

KONFLIKTHÅNDTERING I FORANDRINGSPROCESSER

af Morten Kamp Andersen (Organisationskonsulent, Aspector A/S) og Stud. Psych.
Karina Solsø Iversen, 2008

De fleste af os har prøvet at stå midt i en forandring, man ikke selv kan kontrollere. Pludselig forandrer hverdagsrammerne sig, man skal samarbejde med mennesker, man ikke kender, og man har ikke det samme overblik, som man plejer. Man bliver i tvivl om og usikker på, hvordan man skal finde sin rolle i forandringen.

Samtidig er der også mulighed for, at forandringen kan udgøre en forhindring i forhold til at opnå nogle personlige og karrieremæssige mål, man har sat sig. Med andre ord kan beslutninger, truffet på et plan, man ikke har indflydelse på, have gennemgribende konsekvenser for, hvorvidt man trives eller ej.

Generelt bryder mennesker sig ikke om det uforudsigelige og usikre, og vil foretrække, at kunne fortsætte som vi plejer. Disse reaktioner er meget almindelige menneskelige reaktioner på forandring, uanset om forandringen finder sted på arbejdspladsen, eller på forskellige områder i privatlivet. Kurt Lewin (Madsen, 2006) kalder disse reaktioner "*modstand mod forandring*". Kort sagt: man foretrækker sine eksisterende vaner og rutiner frem for at skulle ændre på tingene.

I forandringsfaser bruger vi en del energi på at forholde os til nye vilkår, roller og spilleregler. Ofte føler man sig presset og uden hverken tid eller overskud til at være fleksibel. Vi bliver mindre opmærksomme på, hvordan vi kommunikerer med hinanden, og vi risikere at ende i konflikt.

I denne artikel vil vi se på, hvordan man på en god måde kan tage hånd om de konflikter, som kan opstå i forandringssituationer, således at alle medarbejdere i organisationen kan fortsætte med at være glade for at gå på arbejde. Vi oplever, at konflikter ofte først bliver taget hånd om, når selve forandringen går i gang, og typisk først når den er opstået og måske endda eskaleret. En af vores hovedbudskaber her er, at man med fordel kan investere energi i at afdække mulige konflikter i forandringens tidlige stadier. Vi vil introducere to begreber til det; "5F-fasemodellen", som beskriver hvordan en forandring går igennem forskellige faser og "standpunktsbjerget", som beskriver en håndgribelig måde at forstå og håndtere konflikter på.

Forandringens faser

Dette kapitel vil beskrive en model, som kan bruges som redskab til at afdække mulige/potentielle konflikter. Den beskriver, hvordan planlagte forandringer typisk gennemgår en række forskellige faser, og

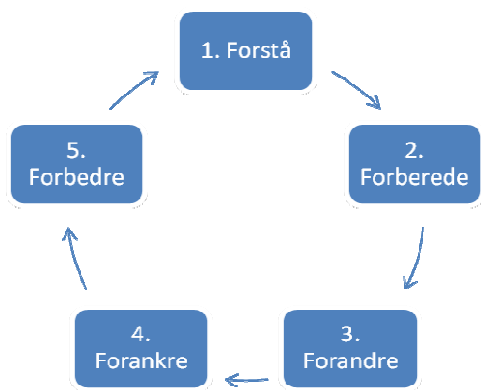
at konflikternes fokus, udtryk og energi varierer i disse forskellige faser. Dermed vil ledelsen/forandringsagenten kunne identificere og tage hånd om konflikter på en god måde.

Forandringens 5-fasemodel

I planlægningen af et forandringsforløb kan vigtigheden af en robust model eller struktur næppe overvurderes. Den er med til at sikre, at alle aspekter bliver håndteret på en god og ordentlig måde og dermed danner en solid ramme for, at der bliver taget godt hånd om den menneskelige side ved forandringen.

Forandringens 5-fasemodel, som er illustreret nedenfor, giver forandringsagenten en ramme for at komme godt igennem en planlagt forandringsproces uden at være normativ. I hver fase foreslås en række forskellige værktøjer og tilgange som tilpasses den enkelte forandringskontekst.

