

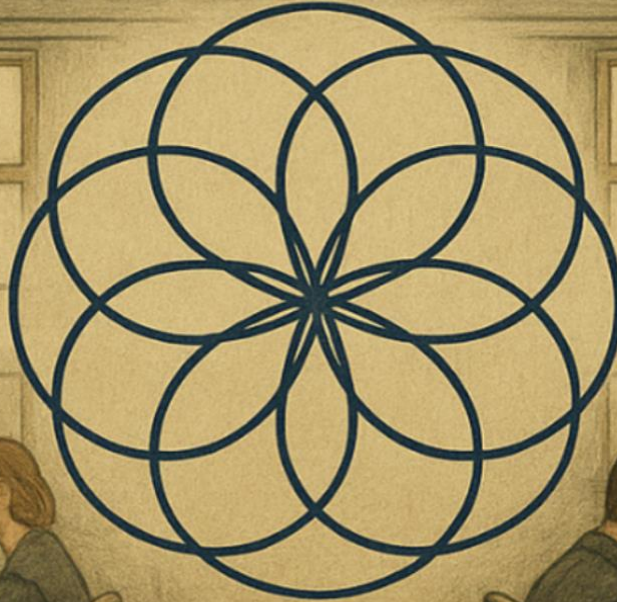
Konfliktåndtering i organisationer

– *en systemisk tilgang*

Speciale i psykologi

Af Marie Zander

Organizational Conflict Management - a systemic approach



Århus Universitet
Psykologisk Institut
Studienummer: 201705837
Vejleder: Preben Bertelsen
Forår 2025
Antal tegn: 155.480

Abstract

This thesis is a qualitative investigation of how a systemic inspired approach will improve better organizational conflict management. Based on the findings of my thematic analyses of 8 interviews, including both leaders and employees, I conclude that a systemic approach does improve organizational conflict management under the right circumstances. Some of the respondents have struggled practicing the approach if they have been emotionally involved or overstimulated. In order to manage these challenges, I have suggested that the practitioners act with courage, empathy, curiosity, insight, presence, and mutual respect in their approach. Because this will bring them to a position that enables them to practice a systemic inspired approach, which will improve better organizational conflict management.

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	7
1.1.	Begrebsafklaring	8
1.2.	Afgrænsning	8
1.3.	Anvendelse af generativ AI og litteratursøgning	9
1.4.	Disposition	9
2.	Kapitel: Systemisk teori	10
2.1.	Teoretisk ophav	10
2.2.	Den lineære forståelse	11
2.3.	Hvad er et system?	11
2.4.	Cirkulær forståelse	12
2.5.	Autopoiese og forstyrrelse	13
3.	Kapitel: Systemisk teori i praksis	14
3.1.	Neutralitet – en nysgerrig tilstand	14
3.2.	Uærbødighed	15
3.3.	Positiv omformulering	15
3.4.	Cirkulær spørgeteknik	16
4.	Konflikt- og følelseteori	17
4.1.	Systemisk konfliktdefinition	18
4.2.	Følelseteori	18

4.3. Konfliktstile og -strategier	20
4.4. Psykologiske allergier	21
4.5. Selvindsigt og objektivitet	22
4.6. Mod og negativ formåen	22
5. Kapitel: Metode.....	23
5.1. Videnskabsteori	23
5.2. Design og dataindsamling	24
5.3. Rekruttering af deltagere og karakteristika	25
5.4. Interviewenes forløb	26
5.5. Ethiske overvejelser	27
5.6. Kodning og analysemetode	27
6. Kapitel: Analyse af systemisk teori i praksis	28
6.1. Delanalyse 1: Succesfuld anvendelse i praksis	28
6.1.1. Nysgerrighed	29
6.1.2. Inddragelse af andre perspektiver	30
6.1.3. Ansvarlighed	32
6.1.4. At se fremad	33
6.1.5. "Konflikter er ikke farlige"	34
6.1.6. Fælles sprog	36
6.1.7. Opsamling af delanalyse 1:	36

6.2. Delanalyse 2: Udfordringer i praksis	37
6.2.1. Følelsesmæssige reaktioner.....	37
6.2.2. Relationen:	39
6.2.3. Kognitiv overbelastning	41
6.2.4. Prioritering af træning	42
6.2.5. Manglende autenticitet.....	43
6.2.6. Forandringsmodstand.....	45
6.2.7. Opsamling på delanalyse 2	46
7. Kapitel: En systemisk konflikthåndteringsmodel	47
7.1. Modellens elementer	47
7.2. Anvendelse af modellen	48
8. Bidrag, begrænsninger og interventionsmuligheder	48
8.1. Bidrag ved den systemiske tilgang.....	49
8.2. De systemiske redskaber	49
8.3. Fremmende faktorer for implementering	50
8.4. Udfordringer.....	51
8.5. Følelsesmæssige reaktioner.....	51
8.6. Kognitiv belastning	51
8.7. Prioritering af træning	52
8.8. Manglende autenticitet	53

8.9. Forandringsmodstand.....	54
8.10. Relationen	54
8.11. Opsamling	54
10. Kapitel: Holisme eller dualisme?	57
10.1. Definitioner	57
10.2. Kritik af dualisme.....	58
10.3. Situeret læring	58
10.4. Betydning for konflikthåndtering i praksis	59
10.5. Et systemisk perspektiv på implementering.....	61
11. Kapitel: Metodiske overvejelser	62
11.1. Validitet	62
11.2. Reliabilitet	63
11.3. Generalisering	64
11.4. Valg af metode.....	65
11.5. Designvalg og proces	65
11.6. Rekruttering og deltagere	66
11.7. Kodning, analyse og rapportering	67
11.8. Rapportering og den generelle undersøgelse	67
12. Konklusion.....	68
13. Litteraturliste	69

TAK

Til de 8 interviewdeltagere

I var modige, ærlige og engagerede

Derudover skal der lyde en stor tak til min praktikplads MacMann Berg,
som satte mig i kontakt med interviewdeltagerne.

1. Indledning

Konflikter er en naturlig del af både arbejdslivet og sociale interaktioner generelt. Ud fra et positivt aspekt kan konflikter danne fundament for udvikling og nytænkning (Adrian, 2023). Alligevel rettes opmærksomheden ofte mod den angst, der er forbundet med destruktive konflikter, hvorfor den mest udbredte opfattelse er at betragte konflikter som værende noget ubehageligt, der bør undgås (Lencioni, 2005). Baggrunden for dette kan være funderet i negative erfaringer med konfliktsituationer og håndteringen heraf. En undersøgelse foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2023) viser, at uhensigtsmæssig konflikthåndtering på arbejdspladsen kan medføre både psykiske og økonomiske konsekvenser. I de værste tilfælde kan det forårsage stressbelastningsreaktioner, der resulterer i længerevarende sygemeldinger. Derudover kan uforenelige konflikter føre til opsigelser eller fyringer, hvilket kan medføre væsentlige økonomiske omkostninger for den enkelte organisation. For hver gang et organisationsmedlem af den ene eller den anden årsag ikke længere er en del af organisationen, skal vedkommende erstattes. Dette kræver oplæring, som fjerner fokus fra andre arbejdsopgaver, hvormed produktiviteten og kvaliteten ofte reduceres i denne sammenhæng. Desuden er organisationer i flere tilfælde påtvunget en længerevarende udbetaling af løn i forbindelse med for eksempel sygemeldinger og fyringer, hvilket reducerer det overordnede økonomiske overskud.

For i højere grad at kunne undgå ovenstående konsekvenser finder jeg det relevant at undersøge, hvordan organisationsmedlemmer kan trænes i at håndtere konflikter mere hensigtsmæssigt. Teoretisk findes forskellige tilgange til konflikthåndtering, hvor flere fokuserer på at undersøge årsagen til, at konflikten begyndte. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i en systemisk forståelse, som derimod primært retter opmærksomheden mod, hvad konflikten omhandler. Dette udforskes ved at undersøge hvilke relationelle og kommunikative mønstre, der vedligeholder konflikten, samt hvordan disse mønstre kan brydes ved hjælp af inddragelse af alternative perspektiver og ved at skabe respekt mellem de konfliktende parter (Domenici og Littlejohn, 2001). Baggrunden for dette valg er, at jeg i forbindelse med min praktik hos erhvervskonsulenthuset MacMann Berg blev introduceret for systemisk arbejde med konflikthåndtering som en del af deres leder- og konsulentuddannelser. Dette inspirerede mig til at undersøge, om denne tilgang har en reel effekt i praksis for kursisterne, eftersom det ud fra teorien fremstår således. Desuden blev jeg nysgerrig på, om der er forskel på, hvordan systemiske aktører oplever effekten i forhold til konflikthåndtering, og hvordan medarbejdere eller kolleger til vedkommende oplever den. Derfor har jeg interviewet både ledere og medarbejdere i

forbindelse med indsamlingen af empiri til specialet. Dette leder mig frem til følgende problemformulering:

Hvordan kan en systemisk inspireret tilgang bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis?

1.1. Begrebsafklaring

I problemformuleringen præsenteres forskellige delelementer, som jeg på forskellig vis definerer gennem specialet. At tilgangen er ”systemisk”, betegner et bestemt fokus, som blandt andet retter sig mod at undersøge mønstre og gensidig påvirkning mellem forskellige systemer, hvilket uddybes yderligere i redegørelsen af dette i kapitel 2 og 3. At tilgangen er ”inspireret” henviser til, at tilegnelse af teori forenes med andre faktorer ved aktørens adfærd i omdannelsen til en handling. Selvom ordet ”bidrage” ligeledes indgår i problemformuleringen, undersøger jeg også udfordringer ved anvendelse af den systemisk inspirerede tilgang, da et indblik i disse understøtter en dybere forståelse af ”hvordan” dette kan foregå. At håndteringen er *mere hensigtsmæssig*, betragtes som at effekten af denne medfører et mere positivt udgangspunkt end de tidligere præsenterede scenarier såsom sygemelding eller opsigelse. *Konflikthåndtering* fokuserer på processen i arbejdet med konflikter, da en håndtering ikke nødvendigvis er ensbetydende med en løsning (Adrian, 2023), hvilket uddybes i redegørelsen for konfliktteori i kapitel 4. Det sidste ord i formuleringen er *praksis*, hvilket i denne sammenhæng er en betegnelse for arbejdspladser og organisationer. Dette skyldes, at specialet undersøger, hvordan effekten af organisatorisk efteruddannelse i konflikthåndtering opleves, når det anvendes på arbejdspladsen. Dermed er dette speciale hypoteseafprøvende frem for at være hypotesegenerende, da udgangspunktet er, at den systemiske tilgang *kan* bidrage med en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering, hvorfor fokus udelukkende har været på dette perspektiv i forbindelse med indsamling af empiri.

1.2. Afgrænsning

For at en systemisk tilgang kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis, må den først tilegnes. Den optimale måde at sikre dette findes der forskellige læringsteorier om. Jeg har ikke valgt at inddrage dette perspektiv, da udgangspunktet for specialet er, at aktøren har haft mulighed for at tilegne sig den, eftersom interviewrespondenterne enten har deltaget på systemiske efteruddannelser eller arbejder sammen med nogle, som har. Et andet fokus kunne være at undersøge,

hvordan de enkelte organisationer kan understøtte implementeringen af den systemiske teori til praksis. Dette har jeg heller ikke valgt at inddrage, da jeg med min problemformulering ønsker at undersøge, hvordan inspiration fra den systemiske tilgang kan understøtte de enkelte aktører i at håndtere konfliktsituationer mere hensigtsmæssigt, end hvad tilfældet på mange arbejdspladser er i dag. Inden for konfliktteori findes flere forskellige perspektiver på, hvilke parametre, der er væsentligt i forbindelse med konflikthåndtering. Her har jeg valgt at præsentere de begreber og metoder, som understøtter den systemiske tilgang, da dette er den udvalgte teoretiske tilgang. Derfor introduceres hverken teorier om konflikttyper- dimensioner eller -stadier, eftersom disse primært fokuserer på årsagen til udviklingen af konflikter, hvilket hører under en lineær forståelse, som står i modsætning til den cirkulære, der primært anvendes inden for den systemiske tradition. Forskellen mellem disse uddybes i kapitel 3. Den systemiske teori er ligeledes omfattende, hvorfor jeg udelukkende har valgt at introducere de dele af den, interviewpersonerne omtalte som værende mest relevante for deres praksis.

1.3. Anvendelse af generativ AI og litteratursøgning

I specialet har jeg benyttet "Wetranscriber" til transskribering af interviews og "NVivo" til kodning af interviewmaterialet. "Chat GPT" er anvendt til visualisering af forside og som sparringspartner, hvilket er udførligt beskrevet i bilag 1. Til litteratursøgning har jeg benyttet "AU Library", hvor jeg har søgt på ord som "Systemisk teori" og "Systemisk konflikthåndtering" men også søgt efter titler på primærlitteratur baseret på litteraturlister i systemiske grundbøger.

1.4. Disposition

Opgaven er fordelt på 12 kapitler, hvoraf jeg i de to kommende redegør for de basale principper inden for systemisk teori og praktisk anvendelse, og i det efterfølgende redegør jeg for konflikt- og følelseteori. Omdrejningspunktet for kapitel 4 er min metodiske tilgang, og i kapitel 5 analyserer jeg empirien. I kapitel 6 introducerer jeg den systemiske konflikthåndteringsmodel, som giver et overblik over, hvilke faktorer der bidrager til eller modarbejder en vellykket udførsel af den systemisk inspirerede tilgang til konflikthåndtering i praksis. Kapitel 8 præsenterer bidrag, begrænsninger og interventionsmuligheder i forhold til interviewpersonernes udfordringer. På baggrund af de foreslåede interventionsmuligheder introducerer jeg en meningsmodellen, som illustrerer, at hvis aktørerne formår at tage højde for de 6 præsenterede faktorer, vil de i højere grad være i stand til at kunne praktisere en systemisk inspireret tilgang i praksis. Afslutningsvis diskuterer jeg mine metodiske valg

i kapitel 11, og i kapitel 12 konkluderer jeg, hvorvidt og hvordan en systemisk inspireret tilgang kan bidrage til en konflikthåndtering i praksis, der kan reducere psykiske og økonomiske omkostninger ved konflikter.

2. Kapitel: Systemisk teori

Formålet med dette kapitel er at redegøre for, hvad der kendetegner den systemiske tilgang, eftersom denne er en del af problemformulering. Indledningsvis præsenterer jeg det teoretiske ophav, for at præsentere, hvad teorien opstod som reaktion på, hvilket var den lineære forståelse af kommunikation. Fordi denne opfattelse stadig er den mest kommunikationsforståelse og dermed også den mest udbredte tilgang til konflikthåndteringsstrategier i Vesten (Haslebo, 2019), forklarer jeg kort, hvad der kendetegner denne. For omdrejningspunktet gennem specialet er, hvordan interviewpersonerne enten har oplevet forandringen fra den lineære til den cirkulære forståelse, eller hvorfor de har udfordringer med denne transformation. Gennem redegørelsen introducerer jeg udelukkende de dele af teorien, som interviewpersonerne har præsenteret som værende relevante, samt de dele, der kan understøtte mulige forklaringer og fortolkninger af deres udsagn. Baggrunden for dette valg er, at det er disse teoretiske elementer, som kan bidrage til besvarelsen af problemformuleringen, eftersom udgangspunktet er den praktiske anvendelse i forbindelse med konflikthåndtering. Undervejs eksemplificerer jeg teorien med udgangspunkt i organisatoriske konfliktsituationer, da dette er specialets tema. De centrale begreber markeres med kursiv som et opslagsværk til læseren.

2.1. Teoretisk ophav

I 1970'erne blev den systemiske teori grundlagt af Gregory Bateson og Humberto Maturana og blev senere overført til praksis af Milanogruppen (Stegeager & Molly-Søholm, 2020). Teorien opstod som reaktion på, at den naturvidenskabelige forståelse af objektive fakta blev overført til forståelsen af kommunikation mellem mennesker. Denne proces betegnes som værende *kybernetik*, hvilket på græsk betyder "styring" (Wiener, 1948). Ved 1. ordens kybernetik er overbevisningen, at virkeligheden kan beskrives objektivt uafhængigt af observatøren. Modsætningen hertil er 2. ordens kybernetik, hvor enhver observation opfattes som værende observeret af en observatør. Den systemiske tilgang arbejder ud fra 2. ordens kybernetikken, og ifølge Bateson (1972) er det ikke muligt at beskrive en situation objektivt, for beskrivelsen vil altid være forskellig afhængigt af den enkelte observatørs fortolkning.

2.2. Den lineære forståelse

Inden for 1. ordens kybernetikken hører den lineære forståelses form. Her er overbevisningen, at kommunikation og adfærd kan forklares ved at udpege årsagen hertil (Haslebo og Nielsen, 2004). For eksempel at et medarbejderteam ikke lykkes med deres arbejdsopgaver, fordi deres leder er inkompetent. Ud fra et systemisk perspektiv drages der ofte en sammenhæng mellem årsag og placering af skyld, hvilket kan resultere i *punktuering* (Watzlawick et al, 1967). På denne måde sætter den lineær aktør et punktum som en endelig forklaring på hændelsen tidligere, end ved en cirkulær forståelse, hvilket præsenteres i et efterfølgende afsnit. Problematikken ved dette er ifølge den systemisk inspirerede psykolog Paul Watzlawick et al (1967), at punktuering reducerer muligheden for at opnå en dybere forståelse for hinandens adfærd på en måde, der kan bidrage til, at de implicerede parter i for eksempel en konflikt kan komme videre fra situationen på en hensigtsmæssig måde. For placeringen af skyld hos modparten afledes ofte af *moralsk fordømmelse*, hvor modparten opfattes som havende negativt hensigter og derfor bærer ansvaret for konflikten og løsningen heraf. Forklaringen på denne adfærd er ofte, at indtagelsen af en offerrolle samt ansvarsfralæggelse kan skabe en tryghed hos den enkelte (Watzlawick et al, 1967). Konsekvensen af den moralske fordømmelse kan imidlertid føre til konflikteskalering, eftersom den naturlige reaktion på et angreb ofte vil være at forsvare sig selv (Adrian, 2023).

2.3. Hvad er et system?

Ifølge Bateson (1972) er et system en dynamisk helhed, som består af mønstre, der skabes i relation til andre systemer gennem gensidig påvirkning. For eksempel er en virksomhed et system bestående af forskellige roller, magtbalancer, forståelser og måder at kommunikere på. Men et individ er også et eksempel på et system. Her vil den klassiske opfattelse være, at den mindste enhed i et system såsom en organisation er det enkelte organisationsmedlem. Men Bateson pointerer, at den mindste enhed i et system er relationen. For individet og andre systemer bliver til i relationen til noget eller nogen. Dermed fokuserer Bateson på at opfatte virkeligheden i helheder og mønstre frem for enkelte afgrænsede dele. Desuden formulerer han, at et system kan agere eller udvikle sig, hvilket vil være i strid med et personlighedspsykologisk perspektiv om, at det udelukkende er personer, der kan agere.

Et systems særegne karakteristika er ifølge Bateson (1972) et udtryk for, at ethvert system har sin egen "*mind*" forstået på den måde, at systemets kerne bliver til i form af kommunikation og relation til omverden. Begrebet bør ikke sammenlignes med det engelske udtryk for kognitive processer. I

stedet er fokus på at skabe en betegnelse for, at et system modtager, håndterer og handler på information og løbende tilpasser og regulerer sig baseret på erfaringer. Dermed bliver systemets mind udtryk for kvaliteten ved mønstret i det enkelte system som resultat af foreningen af den enkelte enhed og mødet med omverden. Derfor er det ifølge Bateson umuligt at afgrænse et system, da det altid bør forstås ud fra en gensidig afhængighed og forbundethed med omverden.

Desuden argumenterer Bateson (1972) for, at mening skabes ud fra *konteksten*, hvorfor det er afgørende, at parterne i kommunikation har koordinerede forståelser af konteksten. For hvis den ene part for eksempel har indtryk af, at konteksten på arbejdspladsen er professionel, mens den anden part oplever den som værende romantisk, kan det føre til uoverensstemmelser.

2.4. Cirkulær forståelse

Inden for den systemiske tilgang anvendes den *cirkulære* kommunikationsforståelse. Eller nærmere betegnet formet som en spiral, da kommunikation mellem mennesker altid er i udvikling, hvorfor udgangspunktet aldrig vil være nøjagtigt det samme (Haslebo og Nielsen, 2004). I modsætning til at opfatte hændelser ud fra en lineær kausallogik rettes opmærksomheden mod, at alle enkeltstående hændelser påvirkes af forskellige systemer, hvilket kan føre til dannelsen af enten et positivt eller negativt kommunikationsmønster. Ifølge Bateson (1972) dannes disse mønstre på baggrund af *feedbackmekanismer*, hvor de implicerede parter påvirker og påvirkes af hinanden. For i sociale samspil justerer mennesker deres reaktioner ud fra modpartens adfærd. Derfor kan en opmærksomhed på eller ændring i egen adfærd påvirke, hvordan et kommunikationsmønster i en konflikt videre forløber. Herunder også nonverbal adfærd, for ifølge Watzlawick (1967) kan vi aldrig ikke-kommunikere. Både kropslige reaktioner og manglende kommunikation kan influere et kommunikativt mønster i lige så høj grad som de talte ord. Inden for den cirkulære forståelsesform er en væsentlig betingelse derfor, at alle implicerede parter i en kommunikativ situation har et *ansvar* for både tilblivelsen og vedligeholdelsen af et destruktivt mønster (Bateson, 1972). Dermed erstattes opmærksomheden mod at udpege årsagen til en konflikt og placere skyld og ansvar hos modparten med et fokus på relationelle mønstre (Haslebo og Nielsen, 2004).

