

Konflikthåndtering og socio-emotionel udvikling i den selvledende organisation

Andreas Granhof Juhl og Theis Rethore og Søren Willert (2018)

Indledning

Håndtering af konflikter fremhæves sammen med beslutninger som en af de situationer, der kan standse udviklingen af selvorganiserende organisationer (Laloux 2014). I hierarkiske organisationer løses konflikter mellem aktører (personer, afdelinger mm.) ét niveau over det sted, hvor konflikten ses. Denne impuls til at skubbe konflikten opad i hierarkiet ligger dybt indlejret hos mange, hvilket formuleres klart af systemteoretikeren Harlene Anderson: *"Any problem in this framework is thought to be caused by the system super ordinate to the one expressing the deviance. That is, the super ordinate system must be inadequately socialized if it is imposing a defective role and structure on the system below"* (Anderson 1997, p. 19-20). I praksis betyder det, at konfliktløsning i hierarkiske organisationer bliver set som et lederansvar.

Men hvad sker der, når selvorganisering praktiseres? I forskningsnotatets første del kigger vi på konflikthåndtering i selvorganiserende organisationer ud fra et case-perspektiv. Den amerikanske tomatproducent Morning Star har udviklet et sæt af procedurer, som de selv finder velegnede til håndtering af konflikter på selvorganiserende præmisser. Notatets anden del skrives ud fra dén tilbagevendende erfaring, som organisationerne i nærværende projekt *Organisationer Gentænkt* har givet næring til, nemlig at vejen fra den blotte introduktion af en handlingsvejledende model til dens vellykkede implementering i sin organisatoriske kontekst kan være både lang og udfordrende.

Den fremstilling, vi nedenfor leverer af Morning Stars konflikthåndteringsmodel, fortæller om en "ydre" og "kollektiv" praksis. Indarbejdelsen af modellen i det organisatoriske liv kræver imidlertid tillige et omstændeligt arbejde med udvikling af et "indre" praksisberedskab, der både omfatter kollektive og individforankrede aspekter. "Indre fælles praksis" refererer til organisationens *kultur* for selvorganiserende konflikthåndtering, mens "indre individforankret praksis" refererer til den enkeltes personlige talent og parathed til den form for konflikthåndtering. Notatets særlige budskab er, at personlig talentudvikling udgør én blandt flere uomgængelige forudsætninger for, at organisationer i praksis kan udnytte de værdifulde potentialer i fx Morning Star-modellen.

Præsentation af Morning Stars metode

Morning Star-modellen fremhæves ofte som eksempel på en nonhierarkisk konfliktløsende praksis, fordi de som organisation har lykkedes med både at udvikle en stærk samværskul-



tur og praktiske redskaber, der synes at sætte medlemmerne i stand til at selv løse konflikter i hverdagen. På værdisiden har Morning Star en nedskrevet politik for dette:

Differences between human beings are a natural and necessary aspect of life, especially in the pursuit of excellence. Differences may vary from how to answer the phone, to what type of oil to use in a gearbox, to what equipment to purchase to improve operations, to whether one is following our Principles or advancing our Mission, to how a person combs their hair.

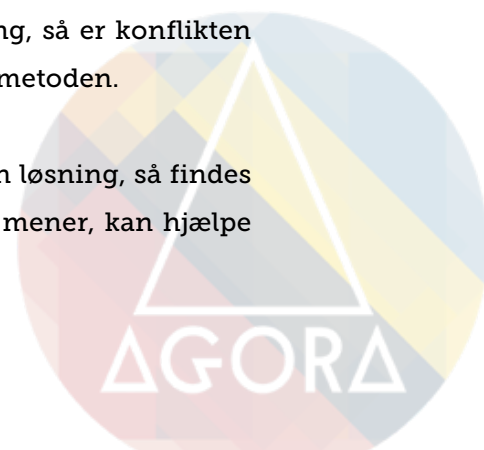
Forskelle mellem mennesker, i tanke, ord og handling, bruges ofte, og med beklagelse, som forklaring på den hyppige og tilsyneladende uundgåelige forekomst af konflikter i det organisatoriske liv: "De involverede parter ville bare noget helt forskelligt ... "; eller "kemien kom aldrig til at fungere ..."; eller "han er introvert, hun er introvert." Morning Star-citatet viser, at man i dén organisation satser på at opfatte forskelle mellem mennesker, ikke som potentielt besvær, der helst skal nedtones, fordi de risikerer at lede til uløselige konflikter. I stedet anprises sådanne forskelle som 'naturlige og nødvendige', i og med at de kan fungere som vigtige trædesten på organisationens vej mod 'det excellente', hvilket er Morning Stars erklærede mål. Morning Stars ønske om / bestræbelse på at skabe forståelse og konstruktiv udnyttelse af forskelle mellem mennesker er udmøntet i en nedskreven brugsanvisning, medlemmerne kan betjene sig af, når de står med uenigheder og konflikter (Laloux 2014, <http://agora.as/blog/2017/11/7/og-morning-star-et-interview>):

1. Når én person oplever sig i konflikt med en anden / andre, så er det denne persons forpligtelse at lave en direkte henvendelse til denne anden(-re). Målet med henvendelsen er at søge en fælles løsning. Det sker gennem obligatorisk fremsættelse af to forslag:

- a. *Jeg vil gerne, at vi når til enighed i forhold til...* (Allerede dette træk er vigtigt, for her fokuseres på stridens kerne frem for personerne der er i konflikt.)
- b. *Jeg vil gerne, at vi gør det sådan, at...* (Også dette træk er væsentligt, for det etablerer en løsningsorienteret tilgang til striden.)