Figur 1: Forandringens 5-fasemodel



Kilde: Aspector, 2008

Modellen viser at en organisation oftest gennemgår fem faser – hvoraf selve forandringsaktiviteterne 'kun' udgør én fase. Aktiviteterne i de fem faser kan kort beskrives således:

1. **Forstå.** Her forsøger organisationen at opnå en fuld forståelse for konteksten af forandringen, organisationen og de involverede medarbejdere. Det kræver ofte en vurdering af organisationskulturen, typen af forandring, forandringsparathed og samt en vurdering af hvilke medarbejdergrupper og interesser, der bliver berørt af forandringen. Det vil ofte blive foretaget af direktionen eventuelt med hjælp fra en ekstern konsulent.
2. **Forberede.** Her mobiliseres de personer, som er vigtige i forhold til at drive forandringen. Det drejer sig både om personer i direktionen, mellemløbet og hos medarbejderstaben. En vision, strategi og handlingsplan for projektet udarbejdes.
3. **Forandre.** Denne fase handler om de tiltag, der iværksættes for at hjælpe medarbejderne igennem forandringen. Her er mulighederne mange og kan inkludere dialogmøder, involveringstiltag,

kompetenceafklaring, coaching, supervision, uddannelse og workshops. Det kan ofte være nyttigt i konflikthåndteringsøjemed at inddele denne fase i tre underfaser (start-, mellem- og afslutningsfase) for dermed bedre at kunne forstå konflikters intensitet.

4. **Forankre.** I denne fase arbejder organisationen med at få de nye arbejdsvaner, kompetencer og relationer gjort 'ubevidst kompetente' – dvs. at arbejdet er baseret på gode vaner. Her bruges ofte aktiviteter som gap analyse, workshops, coaching m.m. At arbejde i et nyt miljø, på en ny måde, med nye relationer og med nye værktøjer kan virke besværligt, utrygt og medfører ofte nedsat produktivitet. At internalisere disse forandringer kræver ofte energi og ressourcer på et tidspunkt, hvor forandringen synes ovre og mange helst vil "glemme den og komme videre".
5. **Forbedre.** Inden forandringsprocessen slutter bør enhver organisation reflektere og lære af det forløb den lige har været igennem. Hvilke positive oplevelser og erfaringer kan medlemmerne af organisationen bringe ind i den næste forandringsproces? Hvordan kan denne viden og erfaring bedst lagres i organisationen?

Så selv om den planlagte forandring udgør et væsentligt og ofte langt forløb, så udgør det kun én del af en god forandringsproces. Ligesom det er en af modellen hovedbudskaber, at hver fase har forskellige udfordringer, der varetages af forskellige personer. Desuden viser den, at mulige konflikter som oftest opstår forskellige steder i organisationen, med forskellig energi og udtryk i de forskellige faser.

Konflikthåndtering

I de næste afsnit vil vi gå dybere ind i konflikt som fænomen. Vi vil se på, hvordan de opstår, og hvordan de kan forstås. Endelig skal vi også beskæftige os med, hvordan konflikter kan håndteres, for dermed at tage hånd om de parter, der har del/part i konflikten.

Hvordan forstå konflikter i forandringsprocesser?

Kurt Lewin (Madsen, 2006) definerer konflikt som "*kollision mellem forskellige kraftfelter*". Konflikter handler i sin natur om, at der er modsætninger eller uoverensstemmelser mellem parter som har forskellige behov, ønsker og interesser. Konflikter opstår når flere parter skal arbejde sammen for at nå et mål. Det kunne være et parforhold, hvor målet kunne være en god, tryk og meningsfuld hverdag, eller det kunne være et teamsamarbejde, hvor målet er at indfri organisationens interesser. I disse forskellige samarbejdsrelationer kan det ske, at forskellige parter (eller personer) støder sammen i uenighed om, hvordan situationer skal tackles, hvilke beslutninger der skal træffes osv.

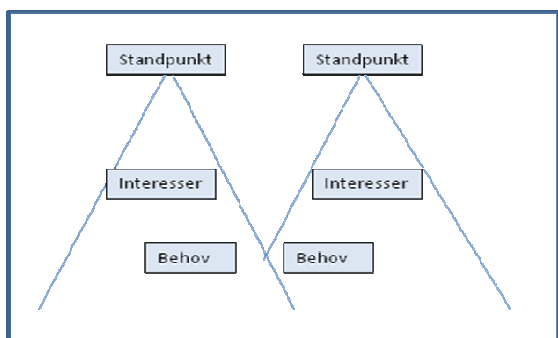
Lewins begreb *kollision* kan give associationer til sammenstød, der i udgangspunktet er destruktive. Hermed bliver konflikter noget farligt, som hæmmer os i det, vi gerne vil opnå. Denne måde at tænke konflikter på, kan være et resultat af, at vi har erfaringer for, at *håndteringen* af konflikter ikke har udspillet sig på en måde, så alles behov og interesser er blevet tilgodeset.