2.5. Autopoiese og forstyrrelse

Biologerne Maturana og Varela (1987) videreudviklede Batesons teori med overbevisningen om, at alle mennesker autopoietiske systemer. *Autopoiese* betyder selvskabelse, men i denne sammenhæng referer det til et systems evne til at opretholde og reproducere sig selv gennem sine unikke interne processer og forbindelser. For eksempel kan et individ i mødet med sine omgivelser blive forstyrret i sine grundlæggende antagelser om verden. Derfor vil systemet forsøge at genoprette sig selv, så vedkommendes hidtidige antagelse fortsat kan være gældende.

Den eneste mulighed for at skabe udvikling og forandring er ifølge Maturana og Varela (1987) ved at bringe systemet i en tilstand, hvor det motiveres til at forandre sig. For et system kan ikke forandres gennem instrukser eller ordrer. I stedet kræver en forandring, at systemet oplever en *tilpas forstyrrelse*, som absorberes i systemet. Hvis en ny leder i en organisation for eksempel forsøger at skabe en forandring blandt sine medarbejdere, er der forskellige muligheder for forløbet. Er forandringsforslaget *for lille* en forstyrrelse, vil systemet ikke forandre sig, da det vil være nemmere at ignorere forstyrrelsen ved at genoprette sig selv og fortsætte som hidtil. Er forandringsforslaget derimod *for forstyrrende*, kan det føre til konflikt, fordi systemet vil have sværere ved at genoprette sig selv, og forslaget vil derfor blive mødt med modstand. Men er forslaget udtryk for en *tilpas forstyrrelse*, hvor en inkorporering i systemet synes mulig, vil systemet motiveres til at udvikle sig. Men det kræver, at systemet opfatter forandringen som værende meningsfuld. Forudsætningen for at undersøge, hvad en optimal forstyrrelse ville være, er dermed nysgerrighed. For udelukkende gennem information om systemets "mind", forståelser og niveau, kan lederen forberede systemet på en måde, der kan lede til den ønskede forandring.

Ifølge Maturana og Varela (1987) er ethvert system unikt. For eksempel er et individ dels formet af sin unikke genetik, personlige egenskaber, erfaringer, opdragelse og lignende, som er blevet forenet til en helhed på baggrund af feedbackmekanismer mellem individet og omverden. Dermed er erkendelsesproces også formet af denne unikke forening, hvorfor to forskellige individer aldrig vil kunne opleve en situation ens. Af denne årsag er alles fortolkning af virkeligheden gyldige og bør behandles med samme respekt, da ingen har monopol på den sande fortolkning af, hvordan en situation eksempelvis er forløbet. Hvor der inden for naturvidenskaben findes faktuelle informationer, kan dette dermed ikke overføres til forståelsen af sociale samspil.

For at opleve mening i fællesskab og skabe udvikling må de enkelte systemer derfor være nysgerrige på hinandens forståelser og koordinere disse (Maturana og Varela, 1987). I en virksomhed er det

derfor afgørende, at eksempelvis lederen er nysgerrig på, hvilket budskab medarbejderne hører, frem for at fokusere på det afsendte budskab. For eftersom medarbejderne ikke har mulighed for at drage præcist de samme koblinger, som lederens personlige system foretager, er koordinerede meningsforståelser afgørende for, at en opgave udføres, som lederen ønsker. Hvis budskabet medarbejderne hører afviger væsentligt fra det afsendte budskab, må afsenderen derfor forsøge at ændre sin kommunikation for dermed forhåbentlig at kunne påvirke systemet efter intentionen. Desuden tilføjer Maturana og Verden-Zöller (1996), at kærlighed er et biologisk funderet centralt aspekt i forbindelse med forandring, hvilket burde medføre ansvarlighed i omgangen med hinanden. I en organisatorisk kontekst kan kærlighedsbegrebet forstås som værende respekt og anerkendelse.

3. Kapitel: Systemisk teori i praksis

I dette kapitel introduceres nogle praktiske redskaber inden for den systemiske teori, fordi problemformuleringen undersøger anvendelsen af den systemiske tilgang i praksis. Her findes ligeledes flere systemiske redskaber, end dem jeg præsenterer her, men jeg har udelukkende valgt at fokusere på de elementer, interviewpersonerne har omtalt som værende særligt centrale for deres arbejde med tilgangen. Redskaberne er primært udviklet af Milanogruppen bestående af Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin og Prata (1978). Desuden har psykiateren og familieterapeuten Karl Tomm (1988) udviklet en model af spørgsmålstyper til at fremme anvendelsen af systemiske redskaber såsom undersøgelsen af mønstre og inddragelse af alternative perspektiver. På de systemiske uddannelser hos MacMann Berg anvendes en udgave af modellen, hvor den er tilpasset organisatoriske sammenhænge. Denne model har interviewpersonerne anvendt i særdeleshed i forbindelse med konflikthåndtering i praksis, hvorfor jeg beskriver denne mere uddybende.

3.1. Neutralitet – en nysgerrig tilstand

Begrebet *neutralitet* handlede i sin oprindelige form om at forholde sig så objektivt og upartisk som muligt i en terapeutisk familiekonsultation, så terapeuten ikke favoriserede den ene parts synspunkter frem for den andens eller lod sig påvirke af sin personlige moralske vurdering (Cecchin, 1987). Dermed opfattedes neutralitet som værende en effekt af terapeutens handlinger, frem for at være noget, terapeuten gør. En måde at praktisere neutralitet er ifølge Cecchin ved at undersøge alternative perspektiver og mønstre end dem, klienterne indledningsvis selv præsenterer. Forudsætningen for dette er nysgerrighed og respekt. Dog pointerer Cecchin (1987), at en problematik ofte opstår, idet mennesker generelt sjældent er nysgerrige på personer, de ikke har respekt for og modsat sjældent

har respekt for personer, de ikke er nysgerrige på. I disse situationer er individet i stedet tilbøjelig til at danne generaliserede konklusioner om modparten såsom: "Han er inkompetent". En måde hvorpå neutraliteten og nysgerrigheden kan praktiseres i sådan en situation er ved at rette fokus mod at undersøge de grundlæggende logikker og opfattelser, som ligger til grund for vedkommendes handlinger. For ifølge (Cecchin, 1987) handler alle systemer i perfekt overensstemmelse med egne meningsfulde logikker. Ingen handlinger foretages, hvis ikke de giver mening for det enkelte system. Dette er ikke ensbetydende med, at de er korrekte eller de mest effektive, men i praksis er de operative.

3.2. Uærbødighed

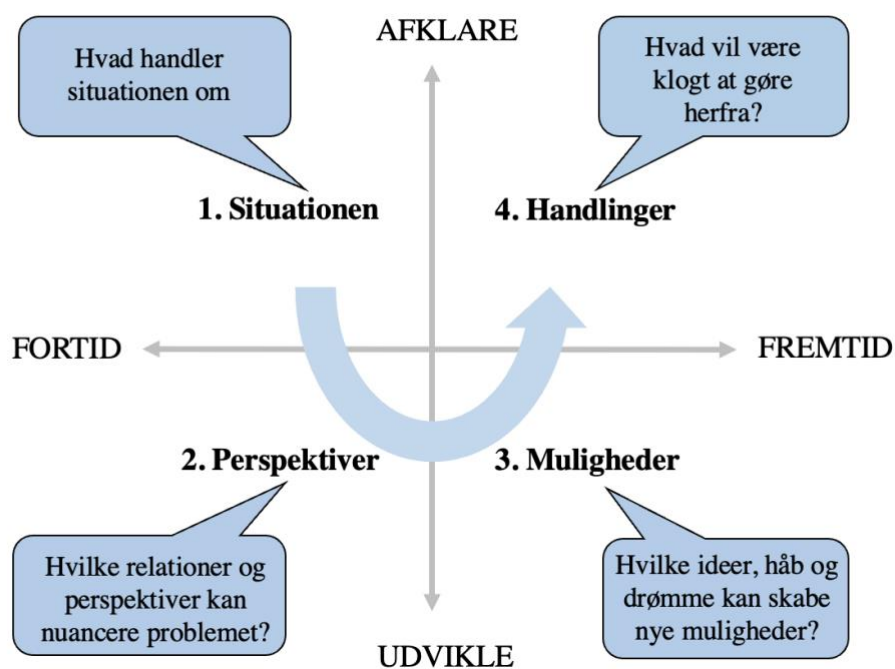
Cecchin, Lane og Ray (1992) introducerede begrebet "irreverence", som på dansk ofte oversættes til *uærbødighed*. I en terapeutisk sammenhæng opfattes begrebet som værende en åbensindet og nysgerrig tilstand. For hvis en terapeut udelukkende arbejder ud fra forudindtagne hypoteser om klienten, kan det være hindrende for behandlingen. Dermed handler uærbødighed om villigheden til at udfordre og forkaste egne grundlæggende antagelser og forforståelser, inden man udfordrer andre. For eksempel i forhold til de spørgsmål, en leder stiller sin medarbejder i en konfliktsituation eller de mønstre, lederen først har antaget. I denne forbindelse fremstår den uærbødige indstilling som en forlængelse af neutralitetsbegrebet.

3.3. Positiv omformulering

Boscolo et al. (1987) introducerede begrebet om *positiv omformulering*, der er et redskab til at belyse en problematik fra et mere positivt synspunkt. I praksis er formålet at motivere de implicerede parter i en konflikt til at træde ud af en eventuel offerrolle og i stedet foretage en ansvarlig aktiv handling. Fremgangsmåden består i at undersøge, hvordan vedkommende har overkommet lignende udfordringer tidligere eller gennem refleksion at overveje, hvilke ressourcer vedkommende besidder, som kan bidrage til en aktiv håndtering (Haslebo og Nielsen, 2004). Dermed bringes fokus mod, hvordan den enkelte person kan ændre et destruktivt mønster ved selv at handle anderledes, frem for at vente på, at modparten handler. Desuden anvendes metoden ifølge Boscolo et al. (1987) til at undersøge, hvordan bestemt adfærd, dynamikker og relationer kan være medvirkende til at vedligeholde et mønster i et system.

3.4. Cirkulær spørgeteknik.

Den cirkulære spørgeteknik er ligeledes introduceret af Milanogruppen i Boscolo et al (1987) og senere udviklet af psykiateren og familierapeuten Karl Tomm (1988). Formålet er at tydeliggøre forskellige mulige opfattelser af en situation ved at indtage en metaposition. For ofte er de implicerede parter i en konflikt primært optaget af selve konflikten og har vanskeligt ved at indse, hvordan konflikten kan håndteres. Men ved at inddrage andre mulige perspektiver, reaktioner og mønstre, kan en ny indsigt opnås. Arbejdet med disse spørgsmålstyper og Karl Tomms model spiller en væsentlig rolle på MacMann Bergs systemiske uddannelser. Her tager arbejdet udgangspunkt i en revideret udgave af modellen, som er tilpasset en organisatorisk sammenhæng. Den præsenterede udgave findes i en af grundbøgerne for MacMann Bergs uddannelser i Hornstrup et al (2018).



Figur 1: Karl Tomms spørgsmålstyper omdannet til en organisatorisk sammenhæng. Kilde: Hornstrup et al (2018)

Modellen er inddelt i to forskellige akser. Den vandrette akse bevæger sig i en dimension fra spørgsmål rettet mod fortiden over for fremtidsorienterede spørgsmål. Den lodrette akse bevæger sig fra en lineær forståelse mod en cirkulær forståelse. I øverste venstre del er spørgsmålene *lineære* og rettet mod fortiden, hvilket ofte er portrætteret ved en detektiv. For eksempel: "Hvad konflikten handler om?" I nederste venstre firkant er spørgsmålene fortsat rettet mod fortiden men nu ved et cirkulært fokus orienteret mod udvikling. Denne kvadrant er ofte visualiseret med en antropolog, der

går op opdagelse i alternative perspektiver og mønstre. Her kunne et spørgsmål være: *"Hvordan tror du, at modparten opfatter situationen?"* eller *"Hvordan har du tidligere håndteret lignende situationer?"* I nederste højre kvadrant er spørgsmålene fortsat perspektiverende men også *fremtidsorienterede*. Disse lægger op til refleksion og er ofte portrætteret med en krystalkugle, der skuer mod fremtiden. Et eksempel kan være: *"Forestil dig, at konflikten er blevet håndteret på en positiv måde. Hvordan mærker du det?"* I øverste højre kvadrant er spørgsmålene fortsat fremtidsorienterede men lineære og *strategiske*. Disse fokuserer på handling og er ofte visualiseret ved en kaptajn. Et typisk spørgsmål ville her være: *"Hvad er dit næste skridt?"*

Ifølge Tomm (1988) er en udfordring ofte, at individer generelt bevæger sig fra at undersøge en hændelses årsag til at finde en løsning, hvilket vil være et eksempel på en lineær tilgang. Men et supplement af cirkulære spørgsmål kan bidrage til at reflektere over mønstre, egen påvirkning på systemet samt alternative perspektiver. Derudover kan de refleksive spørgsmåls fokus på individets drømme og ønsker muliggøre en tankemæssig frigørelse fra den konfliktfyldte kontekst, hvilket kan igangsætte en bevægelse mod at se fremad frem for at fokusere på fortiden og motivere til forandring. Dermed kan cirkulære og fremtidsorienterede spørgsmål som supplement til afklarende og handlingsorienterede spørgsmål ifølge teorien bidrage med en deeskalerende effekt på en konflikter.

4. Konflikt- og følelsteori

Et yderligere element i problemformuleringen er konflikt håndtering, hvorfor jeg i dette kapitel redegør for centrale begreber og metoder inden for konfliktteori. Her introduceres sædvanligvis både teorier om konflikttyper- dimensioner og -stadier, men eftersom udgangspunktet for specialet er en systemisk tilgang, præsenterer jeg udelukkende de dele af konfliktteori, som enten understøtter denne tilgang eller bidrager med dybere forklaring eller fortolkning i min analyse af empirien. Indledningsvis definerer jeg dette speciales opfattelse af, hvad der kendetegner konflikter og konflikt håndtering. Derudover introducerer jeg elementer fra følelsteori, da interviewpersonerne giver udtryk for at have udfordringer med at anvende den systemiske tilgang, når de er følelsesmæssigt involverede. Dernæst præsenterer jeg teorier om konfliktstile og -strategier samt psykologiske allergier, da en indsigt i disse ud fra teorien kan bidrage til i højere grad at kunne håndtere følelser i konfliktsituationer. Et andet centralt konflikt håndteringsredskab er mod, som jeg ligeledes introducerer den teoretiske baggrund for. Dermed vil jeg argumentere for, at jeg redegør for

elementer, som alle kan supplere den systemiske teori i forhold til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering og dermed bidrage til besvarelsen af problemformuleringen.

4.1. Systemisk konfliktdefinition

Inden for konfliktteori findes flere forskellige definitioner på, hvad der kendetegner en konflikt. Fokus er på alt fra kamp om ressourcer, modstridende interesser og tilfredsstillelse af behov til spændinger mellem mennesker (Adrian, 2023). Fælles for disse definitioner er, at opmærksomheden rettes mod årsagen til konflikten, hvilket er kendetegnende for den lineære forståelsesform. Ud fra et systemisk perspektiv er konflikter eksempler på forstyrrelser, som enten kan føre til udvikling, hvis den inkorporeres som en del af systemet eller til et destruktivt mønster, fordi den ikke kan forenes med systemet og derfor afvises. Desuden vil en cirkulær forståelse tage udgangspunkt i, at konflikter er resultat af de implicerede parter gensidige påvirkninger gennem feedbackmekanismer (Bohni, 2022). Dette kan i destruktive konflikter føre til *konflikteskalering*, hvilket er en betegnelse for, at konflikten intensiveres (Adrian, 2023). Eskalering forløber ifølge Pruitt (2008) ofte i en spiral af gengældelse af forsvar og modsvar, hvis begge parter praktiserer en lineær forståelse.

Kathy Domenici og Stephen W. Littlejohn (2001) er begge systemisk inspirerede forskere, der har specialiseret sig i organisatorisk konflikthåndtering. De betoner nødvendigheden af konflikter, fordi de danner fundament og potentiale for udvikling. Desuden argumenterer de for, at konflikter ikke nødvendigvis medfører et destruktivt samarbejde, og at de derfor bør anses som værende en mulighed for at bygge relationer frem for at skade dem. Med konflikter opstår potentialet for læring og indsigt, og alle konflikter har forudsætningerne for at udvikle sig i en positiv retning, selvom nogle mønstre er sværere at bryde end andre. Et systemisk inspireret konflikthåndteringsarbejde fokuserer dermed på, hvordan forskellige narrativer relaterer sig til hinanden i mønstre. Desuden bør opmærksomheden i forbindelse med konflikthåndtering ifølge Domenici og Littlejohn (2001) være rettet mod fremtiden snarere end fortiden, da dette kan bidrage med en positiv energi.

4.2. Følelseteori

En af de mest velkendte udfordringer i forbindelse med konflikthåndtering er, når følelserne kommer i spil. Traditionelt opfattes følelsesmæssige reaktioner som værende noget negativt i en arbejdssammenhæng samt værende i modsætning til fornuft, men i de senere år opfattes følelser som

en ressource (Emholdt og Tanggard, 2011). Desuden viser flere neuropsykologiske undersøgelser, at følelser et nødvendigt grundlag for at træffe fornuftige beslutninger (Damasio, 2001).

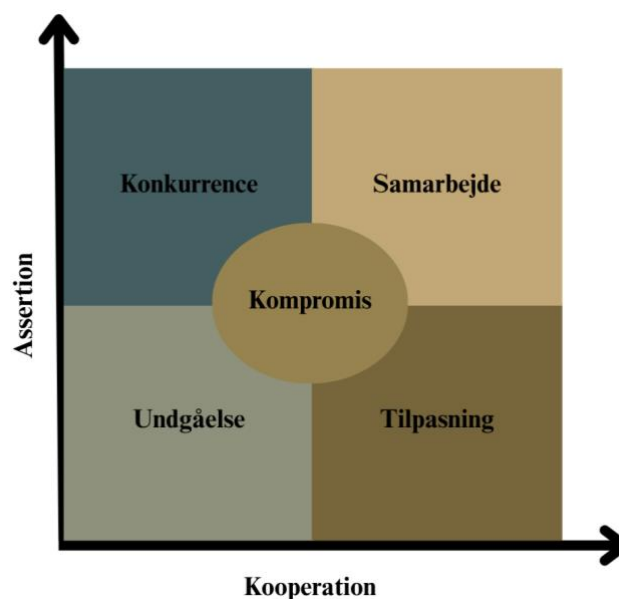
Inden for et systemisk perspektiv opfattes følelser, som værende en del af systemet, men på dette område kan teorien med fordel suppleres med et dybere indblik i processen for følelsesmæssige reaktioner. Et centralt begreb inden for følelseteori er *arousal tonus*, hvilket betegner hvor højt eller lavt organismens indre alarmberedskab eller aktivitetsniveau er (Berlyne, 1960). Et individs arousal vil blandt andet stige ved forelskelse eller truende stimulus såsom under konflikter. Ifølge neuroforskeren Joseph LeDoux (1996) kan følelsesmæssige reaktioner på baggrund af øget arousal forløbe enten via *the high road* eller *the low road*. Foregår forløbet af *the high road*, bearbejdes informationerne først i den præfrontale cortex, som er center for hjernens komplekse eksekutive funktioner. På denne måde reguleres spontane og uhensigtsmæssige reaktioner ude fra et rationelt niveau, inden en handling foretages. Forløber reaktionerne derimod gennem *the low road*, bearbejdes informationerne udelukkende via det limbiske system, hvor amygdala udsender stresshormon og alarmsignaler vedrørende truende stimuli, hvilket ubevidst fører til enten kamp-, flugt- eller frysrespons for at sikre overlevelse. For at kunne anvende systemiske redskaber i forhold til konflikthåndtering, er det dermed afgørende, at aktørens følelsesmæssige respons i konfliktsituationen forløber ad "the high road." Hvis de i stedet forløber af "the low road," vil det være særdeles vanskeligt at kontrollere sine reaktioner. Der findes desuden individuelle forskelle i det optimale niveau for arousal eller stimulation (Hebb, 1955). *Overstimulering* kan følge Baumeister (2007) føre til manglende selvkontrol af blandt andet følelsesmæssige reaktioner. Desuden argumenterer John Sweller (1988), som har udviklet den kognitive belastningsteori for, at kognitive opgaver, som udfordrer eksisterende tankemønstre, kræver flere mentale ressourcer, end opgaver der kan løses ud fra vanlige kognitionsprocesser. Forskelle i optimalt stimulationsbehov kan dermed have væsentlig indflydelse på udvikling af uoverensstemmelser og håndteringen heraf, fordi for eksempel overstimulering kan føre til, at et individ udtrykker sig aggressivt grundet den kognitive belastning.

I forhold til at håndtere følelsesmæssige reaktioner i ekspressive konfliktsituationer findes der ligeledes forskellige metoder. Eksempelvis ved at forsøge at sænke hastigheden mellem interaktionerne i konflikten, så amygdala ikke når at opfatte situationen som værende truende og igangsætte en uhensigtsmæssig reaktion. For eftersom følelser er forbigående, vil modpartens aggressionsniveau ofte dale, hvis ikke vedkommende mødes af afbrydelser eller modaggressioner (Bohni, 2022). Desuden pointerer Bohni (2022), at organisatoriske konfliktforløb sjældent eskalerer

så hurtigt, at de implicerede ikke formår at fornemme en stigning i arousal. Rettes opmærksomheden mod denne stigning i tide, har aktøren i højere grad mulighed for at tvinge responsen gennem “the high road”, så mere hensigtsmæssige redskaber kan bringes ind i konflikthåndteringen.

