

OM LEDELSE OG MEDIATION –

Etiske og psykologiske refleksioner

Af Søren Braskov, psykolog og mediator
Jysk Center for Konfliktløsning, www.jcfk.dk
Silkeborg, d. 20.10.03

For nylig blev jeg endnu en gang kontaktet af en virksomhed, der ønskede hjælp i forbindelse med nogle konflikter mellem en gruppe medarbejdere på arbejdspladsen. Det var lige op til sommerferien – alle ønskede, at der helst skulle ske noget her og nu, idet situationen var meget anspændt. Ved at komme i gang med et initiativ fik man signaleret til medarbejderne, at nu "sker der noget". Af forskellige årsager påtog jeg mig opgaven – men retrospektivt har den foranlediget nogle refleksioner i forhold til konteksten ledelse og mediation/konfliktløsning. Spørgsmål som : "Kan (og skal) man optræde som neutral tredje part i en arbejdspartsconflikt med mange interessenter? Er det lederen eller medarbejderne, der har konflikten? Kan man stadig være en god leder med en mediator som konfliktløser i virksomheden? Hvad hvis det er lederen(-elsen) det er galt med? Kan man tilbyde et trygt rum med fuld fortrolighed, når man er hyret og honoreret af ledelsen?"

Men hvordan definerer vi en konflikt? Der findes mange bud på det, men den definition som jeg sætter særlig pris på og bruger som udgangspunkt for mit virke, har jeg fundet hos organisationspsykologen Terje Hotvedt (1997). Han definerer konflikt således:

"Konflikt er "brysom forskellighet " eller motsetning mellom mennesker og som truer menneskelige behov:

- *tap av tilhørighet, trygghet og stabilitet og/eller*
- *tap av selvrespekt, egenverdi og myndighet*

Stilt overfor et reelt tap eller trussel om tap, mobiliseres følelser som i voksende grad overstyrer menneskets fornuft og problemløsningsevne (p. 26)".

Denne definition tager udgangspunkt i en socialpsykologisk diskurs og forstår konflikter som en dynamisk proces imellem mennesker, hvor vi trues på fundamentale behov – og når vi trues bliver vi så emotionelt ladet at vores evne til "være fornuftige og rationelle" forringes i en sådan grad, at vi måske ikke er i stand til selv at løse konflikten.

Med en sådan definition i baghånden kan vi godt forstå, hvorfor mennesker i konflikter optræder barnligt, ulogisk, irrationelt, nederdrægtigt osv. uden at vi af den grund mister respekten og empatien med de implicerede, fordi vi ved (el. burde vide) at vi alle kunne handle sådan - hvis vores behov bliver truet. Det vil altid være subjektivt om man føler at ens behov bliver "truet" - forstået således, at det kan godt være at en anden ikke vil synes at en given omlægning i virksomheden eksempelvis er truende, men føler man *selv* "omlægningen truende" – så er omlægningen *de facto* truende.

Vi skal også have in mente, at en konflikt er en proces. Hotvedt (1997) analogiserer processen som det at have en sygdom. En sygdom har som oftest en inkubationsperiode. I en sådan fase ved man måske ikke engang at man er bærer af en sygdom. Således udvikler konflikter sig også - fra ikke at være synlige til at blive synlige. Fra at være ubevidste til at blive bevidste. Fra at være ubekendte til blive anerkendte. Og disse processer forløber heller ikke objektivt, sekventielt og parallelt i forhold til de implicerede - men forløber subjektivt, ikke-sekventielt og forskudt.

Som nævnt fik jeg en henvendelse som i korte træk lyder som følger:

Case: En personalechef fra en større virksomhed ringer og præsenterer følgende: Vi har fire kvinder arbejdende i en særlig nicheproduktion i virksomheden og for nylig var de samlet hos deres leder pga. samarbejdsvanskeligheder. Det endte med et voldsomt skænderi og vi frygter for følgerne mht. sygemeldinger, konsekvensen af deres konflikt for andre medarbejdere i organisationen m.m.. Vil du komme og hjælpe os med at løse konflikten dem imellem?

Selvfølgelig spurgte jeg ind til mere vedrørende organisationen, hvor lang tid problemerne havde stået på/været erkendt etc. – men den konkrete forespørgsel gik på om jeg, som mediator, ville intervenere i ovenstående konflikt. Det sagde jeg ja til og mødtes med de 4 i et par timer. Formålet var primært at etablere basis for en fortsat dialog. Jeg arbejdede ud fra grundlæggende mediative metoder, hvor jeg i første omgang søgte at skabe respekt for den enkelte medarbejders oplevelse af konflikten samt arbejde imod en problemstilling, som alle kunne tilslutte sig.