Man kan også anskue konflikter i en mere optimistisk og dynamisk optik, hvor der fokuseres på konfliktens iboende udtryk for dynamiske forskelligheder og modsætninger, der rummer kimen til kreativitet og nye måder at tænke og handle på. Denne forståelse af konflikt kan virke noget naiv – ja næsten provokerende – især hvis man selv netop nu sidder midt i en konflikt, hvor modsætninger bestemt ikke opleves som noget konstruktivt. På den anden side vil de fleste af os kunne nikke genkendende til, at to hoveder tænker bedre end et. Eller med andre ord – nogle gange kan der komme et bedre resultat ud af, at der er nogle forskelle og modsætninger, som kan skabe dynamik i et samarbejde. Produktet af en sådan tænkning kan vise sig at være gunstigt, og tankegangen er i tråd med Goethes udsagn om, at *”det vi er enige om efterlader os inaktive, mens det vi er uenige om gør os produktive”*. Med andre ord ligger der altså en konstruktiv udfordring i at håndtere modsætningsforhold.

I mange professionelle retninger inden for konflikthåndteringspraksis såvel som teori, arbejder man ud fra den grundpræmis, at mennesker stræber efter at være i samhørighed med hinanden. Generelt trives vi bedst, hvis vi kan færdes med hinanden på en tillidsfuld og åben måde, frem for en skeptisk og lukket måde. Man kan sige, at der i det at være menneske ligger et ønske om at danne gode relationer med hinanden (Bush & Folger, 2004). Denne drivkraft er en del af det, der motiverer os for at samarbejde med modparten i konflikter. Dette gælder også i forandringsprocesser, hvor man ikke selv har ansvaret for at være endt i den situation, man sidder i.

Standpunktsbjerget

Vibeke Vindeløv, som har lang erfaring med konfliktmægling i retsvæsenet, er særligt optaget af de forskellige lag, konflikter rummer. Her pointeres vigtigheden af at identificere de forskellige niveauer i uoverensstemmelserne, for derfra at kunne nå til en fælles forståelse.



Ovenfor er Vindeløvs standpunktsbjerg skitseret. De to bjerge repræsenterer de to (nogle gange flere) parter i konflikten med hver deres standpunkter. Nedenfor beskæftiger vi os først med figuren som en oversigtsmodel, med mulighed for at identificere forskellige lag, for derefter at beskæftige os med, hvordan man kan bevæge sig ned ad bjerget og skabe dialog, fælles forståelse, og mulighed for at løse konflikten. Dette kapitel er inspireret af Vindeløv (2004).

Identifikation af forskellige lag

På toppen af bjerget findes de standpunkter eller krav, parterne møder hinanden med. Standpunkterne kan være udtryk for lettere uenigheder, hvor der er optimisme i forhold til at finde en løsning, men standpunkterne kan også være så modsætningsfyldte og polariserede, at parterne nærmest på forhånd har opgivet at finde en løsning.

Længere nede ad bjerget gemmer der sig under standpunkterne en række interesser. Standpunktet er så at sige motiveret af interessen. Et eksempel kunne være en medarbejders interesse i en højere løn, der udmønter sig i et helt specifikt lønkrav, som fremlægges til en MUS-samtale. I modsætning til standpunkter, som ofte kan stå til diskussion, er det sværere at ændre på interesserne. Medarbejdere ønsker at blive taget alvorligt, når de udtrykker en interesse. Man er måske godt klar over, at det specifikke krav, man møder op med, ikke til fulde kan tilfredsstilles, og at man et eller andet sted må gå på kompromis, men det er ikke uden betydning, at man mærker, der er i omgivelserne er en accept og anerkendelse af ens interesser, hvilket gælder uanset om det er i forhold til kolleger, venner, familie eller måske en leder. Hvor der på standpunktsniveau ikke synes mulighed for, at parternes forskellige krav kan indfries, er der mere optimisme på interesseniveau. Det er dog ingen garanti for, at der er enighed omkring interesser. Ofte vil man dog kunne sætte sig ind i, at en særlig interesse har en betydning for den anden part.