4.3. Konfliktstile og -strategier

En aktørs personlige *konfliktstil* betegner det reaktionsmønster et individ ubevidst oftest viser i en konfliktsituation, når vedkommende er under pres (Bohni, 2023). I Thomas-Kilmanns konfliktmodusmodel er fem konfliktstile repræsenteret:



Figur 2: Thomas-Kilmanns konfliktmodusmodel som præsenterer 5 forskellige konfliktstile baseret på graden af hhv. assertion og Kooperation. Kilde: Bohni (2023), egen grafik og farver.

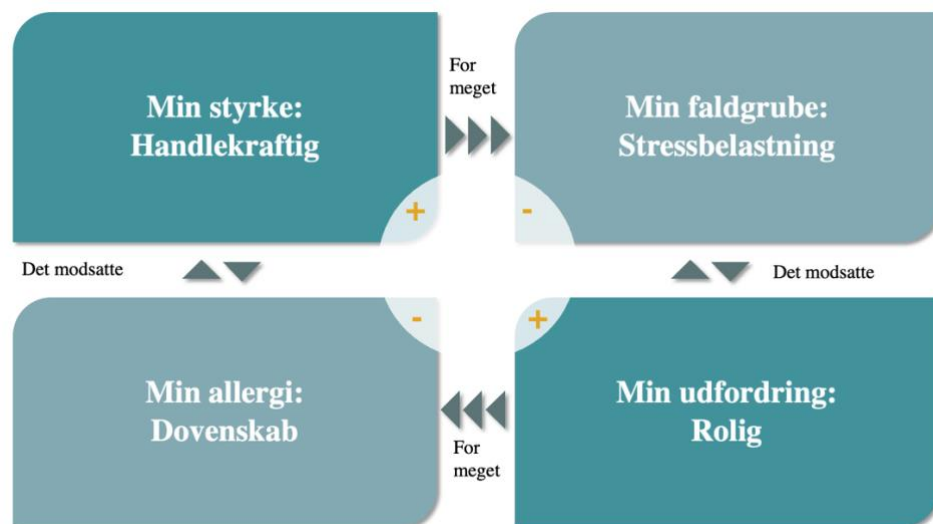
Y-aksen i modellen repræsenterer assertion, hvilket betegner i hvor høj grad vedkommende fastholder egne mål, mens x-aksen repræsenterer Kooperation som graden af villighed til samarbejde. Øverste venstre hjørne viser en *konkurrerende* konfliktstil, hvilket er kendetegnet ved, at man søger at trumfe sine argumenter igennem, da man er overbevist om at have ret. Øverste højre hjørne viser den *samarbejdende* konfliktstil, hvor modparten inddrages og man søger, at tilgodese flest muligt. Nederste højre hjørne viser en *tilpasning*, hvor man er tilbøjelig til at lade modparten få sin vilje. Nederste venstre hjørne viser *undgåelse*, hvor vedkommende forsøger at undgå konfrontationer og konflikter generelt. Midterst er den *kompromissøgende* konfliktstil, hvor man søger at tilgodese alle implicerede parter. Indsigt i ens personlige konfliktstil samt en opmærksomhed herpå kan bidrage til

at handle mere hensigtsmæssigt i konfliktsituationer. Desuden kan indsigten føre til, at man *strategisk* kan vælge at anvende en bestemt konfliktstil alt afhængig af situationen (Bohni, 2023; Adrian, 2023).

4.4. Psykologiske allergier

En anden metode til at håndtere følelsesmæssige reaktioner i en konfliktsituation, er ved at undersøge personlige *psykologiske allergier*. Dette er en oversættelse af Runde og Flanagans (2010) engelske begreb "*hot bottoms*", hvilket betegner en så kraftig følelsesmæssig reaktion på en bestemt adfærd eller et personlighedstræk hos et andet menneske, at det kan sammenlignes en allergi. Typiske allergier kan være egoisme, uvenlighed eller dovenskab, hvilket ifølge erhvervspsykolog Timo Bohni (2022) kan modvirke samarbejde i organisationer og føre til konflikt. På trods af at en opfattelse af et andet menneske som værende egoistisk eller uvenligt vil være udtryk for en lineær tilgang, er det en naturlig reaktion for mange, hvorfor en indsigt i dette kan have afgørende betydning for fremtidig konfliktkompetence.

Ledelsesfilosof Daniel Ofman (2002) argumenterer for, at mennesket besidder nogle kernequaliteter, som er dets primære kendetegn. Disse kvaliteter har indflydelse på individets generelle adfærd. I sin kvadrantmodel har Ofman visualiseret sammenhængen mellem disse kvaliteter, faldgruber, udfordringer og psykologiske allergier:



Figur 3: Kernekvadranten som visualiserer sammenhængen mellem styrker, faldgruber, udfordringer og psykologiske allergier. Kilde: Ofman (2002, i Bohni, 2022). Eget eksempel

Øverste venstre kvadrant viser aktørens kernekompetence i form af *styrke*. Her eksemplificeret ved at være handlekraftig. Men ifølge Ofman (2002) kan alle styrker overgøres i et sådant omfang, at de bliver til en *faldgrube* i øverste højre kvadrant, hvilket her er eksemplificeret ved at blive stresset. Nederste højre kvadrant viser aktørens *udfordring*, hvilket er det positivt modsatte af faldgruben, her eksemplificeret ved at være rolig. Nederste venstre kvadrant viser aktørens *psykologiske allergi*, som er resultatet af, at udfordringen overgøres. I dette eksempel dovenskab. Dermed præsenteres aktørens styrke som værende modsætningen af vedkommendes psykologiske allergi.

Foruden at anvende kernekvadranten til at få indsigt i personlige styrker og psykologiske allergier, pointerer Bohni (2022), at man med fordel også kan undersøge, hvilke allergier man oftest fremkalder hos andre. Dette kan bidrage til at nedtone bestemt adfærd i en konfliktsituation, så de implicerede parter i højere grad bliver i stand til at agere konstruktivt i forbindelse med konflikthåndteringen. For en psykologisk allergi er personlig, hvorfor aktøren selv bør tage ansvar for dennes indflydelse på en proces.

4.5. Selvindsigt og objektivitet

De to ovenstående modeller kan understøtte aktøren i at nå et dybere selvindsigt i forbindelse med adfærd i konfliktsituationer. Men ud fra et systemisk perspektiv kan denne indsigt ikke blive tydeligere, end hvad aktørens autopoiese har forudsætning for. For i overført betydning vil selvindsigten være farvet af, hvilket sæt briller, der fortolker den. Desuden er mennesket tilbøjelig til at fremstille sig selv mere positivt, end andre ville (Adrian, 2023). Dette er også baggrunden for, at jeg i dette speciale både har interviewet ledere og medarbejdere. For selvom en leder giver udtryk for at have dyb selvindsigt, er det ikke ensbetydende med, at vedkommendes medarbejdere er af samme opfattelse. Derfor kan arbejdet med de ovenstående modeller med fordel foregå i fællesskab med andre, så flere perspektiver bliver inddraget i processen.

4.6. Mod og negativ formåen

At kunne agere i konfliktsituationer eller turde at undersøge egne konfliktmønstre, kræver mod. Dette kan underbygges af teorien om *negativ formåen*, hvilket er en betegnelse for evnen til at tolerere at befinde sig i en situation, der er præget af usikkerhed, angst eller frygt, uden at reagere eller forsvare sig (Johansen & Nielsen, 2007). Denne evne kan bringe ro og eftertænksomhed ind i en konfliktsituation. Aktører i konflikter fokuserer imidlertid ofte på den angst, der er forbundet med

destruktive ifølge Patrick Lencioni (2005). Omvendt argumenterer Bohni (2022) for, at angst er en forudsætning for mod, og den modige handling består i at handle på trods af sin ængstelse. Men selvom en aktør har tilegnet sig den systemiske tilgang og forstår, hvordan den kan anvendes i praksis, er det ikke ensbetydende med, at vedkommende faktisk anvender den. For det kræver noget mod at træde ind i en konflikt med det formål at forsøge at håndtere den. Bohni (2022) pointerer dog for, at mod kan trænes på samme måde som en muskel, hvilket kan føre til, at den enkelte aktør bliver mere konfliktkompetent. For eksempel kræver det mod at udvise sårbarhed, være ærlig, indrømme sine fejl eller række hånden ud til sin modpart i en konflikt. Ikke desto mindre kan disse handlinger bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering, samt til at den systemiske tilgang i højere grad kan anvendes, fordi aktørerne har mere kontrol over deres følelser.

5. Kapitel: Metode

Intentionen med dette kapitel er præsentere de metodiske valg, jeg har foretaget i forbindelse med indsamling af empirien. Mit metodiske arbejde tager primært udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns (2015) anbefalinger for kvalitative interviewundersøgelser. Af denne årsag vil jeg tydeliggøre, at jeg ikke har arbejdet systemisk under interviewene. I stedet har jeg undersøgt, hvorvidt og hvordan informanterne har anvendt de systemiske redskaber såsom den cirkulære spørgeteknik i forbindelse med konflikthåndtering i praksis som en del af besvarelsen på problemformuleringen. En kritisk refleksion over de metodiske overvejelser, herunder validitet, reliabilitet og generalisering, præsenteres først i kapitel 11.

5.1. Videnskabsteori

Eftersom jeg i min problemformulering undersøger fænomenet konflikthåndtering er det mest relevante videnskabsteoretiske udgangspunkt at anvende en *fænomenologisk tilgang*, som tager udgangspunktet i, at “*den vigtige virkelighed er den, mennesker opfatter*” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 44). Til at undersøge informanternes opfattede virkelighed anvender jeg *hermeneutisk meningsfortolkning*, da denne har afsæt i, at mennesker skaber mening ved at fortolke deres oplevelser ud fra egne forforståelser (Kvale & Brinkmann, 2015). Desuden har jeg valgt den kvalitative metode, fordi jeg ønsker at få et detaljeret indblik i, hvordan interviewpersonerne har *oplevet* at arbejde med den systemiske tilgang i praksis.

5.2. Design og dataindsamling

I forhold til afdækning af interviewpersoners oplevelser og efterfølgende fortolkning, er *det semistrukturerede livsverdensinterview* ifølge Kvale og Brinkmann (2015) relevant, hvorfor jeg har valgt dette som en del af mit metodiske design. Begrebet *livsverden* betegner den umiddelbare oplevelse af hverdagen (Kvale & Brinkmann, 2015). For at understøtte processen anvendte jeg en *interviewguide*, som indledningsvis blev udarbejdet *deduktivt*, eftersom de mulige temaer og spørgsmål blev formuleret ud fra min teoretiske forhåndsviden om emnet. Under interviewet arbejdede jeg med en *bevidst naivitet*, hvor interviewerens nysgerrighed og åbent indstillet over for at lade interviewpersonernes besvarelser være guidende for samtalen, hvilket er kendetegnende for en *induktiv* proces (Braun & Clarke, 2006). Mine to interviewguides er skrevet ind i den følgende tabel og uddybes yderligere under interviewenes forløb:

Interviewguides:
Til lederen: 1. Hvilke værktøjer fra din undervisning i en systemisk konfliktforståelse har du særligt anvendt i praksis? Hvordan har du anvendt dem? 2. Hvilke udfordringer har du oplevet i forbindelse med at omdanne teori til praksis? 3. Hvordan har du håndteret disse udfordringer? 4. Hvornår har metoden været særligt fordelagtig at anvende? 5. Hvornår har metoden været utilstrækkelig? 6. Har du oplevet en personlig udvikling i forhold til at håndtere konflikter. Hvordan? 7. Hvordan har dine medarbejdere modtaget din anvendelse af systemiske? 8. Hvordan tror du, at en systemisk konfliktforståelse kan påvirke antallet af opsigelser, fyringer og sygemeldinger? Hvordan forholder det sig konkret på din arbejdsplads? 9. Hvis du kunne tilføje noget til metoden eller trække noget fra, som gjorde den mere relevant for din praksis. Hvad skulle det så være? 10. Hvis du kunne tilføje noget afsluttende til dette emne generelt, hvad skulle det så være?
Til medarbejderen: 1. Hvordan er din oplevelse af konflikthåndtering på din nuværende arbejdsplads? 2. Hvilke værktøjer fra din undervisning i en systemisk konfliktforståelse har du særligt anvendt i praksis? Hvordan har du anvendt dem? 3. Hvilke udfordringer har du oplevet i forbindelse med at omdanne teori til praksis?

4. Hvordan har du håndteret disse udfordringer?
5. Hvornår har metoden været særligt fordelagtig at anvende?
6. Hvornår har metoden været utilstrækkelig?
7. Har du oplevet en personlig udvikling i forhold til at håndtere konflikter? Hvordan?
8. Hvordan er din oplevelse af din leders evner til at håndtere konflikter?
9. Hvordan tror du, at en systemisk konfliktforståelse kan påvirke antallet af opsigelser, fyringer og sygemeldinger? Hvordan forholder det sig konkret på din arbejdsplads?
10. Hvis du kunne tilføje noget til metoden eller trække noget fra, som gjorde den mere relevant for din praksis. Hvad skulle det så være?

Tabel 1: Fremstilling af specialets interviewguides til henholdsvis ledere og medarbejdere

5.3. Rekruttering af deltagere og karakteristika

Min rekruttering af interviewpersonerne er et resultat af *convenience sampling*, eftersom jeg havde en privilegeret adgang til dem gennem min praktikplads (Flick, 2007). Undervejs havde jeg et indtryk af at blive sat i forbindelse med nogle af de tidligere kursister, som havde udvist en særligt positiv indstilling over for den systemiske tilgang, hvilket jeg vil uddybe under de metodiske overvejelser i kapitel 11. Ifølge Flick (2007) bør samplet i en empirisk undersøgelse opfylde kriterierne om både diversitet og repræsentativitet i forhold til forskningsspørgsmålet. Af denne årsag bestod det endelige sample af 8 deltagere fra tre forskellige virksomheder, fordelt på 3 ledere og 5 medarbejdere. Kønsfordelingen er 3 mænd og 5 kvinder. Aldersgruppen spænder fra 30-55 år, og de er alle tilknyttet offentlige organisationer i henholdsvis Nord-, Øst- og Sønderjylland. Professionerne blandt deltagerne er både psykologer, pædagoger, lærere, fysioterapeuter og konsulenter. Ud over at de tre ledere har taget den systemiske lederuddannelse hos MacMann Berg, har fire af medarbejderne deltaget i uddannelsesdage med et systemisk fokus på blandt andet konflikthåndtering. Dermed har medarbejderne en todelt funktion, da de både har besvaret spørgsmål angående deres egen praksis med den systemiske tilgang og oplevelsen af deres leders anvendelse af tilgangen. Det samme gjorde sig gældende ved en af lederne, hvis overordnede også har gennemført samme uddannelse. En enkelt medarbejder havde ikke kendskab til den systemiske tilgang, hvorfor hun udelukkende beskrev sin oplevelse af lederens udvikling i forhold til konflikthåndtering efter uddannelsen.

5.4. Interviewenes forløb

Hvert interview blev indledt med en *briefing*, hvor jeg ridsede formålet op, tydeliggjorde fortroligheden og understregede, at de til enhver tid kunne afbryde interviewet og ikke var forpligtede til at besvare spørgsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015). Dermed tog jeg højde for *subjektets urørlighedszone*, som betegner individets indre rum, der ikke bør fortolkes i en interviewsituation (Fog, 1995). Undervejs anvendte jeg forskellige spørgeteknikker, hvor jeg indledningsvis stillede *faktuelle spørgsmål* for at afklare deres funktion og erfaring med den systemiske tilgang. Senere stillede jeg *sonderende spørgsmål* som i følgende eksempel: “*Men selvom du har hørt, at nysgerrighed skulle virke, har du så en oplevelse af, at det gør det?*”. Disse anvendes ifølge Kvale og Brinkmann (2015) for at få en mere detaljeret oplevelse af effekten, hvilket virkede i praksis, for medarbejderen svarede: “*Ja, det synes jeg. For så når jeg frem til, hvorfor du gør, som du gør*”. Efterfølgende stillede et *reflekterende* men samtidigt *specificerende spørgsmål*: “*Og hvad gør det ved konflikten?*”. Disse anvendes ifølge Staunæs & Søndergaard (2015) med det formål at få interviewpersonen til at overveje konsekvenserne af egne handlinger, men også for at sikre, at interviewer har forstået implicite aspekter. Medarbejderen svarede: “*Så taler vi jo om selve udfordringen. Og ikke bare hvad tror, hinanden har til hensigt*”. På denne måde blev processen *iterativ*, hvilket ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er kendetegnet ved allerede undervejs i interviewet at inkorporere fortolkning og analyse. Dette uddybes i det efterfølgende kapitel.

Derudover gjorde jeg brug af flere *probing-teknikker*, hvor interviewpersonen motiveres til fortælle dybere beskrivelser (Bernard, 2006). Specielt “*the echo probe*”, hvor jeg gentog interviewpersonens ord eller sætning som eksempel på *aktiv lytning*, men også “*uh-huh-*” og “*tell-me-more-probing*” (Bernard, 2006). Derudover anvendte jeg “*the silent probe*” for at give interviewpersonerne mulighed for at reflektere yderligere over deres svar (Bernard, 2006). Afslutningsvis foretog jeg en *debriefing*, hvor jeg gav deltagerne en sidste mulighed for tilføjelser til emnet og sikrede mig, at de følte sig trygge med de udtalelser, de havde indvilliget mig i (Kvale & Brinkmann, 2015). For ifølge Fog (1995) kan intimiteten i interviews få karakter af at være terapi, hvilket kan føre til, at interviewpersonerne deler mere, end de havde intention om. Dette var jeg særligt opmærksom på, eftersom deltagerne på forhånd vidste, at jeg snart er uddannet psykolog. Alle interviews blev afholdt i januar og februar 2025 og varede mellem 45-60 minutter. Tre interviews blev foretaget fysisk på deres arbejdsplads, mens resten foregik online gennem et sikret medie.

5.5. Etiske overvejelser

Gennem processen har jeg haft flere etiske overvejelser. Forud for interviewene indhentede jeg *informeret samtykke*, hvor jeg tydeliggjorde, at jeg er den eneste, der har adgang til materialet (Bernard, 2006). Her blev de også informeret om, at deres udtalelser ville blive anonymiseret, optaget og transskriberet, samt at de til enhver tid vil kunne trække samtykket tilbage. I samme forbindelse tilsendte jeg dem interviewguiden, som var forskellige afhængigt af, om de var ledere eller medarbejder. I praksis anonymiserede jeg allerede identiteterne under transskriberingen ved at omtale alle som værende hunkøn og udelukkende angive, hvorvidt de er ledere eller medarbejdere. Dette opfylder kriterierne for behandling af fortrolige personoplysninger ved databeskyttelsesforordningen (GDPR) af Europa-Parlamentet og Rådet (2016) samt de etiske retningslinjer for Aarhus Universitet (2025). Forud for interviewene tilsendte jeg desuden interviewguiden, som var forskellige afhængigt af, om de var ledere eller medarbejder.

5.6. Kodning og analysemetode

Til at analysere det transskriberede materiale, svarende til 107 normalsider, har jeg anvendt den *tematiske analysemetode*, som undersøger mønstre og samler disse i nye temaer med udgangspunkt i Braun & Clarke (2006). Kodningsprocessen er forløbet således, at jeg ved hjælp af programmet NVivo indledningsvis har foretaget en *åben kodning*, hvor alt materialet blev fordelt på 30 overordnede temaer (Binderkrantz & Andersen, 2011). Herefter analyserede jeg hele materialet endnu engang i en proces fra *åben mod lukket kodning*, hvor jeg endte med 4 overordnede temaer. Men da feedback om MacMann Berg og overvejelser omkring sammenhæng mellem konflikthåndtering og medarbejderomsætning ikke er relevant for forskningsspørgsmålet, endte jeg med: "*Succesoplevelser i praksis*" samt "*udfordringer i praksis*". De overordnede temaer og kodninger er vist i følgende tabel:

Tematisk analyse	
Succesoplevelser i praksis	Udfordringer i praksis
Nysgerrighed	Følelsesmæssige reaktioner
Inddragelse af andre perspektiver	Relationen
Ansvarlighed	Kognitiv overbelastning
At se fremad	Prioritering af træning
"Konflikter er ikke farlige"	Manglende autenticitet
Fælles sprog	Forandringsmodstand

Tabel 1. Oversigt over de overordnede temaer i den tematiske analyse samt koder under hver af disse.

Eftersom de er hinandens modsætninger, har jeg taget højde for både *intern homogenitet* i form af lighed inden for temaet og *ekstern heterogenitet* ved en tydelig forskel mellem temaerne (Braun & Clarke, 2006). Under hvert tema præsenterer jeg i min analyse flere undertemaer. Til dette formål har jeg anvendt forskellige kodningstyper. For eksempel *in vivo coding*, hvilket betegner et tema, som tager udgangspunkt i interviewpersonens direkte citat samt *emotional coding*, hvor beskrivelsen af en oplevelse tydeliggøres gennem, hvordan den mærkes fysisk eller emotionelt (Miles & Huberman, 2014). Dermed har jeg arbejdet ud fra en *induktiv tilgang*, da temaerne er valgt med udgangspunkt i interviewpersonernes udtalelser.