Hvis konfliktens anden part accepterer forslagene eller inspireres til yderligere meningsforhandling, der fører frem til en fælles løsning, så er konflikten afviklet. Men det sker jo ikke altid. Derfor er der flere trin i metoden.

2. Hvis de involverede parter ikke selv kan tale sig frem til en løsning, så findes en mægler. Det er personerne selv, der vælger, hvem, de mener, kan hjælpe dem.



Bemærk at en mægler ikke er dommer. Vedkommende skal ikke vurdere, hvad der er det rette at gøre, men facilitere at parterne kan finde en løsning. Hvis mægleren lykkes med at hjælpe parterne frem til en løsning, så stopper metoden her. Men det sker jo ikke altid. Derfor er der flere trin i metoden.

3. Hvis heller ikke mæglerens bestræbelser fører til en løsning, så udpeges et panel. Panelet skal heller ikke træffe afgørelse, men fungerer som en 'udvidet mægler', der måske kan bringe en bæredygtig aftale i hus.

At indkalde et panel kan lyde voldsomt, men der vil være opgaver og situationer i enhver organisation, hvor der er behov for mange perspektiver på den samme sag for at komme videre med en løsning. Dog kan man også forestille sig enkelte tilfælde, hvor panelet heller ikke kan komme videre. Derfor har Morning Star et fjerde og sidste skridt.

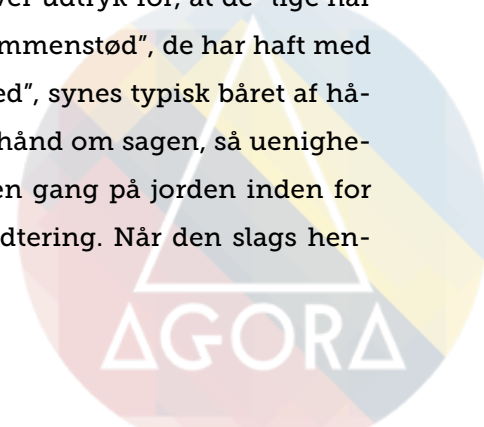
4. Kan der fortsat ikke findes en løsning kontaktes via brev Chris Rufer, Morning Stars stifter. Chris Rufer træffer en endelige afgørelse – ikke fordi han er mest kompetent, men fordi organisationen har brug for at komme videre.

Som nævnt i indledningen finder vi det naivt at tro, at den blotte nedskrivning af disse forventninger kan garantere, at konflikter derefter håndteres på en selvorganiserende måde. Der skal der mere til, men hvad? Den problemstilling diskuterer vi i forskningsnotatets anden del.

Indledning til anden notat-del

Første notat-del har beskrevet de aspekter af Morning Stars konflikthåndteringsform, som vi i indledningen kaldte for ydre, fælles praksis. Her i anden notat-del interesserer vi os for konflikthåndteringsens indre, både individuelle og kollektive former. Det sker ved at placere konflikthåndteringsmodellen i en kontekst af personlig udvikling på arbejdspladsen.

Vi oplever, at organisationerne i projekt Organisationer Gentænkt ofte har udfordringer med at få kolleger til rent faktisk at opsøge hinanden, når der er opstået uenigheder. Personer, der formelt betragtes som udstyret med lederbeføjelser, fortæller, hvordan de kan blive opsøgt af kolleger med lavere formel status. De pågældende giver udtryk for, at de "lige har brug for" at redegøre for en "besværlig episode", eller evt. "et sammenstød", de har haft med en anden kollega. Redegørelsen, der ofte afleveres "i fortrolighed", synes typisk båret af håbet om, at "ledelsespersonen" trods alt vil forbarme sig og tage hånd om sagen, så uenigheden kan komme ud af verden. Et sådant håb har selvsagt ingen gang på jorden inden for rammen af den tidligere gennemgåede model for konflikthåndtering. Når den slags hen-