Det kom frem, at konflikterne havde stået på i mange år. De havde (typisk) positioneret sig i 2 lejre - 2 og 2, og hvor den ene gruppe oplevede sig selv som de arbejdsomme, de samarbejdsvillige i forhold til andre medarbejdere, de forekommende overfor den daglige leder etc.; og den anden gruppe opfattede sig selv som værende forfulgt, arbejdende efter gældende regler og aftaler, holdt uden for beslutninger, forvirret over nye tiltag etc..

Det lykkedes ved første seance at skabe en dialog. Der blev sagt undskyld for den opførsel, som de hver især havde udvist og der blev lyttet til hinandens oplevelser af deres konflikter. Der opstod en anerkendelse af, at de alle følte sig truet og havde oplevet tab af tryk, stabilitet, selvrespekt, myndighed m.m..

Det stod også klart (for mig), at det lød som om, at de havde en daglig leder som var svag, ubeslutsom, konfliktsky, utydelig, fraterniserende. Dette stod endnu tydeligere, da jeg senere diskuterede det med personalechefen. Hvor skal der interveneres? Er det i forhold til medarbejdergruppen? Er det i forhold til den daglige leder? Er det i forhold til personalechefen, som ikke coacher den daglige leder og/eller indsætter en anden leder? Og mere overordnet: "Kan jeg mediere i konflikten mellem medarbejderne uden jeg forholder mig til dette – både af etiske og psykologiske grunde?"

Udfra en systemisk socialkonstruktivistisk diskurs ville man måske tillade sig at være mindre optaget af i hvilket domæne man intervenserer. Som udgangspunkt kunne man tænke, at man først og fremmest må anerkende, at nogen nu tager konflikten alvorligt. At konflikten har flyttet sig fra at være ukendt til at blive anerkendt og at en intervention et sted i systemet har indflydelse et andet sted i systemet. Vi må tage udgangspunkt i hvem der er de "reelle kunder i butikken" (Steve de Shazer, 1985). Det samme perspektiv kan anlægges ud fra en transformativ diskurs, hvor man vil forsøge at bevæge medarbejderne til at blive "empowered" og "recognized" (Bush & Folger, 1994).

I en mere ledelsesorienteret diskurs vil man tilrettelægge en intervention som vil rette sig imod lederen. Det kunne betyde at man skulle coache lederen. Og f.eks. lære lederen konflikthåndtering og støtte vedkommende i interventioner overfor gruppen. I så fald ville lederen måske endda styrke sin position og anseelse overfor medarbejderne. Men vil man altid kunne træne en leder til konflikthåndtering? Eller er det reelt langt mere værdifuldt, at man tilkalder en fagligt kompetent mediator?

Hvad hvis man anlægger et medarbejderperspektiv – hvilke interventioner fra en leder ville man ønske? Formodentlig ville man allerhelst have en leder, der evnede at løse konflikten på egen hånd, men i den omtalte case har vi med en leder at gøre, som på det tekniske og faglige plan er meget kompetent, men meget inkompetent på dynamiske processer medarbejderne imellem. Hvis man antager, at medarbejderne havde et valg imellem: 1) en leder som ikke evner/ejer konfliktløsningsfærdigheder men som anerkender "en konflikt" og selv oplever sig kompetent til at løse den (og derfor kontakter mediator) sat op imod: 2) en leder som måske negligerer en konflikt eller mener sig i stand til at løse den selv (uden de fornødne færdigheder) og derfor ikke vil have mediator udefra – hvad ville man da vælge? Formodentlig den leder, som tør se konflikten i øjnene og samtidig erkende sin inkompetence. Og set i det perspektiv vil det både etisk og psykologisk være at tilstræbe, at man som leder kan vælge at benytte mediatorer i virksomheden –uden at det nødvendigvis er et signal til omverdenen om, at man er en svag og inkompetent leder. Man vil derimod fremstå som en leder, der erkender stærke og svage sider og dermed formår at rekvirere den bedste faglige hjælp.

Litteratur:

Bush, R.A. & Folger, J.P.: *The Promise of Mediation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994

Hotvedt, Terje: *Konflikt og konflikthåndtering i arbejdslivet*. Gyldendal Akademisk, Oslo, 1997

Shazer, Steve de: *Keys to Solutions in Brief Therapy*. W.W. Norton, 1985