6. Kapitel: Analyse af systemisk teori i praksis

At præsentere uddrag fra den indsamlede empiri er det primære formål med dette kapitel. Desuden analyserer jeg mine fortolkninger af deres udtalelser ud fra de redegjorte teorier. Kapitlet er inddelt i to delanalyser. I den første del er omdrejningspunktet at præsentere situationer, hvor den systemisk inspirerede tilgang har bidraget positivt til, at informanterne har ageret mere hensigtsmæssigt. Den anden delanalyse tager udgangspunkt i situationer, hvor respondenterne har haft udfordringer med at anvende den systemiske tilgang. Det primære udgangspunkt for analysen i dette kapitel er den systemiske teori, da jeg i problemformuleringen fokuserer på denne tilgang og dermed udelukkende har spurgt informanterne ind til denne. De supplerende teorier bliver bragt mere i spil som en del af arbejdet med mulige interventionsforslag til, hvordan de fremmende faktorer i højere grad kan understøttes og de hæmmende kan modarbejdes i kapitel 8.

6.1. Delanalyse 1: Succesfuld anvendelse i praksis

Interviewpersonerne har beskrevet nogle forskellige systemiske redskaber, som har bidraget positivt til deres konflikthåndtering. Disse er henholdsvis *nysgerrighed*, *inddragelse af andre perspektiver* og *ansvarlighed*. Desuden udtaler de, at en opmærksomhed på *at se fremad*, og forståelsen af, at *konflikter ikke er farlige* har haft en positiv effekt. Slutteligt nævner flere deltagere, at et *fælles sprog* i form af en fælles forståelse for den systemiske tilgang har bidraget til, at de kan gøre hinanden opmærksomme på at blive ved med at øve sig i praktisere den cirkulære forståelse frem for at anvende den lineære tilgang som sædvanligt.

6.1.1. Nysgerrighed

En nysgerrig indstilling til modparten er et centralt redskab i en systemisk inspireret tilgang til konflikthåndtering. Dette afspejles også i interviewpersonernes udtalelser, eftersom *nysgerrighed* er det mest nævnte ord i alle interviews. Flere giver også udtryk for, at de har oplevet en positiv udvikling, siden de blev introduceret for tilgangen:

“Den her insisteren på at forholde sig nysgerrigt og neutralt er utroligt vigtigt i konflikthåndtering. Det giver bare en skærpet bevidsthed”
- Leder

Denne bevidsthed kan relatere sig til Cecchins (1987) forståelse af nysgerrighed som værende et redskab til at indtage en neutral metaposition. På denne måde kan lederen dels blive bevidst om effekten af egne handlinger i konflikten, men samtidig også opmærksom på hvilke andre faktorer, der kan påvirke konfliktens mønster. Dermed kan nysgerrigheden føre til, at lederen i højere grad vil blive i stand til at indse, hvordan et destruktivt mønster kan brydes, hvilket vil bidrage positivt til konflikthåndteringen. En anden leder udtaler følgende:

“Jeg er blevet meget inspireret af det her med at stille spørgsmål og forholde sig neutralt. Og ikke at gå i fixer-mode med det samme.”
- Leder

I dette citat er der indikation på, at lederen referer til Karl Tomms cirkulære og refleksive spørgsmål, eftersom lederen ikke længere handler uden først at have åbnet op for refleksion. Desuden kan dette være udtryk for, at lederen hidtil har praktiseret en lineær forståelse og nu i højere grad praktiserer en cirkulær. Derudover udtaler lederen, at hun er *”meget inspireret”* af den nysgerrige tilgang, hvilket kan indikere, at hun har oplevet en positiv effekt af dette i forbindelse med sin konflikthåndtering. Da jeg spurgte en medarbejder ind til, hvad vedkommende mener, er det mest essentielle ved den systemiske tilgang, lød svaret:

“At lade den anden person føle sig hørt. Så er man villig til at lytte, og så kan man finde ud af noget sammen.”
- Medarbejder

At få modparten til at føle sig hørt kræver dels en nysgerrig indstilling men også åbenhed over for, hvad der bliver sagt. Dette stemmer overens med Maturanas begreb om autopoiese, hvor modtageren

af et budskab er medvirkende til at bestemme budskabet. For ifølge Maturana og Varela (1987) bør de enkelte systemer være nysgerrige på hinandens forståelser og koordinere disse for at opleve mening. Desuden argumenterer Maturana og Verden-Zöller (1996) for, at kærlighed er forudsætning for forandringer, hvilket stemmer overens med denne medarbejders anerkendende og imødekommende tilgang til modpartens udtalelser. Hvis citatet opfattes som værende udtryk for en systemisk inspireret handling, er den understøttende for, at den systemiske tilgang bidrager positivt til konflikthåndtering i praksis.

6.1.2. Inddragelse af andre perspektiver

I forlængelse af ovenstående er en måde at praktisere den nysgerrige indstilling ved at inddrage andres perspektiver, hvilket flere interviewpersoner gav udtryk for kan have en positiv indvirkning på konflikthåndtering:

“Hvis man bruger forskellige perspektiver til at prøve at forstå, så er det et meget mere fredeligt sted at bevæge sig fra. Og det oplever jeg faktisk, at der er kultur for nu.

For engang fandtes der sandheder. Ja. Og det var ikke særlig fredeligt.”

- Medarbejder

Med dette citat indikerer medarbejderen, at arbejdspladsen har gennemgået en kulturel ændring fra en lineær til en cirkulær forståelse. For ifølge Bateson (1972) er den lineære forståelse kendetegnet ved overbevisningen om, at der findes objektive sandheder inden for kommunikation. Men ifølge denne medarbejder kan disse “sandheder” have en negativ indvirkning på konflikthåndtering, eftersom det ikke opleves som værende “fredeligt”. Derimod beskrives *mentaliser*ing, der ifølge Fonagy et al (2002) betegner menneskets evne til at forstå egne og andres mentale tilstande, følelser og intentioner, som havende en sammenhæng med nysgerrighed, hvilket i dette tilfælde har en positiv indvirkning på konflikthåndteringen. Et andet eksempel findes i følgende citat:

“Hvad er der på spil for den anden? Hvad betyder det for min kollega, hvis jeg siger sådan? Det synes jeg faktisk er en vigtig pointe. Så vi lige løfter blikket lidt fra egen navle”

- Leder

Det “løftede blik” i ovenstående citat kan fortolkes som indtagelsen af en metaposition i forhold til problematikken. Desuden er der i citatet eksempler på perspektiverende cirkulære spørgsmål fra den organisatoriske udgave af Karl Tomms model over spørgsmålstyper, hvilket kan indikere, at netop

dette redskab bliver anvendt i forsøget på at indtage metapositionen. Den sidste sætning i citatet kan indikere, at denne leder har den holdning, at hvis man i en konflikt vedbliver med at fastholde sit eget perspektiv, kan det modarbejde konflikthåndteringen. Hvorimod inddragelse af andre mulige perspektiver vil bidrage positivt til håndteringen. Hvis dette er tilfældet, er det i overensstemmelse med, at systemisk inspireret konflikthåndtering i praksis ifølge de systemiske inspirerede kommunikationsforskere Domenici og Littlejohn (2001) fokuserer på, hvordan forskellige narrativer relaterer sig til hinanden i mønstre. Denne påstand underbygges yderligere af følgende citat:

“Validering af andres argumenter er nok det vigtigste. Altså man behøver ikke være enig, men man sætter sig ind i deres perspektiv og er sådan, okay, jeg kan da godt forstå, at du siger sådan, hvis det var, sådan du oplevede det. Det er tit med til at afmontere konflikter.”

- Medarbejder

Med denne udtalelse er der indikation på, at medarbejderen praktiserer en *uærbødige* tilgang i de omtalte sociale interaktioner, eftersom vedkommende er åben over for andre mulige forklaringer end de først antagede. Desuden viser det sig, at udforskningen af modparten grundlæggende logiske udgangspunkt for sin adfærd bidrager til, at denne medarbejder i højere grad opnår en forståelse for modparten på trods af uenigheden. Dette kan være udtryk for, at medarbejderen har tilegnet sig den systemiske forståelse for, at alle mennesker ifølge Cecchin (1987) altid handler ud fra, hvad der giver mening for dem. Og udelukkende ved at udforske, hvad der er meningsfuldt for forskellige systemer, kan den ovenstående validering være afmonterende for konflikter. Dog er det afgørende, at valideringen bliver opfattet som værende oprigtig, da manglende autenticitet i den praktiske anvendelse af den systemiske tilgang kan være eskalerende ved konflikter. Dette bliver uddybet yderligere under tematikken om udfordringer. En anden medarbejder udtaler følgende:

“Jeg har dissocieret mit ego fra det at have ret eller tage fejl. Men det har taget lang tid. For når jeg anerkender, at det måske er mig, der har gjort det her, så kan jeg ændre på det”

- Medarbejder

I forlængelse af ovenstående analyse, kan dette citat være udtryk for, at denne medarbejder ligeledes praktiserer en *uærbødige* tilgang, eftersom vedkommende opgiver sine tidligere hypoteser og overbevisninger og erstatter dem med en åbensindethed og nysgerrig tilstand i situationen. Desuden kan citatet være et eksempel på, at medarbejderen har tilegnet sig Maturanas forståelse af, at alle fortolkninger er lige gyldige, samt at denne opfattelse har haft en positiv effekt på medarbejderens

praksis, da vedkommende har arbejdet længe på at agere således. At transformationen har været en langvarig proces er i overensstemmelse med det systemiske perspektiv om, at forandring kræver tid, samt medarbejderens system løbende har forsøgt at genoprette sig selv. Men eftersom forandringen ifølge medarbejderen nu *har* fundet sted, er der indikation på, at en tilpas forstyrrelse er forekommet i en tilstrækkelig periode. Derudover beskriver medarbejderen, at forandringen har medført et øget personligt ansvar, hvilket berøres i det følgende tema.

6.1.3. Ansvarlighed

“Hvem har et ansvar inde i konflikten? Det har vi alle sammen.”

- Medarbejder

Citatet her ovenfor kan sammenlignes med den systemiske forståelse af, at alle implicerede parter ifølge Bateson (1972) har et ansvar for tilblivelsen og vedligeholdelsen af et kommunikativt mønster. Ligeledes kan de følgende:

“Det jeg virkelig tager med mig er, at jeg har lige så stor andel i konflikten, som modparten har, uanset om jeg er undvigende eller hvad jeg er. For det har gjort, at jeg begynder at agere i det.

Eller ikke bare... lader stå til.”

- Medarbejder

En mulig fortolkning at dette citat er, at den systemiske opfattelse af, at det enkelte individ har et ansvar for, hvordan vedkommende påvirker andre systemer, har en positiv effekt for konflikthåndteringen i praksis. For på trods af at vedkommende giver udtryk for at have en undvigende konfliktstil, formår vedkommende alligevel at agere. Derudover er dette udtryk for, at denne medarbejder har opnået indsigt i sin personlige konfliktstil, samt at dette har haft en positiv indvirkning, eftersom hun handler på trods af den. Dette kan være tegn på, at hun har haft mod til at agere på trods af en mulig angst, hvilket er i overensstemmelse med teorien om negativ formåen. Desuden er der i ovenstående citat indikation på, at medarbejderen er blevet mere modig i forhold til at tage konflikter, end hun var forud for den systemiske uddannelse.

”Det at forstå konflikten som cirkulær var også vigtigt. At man ikke skal tænke: Du startede konflikten. For det hjælper en med at forstå, at vi begge har været med til at skabe det.”

- Medarbejder

Placering af skyld hos modparten er et kendetegn for den lineære tilgang, hvilket kan være udtryk for, at denne medarbejder nu har tilegnet sig den cirkulære forståelse og har forstået den korrekt ud fra sin efterfølgende forklaring. Foruden dette er opfattelsen af gensidig påvirkning og dermed ansvarlighed i forhold til udviklingen af et mønster i et system central for medarbejderen, hvilket kan være udtryk for en succesfuld anvendelse af den systemiske teori i praksis. Et andet eksempel ses i følgende citat, hvor en leder omtaler en situation med en medarbejder, som ofte får klager over sin måde at kommunikere på:

“Jeg har ikke belæg for at fyre vedkommende. Men jeg kan sige, at hun bliver nødt til at tænke over sin måde at kommunikere på. Men det gør I andre så sandelig også. For det kommer jo af, at I ikke skaber en dynamik i kommunikationen, men bare accepterer”.

- Leder

Her er der indikation på, at lederen anvender den cirkulære forståelse i praksis ved at opfordre sine medarbejdere til udelukkende at tage ansvar for deres egen påvirkning på det kommunikative mønster, frem for lægge ansvaret hos modparten. På denne måde kan de træde ud af offerrollen ved at sætte grænser og dermed få mulighed for at bryde det destruktive mønster. I et andet interview beskriver en af denne ledes medarbejdere sit arbejde med konflikter på følgende måde:

"Jeg kan mærke, at du er irriteret på mig lige nu, og det gør mig egentlig lidt ked af det. Så hvad er det lige, der foregår? "

- Medarbejder

Da jeg hørte denne udtalelse, efter at have talt med lederen forinden, fik jeg indtryk af, at forståelsen af ansvarlighed og tydelighed har haft en positiv effekt på deres konflikthåndtering i praksis, idet medarbejderen formår at sætte ord på sin oplevelse af situationen og dermed bryde mønstret, og alligevel forblive nysgerrig i sin indstilling.

6.1.4. At se fremad

“Hvad hjælper det at begynde at snakke om gamle historier, når vi skal se fremad?

Det er der ikke særlig meget energi i.”

- Leder

Den fremtidsorienterede opmærksomhed i ovenstående citat stemmer overens med, at der ifølge Domenici og Littlejohn (2001) bør fokus rettes på fremtiden snarere end fortiden inden for systemisk

konflikthåndtering. Desuden indikerer lederen, at samtaler om fremtiden bidrager med en positiv energi til konflikthåndteringen, eftersom hun beskriver, at samtaler om fortiden ikke gør det. En anden leder præsenterede en lignende overbevisning:

“Vi kan jo godt bruge masser af tid på at synes, at det her er mega træls, men hvis ikke vi kan gøre noget ved det alligevel, skulle vi så prøve at snakke om det, vi kan påvirke.”

- Leder

Her giver lederen udtryk for, at det er tidskrævende at tale om problemer. Desuden indikerede hendes tonefald ved udtalelsen også, at det er demotiverende. I stedet ønsker hun at rette fokus på de elementer, der har mulighed for at påvirke. Dette er ikke nødvendigvis eksempel på en systemisk tilgang, men det kan sammenlignes med det systemiske redskab *positiv omformulering*. For her belyses en problematik fra et positivt synspunkt, ved at fokusere på ressourcer, hvilket kan motivere til handling. En måde at praktisere dette på er ved at anvende Karl Tomm's *refleksive spørgsmål*. For her opfordres de implicerede til at reflektere over en fremtid uden konfliktens tilstedeværelse, inden en handling bestemmes. Effekten af sådanne spørgsmål præsenteres i følgende citat, hvor en medarbejder omtaler sin leders anvendelse af den systemiske tilgang i praksis:

“Hun er god til at stille spørgsmål. For da det begyndte at blive voldsomme personangreb på nogle af os, lukkede hun det ned og sagde: det er faktisk ikke det, vi skal snakke om nu.

Men hvordan kommer vi videre?”

- Medarbejder

Grunden til at jeg klassificerer de her omtalte spørgsmål som værende refleksive, er lederen i sin anvendelse opfordrer de implicerede parter til at tale om fremtiden, hvilket kan indikere, at hun anvender dette systemiske redskab. I dette tilfælde har det en deeskalerende og dermed positiv effekt på konflikten.

6.1.5. ”Konflikter er ikke farlige”

Den mest udbredte opfattelse af konflikter er at anse dem som værende ubehagelige, vanskelige problematikker, der bør undgås (Adrian, 2023). Men inden for en systemisk tilgang er konflikter eksempler på forstyrrelser, hvilket ifølge Maturana og Varela (1987) er afgørende for innovation og udvikling, hvilket i de følgende citater har en understøttende effekt på anvendelsen af den systemiske tilgang i praksis:

“Konflikter er ikke nødvendigvis farlige eller gør, at vi bliver rygende uvenner bagefter. Det kan være små ting, så vi godt kan tale os frem til at prøve at forstå hinanden.”

- Medarbejder

Citatet er en besvarelse på, hvad medarbejderen har fået ud af være på uddannelse i systemisk konflikthåndtering, hvilket kan være udtryk for at vedkommendes opfattelse af konflikter har ændret sig på baggrund af uddannelsen. Derudover kan en fortolkning af citatet være, at denne optimistiske opfattelse har en positiv effekt på konflikthåndteringen. Desuden argumenterer Domenici og Littlejohn (2001) for, at konflikter ikke nødvendigvis medfører et destruktivt samarbejde. Medarbejderen præsenterer derudover en efterstræbelse på at forstå den anden part, hvilket understøtter den systemiske tilgangs fokus på nysgerrighed og inddragelse af andres perspektiver. En anden interviewperson udtaler følgende:

“Jeg har lært, at konflikter ikke behøver at være noget ubehageligt, men at jeg faktisk godt kan være i den, uden at gå fuldstændig i baglås”

- Leder

Hvor det tidligere citat fokuserer på relationen mellem de konfliktende parter, omhandler dette citat den individuelle oplevelse og kropslige fornemmelse, hvilket kan være indikation på, at lederen har i højere grad har lært at kontrollere sine følelsesmæssige og kropslige reaktioner. Desuden understøttes dette af, at lederen fortæller, at hun er blevet i stand til at være mere rolig i en konfliktsituation. At lederen giver udtryk for, at hendes oplevelse er noget, *“hun har lært”*, kan indikere, at hun har udviklet sig siden sit uddannelsesforløb. En anden leder udtaler følgende:

“Hvorfor hidser vi os sådan op over, at der er modsætninger og uoverensstemmelser? Altså slap af! Ja, vi er uenige. Men vi har et udviklingspotentiale nu. Vi skal efterforske.”

- Leder

Denne leder udtrykker frustration over, at andre reagerer kraftigt på konflikter. En mulig fortolkning af dette er, at vedkommende har tilegnet sig den systemiske konfliktopfattelse, hvor konflikter anses som værende en mulighed for at bygge relationer frem for at skade dem (Domenici og Littlejohn, 2001). Desuden giver lederen udtryk for en motivation for at arbejde med konflikter, hvilket må være en fremmede faktor for konflikthåndtering.

6.1.6. Fælles sprog

En anden understøttende faktor for anvendelsen af den systemiske tilgang i praksis er ifølge flere informanter at have et fælles sprog. De udtaler, at konflikthåndteringen på arbejdspladsen generelt er forbedret, efter de er flere, der har fået indblik i den systemiske tilgang:

“Der er kommet sådan en tro på, at vi skal nok finde ud af det, for nu kan vi hjælpes ad.”

- Medarbejder

“Jeg tror faktisk, at en væsentlig del af overførslen er, at man har et team omkring sig, der kan tale med, og som har det samme sprog. For så kan man holde hinanden op på det.”

- Leder

“Nu har vi i hvert fald fået et fælles sprog. Så i stedet for, at vi har små enkeltvirksomheder kørende her... så er vi i eller anden forstand blevet en fælles.”

- Medarbejder

Ud fra en systemisk tilgang stemmer ovenstående citater overens med, at mening ifølge Maturana og Varela (1987) opstår gennem koordinerede forståelser. Desuden er de enkelte arbejdspladser et system i sig selv, hvorfor en fælles forstyrrelse af den generelle opfattelse af konflikter i højere grad vil kunne bidrage til en forandring. Dette stemmer overens med, at flere af lederne har givet udtryk for, at det har været udfordrende at ændre medarbejdernes tilgang til konflikthåndtering på egen hånd, hvilket var grundlaget for at tage kontakt til MacMann Berg for efterfølgende uddannelsesdage for hele medarbejdergruppen.

6.1.7. Opsamling af delanalyse 1:

Resultaterne af delanalyse 1 besvarer en del af problemformuleringen ved at præsentere, hvordan den systemiske tilgang kan bidrage til konflikthåndtering i praksis, samt hvilke faktorer der kan understøtte anvendelsen af tilgangen. Opsummerende giver respondenterne udtryk for, at en *nysgerrig indstilling* til modparten med *inddragelse af andre perspektiver* bidrager med en mere hensigtsmæssig håndtering i form af et fredeligere udgangspunkt. Derudover har validering af andres argumenter på trods af uenigheder og en fralæggelse af fokus på at vinde en argumentation har en positiv effekt. Desuden bidrager en *fremtidsorienteret opmærksomhed* samt anvendelse af den cirkulære og reflektive spørgsmål med en deeskalerende effekt på konflikter. En forståelse af, at *medansvar* både i forhold til at skabe men også vedligeholde et konfliktfyldt mønster kan endvidere

bidrage til brydning af et mønster. Opfattelsen af, at *konflikter ikke er farlige* samt et *fælles sprog* understøtter anvendelsen af den systemiske tilgang til konflikthåndtering i praksis.

6.2. Delanalyse 2: Udfordringer i praksis

Ovenstående analyse indikerer, at den systemiske tilgang primært kan bidrage positivt til konflikthåndtering i praksis. For at besvare den del af problemformuleringen, der *hvordan* de har anvendt tilgangen er en undersøgelse af respondenternes udfordringer i forbindelse med anvendelsen af den systemiske tilgang i praksis ligeledes relevant. De præsenterede udfordringer var, som vist i tabel 1, *følelsesmæssige reaktioner, relationen* samt, hvorvidt interviewpersonerne har haft *ressourcer og overskud* til at håndtere en eventuel konflikt. *Prioritere træning* af de systemiske værktøjer og *autenticitet* i den praktiske anvendelse har ligeledes været udfordrende. Desuden pointerede de, at *forandringsmodstand* kan være en hæmmende faktor for den systemiske anvendelse i praksis.