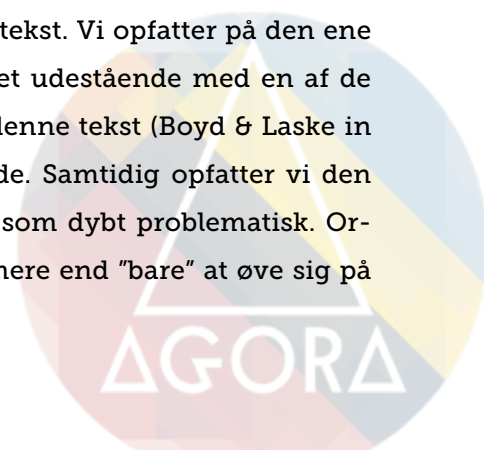


vendelser alligevel forekommer (kan man spørge), skyldes det så, at personen bag henvendelsen ikke har forstået, eller har "glemt" modellen, eller er andre problematikker på spil? Vores projekterfaringer fortæller os, at modellen ganske vist er forstået, men at den også stiller kommunikative krav til organisationsmedlemmerne, som de har svært ved at honorere, fordi de oplever dem ubekvemme. Spørger ledelsespersonen f.eks. den henvendende part, om han / hun har taget kontakt til sin konfliktpart, mødes dette spørgsmål typisk, først af undselig tavshed, derefter måske med et tøvende nej. Tilsvarende bringer kollegiale drøftelser vedrørende konflikthåndtering ofte historier frem om produktivitetshæmmende uenigheder, som alle ganske vist kender til (offentlige hemmeligheder), men som ingen tager hånd om (ikke mit bord).

Hvilke muligheder kan tænkes for at bryde mønstret, hvor ledelsespersoner per automatik ses som dem, der skal agere frelsende – eller dømmende – engle i forhold til andre organisationsmedlemmers konflikter eller uoverensstemmelser? En løsning kunne være, at organisationen udpegede eller udvalgte nogle konflikt-ambassadører, der fungerede som en slags super-brugere af konflikthåndteringsmodellen. Derved sker der en vis demokratisering af ansvaret for konflikthåndtering. Risikoen ved et sådant arrangement vil være, at de ovenfor beskrevne problemer videreføres, nu blot i en delvis ny rammesætning. Vil medarbejderen, der nødtigt påtager sig ansvaret for at indlede den direkte dialog med sin konfliktpart, indkalde ambassadøren – velvidende, at dennes job er at påpege dialogens nødvendighed?

Beskrivelserne ovenfor afspejler vores optagethed af at udvikle *strukturelle* løsninger på konflikthåndteringsproblematikken. Denne optagethed har overbevist os om, at den strukturelle tilgang bør suppleres med en person-orienteret tilgang. Organisatorisk udvikling i retning af selvorganiserende, ansvarlige og myndiggørende praksis- og ledelsesformer kræver en bevidst fokusering på udvidelse af organisationsmedlemmernes sociale repertoire af relevans for selvorganisering.

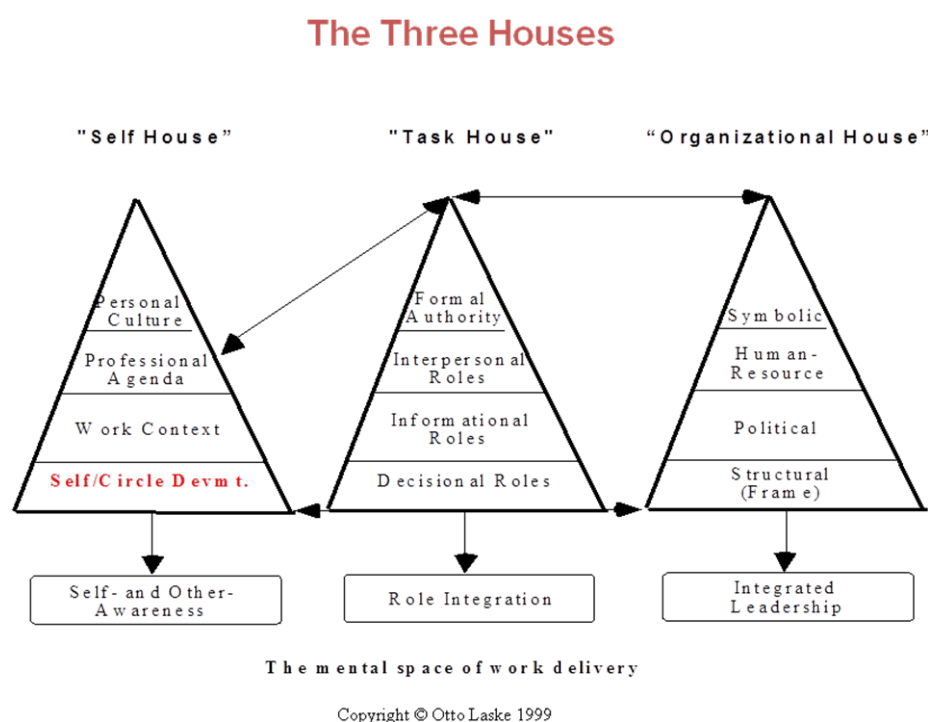
Vores erfaring fortæller os, at en sådan fokusering sjældent er til stede i forbindelse med organisationsforandringer. Det er ikke svært at finde, i princippet, gode grunde til denne manglende fokusering. Den slags sociale talenter, vi i det følgende skal beskæftige os med, er dybt indlejrede i organisationsmedlemmernes personlige bagage. Det kan virke grænseoverskridende og (med Kirkebys (2007) prægnante udtryk) 'intim-teknologisk' befamlende at gøre denne bagage til diskussionstema i en arbejdspladskontekst. Vi opfatter på den ene side disse betragtninger som fuldt legitime, og har også selv et udestående med en af de faglitterære kilder, der har leveret os væsentlig inspiration til denne tekst (Boyd & Laske in press), fordi vi finder deres udtryksform over-psykologiserende. Samtidig opfatter vi den herskende negligering af det personlige udviklingsperspektiv som dybt problematisk. Organisationsudvikling må nødvendigvis forstås som andet og mere end "bare" at øve sig på



diverse modeller for herefter at opfatte sig som fuldbefaren (Willert 2011). Denne konklusion fra projektet Organisationer Gentænkt bekræftes af Kegan & Laheys (2016) forskning vedrørende voksenudvikling, hvilket vi vil vise i det følgende, hvor vi går i dybden med selvudviklingstemaet.

