en medarbejder - under mediationen - vælger at komme med kritik af kollegaen, som hverken kollega eller leder er blevet konfronteret med før. Hvis det sker, skal mediator lave en timeout, hvor han eller hun i enerum har en dialog med den medarbejder, som vil afsløre den anden. Her vil mediator undersøge motiveret for ”afsløringen”, og hvorfor den kommer nu. Det er dog yderst sjældent, at ”afsløringer” bliver et problem. Oftest er der jo ikke taler om afsløringer, men om modstridende interesser, perspektiver, historier, krænkelser eller misforståelser, som mediationen netop handler om at få undersøgt og håndteret.

Læs også: Førstehjælp til din konfliktsky medarbejder

Kræver mere af mediator

Der skal ikke herske tvivl om, at det kræver mere af mediator at gennemføre en mediation, hvor du er tilstede. Der er simpelthen flere personer, interesser og informationer at tage højde for. Mediator skal sætte nogle meget klare rammer og være god til at holde dem, så alle parter hele tiden er trygge ved det, der foregår. Eventuelt kan man aftale, at alle parter har mulighed for at tage en timeout, hvis de har brug for det.

Det er en god ide, hvis mediator holder et individuelt formøde med medarbejderne, hvis der et meget emotionelt og højt konfliktniveau. På formødet hjælper mediator medarbejderne til at reflektere over, hvad de håber mediationen kan bidrage til, herunder hvordan medarbejderne mest hensigtsmæssigt bringer deres behov og interesser i spil.

Hvad angår dig, så skal du være klar over din rolle og være parat til at overlade styringen af situationen til mediatoren. Det er vigtigt, at du er nærværende og for eksempel ikke tager notater undervejs.

Læs også: 4 former for adfærd der skader konfliktløsning

Principper for mediation

Mediation er ikke svaret på enhver medarbejderkonflikt, men kan bruges:

- Når ingen af medarbejderne bærer mere skyld eller ansvar for konflikten end den anden
- Når lederen tror på, at det er medarbejderne selv, som kan eller bør løse konflikten
- Når lederen selv er i tvivl om, hvorvidt han eller hun kan forblive upartisk
- Når det handler om medarbejdernes mistillid, tvivl, krænkelser mellem hinanden og ikke aftale- eller procedurebrud, hvor lederen har ansvaret for at påpege eller håndhæve de fastsatte procedurer
- Når medarbejderne har en symmetrisk relation til hinanden (ingen har formel magt over den anden)

Fordele og ulemper ved lederes deltagelse i mediation mellem medarbejdere

Fordele	Ulemper
Både leder og medarbejder bevidner alt, hvad der bliver sagt. Ingen vanskeligheder med at overholde fortrolighedsprincippet i forhold til leder og medarbejder	Medarbejderne kan være mere tilbageholdende med, hvad de bringer frem
Lederne kan inddrages i tilfælde, hvor mediator finder det hensigtsmæssigt for processen	Lederen bliver måske udsat for en kritik, som vedkommende ikke forventede og ikke ved, hvordan han/hun skal reagere på
Lederne får lov at have en lyttende position uden hverken at lede eller afgøre, hvad der skal ske	Lederen kan opleve det kunstigt at være i rummet uden at være leder. Det er mediator, der har ansvaret for og ledelsen af processen

Medarbejderne indgår ikke aftaler, som strider imod andre interesser, værdier eller procedurer i organisationen	Medarbejderne kan føle, at de skal præstere, når lederen er tilstede
Medarbejderne har selv ansvaret for, hvad de vælger at dele og tage op	Flere mennesker i rummet kan vanskeliggøre processen og kan kræve mere af mediator
Både leder og medarbejdere kan indgå aftaler som også indbefatter ledelsen	
Lederen får erfaring med mediation og kommunikation i svære konfliktsituationer	

Mere om konfliktløsning og mediation:

https://www.humanact.dk/ydelser/konflikthaandtering/