6.2.1. Følelsesmæssige reaktioner

“Det kan blive supersvært, når vi er følelsesmæssigt ramt af noget. Og det kan jo også være qua en relation, man har til den pågældende medarbejder”

- Leder

Udfordringen ved at indtage en metaposition i forhold til konflikten og agere ud fra den præsenterede systemiske teori, hvis der er følelser indblandet, beskrives her. Derudover pointerer lederen, at relationen har en indvirkning på, hvorledes vedkommende påvirkes følelsesmæssigt. Dette stemmer overens med, at følelser ifølge Brinkmann (2011) er relationelle og både fortæller noget om vores selvforhold og vores forhold til andre. En leder fortæller følgende:

“Før blev jeg virkelig påvirket af den andens humør, og så røg vi hurtigt op i en spids.

Men nu er det vigtigt for mig, at jeg bliver ved med at være rolig. Ja.

Og det synes jeg egentlig, jeg er blevet bedre til.”

- Leder

Her beskrives indvirkningen af modpartens humør, hvilket betegner følelser, som er vedvarende i en længere periode uden at være rettet mod noget specifikt, hvor følelser i sig selv altid er en reaktion på en hændelse, som hurtigt aftager igen (Emholdt og Tanggaard, 2011). I dette tilfælde blev den følelsesmæssige reaktion en eskalering af konflikten. Desuden giver lederen udtryk for at have

udviklet sig siden uddannelsen i forhold til at forholde sig roligt. Men ud fra det tidligere citat er der også indikation på, at det er lettere at praktisere den systemiske tilgang i forbindelse med konflikthåndtering, hvis praktikerer er i ro. En medarbejder beskriver en situation, hvor vedkommende ikke formår at være rolig:

“Hvis jeg står over for nogen, som provokerer mig, så mister jeg lysten til at imødekomme dem.

Så stejler jeg lidt, og så bliver det sådan hårdt mod hårdt.”

- Medarbejder

Ifølge Brinkmann (2011) reagerer mennesker følelsesmæssigt, når den sociale orden trues. Desuden argumenterer han for, at følelser er motivationelle og opfordrer til handlinger, hvilket er tilfældet i ovenstående citat, hvor medarbejderen ikke formår at agere ud fra den systemisk nysgerrige indstilling grundet provokationen. En leder udtaler følgende:

“Hvis jeg selv bliver triggeret af noget, synes jeg, det er sværere. Jeg er jo også bare et menneske.

Og det er jo så der, hvor jeg skal gøre det alligevel og forholde mig nysgerrigt til det, der foregår,

selvom jeg nogle gange inde i mig selv tænker, hva' sker der?”

- Leder

Selvom denne leder er bekendt med det systemiske princip om at forholde sig nysgerrigt, udtrykker vedkommende problemer med at praktisere denne indstilling, hvis vedkommende dels selv er følelsesmæssigt påvirket eller uforstående over for modpartens adfærd i situationen. Derudover kan formuleringen med “bare” at være et menneske indikere, at selv ved meget erfaring med systemisk praksis, vil det være vanskeligt at optræde systemisk ideelt i enhver situation. En anden leder udtaler:

“Vi pauserer lige vores kommunikation, for der er for mange følelser i spil.

Og når vi så lige er dampet lidt af, så kan vi begynde at tale om det igen”

- Leder

Dette citat indikerer, at kommunikation kan være problematisk, hvis de implicerede parter agerer følelsesmæssigt. Men ifølge Brinkmann (2011) udtrykker følelser vigtig information om, hvad der betyder noget for de involverede. I følgende seance har følelser en positiv indvirkning på konflikthåndtering i praksis:

Interviewer: “Hvilken følelse får du, efter have delt din oplevelse med konflikten?”

Medarbejder: “Så bliver jeg lettet. Ja. Og stolt af, at jeg kan stå op for mig selv.”

Citatet er taget ud af en sammenhæng, hvor medarbejderen beskriver, at hun ofte først oplever konflikter på bagkant og derfor har øvet sig i at sætte ord på sine følelser i situationen. Dette stemmer overens med, at følelser ifølge Coughlin Della Selva (2001) kun er delvist bevidste og aldrig vil kunne kontrolleres fuldt ud, men at accept af og indsigt i ubevidste mønstre og impulser kan bidrage til en større grad af følelsesmæssig bevidsthed. Men ifølge Brinkmann (2011) er personlig indsigt ikke tilstrækkeligt for at kunne forstå sine følelser. Det bør suppleres af opmærksomhed rettet mod, hvad følelserne er reaktion på. Dette stemmer overens med, at følelser ud fra et systemisk perspektiv opfattes som værende kommunikation i form af understregning af budskaber, hvorfor de bør imødekommes med anerkendelse og nysgerrighed (Hornstrup et al, 2018). En medarbejder udtaler:

“Altså, hun har løst konflikten for os og givet os arbejdsglæden tilbage. Jeg havde kvalme og ondt i maven. Jeg var grådlabil og kunne ikke sove, fordi det påvirkede mig så voldsomt.

Sådan har jeg ikke haft det siden. Jeg er fuldstændig tryk.”

- Medarbejder

Her beskriver en medarbejder udviklingen i sine fysiske reaktioner i forbindelse med en konflikt. Dette stemmer overens med, at følelser ifølge Brinkmann (2011) kan være ledsaget af kropslige fornemmelser. Desuden præsenterer hun sin oplevelse af lederens konflikthåndtering. Tidligere i interviewet var der indikation på, at håndteringen havde været systemisk inspireret, eftersom det var den nysgerrige facilitering og bestemte spørgsmål, der skabte en positiv forandring.

6.2.2. Relationen:

Et andet parameter, som ifølge respondenterne har indflydelse på anvendelsen af den systemiske teori i praksis, er relationen. Flere af lederne giver udtryk for, at deres forsøg på at håndtere konflikter blev udfordret heraf:

“Jeg oplevede ret ofte, at der var nogle konflikter med mig, og jeg fik tit at vide, at jeg havde gjort noget forkert. Og så var der nogle medarbejdere, der ikke ville tale med mig.”

- Leder

Dette citat indikerer, at lederens medarbejdere på daværende tidspunkt praktiserede en lineær konfliktforståelse, eftersom de ud fra citatet placerede skyld hos lederen, hvilket også var en af grundene til, at lederen kontaktede MacMann Berg for at få hele medarbejdergruppen på uddannelsesdage i konflikthåndtering. Lederen gav udtryk for, at nogle af medarbejderne ikke var

imødekomme over for de systemiske tiltag, og hvis modparten ikke er åben for kommunikation i en konflikt, kan det være udfordrende at håndtere den. En anden leder udtrykker sig på følgende måde:

*“De kom ikke til mig og sagde noget. Alt foregik på nogle hemmelige møder.
Så det var meget sådan mig og dem, følte jeg”*

- Leder

Ved denne konflikt havde lederen problemer med at praktisere sine systemiske færdigheder, fordi vedkommende ikke blev involveret i kommunikationen omkring konflikten, hvorfor denne leder også havde behov for yderligere professionel hjælp fra MacMann Berg på trods af at have gennemført lederuddannelsen. En anden leder har haft mere blandede oplevelser:

“Der er nogle medarbejdere, som jeg altid kan få en fornuftig snak med, og ved andre skal man være mere sådan overvejet, for at den ikke møder en masse modstand.”

- Leder

Her påpeger lederen, at konflikthåndtering er mere gnidningsfri ved nogle relationer frem for andre, hvilket indikerer, at relationen både kan være en støtte og en hindring for den systemiske praksis. En medarbejder udtaler:

“Det handler rigtig meget om, at jeg ved, at de andre i mit team har min ryg.”

I dette tilfælde beskriver medarbejderen, at vedkommende i højere grad tør blive i konflikten og agere ud fra de systemiske principper, hvis der er støtte fra baglandet. Til gengæld pointerer en anden medarbejder problematikken ved den professionalisme:

“I den professionelle relation kan jeg ikke fagligt tillade mig bare at sige, nå ved du hvad, du har været provokerende tre gange i streg nu, jeg er skredet.”

- Medarbejder

Fremgangsmåden i ovenstående citat ville ikke umiddelbart være i overensstemmelse med en systemisk praksis, men udtalelsen siger alligevel noget om, at en professionel relation arbejder ud fra nogle andre parametre. Dette harmonerer med, at der ifølge Waldron (2000) ofte vil være forskel på de følelsesmæssige handlemønstre, der gør sig gældende i professionelle og personlige relationer.

6.2.3. Kognitiv overbelastning

Flere af interviewpersonerne giver desuden udtryk for, at det kan udfordrende at anvende den systemiske tilgang til konflikthåndtering i praksis, hvis de oplever manglende overskud, eller har opbrugt deres ressourcer for dagen:

“Det kræver bare mange flere ressourcer af mig at gå ind i konflikten på den faglige måde.”

- Medarbejder

De sidste tre ord i ovenstående citat er her et udtryk for den systemiske tilgang, eftersom jeg spørger medarbejderen ind til denne tilgang. Derfor er en mulig fortolkning at vedkommende normalvis praktiserer en anden tilgang, hvilket jeg ud fra vores samtale forstod som primært værende en lineær. Dette stemmer overens med, at kognitive opgaver, som udfordrer eksisterende tankemønstre, kræver flere mentale ressourcer end sædvanlige ifølge den kognitive belastningsteori Sweller (1988). I forlængelse af dette præsenterer en anden medarbejder en lignende oplevelse:

“Det kræver jo en masse energi at skulle ind og ændre på nogle måder og tænke på. Især hvis man i forvejen er sådan presset”

- Medarbejder

Foruden den kognitive belastning i form af en ændret tankegang, er der indikation på, at denne medarbejdere derudover har problemer med at anvende den systemiske tilgang i praksis, når vedkommende er overstimuleret. Dette kan ifølge Baumeister (2007) føre til manglende selvkontrol af blandt andet følelsesmæssige reaktioner. Et sådan tilfælde præsenteres i følgende citat:

“Hvis det er sidst på dagen, og man er på sin tredje kop kaffe, og børnene har været oppe halvdelen af natten. Så er det sådan: Fuck mand, jeg gider ikke dit pis lige nu. Ikke?”

- Medarbejder

I dette tilfælde er medarbejderen overstimuleret i en sådan grad, at der er tegn på, at vedkommendes alarmberedskab er aktiveret. Dette fører til en aggressiv følelsesmæssig reaktion, hvilket er hæmmende for konflikthåndteringen. Desuden er der indikation på, at vedkommende i et sådan tilfælde anvender en lineær forståelse, eftersom en moralsk fordømmelse og placering af skyld hos modparten er en del af denne situation. Generelt er der indikation på, at de tre ovenstående medarbejdere endnu ikke har trænet den systemiske teori i et sådant omfang, at de endnu er i stand til at praktisere den i pressede situationer.

6.2.4. Prioritering af træning

En udfordring som er delt både af ledere og medarbejdere er prioritering af træning i systemiske værktøjer samt inkorporering af de systemiske redskaber i deres travle hverdag.

“Snubletrøjen er jo stadigvæk at få det prioriteret, for nogle ting er bare vigtigere”

- Leder

“Det med at holde gryden i kog, det er altså ikke så nemt. Nej. For hverdagen overhaler os.”

- Leder

“Når der kommer et hav af opgaver, bliver det ikke nødvendigvis prioriteret.”

- Medarbejder

De ovenstående citater indikerer, at disse interviewpersoner ikke finder anvendelse af den systemiske teori i praksis som værende gnidningsfri. Desuden giver de på forskellig vis udtryk for, at flere af deres arbejdsopgaver er vigtigere at fokusere på end implementeringen af den systemiske teori i praksis. Derudover er der i citaterne indikation på, at de endnu ikke har inkorporeret den systemiske tilgang som en inkarneret del af deres system, eftersom anvendelsen af den endnu ikke er blevet naturlig. Dette stemmer overens med, at forandring ud fra et systemisk perspektiv tager tid. Dermed er en forudsætning for, at den systemiske tilgang kan bidrage til konflikthåndtering i praksis er, at træningen af redskaberne bliver prioriteret og inkorporeret i systemet. En medarbejder udtaler følgende:

“Jeg kunne godt ønske, at det i højere grad blev rammesat af lederen, hvordan vi skulle blive ved med at bruge det. For vi kan sidde og love hinanden nok så meget, men hvis ikke, det bliver pointeret, at det skal prioriteres, så går det i glemslen.”

- Medarbejder

Her udtrykker medarbejderen et ønske om mere træning i at anvende de systemiske redskaber, men hun er samtidig frustreret over, at lederen ikke sørger for en organisatorisk prioritering. Dermed er udtalelsen et udtryk for en lineær tilgang, eftersom ansvaret placeres hos lederen. Da jeg senere interviewede vedkommendes leder, var det interessant at høre, at hun var af samme overbevisning:

“Der skal være en stærk ledelsesmæssig udmelding. For det at træne konfliktkompetencer kræver ressourcer og energi af os, og det er mit ansvar at skabe rum for det og mulighed for

implementering. Ellers fiser det ud... ligesom alt muligt andet."

- Leder

Hvorvidt udgangspunktet ændres til at være en systemisk tilgang ved lederens udtalelse kan diskuteres. For her påtager lederen sig ansvar for, hvordan vedkommendes adfærd påvirker systemet. Et systemisk perspektiv ville bidrage med at undersøge, hvordan medarbejderne ligeledes kan påvirke systemet. På den anden side indikerer medarbejderens udtalelser, at lederens intentioner ikke fremstår tydeligt for medarbejderen i denne sammenhæng. Her kan en fortolkning være, at på trods af, at lederen er bekendt med det systemiske begreb om autopoiese, har vedkommende alligevel ikke formået at være tilstrækkeligt nysgerrig i forhold til at undersøge, hvilket budskab medarbejderne har hørt. For ifølge Maturana og Varela (1987) kan systemisk mening udelukkende opnås gennem koordinerede forståelser. En anden leder udtaler følgende om træning:

"Lad os antage, at det er kinesisk. Bliver vi gode til et kinesisk på tre temadage? Nej, så det kan ikke stå alene. Teorien er den mindste del af det. Så kommer træningen derefter."

- Leder

Citatet her indikerer, at denne leder har en oplevelse af, at omdannelsen fra teori til praksis er en omfattende proces, samt at træning af de teoretiske redskaber er væsentligt. Da jeg spurgte en medarbejder, hvordan implementeringen af den systemiske tilgang i praksis i højere grad kunne lykkes, lød svaret:

"Jeg tror bare mere træning. For jeg kan jo mærke, der sker en udvikling. Jeg har altid tænkt meget over, hvad andre tænker om mig, og nu kan jeg bedre lade den ligge."

- Medarbejder

Med dette citat argumenterer denne medarbejder for, at træning af de systemiske redskaber gør en reel forskel i praksis, hvorfor hun ønsker yderligere træning. Desuden kan den præsenterede positive udvikling indikerer, at den systemiske tilgang har en positiv effekt i praksis, når først den er implementeret.

6.2.5. Manglende autenticitet

Ifølge flere medarbejdere er autenticitet en nødvendig forudsætning for succesfuld anvendelse af den systemiske tilgang til konflikthåndtering i praksis, hvilket de har en oplevelse af, at nogle af lederne og kollegerne har haft udfordringer med. Ifølge psykolog Carl Rogers (1961) er *autenticitet* en

betegnelse for at handle i overensstemmelse med egne værdier og følelser, samt at være tro mod sit indre selv og sin identitet, uden at lade sig påvirke af eksterne forventninger.

“Hvis det bliver for påtaget systemisk, og man ikke fornemmer, at der er autenticitet bag det, så kan jeg godt blive lidt provokeret. Eller tænke: Det har du jo bare læst i en bog”.

- Medarbejder

At være “påtaget systemisk” var ifølge medarbejderen, hvis systemiske termer blev anvendt i praksis, uden at vedkommende egentlig havde forstået begreberne eller inkorporeret det i eget verdenssyn. Eller hvis termene blev anvendt, fordi organisationen havde fokus på den systemiske tilgang, selvom vedkommende i virkeligheden ikke var fortalere for tilgangen. Eftersom medarbejderen blev “provokeret” af denne måde at anvende den systemiske tilgang, blev den praktiske udførsel en hindring for konflikthåndteringen frem for et bidrag. En anden medarbejder gav udtryk for lignende følelsesmæssige reaktioner:

“Hvad fanden er det, vi laver? Nu snakker jeg ikke med dig som menneske, men med en systemisk robot. Man føler, at man bliver brugt og manipuleret.”

- Medarbejder

Dette citat blev præsenteret med frustration og hævet stemme, hvilket indikerer, at anvendelsen af den systemiske tilgang i dette tilfælde opildnede konflikt. Ifølge Rogers (1961) er forståelse og empati forudsætninger for at fremstå autentisk i det terapeutiske møde med en klient, hvilket kan overføres til det første citat, hvor medarbejderen ikke føler sig forstået. I en lignende situation udtaler en anden medarbejder følgende:

“Det kan virke uautentisk på folk, hvis det er som om, man bruger en eller anden teknik på dem. Det er bare sådan noget, folk bliver pissed over.”

- Medarbejder

Også her oplever medarbejderen en følelsesmæssig negativ reaktion på den praktiske anvendelse, hvilket tydeliggør, hvor væsentlig autenticitet er i praktisk anvendelse af teori. Men hvordan lærer man at være autentisk, og er man i det hele taget selv altid bevidst om, hvorvidt man er det? En medarbejder, som har positiv erfaring med anvendelse af den systemiske tilgang i praksis, udtaler følgende:

“Det at tænke den gode proces har altså noget med intuition og fornemmelse at gøre”.

- Medarbejder

En mulig fortolkning af dette citat er, at autentisk anvendelse af den systemiske tilgang ifølge denne medarbejder er forbundet med intuition og fornemmelse. Men også dette kan kræve en omfattende læringsproces at tilegne sig. En anden medarbejder har et andet forslag:

“Det bliver lidt akavet, når hun siger i starten: Nu prøver jeg lige at gøre det her.

Lad være med det. Bare gør det. Show it, don't tell it.”

- Medarbejder

Her beskriver medarbejderen, at italesættelsen af anvendelsen af de systemiske termer begrænser autenticiteten i praksis, hvorfor man i højere grad bør efterstræbe at inkorporere den systemiske tilgang på en naturlig måde.

6.2.6. Forandringsmodstand

En anden udfordring i forbindelse med at anvende en systemisk tilgang til konflikthåndtering i praksis er forskelle i *forandringsparathed*, hvilket i organisatorisk sammenhæng defineres som værende medarbejderes villighed til at acceptere og tilpasse sig organisatoriske forandringer (Armenakis & Harris, 2009). Et eksempel på forandringsmodstand præsenteres i følgende citat:

“Hvis man i forvejen føler, at man er Guds gave til konflikthåndtering, eller at man altid har ret, så er det svært at komme med teknikkerne og sige, at en konflikt er cirkulær.”

- Medarbejder

En fortolkning af denne udtalelse er, at der omtales personer, som finder en tryghed i at anvende en lineær konfliktforståelse eller generelt har positive erfaringer med denne tilgang, eftersom dette står i modsætning til en cirkulær. Ud fra en systemisk forståelse vil deres system derfor vedvarende forsøge at genoprette sig selv, på trods af forstyrrelserne af den cirkulære forståelse. For forstyrrelserne har dermed ikke været passende i en tilstrækkelig periode, for at systemet selv er blevet motiveret til forandring. Derudover indikeres det, at afsenderen af citatet har tilsluttet sig den systemiske overbevisning i forhold til konflikthåndtering, da vedkommende opfatter en konflikt som værende cirkulær.

“Det rykker for dem, der er klar til at rykke på det. Så man engagerer sig i det.”

- Leder

Ifølge organisationsforsker Van der Voet et al. (2016) afhænger forandringssucces af, hvordan medarbejderne reagerer på forandring, hvilket stemmer overens med denne leders udtalelse. For her fremstår villigheden til at tilegne sig den systemiske tilgang som værende afhængig af medarbejdernes parathed. En medarbejder præsenterer et andet aspekt:

“Mange siger ja, men så har de bare hørt det, men ikke konverteret det til noget praktisk.”

- Medarbejder

Her gør Maturanas begreb sig om autopoiese endnu engang gældende, eftersom de omtalte medarbejdere ikke har forstået det intenderede budskab. Dermed kan disse medarbejdere være både parate og villige til forandring, men stadig ikke være i stand til at inkorporere den i sin praksis, fordi de endnu ikke har forstået budskabet. En leder udtrykker følgende bekymring:

“Hvordan får man oversat det, så de kan se mening i det, og så der kommer følgeskab?”

- Leder

Lederen omtaler her, hvordan hun kan få sine medarbejdere til at finde den systemiske tilgang meningsfuld. Dette stemmer overens med den systemiske overbevisning om, at et system udelukkende motiveres til forandring, hvis ændringen opfattes som værende meningsfuld. Desuden argumenterer organisationsforskerne Armenakis og Harris (2009) for, at forandringerne er lettere at implementere, hvis medarbejderne oplever dem som værende meningsfulde, da det øger engagementet og paratheden til at støtte op om forandringen. En medarbejders reaktion på en forandring i forbindelse med konflikthåndtering præsenteres i følgende citat:

“Vi tænkte, hvad skal det til for? Det blev simpelthen for langt væk fra vores virkelighed”

- Medarbejder

Dette citat understreger, at det kan være udfordrende at omdanne teori til praksis, samt at personlig forståelse for teorien ikke er ensbetydende med, at man evner at praktisere den med det samme.

