

Konflikt håndtering: 3. partsintervention for ledere

(Nugent, P.S. (2002): Managing Conflict: Third Party interventions for managers, Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 1: s. 139-154)

Spørgsmål: Hvad er definitionen på fingernemhed? Svar: Hvis du kan kastrere en tissemyre med boksehandsker på (altså dig, ikke tissemyren!).

Jeg kommer på denne gamle skolevits, når jeg læser Patrick Nugent's systematiske og gennemtænkte artikel. Budskabet er enkelt: ledere står ofte over for at skulle indtræde som 3. part i konflikter imellem medarbejdere, kolleger m.v.. Men det er vigtigt, at lederen vælger en form for intervention (læs: indblanding), der passer til omstændighederne. Ellers har man det som personen med boksehandsker på.

Hermed er budskabet også uhyre relevant for konsulenter, der ofte lever af at være professionelle 3. parter: Lad være med at tage boksehandsker på, hvis du skal kastrere en tissemyre! Eller: Aflæs situationen rigtigt og vælg fremgangsmåde – afstå evt. hvis situationen peger på, at mægleren bør være en anden.

Hvorfor kan et så enkelt budskab være relevant i dag? Det kan det, fordi mange ledere (og konsulenter) fortsat kan blive dygtigere og mere rutinerede til deres håndværk. I mit virke som konsulent møder jeg hele tiden ledere, som har haft personaleansvar i længere tid, måske i årevis. Alligevel kan de ofte være i tvivl, om de skal blande sig eller ej, bruge stok eller gulerod, være resultat- eller procesorienteret o.s.v. I andre tilfælde tvivlede de ikke, men undrer sig til gengæld over en uventet reaktion fra de parter, de involverede sig i! Boksehandsker bruges mere, end man skulle tro!

3. partsintervention betyder på godt dansk, at en neutral person søger at mægle i en konflikt eller noget, der kan blive til en konflikt. Det er tit en god idé, fordi 3. parten:

- Ikke er følelsesmæssigt engageret og dermed lettere kan holde hovedet koldt
- Ikke har en bestemt interesse, vælger side og dermed mister den anden parts tillid
- Måske netop har begge parter tillid og respekt, hvorfor de begge kan modtage hjælpen.

Artiklens forfatter har nogle bud på, hvordan lederen kan overveje at gå ind som 3. part og hvilke konsekvenser, der kan forventes af det:

Form for intervention:	Grad af kontrol over slutresultat	Grad af kontrol over processen	Vægt på parternes holdninger	Vægt på parternes følelser
Ikke-intervention	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen
Være drivkraft	Lav	Lav	Lav	Lav
Autokratisk	Høj	Høj	Høj	Lav
Mægling	Høj	Moderat/Høj	Høj	Lav
Formidle en handel	Lav/Moderat	Høj	Høj	Lav
Fælles problemløsning	Lav	Moderat/Høj	Høj	Høj

Til sidst i artiklen har Nugent så en række meget nyttige overvejelser, om lederen overhovedet er den rette

henrikwbendix.dk A/S

Højager 69, c/o Bendix • DK-8530 Hjortshøj

Tel. +45 4037 1943

www.henrikwbendix.dk

CVR 2567 4669

til at intervenere, eller om en udefra kommende person ville være mere hensigtsmæssig. Det drejer sig f.eks. om:

1. Tillader de forskellige organisatoriske, ledelsesmæssige og personlige interesser, lederen også må varetage, at han indtræder i den konkrete situation?
2. Er lederen belastet af præferencer, der gør at hun i praksis ikke kan optræde neutralt?
3. Vil modparterne anerkende denne neutralitet?
4. Forhindrer de hierarkiske forskelle, at lederen opfattes som neutral (kan en leder mægle i en konflikt imellem sin egen medarbejder og en lederkollega, eller kan en chef mægle i en konflikt imellem en leder, der refererer til ham og dennes medarbejder?)?
5. Har lederen generelt parternes tillid og fortrolighed (hvis lederen er ny, ikke kender fagområdet, ikke bør kende de følelsesmæssige relationer imellem parterne o.s.v.)?
6. Er lederen klædt på til opgaven? Har vedkommende de egenskaber, der skal til? Kan lederen praktisere alle de forskellige måder at intervenere på?
7. Er lederen reelt til rådighed (har hun den fornødne tid, eller kan hun være der med tilstrækkelig kort varsel)?

Som Nugent afslutter lægges der i fremtiden stigende vægt på lederen som udvikler af organisation og medarbejdere. Hvis man skal være god til at få selvstændige medarbejdere til at arbejde sammen, må man kunne meget mere end at føre kommando. F.eks. indtræde som neutral part i konflikter i egen organisation!

Anmeldt af Henrik W. Bendix