Det nederste lag udgøres af behov, som er af mere eller mindre fundamental art. I Danmark lever vi i et samfund, hvor de mest elementære behov såsom mad og fysisk sikkerhed sjældent er på spil. Der er dog nogle andre meget basale behov, som ofte kan spille en vigtig rolle i organisationsammenhæng. Behovsteoretikeren McClelland taler om tre særlige behov hos mennesket; nemlig behov for udfordringer, blive set, magt, behov for præstation og behov for intimitet (Larsen & Buss, 2005). Et andet eksempel som i høj grad præger organisationer er behovet for selvudvikling, oprindeligt defineret af den humanistiske teoretiker, Abraham Maslow (ibid.).

Det der kendetegner behovene i forhold til standpunkter og interesser er, at de har en mere fundamental natur, hvilket gør os i stand til at kunne sætte os i hinandens sted. Vi har ikke de samme behov, men vi kan sætte os fx ind i, at behov for magt kan være vigtigt for et andet menneske, selvom det måske i arbejdsmæssig sammenhæng ikke er så vigtigt for den anden part.

Standpunktsbjerget ligger altså op til en hierarkisk forståelse af, hvad der styrer os som mennesker, og hvad det er, vi bringer med os ind i en konflikt. Oppe på toppen af bjerget tænker vi som i det russiske ordsprog: "Enhver ser verden fra kirketårnet i sin egen lille by". Vi har svært ved at se tingene fra andres vinkler, hvorfor løsninger på konflikter også kan synes umulige. Længere nede ad bjerget kan der også være uenighed, men i modsætning til standpunktsniveauet, kan man bedre sætte sig ind i, at noget kan have en særlig vigtig betydning for den anden part. Heri ligger potentialet i modsætningen, fordi konflikters dynamiske struktur kan vise sig at udgøre en mulighed for at komme videre. I identifikation med, hvad der motiverer den anden part, opstår mulighederne for at finde løsninger hvormed et samarbejde kan begyndes eller opretholdes.

At bevæge sig nedad bjerget

Beskrivelsen af standpunktsbjerget ovenfor har beskæftiget sig med, hvordan man kan bevæge sig på den vertikale dimension. Dette indebærer i sagens natur også en bevægelse på horisontalt niveau, hvor man bevæger sig tættere og tættere på hinanden.

Det er en central pointe ved standpunktsbjerget, at der altid på et eller andet plan (et eller andet sted på bjerget) er mulighed for at kunne sætte sig i hinandens sted og anerkende hinandens motiver. Uanset uenighedens natur har konflikten en iboende mulighed for at møde hinanden i øjenhøjde. Det er muligt, at man skal bevæge sig langt ned ad bjerget før parterne kan møde hinanden med forståelse, men netop i dette møde ligger muligheden for at gå konstruktivt ind i en dialog, hvor man ikke kun ser verden fra sit eget synspunkt, men kan anerkende, at modparten også har behov og interesser, som skal indfries.

I næsten alle organisatoriske sammenhænge eksisterer der nogle fælles målsætninger, som kan udgøre et behov. Det er altså ikke altid nødvendigt, at gå helt ned til basale behov såsom behov for præstation eller selvudvikling. Ofte vil man kunne identificere hinandens interesser ud fra det basale behov, at vi har en fælles målsætning som skal opfyldes.

Bevægelsen nedad standpunktsbjerget kan synes som en lang og sej vandring, hvor man hele tiden giver mere og mere afkald på de krav, man oprindeligt havde. Der er imidlertid mange dynamiske kræfter på spil i denne bevægelse. Parterne skal ofte ikke gå særlig langt ned, inden de oplever en fælles vilje til at løse konflikten. Man holder ofte fast på nogle af sine standpunkter, og med rette – men i mange tilfælde oplever man at se sider af modparten, som man ikke havde forestillet sig. Årsagen til dette er, at den fællesmenneskelige dimension – driften for samhørighed, kommer i spil, og giver energi og lyst til at finde løsninger på konflikterne.

Case: Konstruktiv anvendelse af konfliktstrategier i forandringsprocesser

Et eksempel på hvordan brugen af standpunktsbjerget praktisk kan komme til udtryk vil nu blive illustreret igennem en case.