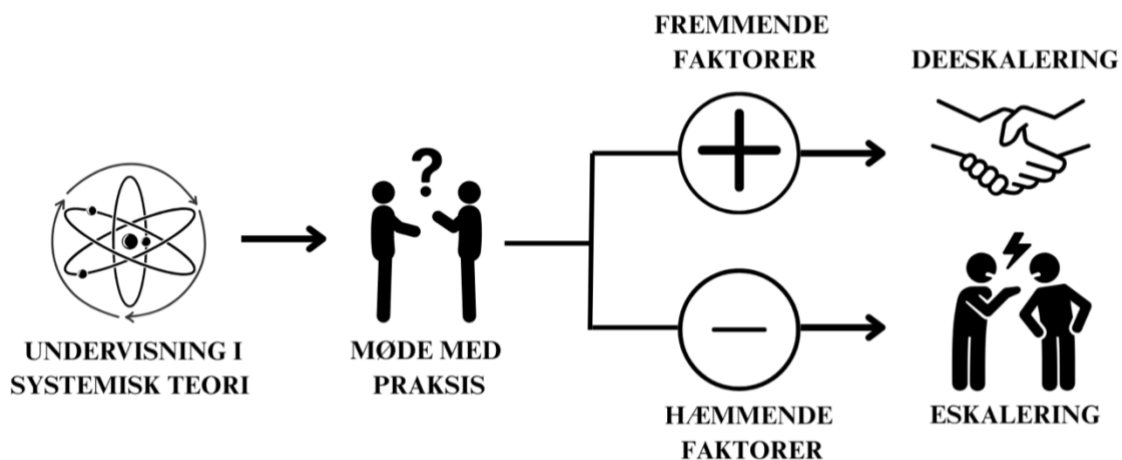
6.2.7. Opsamling på delanalyse 2

Delanalyse 2 har besvaret problemformuleringen ved undersøge, hvordan anvendelsen af den systemiske tilgang i praksis kan udfordres. Desuden er der indikere analysen, at på trods af, at informanterne generelt er positivt indstillede over for den systemiske tilgang, er den i flere tilfælde endnu ikke blevet en inkarneret del af hverken den enkeltes eller organisationens system. Forudsætningen for at tilegne sig den er imidlertid etableret, eftersom de finder forstyrrelsen

meningsfuld. Opsamlende er de hæmmende faktorer for anvendelsen af den systemiske tilgang *følelsesmæssige reaktioner*, *manglende autenticitet* i anvendelsen, eller *kognitiv overbelastning*. Derudover har informanterne udfordringer med at *prioritere træningen* af de systemiske værktøjer i deres travle hverdag, og *forandringsmodstand* kan ligeledes være hæmmende. *Relationen* kan både opleves som værende fremmede og hæmmende for anvendelsen af den systemiske tilgang i praksis.

7. Kapitel: En systemisk konflikthåndteringsmodel

Formålet med dette kapitel er at introducere min model, jeg har produceret på baggrund af analyseresultaterne. Modellen illustrerer, hvordan anvendelsen af en systemisk inspireret tilgang kan forløbe i forbindelse med konflikthåndtering i praksis. Dermed er modellen en besvarelse af problemformuleringen. De hæmmende faktorer er de præsenterede udfordringer i analysen, mens de fremmede faktorer er modsætningen hertil samt opfattelsen af, at konflikter ikke er farlige og et fælles sprog. Indledningsvis gennemgår jeg modellens elementer trin for trin, hvorefter jeg illustrerer en mulig praktisk anvendelse af den



Figur 4: Egen model over, hvordan anvendelse af en systemisk inspireret tilgang i forbindelse med konflikthåndteringsmodel kan forløbe, samt hvordan effekten kan påvirkes af modarbejdende og fremmede faktorer.

7.1. Modellens elementer

Modellen illustrerer aktørens proces fra tilegnelsen af teorien til den praktiske anvendelse, samt hvilke fremmede og hæmmende faktorer, der kan have indflydelse på den endelige effekt. Læsningen af modellen indledes i venstre side med et tegn for en cirkulær systemisk forståelse. På dette stadie finder tilegnelsen af teorien sted. Den efterfølgende pil demonstrerer processen fra

omdannelsen af teori til mødet med en konflikt i praksis, hvilket er eksemplificeret ved de to personer med et spørgsmålstejn imellem sig, fordi aktøren skal tage stilling til, hvordan vedkommende kan bringe den systemiske teori i spil. Ud fra analysens resultater, findes der både fremmende faktorer, hvilket er symboliseret med et plustegn og hæmmende faktorer symboliseret ved et minustegn. Hvis aktøren primært mødes af fremmende faktorer for den praktiske anvendelse af den systemiske teori, vil effekten resultere i en deeskalering af konflikten, hvilket er symboliseret ved håndtrykket. Møder aktøren derimod primært af hæmmende faktorer, kan effekten føre til en eskalering af konflikten.

7.2. Anvendelse af modellen

Når informanterne har været på uddannelse i en systemisk inspireret tilgang til konflikthåndtering, vil de forsøge at omdanne teorien til anvendelse i praksis. Ud fra de empiriske resultater fungerer tilgangen imidlertid bedre i nogle konfliktsituationer end i andre. Hvis aktøren for eksempel oplever at være rolig og have mentalt overskud, samtidig med at vedkommendes relation til de resterende implicerede parter er harmonisk, er der stor sandsynlighed for, at den systemiske tilgang vil have en deeskalerende effekt på konflikten. For i så fald er aktøren i stand til at anvende den.

Er aktørens indre alarmberedskab derimod aktiveret, eller hvis vedkommende er overstimuleret, er der derimod i højere grad sandsynlighed for, at aktøren vil agere følelsesmæssigt uhensigtsmæssigt, hvilket kan have en eskalerende effekt på konflikten. For dermed er aktøren ikke i stand til at anvende de systemiske redskaber. Ligeledes kan en systemisk tilgang føre til konflikteskalering, hvis aktøren ikke er autentisk i sin anvendelse, hvis relationen er uharmonisk eller fjendtlig, eller hvis aktøren oplever, at de implicerede parter udviser modstand over for anvendelsen af de systemiske redskaber.

Hvorvidt anvendelsen af den systemiske tilgang kan føre til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering eller deeskalering, afhænger dermed af, om aktøren møder flest hæmmende eller fremmende faktorer i mødet med praksis.

8. Bidrag, begrænsninger og interventionsmuligheder

Intentionen med dette kapitel er at diskutere bidrag og begrænsninger ved anvendelse af en systemisk inspireret tilgang til konflikthåndtering ud fra interviewpersonernes udtalelser. Desuden diskuterer jeg, hvordan fremmende faktorer kan understøttes og de hæmmende kan modarbejdes, så aktørerne i højere grad bliver i stand til at anvende den systemiske tilgang i praksis. Dermed besvarer jeg

problemformuleringen, eftersom de empiriske resultater viser, at denne tilgang *kan* bidrage med en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis, hvis anvendelsen af tilgangen understøttes.

8.1. Bidrag ved den systemiske tilgang

Dette speciale har undersøgt, hvordan en systemisk inspireret tilgang kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis. Ifølge specialets indsamlede empiri har særlige elementer haft en positiv effekt på interviewpersonernes praksis. Det systemiske syn på virkeligheden har haft én effekt, mens de systemiske redskaber har haft en anden. For ifølge flere af respondenterne har uddannelsen i den systemiske tilgangs forståelse af virkeligheden som værende inddelt i systemer bidraget med en grundlæggende ændret opfattelse. En leder udtaler:

“Mit ståsted er blevet anderledes. Jeg ser mennesker på en anden måde, og hele min tilgang til, hvordan jeg går ind i et rum, har ændret sig. For jeg har et andet perspektiv, hvor jeg ser mønstrene og ved, at jeg er en del af det. Så jeg kan ikke lade være med at bruge det.”

Dette citat præsenteres først i denne afsluttende del af opgaven, fordi det blev sagt i et åbent forum på en evalueringsdag af den systemiske lederuddannelse hos MacMann Berg et år efter afslutningen, blot få uger inden afleveringsfristen for specialet. Jeg har taget det med, fordi samtlige 10 ledere rundt om bordet nikkede genkendende til det og supplerede efterfølgende. Desuden er det en tydelig opsummering på, hvad de 8 informanter sagde på tværs af interviewene. For én ting er, at respondenterne har givet udtryk for, at der har været hæmmende og fremmende faktorer for implementeringen af de systemiske redskaber. Men det grundlæggende fokus på mønstre og systemer har været et positivt bidrag til udviklingen af konfliktkompetence blandt alle interviewdeltagerne.

8.2. De systemiske redskaber

Det mest anvendte systemiske redskab blandt alle respondenterne er *nysgerrighed*. For når de har været i stand til at bevare den neutrale og nysgerrige tilstand, har det haft en afmonterende effekt på konflikten. Her har den organisatoriske udgave af Karl Tomms *cirkulære spørgsmålstyper* tvunget både aktøren og de andre implicerede parter i en konflikt til at *inddrage andre perspektiver* og dermed reflektere i fællesskab, inden der konkluderes eller handles. Desuden har de *refleksive spørgsmål* og et generelt *fremtidsorienteret fokus* bidraget med at lette stemningen undervejs i konfliktforløbet, hvor undersøgelse af konfliktens årsag tidligere har skabt en mere anspændt stemning. Desuden har opfattelsen af, at alle har et *medansvar* i tilblivelsen og vedligeholdelsen af et mønster bidraget med,

at respondenterne i højere grad har kunne træde ud af eventuelle offerroller og er blevet bedre til give modparten skyld for al destruktivitet.

8.3. Fremmende faktorer for implementering

Nogle af de fremmende faktorer for implementeringen af den systemiske tilgang i praksis har været opfattelsen af, at *konflikter ikke er farlige*. For det har bidraget med en højere grad af mod til at tage og håndtere konflikterne. Som en underbygning af denne oplevelse, udtalte en leder følgende i åbent forum på evalueringsdagen af den systemiske uddannelse:

“Jeg er blevet meget bedre til at tage uenighederne i opløbet nu. For jeg plejede at undvige dem, men nu tager jeg dem bare. Og så går jeg heller ikke så meget ned i mikrotingene. Det har hjulpet meget, for det kunne godt skabe nogle konflikter før.”

Ovenstående citat indikerer, at den systemiske uddannelse har bidraget med, at konflikter er blevet håndteret på et stadie, hvor de implicerede parter indre alarmberedskab endnu ikke er blevet aktiveret, hvorfor en mere hensigtsmæssig håndtering har været mulig. Desuden er denne leder blevet bedre i stand til at indtage en metaposition og vurdere konsekvensen af sine handlinger samt mulig påvirkning på et system, inden handlingerne foretages.

At der i organisationen har været et *fælles sprog* for de systemiske redskaber har ligeledes været en fremmende faktor for implementeringen. For dermed har organisationsmedlemmerne kunne støtte og påminde hinanden om, hvordan de i fællesskab kan afvikle konflikter på den bedst mulige måde. Andre fremmende faktorer er modsætningerne til de udfordringer, jeg præsenterer i det følgende. Men inden da vil præsentere en yderligere indikation på, at den systemiske tilgang kan bidrage til konflikthåndtering i praksis, er ved igen at fremhæve en af de interviewede medarbejders følgende citat:

“Altså, hun har løst konflikten for os og givet os arbejdsglæden tilbage. Jeg havde kvalme og ondt i maven. Jeg var grådlabil og kunne ikke sove, fordi det påvirkede mig så voldsomt.

Sådan har jeg ikke haft det siden. Jeg er fuldstændig tryk.”

- Medarbejder

For hvis anvendelsen af den systemiske tilgang kan føre til denne effekt i praksis, kan det få det reducere både psykiske omkostninger, som medarbejderen her giver udtryk for, men dermed også økonomiske omkostninger. For forskningen viser, at arbejdsglæde er positivt korreleret med

produktivitet og længerevarende jobstabilitet, hvilket kan føre til en forbedret løsning af arbejdsopgaverne.

8.4. Udfordringer

For at den systemisk inspirerede tilgang kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis, må de aktørerne lære at håndtere de udfordringer, som modvirker anvendelsen. Derfor vil jeg i det følgende gennemgå hver af de præsenterede udfordringer og komme med et forslag til, hvordan disse kan imødekommes. Desuden anbefaler jeg mulige interventioner til håndteringen heraf.

8.5. Følelsesmæssige reaktioner

Alle respondenter har givet udtryk for, at kraftige følelsesmæssigt negative reaktioner kan være hæmmende for anvendelsen af systemiske redskaber og generel hensigtsmæssig konflikthåndtering. For når de føler sig uretfærdigt behandlet, provokeret eller lignende, er de ikke i stand til at forholde sig nysgerrigt til modparten. En forklaring på dette kan ud fra det følelseteoretiske supplement være, at aktørernes arousalniveau stiger til et niveau, hvor det indre alarmberedskab aktiveres, hvorved den følelsesmæssige kontrol reduceres. For at imødekomme denne udfordring kan aktøren være opmærksom på sit indre arousalniveau i konfliktsituationer, og så snart hjertet begynder at hamre hurtigere, kan aktøren forsøge at tvinge arousalniveauet ned igen. For eksempel ved at tage en dyb indånding, svare modparten langsommere eller tage en fysisk timeout fra situationen. En forebyggende øvelse kan være at undersøge, hvilke faktorer, der generelt kan sænke netop dit arousalniveau. En anden mulighed kan være at italesætte, hvordan man føler i øjeblikket over for modparten. Men at udvise en sådan sårbarhed kræver *mod*. Til gengæld kan det føre til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering.

8.6. Kognitiv belastning

En anden udfordring respondenterne nævner er mangel på ressourcer og overskud. De udtaler blandt andet, at det kræver flere ressourcer af dem at anvende systemiske redskaber end at gøre, hvad de har for vane. Desuden oplever de ofte stærkere følelsesmæssige reaktioner i konfliktsituationer, hvis de er kognitivt overbelastede. Dette stemmer overens med Baumeisters (2007) teori om, at overstimulering kan medføre manglende selvkontrol blandt andet i forhold til følelser, hvilket kan føre til eskalering af konflikter. Desuden kan vedvarende overstimulation føre til stress. På trods af at jeg indledningsvis i specialet pointerede, at konflikter kan medføre stress, er det omvendte ligeledes

tilfældet. For ved en stressbelastningsreaktion er kroppen konstant i alarmberedskab, hvilket jævnfør ovenstående kan føre til negative følelsesmæssige reaktioner. En måde at imødekomme denne udfordring på er at være opmærksom på sit indre optimale stimulationsniveau. Eksempelvis ved at lytte til sin krop og ligeledes her mærke efter, hvornår det indre arousalniveau stiger. For den eneste, der med sikkerhed kan vide, hvornår et individ er overstimuleret, er individet selv.

Under interviewene gav flere af lederne udtryk for, at de ofte bliver pålagt skylden for medarbejdernes manglende overskud og travlhed. På den ene side har lederen mandat til at uddele og fratage opgaver, hvorfor vedkommende kan have indflydelse på det. At placere ansvaret hos lederen vil være ensbetydende med at praktisere en lineær tilgang, hvor man har mulighed for at indtage den eftertragtede offerrolle. Ud fra et systemisk perspektiv er udvikling i et system forudsætning for en forandring, og eftersom forandringer forekommer gennem instruktioner eller ved at indtage en offerrolle, er der behov for at gøre noget anderledes. Eksempelvis ved at give tydeligt udtryk for, når det optimale stimulationsniveau er ved at blive overskredet og øjeblikkeligt sige fra over for yderligere opgaver eller anden stimulation. For ifølge Maturana og Verden-Zöllner (1996) bør systemer både behandle andre men også sig selv med kærlighed. Et fremtidsorienteret fokus på konsekvenserne af ikke at sige fra kan bidrage til dette. Formår du ikke at passe på dit personlige system og sige fra i tide, risikerer du at blive sygemeldt med stress. Inden for stressbelastningsreaktioner findes forskellige grader, men i de værste tilfælde kan det føre til, at du bliver så syg, at du ikke engang er i stand til at udføre basale daglige gøremål såsom at handle ind, lave mad eller være sammen med dine nærmeste. Ingen arbejdsopgaver er denne konsekvens værd. Derfor er det af afgørende betydning, at det enkelte individ lærer at mærke sin krops signaler og sige fra ved begyndende overstimulation.

8.7. Prioritering af træning

Flere af interviewpersonerne giver ligeledes udtryk for, at de har haft udfordringer med at prioritere og inkorporere træning af de systemiske redskaber i deres travle hverdag. I forbindelse hermed giver både ledere og medarbejdere udtryk for, at det er lederens ansvar at sørge for at de rette træningsrammer og prioritering heraf. Det kan dog være vanskeligt at skabe en træningssituation, hvor deltagerens indre arousal er på samme niveau som i en virkelig konfliktsituation. Derfor kan de enkelte organisationsmedlemmer med fordel udforske, hvordan de kan træne redskaberne på egen hånd både inden for og uden for organisationen.

En af respondenterne fortalte for eksempel om en situation, hvor vedkommende ryddede op i sit køkken forud for madlavningen, hvilket udløste en konflikt med ægtefællen. Den første impuls var en overbevisning om at have ret og at være uretfærdigt behandlet. Men i stedet for at italesætte dette, spurgte respondenteren nysgerrigt ind til, hvorfor partneren agerede aggressivt på den indledende oprydning. Det viste sig, at partneren kort efter skulle til et vigtigt møde og gerne ville nå at spise med familien inden. Dette udgangspunkt havde respondenteren forståelse for, hvorved nysgerrigheden blev afmonterende for en potentiel hverdagskonflikt.

Med udgangspunkt i teorien om negativ formåen kan evnen til at kunne befinde sig i usikre situationer uden at forsvare sig være afmonterende for konflikter. Desuden kan et reflekterende spørgsmål ved træningssituation i hverdagen være: *“Hvad er det værste, der kan ske?”* Selv ved en oplevelse af at fejle eller være utilstrækkelig har denne træning ført til en erfaring, som man kan lære noget af. Men også dette kræver mod.

8.8. Manglende autenticitet

Specielt nogle af medarbejderne har givet udtryk for, at hvis anvendelsen af den systemiske tilgang ikke er autentisk, kan det være hæmmende for konflikthåndteringen. For eksempel udtaler en af medarbejderne, at det kan opleves som værende provokerende, hvis en leder siger, at vedkommende *“lige vil prøve noget af”*. En systemisk forklaring og mulig håndtering er dette er, at der i denne situation er indikation på, at systemet endnu ikke har været klar til en sådan forandring. Eller at forsøget på at anvende tilgangen har fremstået som om, at lederen har været bedreviddende i forhold til medarbejderen. Rettes fokus i stedet mod tydeligt at formulere et ønske om en fælles læring, refleksion og løbende feedback undervejs i processen, ville det formentlig kunne bidrage med en øget autenticitet i implementeringen.

For hvis teorien udelukkende fortsat blot er et redskab, du læner dig op ad, er det ikke blevet forenet med din naturlige adfærd. Forudsætningen for at den systemiske tilgang kan have en reel positiv effekt på konflikthåndtering i praksis bliver dermed, som tidligere nævnt, at de implicerede parter har et oprigtigt ønske fra de implicerede parter om at løse konflikten på en måde, der skaber en forbindelse og en mulighed for at komme videre fra konflikten sammen.

8.9. Forandringsmodstand

I forhold til at tilegne sig den systemiske tilgang giver flere af interviewpersonerne udtryk for, at der har været forskel i villigheden til at forandre sin forståelse blandt organisationsmedlemmerne. Dette kan ud fra et systemisk perspektiv forklares ved, at forandringsforslaget har været for forstyrrende for nogle systemer, hvorfor dette er blevet afvist. En måde at imødekomme dette er gennem nysgerrige og reflektive spørgsmål at undersøge systemets grundlæggende logikker. For dermed vil den forstyrrende part i højere grad blive i stand til at tilpasse forstyrrelsen, så forandringen giver mening for systemet. For udelukkende gennem intrinsisk motivation er en forandring mulig. Inden for organisationspsykologi findes der flere andre teorier om forandringsmodstand og håndtering heraf, hvorfor fremtidig forskning med fordel kunne undersøge denne udfordring ud fra supplerende teorier.

8.10. Relationen

Dette sidste fænomen kan ifølge interviewpersonerne både være hæmmende og fremmende for praktiseringen af den systemiske tilgang i forbindelse med konflikthåndtering. Foruden en nysgerrighed på modparten er en måde at styrke sin konfliktkompetence i forhold til relationen i en konfliktsituation blandt andet gennem selvindsigt i forhold til egen påvirkning på systemet. Forebyggende kan aktøren derfor undersøge, hvilken konfliktstil vedkommende oftest anvender samt effekten af denne. Ville en anden strategi fungerer bedre i forhold til bestemte relationer, kan denne indsigt bidrage med et strategisk valg af den konfliktstil, der sikrer den bedst mulige konflikthåndtering i den specifikke situation. Derudover kan en indsigt i personlige psykologiske allergier samt en undersøgelse af, hvilke allergier, aktøren ofte fremkalder ved andre ligeledes være fremmende for at imødekomme udfordringen i forhold til relationer. Desuden kan indsigten i de præsenterede fænomener med fordel opnås i fællesskab med relationer for at reducere subjektiviteten ved indsigten. Italesættelse af oplevede følelsesmæssige reaktioner og udvisning af sårbarhed kan derudover også fremme det relationelle bånd i en konfliktsituation. For dette opfordrer til forståelse og ærlighed. Men alle disse handlinger kræver mod, hvilket ligesom den systemiske tilgang kan trænes dagligt i sociale interaktioner.

8.11. Opsamling

I dette kapitel har jeg præsenteret, hvilke elementer ved den systemiske tilgang, der ifølge interviewpersonerne særligt har bidraget til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis.