De tre huse i organisationens praksis

Boyd og Laske viser i artiklen *Shared Leadership and Followership: How to Transcend the Limitations of Present Understandings of Its Nature and Requirements* (in press), at kombinationen af et fokus på 3 "huse" er en vigtig forudsætning for at lykkes med selvorganisering.



To af Boyd & Laskes tre huse, nemlig dels *Opgavehuset*, dels *Organisationshuset* beskrives og diskuteres hyppigt i litteraturen om selvorganisering (Laloux 2014, Bakke 2005). *Opgavehuset* har fokus på faglige og/fagprofessionelle roller. I analyser af produktion og produktivitet er vi vant til at kigge på medarbejdernes faglige kompetencer: Kan de løse opgaverne eller ikke? *Organisationshusets* fokus er på organisationens kulturelle, symbolske og strukturelle elementer. Vi er også vant til at have en opmærksomhed på kultur, processer og arbejdsopgaver: Hvordan skaber vi eksempelvis en praksis og kultur omkring stærk videndeling? Nybruddet Boyd og Laske (in press) er at finde i det tredje hus, som de kalder *Selvudviklingshuset*.



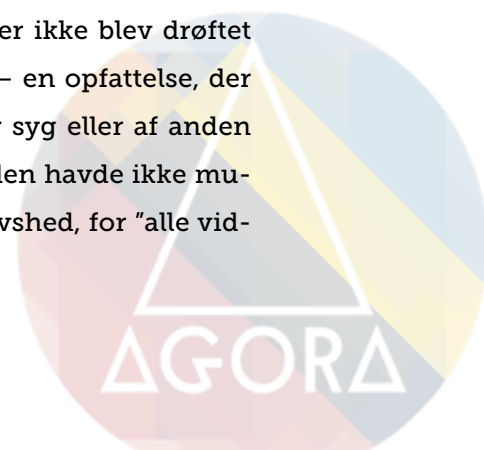
Hvis vi bruger Morning Stars konflikthåndteringsmodel som eksempel, så præsenteres denne uomgængeligt ud fra *Organisationshus*-relevante overvejelser, ofte suppleret med *Opgavehuset*. Modellens værdi gøres afhængig af, hvordan en forandret organisationskultur og proces omkring konflikthåndtering øger effektiviteten i *Opgavehuset*. Vi lykkes bedre med vores opgaver gennem en mere agil og direkte håndtering af uenigheder. I denne artikel vil vi argumentere for, at *Selvudviklingshuset* også bør inddrages i overvejelserne. For os at se kan manglende opmærksomhed på *Selvudviklingshuset* føre til én ud af to problematiske konsekvenser. Enten en undervurdering af konflikters og konfliktløsningens organisatoriske væsentlighed: "Konflikter vil der altid være. Når de opstår, gælder det om at have de tekniske hjælpemidler på plads, så vi hurtigst muligt og mest muligt smertefrit får dem til at forsvinde igen. Så vi kan komme videre." Eller også en overvurdering og overbetoning af konflikters og konfliktløsningens sværhedsgrad: "Det er en alt for svær en opgave at give til mig som ganske almindelig medarbejder." Udvikling af en balancegang mellem de beskrevne positioner fordrer, at organisationen bevidst satser på at gøre medarbejdere optaget af egne værdier og selvforståelse på en måde, der øger deres kapacitet til håndtering af konflikter, de selv involveres i. Som en videreudvikling af Kegan og Laheys (2016) model for voksenudvikling kan vi opstille følgende niveaudelte beskrivelse af en række forskelligartede – ofte tavse – forestillinger om organisatoriske konflikter og enkeltpersoners ansvarlighed i forhold til deres håndtering, som vi ser trives i organisationer. Vi afslutter disse beskrivelser med en case, der skal vise, hvordan forskellige konflikthåndteringsniveauer kan udmøntes i praksis.

Niveau 0: Konflikten fejles ind under gulvtæppet

Konflikten søges ignoreret

Dette niveau optræder ikke i Kegan og Laheys (2016) model, men vi møder det ofte i vores virke som konsulenter.