En stor multinational virksomhed besluttede i forbindelse med bygningen af et nyt domicil, at der skulle indrettes storrumskontor i modsætningen til cellekontornerne i den gamle bygning. To afdelinger skulle dele én af etagerne. De to afdelinger var personalemæssigt på samme størrelse og flytningen til det nye hovedkontor havde ikke givet anledning til personalemæssige ændringer.

Igennem hele planlægningsfasen havde de to afdelingsledere Andrew og Peter været i konflikt om næsten alle beslutninger. Bl.a. havde det været umuligt for de to at beslutte, hvilken afdeling der skulle sidde på hvilken side på etagen, hvordan indretningen af cafeen på etagen skulle være og især havde det voldt problemer at finde til enighed om adfærdsregler. Konflikten var eskaleret og til sidst havde de to ledere opgivet at mødes, og klaret hvad der kunne via e-mail. Beslutninger havde de bedt deres fælles leder

(Leslie) om at tage for dem. Leslie havde været irriteret over, at skulle træffe disse beslutninger, idet han mente, at de burde være voksne nok til at klare det selv.

Leslie tog kontakt til mig (Morten), og bad mig om at udarbejde et udkast til et sæt adfærdsregler, som de ansatte kunne arbejde videre med. I den forbindelse skulle jeg interviewe Andrew, som under samtalen beskrev flytningen som 'det værste der kunne ske', 'nedværdigende' og 'som at blive slået tilbage'. Efter vores snak gjorde jeg ham opmærksom på hans ordvalg i beskrivelsen af forandringen. Det blev til en god og refleksiv samtale, hvor det bl.a. kom frem, at han faktisk syntes, at det nye hovedkontor var et rigtig godt projekt, at hans medarbejdere så frem til skiftet, at designet var smagfuldt, og at han syntes, det var en god beslutning generelt. Det, han i bund og grund ikke kunne forlige sig med, var, at også han mistede sit kontor og skulle sidde i storrum med de andre. Han kunne godt se, hvad rationalet bag denne beslutning var og syntes til en vis grad, at det var rigtigt. Jeg spurgte ind til, hvad det betød for ham at miste sit kontor, hvorefter han svarede helt ligeud: "Jeg har arbejdet i over 20 år på at få det hjørnekontor med sofa og udsigt til springvandet, og nu skal jeg sidde blandt de andre som enhver anden. Det kan de simpelthen ikke byde mig".

I et efterfølgende møde, hvor også Peter deltog, beskrev Andrew igen de tanker og overvejelser, som han havde fortalt mig på vores tidligere møde. Peter kunne udmærket forstå situationen og de følelser, idet han selv huskede, hvordan han havde opført sig, da han følte sig overset ved en forfremmelse i sit tidligere arbejde, og hvordan det havde krænket hans retfærdighedstro. Peter sagde, at han var helt enig i uretfærdigheden i det, der var sket og foreslog, at de skulle sørge for, at deres skriveborde var af en anden størrelse og kvalitet end de andres, så der ikke var tvivl omkring autoriteten og præstigen ved Andrew arbejde. Andrew var meget glad og tilfreds. Efter dette møde havde de to afdelingsledere ikke nævneværdige problemer med planlægningen og indkøringen af flytningen til det nye hovedkontor.

Refleksion

Casen har givet os en række refleksioner i forhold til hvordan man praktisk kan håndtere konflikter i forandringsituationer. Vi vil dele tre her:

1. Casen beskriver, hvordan de to afdelingsledere allerede i forandringens begyndelse stod på hver deres standpunktsbjerg og ikke kunne nå hinanden. I 5F-modellens første fase (forstå) kunne man med fordel have gjort mere ud af at udforske, hvad der var vigtigt for medarbejderne, herunder de to afdelingsledere. Dette ville have resulteret i, at man i den anden fase (forberede) mere gnidningsfrit kunne arbejde med handlingsplaner – herunder adfærdsregler. Hvis der fra begyndelsen havde været en fælles forståelse for, at Andrew "havde noget i klemme" i form af manglende status på det nye kontor, kunne man have grebet ind noget før og undgået, at Leslie måtte bruge sine ressourcer på problemet. Samtidig ville mange andre processer være gået mere gnidningsfrit i og med at de to chefer begge var positivt indstillede. I casen er det først et godt stykke henne i fase to, at der bliver taget hånd om problemet, hvorefter tingene glider lettere. Da Andrew bliver udfordret til at gå bagom sine