Desuden har jeg diskuteret, hvordan de hæmmende faktorer kan modarbejdes. Opsummerende er forslagene til håndteringen af dette: Følelsesmæssige reaktioner og kognitiv overbelastning kan modvirkes ved at rette opmærksomhed på det indre arousalniveau samt optimale stimulationsniveau i konfliktsituationer. Så snart kroppen begynder at reagere uhensigtsmæssigt, bør aktøren forsøge at bringe den tilbage til et stadie, hvor vedkommende er i stand til at anvende de systemiske redskaber. Dette kan for eksempel gøres ved at tage en dyb indånding, svare modparten langsommere eller tage en fysisk timeout fra situationen. I forhold til prioritering af træning kan aktøren med fordel øve sig i at anvende de systemiske redskaber i alle sociale interaktioner. Autentisk anvendelse kan understøttes ved, at aktøren udelukkende anvender redskaberne, hvis vedkommende har en oprigtig formodning om, at de kan bidrage hensigtsmæssigt. Forandringsmodstand kan imødekommes gennem nysgerrighed på, hvad der vil være den rette forstyrrelse for systemet, så den ikke afvises. For at relationen kan være understøttende for den systemiske anvendelse, kan aktøren med fordel undersøge sin personlige konfliktstil og psykologiske allergier, samt hvordan disse påvirker systemet. Desuden kan relationen styrkes, ved at aktøren udviser sårbarhed. Alle ovenstående interventionsforslag kræver mod, hvorfor dette er væsentligt at træne så ofte som muligt.

9. Kapitel: Meningsmodellen

På baggrund af de foreslåede interventionsmuligheder til at understøtte de fremmede faktorer og håndtere udfordringerne, interviewpersonerne har oplevet i anvendelsen af en systemisk inspireret tilgang i kapitel 8, har jeg konstrueret en model. Den besvarer problemformuleringen, idet den illustrerer, at en systemisk inspireret tilgang giver *mening* at anvende i forbindelse med konflikthåndtering, hvis aktøren er opmærksom på at agere ud fra de 6 præsenterede faktorer.



Figur 5: Egen model over, hvordan anvendelse af en systemisk inspireret tilgang i forbindelse med konflikthåndtering kan give mening at anvende ved at tage højde for de 6 præsenterede faktorer.

9.1. Modellens elementer

Det øverste ord i modellen er *mening*, dels fordi den illustrerer, hvordan en systemisk inspireret tilgang giver mening at anvende i forbindelse med konflikthåndtering. Desuden fordi forandringer og konflikter ud fra et systemisk perspektiv udelukkende kan føre til udvikling, hvis forstyrrelsen giver mening for systemet. Modellen er akronymisk, idet hvert bogstav i det øverste ord danner en betegnelse for et nyt ord.

M repræsenterer *mod*, eftersom dette er forudsætningen for, at den systemisk inspirerede tilgang kan anvendes. For det kræver mod at tage konflikter og være i dem. Derudover kan mod medvirke til, at aktøren tør udvise sårbarhed, til at turde at sige fra, når vedkommende er overstimuleret og til at turde at have selvindsigt. Alt dette kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering.

E er udgangspunkt for *empati*, hvilket er en betegnelse for medfølelse og dermed evnen til at forstå og dele andres tanker, følelser og perspektiver (Rogers, 1961). Her præsenteres empatien i sammenhæng med omsorg for de implicerede parter i konflikten, men også omsorg over for sig selv. Eksempelvis ved at mærke efter, hvornår ens optimale stimulationsniveau overskrides, eller det indre arousalniveau stiger og sige fra, hvis dette er tilfældet.

N er *nysgerrigheden* og undersøgelsen af de implicerede parternes grundlæggende logikker, perspektiver og motiver. Samtidig kan en nysgerrighed på, hvordan egen adfærd påvirker mønstret i konflikten og systemet generelt medvirke til en mere hensigtsmæssig adfærd.

I betegner *indsigt*, eller i dette tilfælde nærmere selvindsigt i egen mest anvendte konfliktstil, psykologiske allergier, samt hvilke allergier man ofte kan aktivere hos andre mennesker. Desuden er indsigt i kroppens signaler herunder vejrtrækning og hjertebanken væsentligt i forhold til at kunne agere mere hensigtsmæssigt i en konfliktsituation.

N repræsenterer *nærværet* i samtalen, herunder autentisk adfærd, så modparten i konflikten føler sig lyttet til og forstået. For det modsatte kan føre til irritation og dermed konflikteskalering. Desuden kan et nærvær i den konkrete situation bidrage til, at aktøren i højere grad bliver i stand til at indtage en metaposition i forhold til samtalen, hvilket i højere grad kan skabe forudsætning for, at den systemisk inspirerede tilgang kan anvendes i forbindelse med konflikthåndteringen.

G er i denne model en betegnelse for *gensidighed*. Dels i forhold til, at gensidig respekt mellem de implicerede parter i en konflikt fordrer hensigtsmæssig adfærd. Derudover fordi en opmærksomhed

på, at et destruktivt mønster skabes på baggrund af gentagne feedbackmekanismer af reaktioner på hinandens adfærd kan bidrage til, at aktørerne i højere grad kan træde ud af offerrollen og selv påtage sig et medansvar for tilblivelsen og vedligeholdelsen af et mønster.

9.2. Opsamling

En opmærksomhed på modellens 6 faktorer *mod, empati, nysgerrighed, indsigt, nærvær og gensidighed* kan føre til, at aktører i konflikter i højere grad vil finde en systemisk inspireret tilgang meningsfuld at anvende, fordi de dermed kan bringe sig selv i en position, hvor anvendelsen af tilgangen bliver mulig.

10. Kapitel: Holisme eller dualisme?

Informanternes præsenterede udfordringer er på forskellig vis udtryk for, at de i nogle situationer har haft problemer med at implementere den tilegnede teori til deres praksis. Formålet med dette kapitel er at reflektere over, hvorvidt disse udfordringer i stedet kan skyldes en dualistisk opfattelse, hvor teori og praksis ikke opfattes som værende forenede. Denne refleksion besvarer problemformuleringen, eftersom min konklusion i kapitlet er, at den systemiske tilgang i højere grad kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis, hvis den anvendes ud fra en holistisk tilgang. Indledningsvis definerer jeg forskellen på holisme og dualisme, hvorefter jeg præsenterer en kritisk refleksion af den dualistiske tilgang. For at understøtte dette præsenterer jeg teorien om situeret læring, hvor teori og praksis opfattes som værende forenede i forbindelse med mesterlære. Dernæst præsenterer jeg, hvad en holistisk opfattelse kan få at betydning for praksis, og slutteligt reflekterer jeg over denne diskussion ud fra et systemisk perspektiv, da dette er opgavens teoretiske udgangspunkt.

10.1. Definitioner

Epistemologi er filosofien om viden, og hvordan viden opstår (Farrell, 2015). Det handler om at forstå, hvordan vi kan vide noget, og hvilke betingelser der skal være opfyldt, for at noget kan betragtes som viden i stedet for blot tro eller opfattelse. For eksempel undersøgelsen af hvilke metoder og kilder, der er gyldige for at opnå sand viden. Holisme og dualisme er eksempler på to forskellige epistemologiske tilgange.

Den dualistiske epistemologi er et filosofisk begreb, som omhandler virkelighedsopfattelser bestående af modpoler (Farrell, 2014). Et eksempel på dette kan være opfattelsen af teori og praksis, som værende to modsatrettede fænomener. Derfor vil en dualistisk metodik være karakteriseret af en opdeling mellem den teoretiske undervisning og anvendelsen af teorien.

Den holistiske epistemologi opfatter fænomener som værende komplekse systemer, der skal forstås som helheder, og som derfor ikke kan reduceres til summen af dets dele. For at forstå et system undersøges dynamikken mellem de enkelte dele derfor, frem for at undersøge dem som adskilte fænomener (Farrell, 2014). Her opfattes teori og praksis som værende forbundne, hvorfor undervisning ud fra en holistisk metodik ville være karakteriseret af en tæt forbundethed mellem teori og den praktiske kontekst, hvor teorien skal anvendes.

10.2. Kritik af dualisme

Ifølge Farrell (2014) har psykologien gennem de senere år bevæget sig fra en dualistisk forståelse mod en mere holistisk. Denne bevægelse er et udtryk for et *paradigmeskift*, hvilket er en betegnelse for en ændring fra en overordnet teoretisk og metodisk forståelse til en anden (Kuhn, 1962). Alligevel foregår undervisning og organisatorisk efteruddannelse ofte stadig ud fra en klar opdeling mellem teori og praksis, hvilket er blevet kritiseret af flere teoretikere. Blandt andre Donald Schön (1983) som argumenterer for, at læring i organisationer foregår gennem refleksion over egne handlinger i en proces, hvor teori tilpasses praksis. Sociologen Pierre Bourdieu (1990) pointerer, at teori og praksis er tæt forbundne og ikke kan forstås som værende separate enheder, fordi læring påvirkes dels af individuelle erfaringer og de sociale kontekster, hvori læringen finder sted. Mens psykologen Vygotsky (1978) præsenterer læring og udvikling som værende dynamiske fænomener, der foregår i en stadig vekselvirkning, hvor læreprocesser igangsætter udvikling, hvilket muliggør ny læring i en fortsat spiral. Men læringen opstår som resultat af anvendelse i sociale og praktiske kontekster. I det følgende introducerer jeg en anden holistisk teori som forklaring på, hvordan teori og praksis kan forenes.

10.3. Situeret læring

Med en videnskabsteoretisk baggrund i kulturpsykologi og marxisme, som især fokuserer på, hvordan sociale og kulturelle kontekster påvirker individets udvikling og adfærd præsenterede Lave og Wenger (1991) deres teori om *situeret læring*. At læringen er situeret betegner, at den tilegnes i den

situation, hvor den anvendes. Dermed er fokus inden for denne teori ligeledes på, at teori og praksis er forbundne. Nærmere betegnet opstod teorien som reaktion på den traditionelle uddannelsesform, hvor undervisningen ifølge Lave og Wenger (1991) er uigennemskuelig, fordi eleverne ikke forstår meningen, når tilegnelse af teori og den praksis, hvor den skal anvendes, er adskilt. I stedet argumenterer de for, at undervisning bør tilrettelægges ud fra konceptet om *mesterlære*, hvor en lærling gradvist introduceres for ny viden af en mere erfaren læremester. Dette er i dag kendetegnet for især håndværksfaget og praktikforløb, hvor oplæringen foregår i den kontekst, hvor læringen skal anvendes. For denne undervisningsform vil i højere grad motivere eleverne, når de løbende får et tydeligt indblik i, hvad uddannelsen gør dem i stand til. Desuden pointerer Lave og Wenger (1991), at der ikke nødvendigvis finder læring sted ved intenderet undervisning, hvis eleverne ikke oplever undervisningen som værende meningsfuld. Dette kan sammenlignes med den systemiske forståelse af, at forandring og forstyrrelse ikke kan forekomme gennem direkte instruktioner samt den humanistiske læringstradition, hvor meningsfuld undervisning ligeledes er væsentligt (Rogers, 1983).

For ifølge Lave og Wenger (1991) bør læring forstås som værende *identitetskonstituerende*, hvilket betegner, at læring opstår som resultat af individets deltagelse i et netværk af relationer kaldet for *praksisfællesskaber*. Begrebet minder om forståelsen af et system, eftersom en arbejdsplads både kan være eksempel på et system og et praksisfællesskab. Det særegne ved praksisfællesskaber er, at her er tale om en gruppe af mennesker i en social kontekst med et fælles mål. Inden for situeret læring er betegnelsen for en læreproces *legitim perifer deltagelse*. Forstået på den måde at accept af individets deltagelse i et praksisfællesskab er en betingelse for, at læring kan finde sted, for så har vedkommende legitim adgang. Ordet perifer referer til, at hvis en læreproces opfattes som værende en cirkel, hvor centrum af cirklen betegner fuldt kendskab til for eksempel arbejdsrutiner i en organisation, vil en nyansat indledningsvis befinde sig i periferien af læreprocessen og efterhånden bevæge sig tættere mod centrum baseret på erfaring. Desuden vil bevægelsen mod centrum ligeledes føre til, at deltagelsen i det enkelte praksisfællesskab i højere grad vil blive en del af vedkommendes identitet. Dog vil ingen befinde sig i kernen af læringscirklen, eftersom ingen er alvidende. På denne måde er læringsprocessen rettet mod at blive en del af praksisfællesskabet (Lave og Wenger, 1991).

10.4. Betydning for konflikthåndtering i praksis

Formålet med at præsentere de holistiske tilgange til læring er for at reflektere over, hvad et paradigmeskifte hos aktørerne, i form af en ændret opfattelse af teori og praksis som værende

forbundne, kunne medføre af effekt på anvendelsen af den systemiske tilgang til konflikthåndtering. Løsningen af implementering af den systemiske tilgang i praksis er ikke nødvendigvis, at alle organisationsmedlemmer skal i mesterlære hos konflikteksperter. Men en forståelse af effekten af situeret læring vil muligvis kunne bidrage med en større opmærksomhed på vigtigheden af at forene teori og praksis.

For med udgangspunkt i situeret læring, ville den systemiske tilgang i højere grad kunne medføre en effekt i forhold til konflikthåndteringen, hvis denne tilgang var en inkarneret del af organisationens praksisfællesskab. Men eftersom flere af informanterne har givet udtryk for, at det har været udfordrende at implementere teorien i praksis, hvis ikke der har været i fælles sprog for tilgangen i organisationen, er der indikation på, at dette ikke har været tilfældet. Ligeledes kan et indblik i situeret læring bidrage med en forståelse for, hvorfor flere af deltagerne ofte *“Falder tilbage i gamle mønstre”*. For vender en aktør hjem fra en efteruddannelse og agerer anderledes end det resterende fællesskab, og det mødes med modstand, kan aktøren få en oplevelse af pludselig selv at være blevet en perifer deltager i det organisatoriske fællesskab. For eksempel ved pludselig at stille nysgerrige og reflekterende spørgsmål undervejs i konflikthåndteringen, frem for at foreslå en hurtig løsning som sædvanligt. Medregnes det identitetskonstituerende aspekt, hvor en accepteret og legitim deltagelse i fællesskabet har betydning for organisationsmedlemmets identitet, bidrager dette til forståelsen af, hvorfor nogle aktører alligevel ikke anvender den systemiske tilgang i praksis, selvom de har tilegnet sig den. Dette kan indikere, at den systemiske tilgang i højere grad vil kunne bidrage med en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis, hvis den holistiske opfattelse af teori og praksis som værende forbundne, inkorporeres som en del af både det generelle organisatoriske system og praksisfællesskabet, men også i aktørens system.

Hvis den dualistiske opfattelse af teori og praksis fortsætter blandt aktørerne i organisationer, er der risiko for, at diverse efteruddannelser vil resultere i at være ressourcespild. Både i form af tabt arbejdsfortjeneste og udbetaling af løn, mens organisationsmedlemmerne er på kursus samt betalingen for undervisningen. Men også psykologiske omkostninger, da flere af interviewpersonerne giver udtryk for, at det er mentalt belastende at omdanne teori til praksis i en travl hverdag, hvis de rette forudsætninger ikke er til det. Dette kan medføre, at organisationsmedlemmerne ikke lærer at håndtere konflikter mere hensigtsmæssigt, hvilket kan medføre, at de økonomiske og psykiske omkostninger, der er forbundet uhensigtsmæssig konflikthåndtering, fortsat vil stige. Dog ville et paradigmeskift fra en dualistisk til en holistisk opfattelse af sammenhængen mellem teori og praksis

blandt organisationsmedlemmer ofte kræve en forandring af den organisatoriske kultur. Dette er ifølge den amerikanske organisationspsykolog Edgar Schein (1994) en betegnelse for et grundlæggende mønster af antagelser og værdier, en gruppe har tilegnet sig over tid. Fremtidig forskning kan dermed med fordel undersøge sammenhængen med dette.

10.5. Et systemisk perspektiv på implementering

Den ovenstående diskussion pointerer forskellige opmærksomhedspunkter for at sikre, at aktørerne i højere grad formår at implementere anvendelsen af de systemiske redskaber i forbindelse med konflikthåndtering til praksis. Med ud fra et systemisk perspektiv er grundpræmissen om at implementere noget konfliktende. For at tvinge en implementering igennem ville være som at forsøge at skabe forandring gennem instruktion, hvilket ifølge Maturana og Varela (1987) ikke er muligt. Hvis systemet ikke er klar til en forandring, vil forandringsforslaget automatisk møde modstand, og systemet vil forsøge at genoprette sig selv på trods af forstyrrelsen. Frem for at påtvinge organisationsmedlemmer at anvende bestemte redskaber i konflikthåndtering eller huske på at være nysgerrige, kan den systemiske tilgang udelukkende praktiseres ud fra en iboende motivation til at handle ud fra dem.

Dette kan uddybes med Ryan og Deci (2017) motivationsteori, hvor en organisatorisk forventning om en bestemt adfærd udelukkende vil kunne føre til *ekstrinsisk motivation*, hvilket er en betegnelse for, at et individ udfører en handling for at enten undgå en straf eller opnå en bestemt belønning. Den *intrinsiske motivation* betegner derimod en indre drivkraft til at udføre en bestemt handling, fordi den er tilfredsstillende. Desuden har Ryan og Deci (2017) foretaget studier, der viser, at den ekstrinsiske motivation kan hæmme den intrinsiske, hvis en handling som før blev foretaget ud fra en iboende lyst pludselig bliver belønning med for eksempel betaling. Så kan den intrinsiske motivation langsomt falme, hvilket eksempelvis kan forekomme, når udøvende kunstnere oplever, at deres forhenværende hobby nu i stedet handler om at tjene penge. En opmærksomhed på ovenstående kan være medvirkende til at forklare, at selvom teori er tilegnet kognitivt, er det ikke ensbetydende med, at den frembringer en intrinsisk motivation til at praktisere den.

For det essentielle budskab inden for den systemiske tilgang er ifølge Maturana og Verden-Zöller (1996), at forudsætningen for forandringer er kærlighed. Motivationen til at skabe en forandring skal komme fra hjertet. Ikke blot fra hjernen. Hvis du kropsligt kan mærke en oprigtig nysgerrighed og en lyst til at undersøge alternative perspektiver i konfliktsituationen, er det væsentligt nemmere at

praktisere det. Alligevel er det ifølge Cecchin (1987) udfordrende at være oprigtigt nysgerrig over for et andet menneske, som du er dybt uenig med, eller hvis du har en oplevelse af, at vedkommende har såret dig eller nogen, du holder af. Ved et sådant møde er der stor sandsynlighed for, at en manglende autenticitet åbenlyst vil komme til udtryk i din adfærd, på trods af, at du har "husket" at stille et nysgerrigt spørgsmål. På denne måde kan en systemisk anvendelse, der er ekstrinsisk motiveret føre til eskalering af en konflikt. Forudsætningen for at den systemiske tilgang kan have en reel positiv effekt på konflikthåndtering i praksis bliver dermed, at de implicerede parter har et oprigtigt ønske om at løse konflikten på en måde, der skaber en forbindelse og en mulighed for at komme videre fra konflikten sammen.

11. Kapitel: Metodiske overvejelser

De overordnede implikationer af resultaterne diskuteres i dette kapitel. Herunder resultaternes relevans for forskningsspørgsmålet, overvejelser om validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.

11.1. Validitet

En måde at efterprøve kvalitet af forskning er gennem refleksioner over undersøgelsens *validitet*, hvilket er en betegnelse for, hvorvidt forskningen undersøger eller måler det, den har til hensigt (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette speciale baseres refleksionerne derfor på, hvorvidt forskningen kan besvare problemformuleringen om, hvordan den systemiske tilgang kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis. Jeg vil argumentere for, at specialet præsenterer en forklaring på dette spørgsmål, eftersom interviewpersonerne udtaler, hvordan de har anvendt systemisk inspirerede tilgange og redskaber i forbindelse med deres konflikthåndtering, samt hvilken effekt dette har haft. Dog kan det diskuteres, hvorvidt aktørerne udelukkende praktiserer en systemisk inspireret tilgang, eller om deres håndtering er suppleret af andre tilgange og aspekter. Derfor kunne fremtidig forskning med fordel undersøge disse andre mulige aspekter frem for udelukkende at fokusere på de systemiske.

Foruden besvarelse af problemformuleringen præsenterer jeg også, hvilke udfordringer aktørerne kan opleve i omdannelsen fra systemisk teori til praktisk anvendelse. Dette leder til en uddybende besvarelse af forskningsspørgsmålet, eftersom jeg introducerer mulige opmærksomhedspunkter i forbindelse med implementering af teori i praksis, da den systemiske tilgang udelukkende kan bidrage med en effekt, hvis aktørerne formår at tilegne sig tilgangen og anvende den i praksis.

Dog kan mit valg om at ændre forskningsspørgsmålet og tilpasse det til den indsamlede data efter interviewene kritiseres, eftersom det strider imod videnskabelig stringens. Alligevel pointerer Rubin og Rubin (2005), at en mere fleksibel tilgang, hvor forskningsspørgsmålet tilpasses til udtalelserne undervejs, kan bidrage med en mere præcis og autentisk fremstilling af de emner, som er vigtige for informanterne. Desuden giver fleksibiliteten forskeren mulighed for at opfange dybere og mere komplekse perspektiver, hvis emnet er væsentligt for informanterne. Ikke desto mindre bør ændringer i forskningsspørgsmålet ifølge Rubin og Rubin (2005) foretages med omtanke i forhold til forskningsdesign og validitet. Dette aspekt var med i mine overvejelser i forbindelse med ændringen, og jeg netop valget for at give så realistisk et billede af oplevelsen med systemisk anvendelse som muligt.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) bør validering være en del af alle faser af undersøgelsen, da dette er udtryk for kvaliteten af forskerens håndværksmæssige kompetence og troværdighed. Både i forhold til kontinuerlig kontrol af validitet, fremsættelse af nye spørgsmål samt teoretisk fortolkning af resultaterne. Desuden er validitet udtryk for, hvorvidt de præsenterede iagttagelser og argumenter er pålidelige både i en moralsk og metodologisk betydning (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor gennemgår jeg validitetsovervejelserne for hele undersøgelsen fra punkt 8.4 og frem.