Konsekvenserne af at ignorere konflikterne er mange. I *Opgavehuset* bliver opgaverne håndteret langsommere eller mindre kvalificeret, end det er muligt. Vi har arbejdet med et team, hvor to medarbejdere med (i princippet) fælles ansvar én og samme opgavetype pga. af personlige uenigheder havde delt opgaverne mellem sig på fifty-fifty basis. Konsekvensen var, at komplekse opgaver ikke blev drøftet og kvalificeret. I stedet sagde begge "*Jeg har styr på min del!*" – en opfattelse, der ikke deltes af nogen andre i organisationen. Hvis den ene var syg eller af anden grund fraværende, lå vedkommendes opgaver stille og den anden havde ikke mulighed for at træde ind i dem. Men sub-optimeringen tåltes i tavshed, for "alle vid-



ste jo", at de to, som hver især var dygtige på deres foretrukne felter, ikke kunne finde ud af det med hinanden.

I *Organisationshuset* skaber Niveau 0 (jf. eksemplet) en kultur, hvor der ikke tales om det, der er svært og problematisk. I ovenstående case bredte der sig til resten af huset en stemning om, at "når de ikke kan tale om deres uenigheder, så skal vi heller ikke blande os."

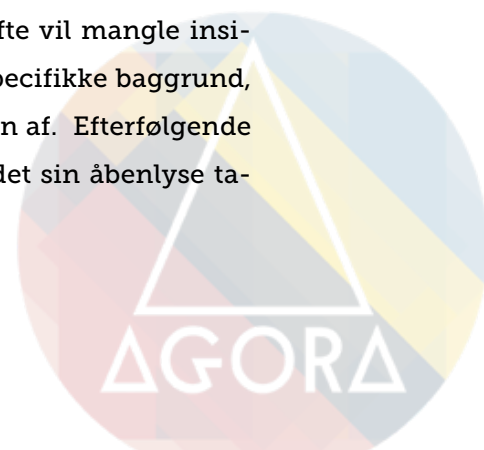
Vi møder som sagt Niveau 0 i beklemmende mange organisationer. Hvis disse organisationer beslutter, at situationen er uholdbar og bør forbedres, vil de typisk bevæge sig til Niveau 1 som en første løsningside.

Niveau 1: Hierarkisk tænkning

Konflikthåndtering er et lederansvar. Lederen må tage bestik af situationen og sige, hvad der skal ske.

Denne antagelse hos organisationsmedlemmer (både ledere og medarbejdere) afspejler et hierarkisk mind-set. "Fordelen" ved denne tænkning er selvfølgelig, at den er simpel, klar og ubesværet for medarbejderen. Rationalet på dette niveau er, at ledelse og ledere er til for at hjælpe medarbejdere med alle den slags besværligheder, som bremser dem og stjæler tid og energi fra deres driftsrettede gøremål. Spørger man lidt dybere ind til rationalet, formuleres ofte en grundantagelse svarende til den, Harlene Anderson formulerede i artiklens indledende citat: Problemerne på ét organisatorisk niveau (medarbejdernes) er et symptom på, at det overliggende niveau (ledelse) ikke har skabt klare nok rammer: opgaver, roller, mm. Derfor er det kun naturligt, at lederne påtager sig ansvaret for løsning af konflikten.

Set i et selvledelsesperspektiv kan der peges på særdeles mange ulemper ved denne tænkemåde. Medarbejderne umyndiggøres og tildeles status som socialt inkompetente, når det drejer sig om løsning af hverdagens uenigheder og konflikter. Konflikterne enten henlægges indtil de er stærkt optrappede, eller lederen overbebyrdes af konflikthåndteringsopgaver af både betydelig og mindre betydelig art. Der skabes let historier om konflikter under overfladen og "Hvorfor forholder ledelsen sig så passivt?" Eller der udvikles fantasier, om de fortrolige, eventuelt belastende informationer, konfliktparterne kan have videregivet til lederen i forhandlingerne bag de lukkede døre: "Prøver de mon at tørre ansvaret af på os andre?" Dertil kommer den yderligere ulempe, at lederen ofte vil mangle insiderekendskab til konfliktens personbestemte og / eller opgavespecifikke baggrund, hvorfor hans 'løsnings'-forslag risikerer at ramme helt ved siden af. Efterfølgende kan lederen blive genstand for medarbejdernes ringeagt grundet sin åbenlyse talentløshed.



Niveau 2: Normer og regler

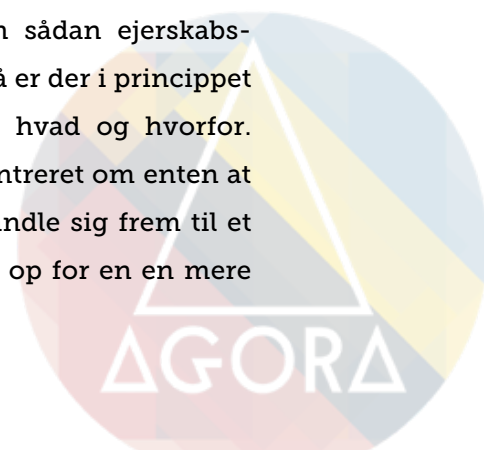
Konflikthåndtering skyldes manglende fælles normer. Vi må opstille fælles normer.