umiddelbare krav opdager han nogle underliggende interesser bag kravet, der giver mulighed for bevægelse. Hvad der før denne "opdagelse" synes at være gået helt i stå, blev pludselig mere dynamisk, og der blev gjort plads til dialog, bevægelse og forandring. Og Peter får pludselig en forståelse for Andrews perspektiv, og kan sætte sig ind i, hvorfor Andrew i processen var blevet fastlåst. Det helt centrale er, at begge parter følte sig hørt, forstået og anerkendt. Der blev skabt åbenhed for, at de hver især har individuelle behov, som må tilgodeses, før der kan skabes en fælles bevægelse. Med anerkendelse følger viljen til samarbejde og til at finde løsninger. Hvor Andrews kontor før havde haft et stærk symbolsk udtryk ved at være meget bedre end de andres, var det pludselig nok for ham, at skrivebordet var en smule bedre. Det afgørende er anerkendelse af hans behov og synspunkt. Peter oplevede ikke at miste noget ved at skulle gå Andrew i møde. For ham var det afgørende, at der igen kunne komme skred i processen.

2. Det må pointeres, at jo længere tid der går før medarbejderes interesser anerkendes, des større bliver konflikten. Særligt i forandringsprocesser er det enormt vigtigt, at man ikke undervurderer vigtigheden af, at lytte til medarbejderne. Forandringen i sig selv udgør en usikkerhed, og føler man sig ikke imødekømt, er der stor fare for, at medarbejderne opgiver processen og står af toget. Det er vores klare overbevisning, at dette kan undgås, hvis man arbejder seriøst og procesorienteret med problematikkerne allerede i de første faser. Og det vil hurtigt lønne sig i og med, at man undgår konflikter i de senere faser (forandre og forankre), som kommer til at bremse processen. Det vil være naivt at tro, at man fra forandringens start kan forudsige hele processen og alle de problemer, der måtte opstå. Ikke desto mindre kan man komme mange problemer og potentielle konflikter i forkøbet ved at være opmærksom på, hvad der er på spil for den enkelte medarbejder.
3. Casen illustrerer samtidig et andet væsentligt element ved konflikthåndtering; nemlig problemet for ledelsen med forudse eller lokalisere konflikterne. Ved at forstå, hvordan en forandringsproces gennemgår forskellige faser, og hvordan energien varierer i de forskellige faser, bliver det muligt at forstå, hvordan konflikter kan komme til udtryk, hvorfor de opstår, og hvor i organisationen de er mest sandsynlige til at opstå. For eksempel vil det stå klart for direktionen allerede i første fase, hvordan den formelle og uformelle magt forskydes som et resultat af forandringen. En magtfor skydning vil måske give anledning til magtkampe blandt direktionens medlemmer, men kommer ofte til udtryk gennem en skjult modstand, hvor projektet søges saboteret, som tilfældet var i casen. Som et andet eksempel vil mange organisationer ofte være præget af mange rygter i den anden fase (forbedrede) op til den officielle offentliggørelse af forandringen. Hvilken indflydelse har rygterne, hvordan og hvor langt ned i organisationen spredes de og hvilken energi har de? Rygter har ofte en meget forskellig indflydelse på organisationens medlemmer men afhængig af deres art og fokus kan de være et forstyrrende element hos mange. Rygter skaber ofte usikkerhed og kan give en masse negativ energi i en afdeling. Konflikter, som er opstået på baggrund af rygter, kan være meget synlige blandt de medlemmer, som ønsker at få svar på de spørgsmål rygterne medfører. De to eksempler viser, at ledelsen har større mulighed for at fornemme og afdække mulige konflikter ved at forstå forandringer igennem fasemodellen.

Litteratur

Bush, R.A.B. & Folger, J.P. (2004). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. Rev.Ed. (orig. 1994) San Francisco: Jossey Bass.

Larsen, R.J. & Buss, D.M. (2005). *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. McGraw-Hill

Madsen, B. (2006). *Forståelsesorienteret konsultation perspektiveret gennem Kurt Lewins feltteori*.

Vindeløv, V. (2004). *Konfliktmægling*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Hildebrandt & Brandi (2005). *Ledelse af forandring – virksomhedens konkurrencekraft*. Børsens forlag.