11.2. Reliabilitet

Et andet væsentligt aspekt til vurdering af kvalitet er *reliabilitet*, som betegner, hvorvidt forskningsresultaterne vil kunne reproducere af andre forskere og informanter (Kvale og Brinkmann, 2015). På denne måde bliver reliabiliteten udtryk for troværdighed og kohærens i forskningen.

Eftersom interviewpersonerne var informerede om min tilknytning til MacMann Berg, er der en risiko for mere positivt orienterede besvarelser, end hvis jeg ikke havde haft den forbindelse. Dette er medvirkende til at reducere forskningens reliabilitet, da andre informanter dermed ikke nødvendigvis ville give lignende svar til en forsker uden denne tilknytning. Desuden modarbejder den generelle rekrutteringsproces graden af reliabilitet, eftersom jeg havde indtryk af at blive forbundet med ledere, som havde positiv erfaring med den systemiske tilgang i praksis. Derudover udvalgte lederne selv, hvilke medarbejdere jeg skulle interviewe. Dette kan have ført til, at de ligeledes har valgt medarbejdere, der havde en positiv indstilling til den systemiske tilgang. Her kunne fremtidig forskning af samme emne med fordel sørge for at have mere indflydelse på rekrutteringsprocessen. For eksempel ved at interviewe nogle af de organisationsmedlemmer, der har haft flere udfordringer

med at tilegne sig det systemiske perspektiv eller dem, som ifølge en informant opfattede sig selv som værende "*Guds gave til konflikthåndtering*". For dette kunne have ført til en mere varieret fremstilling af tilgangens effekt.

Reliabiliteten kan desuden være udfordret af, at jeg har foretaget undersøgelsen og hermed også kodningsprocessen alene. Havde flere forskellige forskere i stedet kodet det samme materiale, var der større sandsynlighed for, at fremtidig forskning ville nå frem til lignende tematikker. Endvidere kan min fortolkning af besvarelserne være påvirket i en positiv retning, eftersom jeg selv har taget samme systemiske uddannelse som informanterne. For selvom jeg har forsøgt at være neutral, vil tolkninger i analyseprocessen altid være formet af forskerens forforståelser, da det aldrig vil være muligt at frigøre sig fuldkomment fra dette (Braun & Clarke, 2006). På den anden side pointerer Kvale og Brinkmann (2015), at forskeren bør have en forhåndsviden om emnet, da dette er afgørende for at kunne stille relevante spørgsmål, så længe vedkommende er åbent indstillet over for alternative opfattelser undervejs. Dette har jeg forsøgt at efterstræbe ved at lade informanternes udtalelser være udgangspunkt for interviewet, frem for at holde mig til interviewguiden. Men denne handling har udfordret forskningens reliabilitet yderligere, eftersom fremtidige forskere ikke vil få lignende svar ved at anvende samme interviewguide, når jeg ikke har fulgt den troligt. Omvendt har denne åbne tilgang styrket forskningens validitet, eftersom dette har ført til dybere besvarelser af forskningsspørgsmålet.

11.3. Generalisering

Videnskabelig metode stiller endvidere krav til *generalisering*, hvilket omhandler, hvorvidt forskningsresultaterne kan udvides til at gælde for et bredere omfang end det indsamlede data (Kvale & Brinkmann, 2015). Her er en velkendt positivistisk kritik af den kvalitative metode, at resultaterne ikke kan generaliseres, hvorfor kvantitativ metode er at foretrække. Men ifølge Kvale og Brinkmann (2015) fokus inden for den kvalitative metode rettes mod, hvorvidt resultaterne kan overføres til andre relevante situationer, frem for om de kan være udtryk for en universel generalisering. Et parameter ved specialets resultater, der styrker generaliserbarheden, er diversiteten i samplet. For eftersom informanterne både repræsenterer forskellige køn, aldre, positioner og professioner, og mange af udtalelser alligevel er sammenlignelige, er der større sandsynlighed for, at andre informanter vil præsentere lignende oplevelser. På den anden side bestod samplet blot af 8 respondenter, hvor et større sample ville kunne have bidraget med en højere grad af generalisering. Omvendt havde jeg efter de 8 interviews en oplevelse af, at jeg havde levet op til kriterierne om *mætning*, eftersom informanterne

fremhævede flere ensartede pointer på tværs af interviewene. Derudover bidrager de supplerende citater fra evalueringsdagen med 10 ledere yderligere til generalisering. Desuden anvender jeg i dette speciale en fænomenologisk analysetilgang, hvor fokus er på at undersøge dybere udfoldelser af fortolkede fænomener, frem for kvantificerbare generaliseringer, hvorfor den kvalitative tilgang er relevant (Kvale & Brinkmann, 2015).

11.4. Valg af metode

I forhold til valg af den kvalitative metode vil en undersøgelse af validiteten her indebære en overvejelse om, hvorvidt denne metode er den mest hensigtsmæssige at anvende til at besvare forskningsspørgsmålet. Havde jeg valgt en kvantitativ metode, kunne jeg have udsendt en spørgeskemaundersøgelse til alle tidligere kursister hos MacMann Berg og deres medarbejdere. På denne måde kunne jeg have præsenteret et statistisk resultat, som ville kunne bidrage med en bredere generalisering (Crisp & Turner, 2014). På den anden side ville respondenterne udelukkende have mulighed for at besvare nogle forudbestemte spørgsmål, hvorfor jeg ikke ville have nået denne dybere indsigt i udfordringerne i forbindelse med transfer af teori til praksis. For disse besvarelser kom til udtryk, når jeg ikke fulgte interviewguiden. Et observationsstudie af aktørernes adfærd i en konfliktsituation kunne have bidraget et indblik i, hvorvidt jeg observerede en anvendelse af den systemiske tilgang, frem for at undersøgelsen er funderet ud fra informanternes fortolkninger af deres handlinger (Spradley, 1980). Men eftersom det er vanskeligt at planlægge, hvornår konflikter opstår eller kræver håndtering, ville denne metode ikke være den mest relevante at anvende. Desuden ville en sådan observation kunne medføre nogle etiske udfordringer i forhold til beskyttelse af deltagerne i en potentielt følsom situation (Krause, 2021). På denne baggrund vil jeg argumentere for, at valget af den kvalitative metode var relevant i forhold til at besvare forskningsspørgsmålet. For det førte til nye indsigter gennem uddybende beskrivelser af, hvordan informanterne har oplevet at arbejde med den systemiske tilgang i praksis.

11.5. Designvalg og proces

Fordelen ved at vælge interview som den kvalitative tilgang er, at informanterne ifølge Kvale og Brinkmann (2015) selv er eksperter på deres egen oplevelse. Desuden har en fordel ved den semistrukturerede form været fleksibiliteten til at lade informanternes svar være guidende for interviewet samt muligheden for at stille uddybende spørgsmål, så flere nuancer blev medtaget (Kvale og Brinkmann, 2015). Men en ulempe ved denne form er risikoen for, at jeg kan have påvirket

besvarelsene i en bestemt retning gennem mine opfølgende spørgsmål. Desuden var de forskellige interviews ikke lige så sammenlignelige efterfølgende, som hvis jeg udelukkende havde fulgt interviewguiden. Omvendt fokuserede spørgsmålene i interviewguiden også på, hvordan den systemiske tilgang til konflikthåndtering kunne påvirke antallet af sygemeldinger og opsigelser, hvilket ikke stemmer overens med det endelige forskningsspørgsmål. Dermed bidrog den induktive og åbne tilgang samt min iterative proces til forskningens validitet, fordi jeg havde mulighed for at efterprøve analyse og fortolkning undervejs. Dog pointerer Kvale og Brinkmann (2015), at fysiske interviews er at foretrække frem for online, da interviewerens i højere grad kan skabe en fortrolig alliance med interviewpersonen ved at være i det samme rum. Men den geografiske distance gjorde det ikke muligt. Desuden havde jeg mødt tre af deltagerne flere gange som en del af deres uddannelsesforløb, hvilket bidrog til en øget fortrolighed ved det online interview. Omvendt argumenterer Bernard (2006) for, at interviewerens relation til interviewpersonerne kan have indflydelse på deres svar, hvilket i dette tilfælde kan have påvirket svarene i en positiv retning.

En yderligere begrænsning ved designvalget er, at jeg udelukkende har haft ét interview med hver af informanterne. For selvom forskningsspørgsmålet ikke indebærer et fokus på proces, kunne det alligevel have bidraget med en dybere besvarelse, hvis jeg havde anvendt en longitudinelt design med flere interviews over tid (Crisp & Turner, 2014). For eksempel med et interview, inden informanterne deltog i undervisningsdage og flere efterfølgende, hvor de havde haft mulighed for at prøve teorien af i praksis. Specielt eftersom en forstyrrelse af systemet ifølge Maturana og Varela (1987) forløber sig over en længere tidsperiode.

11.6. Rekruttering og deltagere

Ud over at have reduceret graden af reliabilitet, har studiets rekrutteringsproces også haft en hæmmende effekt på validiteten. For eftersom convenience sampling rekrutterer de lettest tilgængelige deltagere, og jeg ikke selv havde indflydelse på, hvem der blev valgt, kan det bringe tvivl om, hvorvidt jeg præsenterer en reel besvarelse af forskningsspørgsmålet. Havde besvarelsen været anderledes med andre informanter, er min undersøgelse ikke retvisende. Fremtidig forskning af en lignende problemformulering kunne derfor med fordel anvende en anden form for sampling, så besvarelsene også indeholder udtalelser fra respondenter, som ikke har fundet den systemiske tilgang anvendelig i forbindelse med konflikthåndtering. På den anden side argumenterer Flick (2007) for, at interviewpersonerne bør være særligt markante eksempler, hvilket undersøgelsens deltagere opfylder, eftersom de har anvendt en systemisk inspireret tilgang til konflikthåndtering i praksis.

Valget om både at interviewe ledere og medarbejdere, samt at flere af interviewpersonerne havde en todelt funktion har bidraget til undersøgelsens validitet, eftersom de forskellige positioner kan have indflydelse på oplevelsen af teorien i praksis. Generelt er diversiteten i samplet en bidragende faktor i forhold til validitet, fordi jeg hermed har foretaget en mere repræsentativ besvarelse af forskningsspørgsmålet.

11.7. Kodning, analyse og rapportering

Ligesom min individuelle analyse- og kodningsproces har påvirket reliabiliteten, har den også haft indflydelse på validiteten, eftersom en analyse foretaget af flere forskere kunne have bidraget med en højere grad af validitet, da selektive fortolkninger ville kunne modvirkes yderligere. Men da jeg har givet interviewpersonerne et løfte om, at jeg er den eneste, der har adgang til materialet, ville inddragelse af andre forskere i kodningsprocessen stride imod etiske overvejelser. Mit udgangspunkt i Braun og Clarkes (2006) anbefalinger for tre separate kodninger af hele interviewmaterialet har dog øget validiteten, fordi jeg hermed kritisk har efterprøvet mine kodninger.

Fordelen ved at vælge den tematiske analyse er, at den bidrager med en høj grad af validitet, fordi undersøger mønstre på tværs af interviewene. For på denne måde undersøges besvarelsen af forskningsspørgsmålet fra flere forskellige perspektiver. Omvendt kan det tematiske overblik modvirke en dybdegående analyse blandt andet af de elementer, som ikke indgår i et tema. På den anden side har jeg suppleret analysen med en fænomenologisk tilgang samt hermeneutisk meningsfortolkning, hvilket bidrager med en dybere analyse og fortolkning af deltagernes subjektive oplevelser med anvendelsen af den systemiske tilgang til konflikthåndtering i praksis.

11.8. Rapportering og den generelle undersøgelse

I dette speciale har jeg anvendt en klassisk struktur med tydelig opdeling mellem redegørelse, analyse og diskussion for at højne læsevenligheden. Dette har ført til, at flere af de præsenterede fænomener berøres flere gange, hvorfor jeg undervejs har måtte henvise til fremtidige kapitler. Omvendt har jeg introduceret flere modeller og tabeller for at skabe et overblik over de præsenterede teorier og effekten af disse. Specialets undersøgelse er hypoteseafprøvende, da udgangspunktet er, at den systemiske tilgang *kan* bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis. Dette har ført til, empirien udelukkende analyseres ud fra et systemisk perspektiv med enkelte teoretiske supplementer i form af konflikt- og følelseteori, eftersom disse ligeledes kunne bidrage til at besvare

problemformuleringen. Havde jeg i stedet arbejdet hypotesegenerende, hvor jeg i interviewene havde spurgt ind til, hvilke strategier informanterne generelt har positive erfaringer med i forhold til konflikthåndtering, og hvilke de har udfordringer med, kunne det muligvis i højere grad have bidraget givet med et indblik i, hvad efteruddannelse i konflikthåndtering i det hele taget bør fokusere på. Eller hvordan den mest hensigtsmæssige håndteringsstrategi med mulige input fra forskellige teoretiske retninger kan blive en del af det organisatoriske praksisfællesskab, så fremtidige konflikter vil blive håndteret mere hensigtsmæssigt. For selvom problemformuleringen undersøger en *inspireret* systemisk tilgang, er mit indtryk, at informanterne generelt arbejder eklektisk i deres konflikthåndtering, forstået på den måde, at de anvender de systemiske redskaber, som giver mest mening for dem og forener dem med, hvordan de ellers sædvanligvis agerer. Dermed kunne fremtidig forskning undersøge teoretiske implikationer ved den systemiske tilgang, samt hvorvidt denne tilgang generelt er den mest hensigtsmæssige i forhold til konflikthåndtering.

12. Konklusion

I dette empiriske speciale blev følgende problemformulering undersøgt: *Hvordan kan en systemisk inspireret tilgang kan bidrage til en mere hensigtsmæssig konflikthåndtering i praksis?* Ifølge de interviewede respondenter *kan* den systemiske tilgangs forståelse af virkeligheden bidrage til en generelt mere hensigtsmæssig adfærd i konfliktsituationer. Empirien har også vist, at interviewpersonerne i nogle tilfælde har haft vanskeligheder med at praktisere tilgangen. En mulig forklaring kan være en dualistisk forståelse af, at teori og praksis ikke er forbundne, hvorfor en holistisk tilgang i højere grad kan understøtte dette. Jeg har argumenteret for, at det udelukkende giver *mening* at anvende en systemisk inspireret tilgang til konflikthåndtering i praksis, hvis aktørerne håndterer udfordringerne ved at tage højde for følgende 6 faktorer i konfliktsituationen: *mod, empati, nysgerrighed, indsigt, nærvær og gensidighed*. En opmærksomhed på disse faktorer kan bringe aktørerne i en position, hvor de er i stand til at praktisere en systemisk inspireret tilgang til konflikthåndtering i praksis. Dette kan føre til, at både psykiske og økonomiske omkostninger ved uhensigtsmæssig konflikthåndtering kan reduceres.

13. Litteraturliste

Bøger

- Adrian, L. (2023). *Konflikter og konflikthåndtering – en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Chandler Publishing.
- Bernard, R. H. (2006). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches* (4. udg.). AltaMira Press.
- Binderkrantz, A., & Andersen, J. G. (2011). *NVivo: A qualitative data analysis software*.
- Bohni, T.K. (2022). *Konfliktkompetent. Fire nøgler til fastlåste situationer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Boscolo, L., Cecchin, G., Hoffman, L., & Penn, P. (1987). *Milan systemic family therapy: Conversations in theory and practice*. Basic Books.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice* (R. Nice, Trans.). Stanford University Press.
- Coughlin Della Selva, P. (2001): *Intensiv dynamisk korttidsterapi*. København: Hans Reitzels Forlag
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2014). *Essential social psychology* (3. udg.). SAGE Publications Ltd.
- Damasio, A. R. (2001). *Descartes' fejltagelse: Følelse, fornuft og den menneskelige hjerne*. Hans Reitzels Forlag.
- Domenici, K., & Littlejohn, S. (2001). *Engaging communication in conflict: Systemic practice*. Sage Publications Inc.
- Farrell, M. (2014). *Historical and philosophical foundations of psychology*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511843853>
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Sage.
- Fog, J. (1995). *Med samtalen som udgangspunkt*. Akademisk Forlag.

- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E., & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. Other Press.
- Haslebo, G. (2019). *Relationer i organisationer: En verden til forskel* (2. udg.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G., & Nielsen, K. S. (2004). *Konsultation i organisationer: En systemisk tilgang*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Madsen, J. G., Johansen, T., & Specht, T. (2018). *Systemisk ledelse – Den reflektive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). Hans Reitzel.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- LeDoux, J. E. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon & Schuster.
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators*. Jossey-Bass.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Shambhala Publications.
- Maturana, H. R., & Verden-Zöller, G. (1996). *The biology of love*. Instituto de Terapia Cognitiva.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. udg.). SAGE Publications.
- Ofman, D. D. (2002). *Kernekvalliteter – organisationens skjulte værdier*. JP Bøger.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. SAGE Publications.

- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2010). *Developing your conflict competence: A hands-on guide for leaders, managers, facilitators, and teams*. Jossey-Bass.
- Ryan, R.M. & Deci, E. L (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., & Prata, G. (1978). *Paradox and counterparadox: A new model in the therapy of the family in schizophrenic transaction*. Jason Aronson.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes* (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Trans.). Harvard University Press.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton & Company.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the machine*. MIT Press.

Kapitler i bøger

- Bohni, T. K. (2023). Konfliktkompetent lederskab. I K. Mellon (Red.), *Ledelse af medarbejdere: Perspektiver, definitioner og kvalificerede bud* (1. udg., s. 147–202). Dansk Psykologisk Forlag.
- Brinkmann, S. (2011). Følelser på godt og ondt. I C. Elmholdt & L. Tangaard (Red.), *Følelser i ledelse* (s. 131-151). Forlaget Klim.
- Elmholdt, C., & Tangaard, L. (2011). Introduktion. I C. Elmholdt & L. Tangaard (Red.), *Følelser i ledelse* (s. 9-21). Forlaget Klim.
- Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. I C. K. W. de Dreu & M. Gefland (Red.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* / (s. 245–266). Lawrence Erlbaum Associates. <https://ebookcentral-proquest-com.ez.statsbiblioteket.dk/lib/asb/detail.action?pq-origsite=primo&docID=332829>

Rogers, C. R. (1983). Freedom to learn for the 80's (s. 9-21 & 119-135). Merrill.

Schein, E. H. (1994). *Organizational culture and leadership* (2. udg.). Jossey-Bass.

Staunæs, D., & Søndergaard, D. M. (2015). Kvalitativ analyse. I H. J. Nielsen & M. K. Kvale (Red.), *Kvalitative metoder i psykologi og pædagogik* (2. udg., s. 123–145). Hans Reitzel.

Stegeager, N., & Molly-Søholm, T. (2020). Systemiske nøglebegreber. I N. Stegeager m.fl. (Red.), *Systemisk ledelse – den refleksive praktiker* (s. 37–62). Samfundslitteratur.

Tidsskrifter

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879002>

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>

Berlyne, D. E. (1960). Conflict arousal and curiosity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(2), 168–173. <https://doi.org/10.1037/h0045981>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cecchin, G. (1987). Hypothesizing, circularity, and neutrality revisited: An invitation to curiosity. *Family Process*, 26(4), 405–413. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1987.00405.x>

Cecchin, G., Lane, G., & Ray, W. A. (1992). Irreverence: A strategy for therapists' survival. *Family Process*, 27(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1988.00001.x>

Hebb, D. O. (1955). Drives and the C.N.S. (conceptual nervous system). *Psychological Review*, 62(4), 243–254. <https://doi.org/10.1037/h0045981>

Johansen, B., & Nielsen, L. P. (2007). Frirum til tænkning og kreativitet – negativ formåen og lederes udvikling. *Erhvervspsykologi*, 5(2).

Krause, J. (2021). The ethics of ethnographic methods in conflict zones. *Journal of Peace Research*, 58(3), 329–341. <https://doi.org/10.1177/0022343320971021>

Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4

Tomm, K. (1988). Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic, or reflexive questions? *Family Process*, 27(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1988.00001.x>

Van der, J., Voet, J., & et al. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in the public sector context. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 428-446.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2015-0042>

Waldron, V. R. (2000). *The role of emotions in communication: Differences in emotional expression across professional and personal relationships*. *Journal of Applied Communication Research*, 28(3), 180-203. <https://doi.org/xxxx>

Hjemmesider

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2023, 16. november). Fravær i forbindelse med stress koster danske arbejdspladser mindst 16,4 mia. kroner årligt. Besøgt 9/5-2025
<https://nfa.dk/nyt/nyheder/2023/fravaer-i-forbindelse-med-stress-koster-danske-arbejdspladser-mindst-16-4-mia-kroner-aarligt>

Europa-Parlamentet og Rådet. (2016). *Forordning (EU) 2016/679 af Europa-Parlamentet og Rådet af 27. april 2016 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri bevægelighed for sådanne oplysninger (GDPR)*. Hentet 20/4-2025 fra <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Aarhus Universitet. (2025). *Behandling af personoplysninger i opgaver og specialer*. Hentet 20/4-2025 fra <https://studerende.au.dk/studier/fagportaler/vejledning-health/vejledning/retningslinjer-ved-brug-af-data>