Denne tænkning møder vi ofte i organisationer med stærke traditioner for teamorganisering. Her tilstræbes konsensus og fælles værdier og normer. I La-loux-terminologi (2014) beskrives sådanne organisationer som "grønne". Høj grad af enighed og fælles retning er som udgangspunkt godt. Det kan skabe stærke delte forpligtelser og teamspirit. Bagsiden af medaljen kan være, at organisationsmedlemmer med denne tænkning typisk vil se konflikter og uenigheder som en trussel mod fællesskabet. Resultatet kan blive træge og enighedssøgende organisationer, hvor den enkelte først vil opleve sig autoriseret til at handle, når der i fællesskabet er opnået enighed om hvordan. Dette "hvordan" vil i den grønne organisation typisk udmøntes i form af et nyt eller ændret sæt af spilleregler, aftaler, fælles procedurer og lignende. Som en social forsvarsmekanisme risikerer gruppen for længe at holde fast i en enighed, der imidlertid refererer til en for længst forældet verden. Eller gruppen undgår at forholde sig til væsentlige spørgsmål, som den fornemmer rummer uenighedspotentiale. Sammenlignet med de kommende niveauer er "manglen" på dette niveau, at organisationen forsøger at etablere regler og fælles normer, i stedet for at have tillid til, at det organisatoriske liv undertiden bedst formes af dedikerede enkeltpersoner, der engagerer sig i hinanden og i de fælles udfordringer.

Niveau 3: Agenttænkning

En typisk forståelse af konflikter på Niveau 3 kan udtrykkes således: *"Konflikter er naturlige i organisationer og giver muligheder for udvikling og vækst. Jeg må vende situationen til en udviklingsmulighed ved selv at komme med et løsnings- og udviklingsforslag."*

Denne tænkning ligger, som vi ser det, til grund for Morning Stars konflikthåndteringsmodel. Fordelen ved denne tænkning er, at den enkelte kan bruge situationen som springbrædt til at udvikle organisationen. Ulempen og (som vi ser det) den latente fare ved denne tænkning er, at den enkelte agent – eller konfliktens to parter som 'dobbeltagent' - i for høj grad anskuer konflikten ud fra deres eget lokale, fag-personlige forståelsesperspektiv. De opfatter sig som konfliktens ejere. Den eksisterer i kraft af dem og deres indbyrdes relation. Hvis de lykkes med at få bilagt konflikten inden for rammen af en sådan ejerskabstænkning, så kan alle være glade, for så kan vi *komme videre*, så er der i princippet ikke grund til at beskæftige sig yderligere med konfliktens hvad og hvorfor. Konfliktløsning kan dermed, for begge parter, blive snævert centreret om enten at få den anden overbevist om eget synspunkt, eller evt. at forhandle sig frem til et kompromis. Niveau 3-perspektivet vil ikke nødvendigvis åbne op for en mere

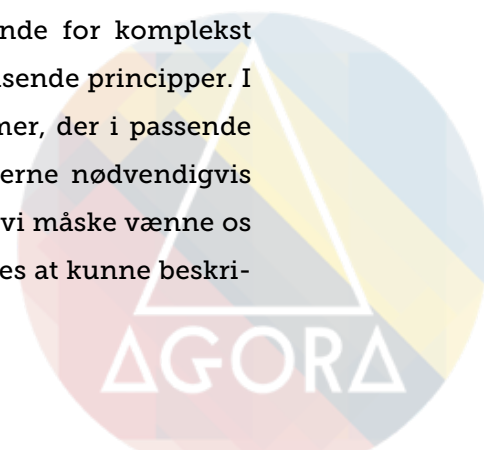


grundlæggende nysgerrighed omkring konfliktens hvad og hvorfor og en fælles bestræbelse mod at begribe den organisatoriske kompleksitet, som de stedfundne begivenheder er udtryk for. Hvad der til gengæld vindes på dette niveau er det personlige initiativ og udviklingsfokus. Den enkelte behøver ikke vente på en leder (Niveau 1) eller et teammøde (Niveau 2) for at komme videre. Og konflikten behøver ikke som ved de tidligere niveauer at ses som et problem. Som beskrevet i Morning Stars værdierklæring er grundantagelsen, at aktiv og engageret konflikt-håndtering kan betragtes som et redskab for udviklingen af den excellente organisation.

Niveau 4: Komplexitets- og integrativ tænkning

Hvor konflikthåndterende parter på Niveau 3 kan mistænkes for at operere ud fra en for snæver konfliktforståelse, kan præmissen for konflikthåndtering på Niveau 4 udtrykkes som følger: *"Konflikter er udtryk for naturlig kompleksitet i organisationen, hvor mange forskellige og ofte modsatrettede hensyn skal medtænkes. Vores vigtigste opgave er ikke at vælge, og dermed prioritere mellem mulige veje at gå – hvorved de ikke-valgte, ikke-prioriterede veje sættes uden for døren eller i skammekrogen. Snarere skal vi opøve vores evne til løbende at kunne håndtere og i praksis integrere de ikke umiddelbart integrerbare hensyn i vores organisatoriske liv."*

Niveau 3-praksis risikerer som nævnt at dyrke et relativt snævert fokus på at udpege den rigtige, og dermed fravælge de forkerte løsninger. På Niveau 4 ses en grundlæggende accept af organisatoriske udfordrings principielt mangefacetterede natur: De stritter i alle mulige retninger – hvilket ikke skal forstås som "en fejl", men som et vidnesbyrd om virkelighedens de facto kompleksitet. For medarbejdere, der fanges ind og tændes af denne tankegang, vil arbejdet med at finde passende løsninger på eksisterende organisatoriske udfordringer, være parret med *organisatorisk nysgerrighed*. Konfliktløsningsrettede dialoger vil på dette niveau styres af en optagethed som denne: *Hvilke (potentielt modsatrettede) hensyn og behov er i spil i situationen, og hvordan balancerer vi dem på en måde der tjener organisationens formål bedst?* Fordi målet ikke "kun" handler om at blive enige og etablere fælles regler (jf. Niveau 2), vil dialogarbejdet på Niveau 4 ofte udmønte sig i såkaldte prøvehandlinger, dvs. praktiske afprøvninger af bestemte ideers bæredygtighed. Organisatorisk virkelighed anerkendes som værende for komplekst sammensat til at kunne rummes i et endeligt sæt af handleanvisende principper. I stedet må vi satse på at udvikle socialt forankrede praksisformer, der i passende grad modsvarer vores intentioner, men uden, at praksisformerne nødvendigvis kan indfanges gennem præcise sproglige formler. Snarere skal vi måske vænne os til, og ikke blive forskrækket over, at organisatorisk praksis synes at kunne beskri-



ves gennem *mange*, ikke uden videre samstemte sproglige formler, afhængigt af den sprogendes placering og kerneopgaver i den organisatoriske virkelighed.

Vores modelpræsentation er hermed afsluttet. Konflikthåndtering i organisationer vil i princippet kunne finde sted på alle fire, ovenfor beskrevne niveauer. Ideelt set skal konflikthåndteringsniveau være afpasset til konfliktens art, styrke og væsentlighed. Generelt finder vi det imidlertid vigtigt at påpege, at konflikthåndtering på Niveau 4 (at kunne rumme og håndtere flertydighed) stiller anderledes og også større krav til deltagernes sociale talentmasse end arbejdet på Niveau 1 (lydighed ift. lederens beslutninger). Med vores notat har vi ønsker at påpege væsentligheden af, dels at det enkelte organisationsmedlem gør sig bevidst om egne umiddelbare tanke- og handlevaner i forhold til konflikter, dels at organisationer gør en bevidst indsats for, f.eks. gennem sparring og feedback, at stimulere sine medarbejdere til på tanke og handleplan at bevæge sig i retning af Niveau 4.

Caseeksempel på behov for Niveau 4-tænkning

På et hospital var der opstået uoverensstemmelser mellem to ansatte omkring arbejdet med patienterne. Den ene i teamet formulerede den kollegiale konflikts indhold således:

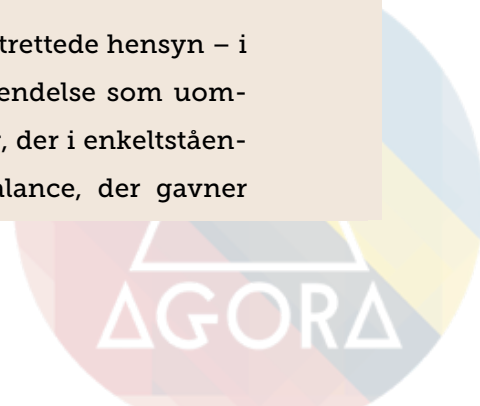
Jeg kan ikke holde ud at arbejde sammen med min kollega. Hver gang vi får en ny patient, så siger hun "Hvad skal vi gøre her?". Men vi har jo brugt hele sidste år på at blive kvalitetsakkrediteret. Vi har standarder for, hvordan vi skal gribe arbejdet an!

Kollegaens beskrivelse af situationen var komplementær:

Jeg kommer hele tiden i konflikt med min kollega. Vi har patienten i centrum og laver individuelle rehabiliteringsmål og -tiltag. Men min kollega sidder hele tiden og kigger ned i vores retningslinjer.

Disse konkrete beskrivelser illustrerer ét modsatrettet forhold, nemlig spændingsfyldt balance mellem *standardisering* og *fleksibilitet*, som mange organisationer har svært ved, og derfor skal lære at håndtere. Begge kvaliteter er nødvendige i alle organisationer uafhængigt af, om organisationen er hierarkisk organiseret eller selvorganiseret. Ved Niveau 1-2 tænkning vil medarbejderne enten gå til lederen eller forsøge internt i teamet at blive enige. Ved Niveau 3 vil medarbejderne forsøge selv at løse konflikten mellem hinanden. Udfordringen ved en niveau 3-tilgang kan være, at de involverede medarbejdere primært satser på at overbevise hinanden om deres (positions- eller partsbestemte) overbevisning.

På Niveau 4 vil medarbejderne arbejde med, hvordan de modsatrettede hensyn – i casen *standardisering* og *fleksibilitet* – begge kan opnå anerkendelse som uomgængeligt væsentlige, samtidig med, at de balanceres på måder, der i enkeltstående konkrete sammenhænge gavner patienten bedst. Den balance, der gavner



patient X, kan være helt forskellig den, der modsvarer patient Ys tilstand og behov. En del af Niveau 4 arbejdet består således i at undersøge og udvikle erfaringer om valgte tilganges konsekvenser i praksis.

Specielt hvis organisationen fungerer efter selvorganiserende principper, bliver det væsentligt at styrke *samtlig*e organisationsmedlemmers talent for integrative tankevaner, der fremmer praksisformer baseret på både-og frem for enten-eller. En både-og-forankret praksis fordrer et Niveau 4-mind-set, hvor kompleksitet og modsatrettede perspektiver anerkendes som virkelighedsbestemte vilkår. Organisationer med selvorganiseringsambitioner må aktivt arbejde på at fremme et sådant mind-set blandt sine medarbejdere.

Hvordan sker selvudviklingen?

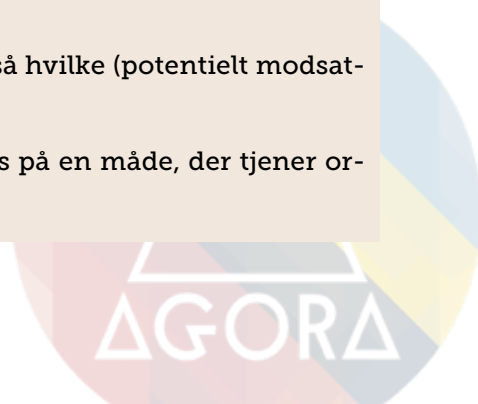
Med erfaringsbaseret støtte fra projekt Organisationer Gentænkt og teoretisk støtte fra Kegan og Laheys (2016) forskning, er det vores faste overbevisning, at *Selvudviklingshuset* har brug for langt mere praktisk-organisatorisk opmærksomhed, end det typisk modtager. Vi er på det rene med, at Morning Stars bevidste og vedholdende arbejde på at styrke *Organisationshuset* gennem fokus på værdi- og redskabsudvikling udgør både en hjælp og forudsætning. Men det er ikke nok. Den enkelte medarbejder behøver konkret og kontant støtte, sparring og feedback i forhold til sin måde at tænke om, og i praksis håndtere konflikter. Det kræver en forandret kultur, hvor kolleger aktivt spørger ind til hinandens tænkemåder og perspektiver, både for selv at blive klogere, men også for at den adspurgte over tid får lejlighed til at blive opmærksom på egne begrænsninger og potentialer, faldgruber og udfordringer.

I vores træning af medarbejdere har vi som en konsekvens af disse overvejelser udviklet den nedenfor præsenterede træningsguide. Nogle organisationer har valgt at bruge den som refleksionsmanual for den enkelte eller som hjælp til teams, der ønsker at tale om deres konkrete udfordringer på en anderledes måde:

Refleksionsmetode til træning af praktisk konflikthåndtering

Følgende spørgsmål er udviklet til at hjælpe den enkelte til at forholde sig til, hvordan konflikter kan håndteres på en selvorganiserende og samtidig løsningsorienteret måde.

1. Komplexitet: Hvad er kompleksiteten i situationen? Altså hvilke (potentielt modsatrettede) perspektiver/behov/hensyn skal medtænkes?
2. Formål: Hvordan tror du, at disse hensyn kan balanceres på en måde, der tjener organisationen bedst?



3. Kommunikation: Hvordan vil du præsentere det, du ser tjener organisationen bedst for den anden?
4. Støtte: Hvis jeres første kontakt ikke løser udfordringen/uenigheden, hvad kunne så være et godt bud på, hvem der kan indtage en mæglerrolle? Altså ikke være dommer eller træffe afgørelse men hjælpe med at udfolde kompleksiteten og undersøge mulige håndteringsformer. Og hvordan skal mægleren deltage?

Hvis du ud over at håndtere en konkret situation også træner evnen til Niveau 4 håndtering af konflikter, så gå videre til følgende spørgsmål:

5. Hvad får du – med disse spørgsmål – øje på, at du skal træne i forhold til at håndtere konflikter?
6. Hvordan vil du gerne have feedback fra andre? Når du lykkes med at håndtere konflikter på en god måde? Når du ikke gør?

Litteratur

Bakke D. (2005): *Joy at Work: A revolutionary Approach to Fun on the Job*. Pear Press

Boyd G. & Laske O. (in press): *Shared Leadership and Followership: How to Transcend the Limitations of Present Understandings of Its Nature and Requirements*. Er udgivet i *Distributed leadership: The dynamics of balancing leadership with followership*. London, UK. Palgrave MacMillan Publishers, p. 205-241

Kegan, R. & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture – Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.

Kirkeby O. F. (2007): [Coaching: For madonnaer eller ludere](#).

Laloux, F. (2014). *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Forlaget I AM. Danmark.

Willert, S. (2011) Social construction of meaning and its translation into real world action: the problem of learning transfer and how to circumvent it. I: Horsdal, M. (ed.) *Communication, Collaboration and Creativity. Researching Adult Learning*. Odense: University Press of Southern Denmark

