

Konfliktende konfliktforståelser

– meningsskabelse og handlerum i konflikter på arbejdspladsen

Elisabeth Naima Mikkelsen

Konflikter på arbejdet har stor betydning for trivslen på arbejdet og for oplevelsen af arbejdsmiljøet. Mit fokus på konflikter i denne artikel tager en lidt anden drejning, end konfliktforskning vanligt gør. I stedet for f.eks. at tage udgangspunkt i om konflikterne er opgave- eller relationsrelaterede, en distinktion som har vundet stor indpas i forståelsen af konflikter, så er mit fokus i denne artikel på aktørernes meningsskabelse i konflikter og samspillet mellem meningsskabelse og handling. Med dette fokus forsøger jeg at forstå, hvorfor konflikter udspiller sig, som de gør, og hvad det er for handlerum, der defineres for at håndtere og ændre konflikterne. Det betyder, at jeg i denne undersøgelse af konflikter fokuserer på, hvordan medarbejdere og ledere tænker om konflikter frem for at analysere konflikter som en objektiv størrelse.

Det er en udbredt opfattelse, at konflikter er noget negativt, som helst skal undgås. Andre opfatter konflikter som potentielt sunde processer, der kan afstedkomme problemløsning, udvikling og læring i organisationer, hvis de håndteres korrekt (De Dreu 1997; Jehn 1997; Van de Vliert 1998). Her anskues arbejdspladsens konflikter som positive kilder til forandring. Med størstedelen af konfliktforskningen grundigt indlejret i en positivistisk videnskabstradition har fokus overvejende været på at udvikle kategorier, der kan forklare forskellige aspekter af konflikt som fænomen. Nogle af de vigtigste bidrag har været udviklingen af 1) konflikttypologier, der kategoriserer konflikter i forhold til deres indhold ved at skelne mellem opgaverelaterede konflikter og relationskonflikter (De Dreu & Weingart 2003; De Dreu & Van de Vliert 1997; Jehn 1997) og 2) kon-

flikthåndteringstypologier, der kategoriserer konflikthåndtering som måder at agere på i konflikter ved at skelne mellem fem generaliserede måder at konflikthåndtere på i interpersonelle konflikter (Kilman and Thomas 1977; Rahim 1983). Meget af konfliktforskningen undersøger således konflikter og konflikthåndtering ud fra disse veletablerede kategorier. Herudfra opstilles normative forskrifter for effektiv konflikt-håndtering samt forskrifter for, hvilke typer af konflikter organisationer hhv. skal undgå, fordi de skader organisationen eller skal forsøge at stimulere fordi de kan være til gavn for organisationens 'performance' og produktivitet.

Dette fokus på konflikttypologier er imidlertid blevet kritiseret for at reducere vores forståelse af konflikter på arbejdspladser. Kolb og Putnam (1992) fremfører f.eks., at konflikter

“has its roots in the individual, social, organizational, and cultural relationships that overflow the existing descriptive and normative topologies” (315).

Ifølge Kolb og Putnam er konflikter altså indlejret i de specifikke sociale, organisatoriske og kulturelle relationer, der er mellem individer og grupper på arbejdspladsen, hvilket går langt ud over en forståelse af konflikt i form af deskriptive og normative typologier. Ligesom Kolb og Putnam (1992) fremhæver også Barley (1991), at der er behov for andre metoder og teoretiske rammer til at indfange konflikt-dynamikker på arbejdspladsen end dem, der primært anvendes inden for konfliktforskningen. De foreslår således, at konflikter og konflikt-håndtering undersøges i centrum af hverdagslivet på arbejdspladsen og peger på etnografi som en metode, der har meget at tilbyde i videreudviklingen af vores forståelse af konflikter som fænomen.

Med denne kritik af den etablerede konfliktforskning, symboliserer Kolb og Putnam (1992) og Barley (1991) starten på en ny måde at begrebsliggøre konflikter på, der hverken kategoriserer konflikter som positive eller negative fænomener. I stedet foreslår de at fokusere på, hvordan vi kan forstå de komplekse dynamikker, der er i konflikter. Inden for dette område af konfliktforskningen er der opmærksomhed på, hvordan der skabes mening i konflikter, og hvordan denne meningsskabelse har betydning for, hvordan konflikter håndteres og udvikler sig (Kolb & Bartunek 1992; Lewicki & Gray 2003). Ifølge denne forståelse af konflikter skal man undersøge snak og diskurser om konflikter for at få indsigt i, hvordan folk forstår og skaber mening om konflikter, hvordan de handler i konflikter, og hvordan de fortolker og påvirker hinandens måder at konflikt-håndtere på.

I denne artikel præsenterer jeg en etno-

grafisk undersøgelse af hverdagskonflikter, der opstår på arbejdspladsen, når medarbejdere mødes. Konkret undersøger jeg, *hvordan medarbejdere og ledere i en organisation oplever og håndterer konflikter i deres arbejde*. I løbet af et 10 måneders feltstudie i en dansk udviklingsorganisation, som jeg kalder NGO Plus, undersøgte jeg konflikter og konflikt-håndtering i de rutiner og aktiviteter, der udgjorde hverdagen i organisationen. Gennem interviews og observationer lyttede jeg til medarbejderen og lederes fortællinger om deres erfaringer med konflikter, og jeg observerede 'in-the-moment' konflikter.

Jeg begynder artiklen med at præsentere den teoretiske ramme for denne undersøgelse, hvorefter jeg kort introducerer NGO Plus og beskriver metoden med at indsamle og analysere det empiriske materiale. Dernæst viser jeg, hvordan der på fem forskellige måder meningsskabes og handles i konflikter i NGO Plus. Jeg slutter artiklen med at diskutere resultaterne og konkretisere bidraget ved at undersøge meningsskabelse i konflikter på arbejdspladsen.

Meningsskabelse som procesteori

Karl Weicks teori om 'sensemaking' i organisationer har en procesorienteret, konstruktivistisk tilgang til skabelsen af mening og handler således ikke om at have en mening om noget, men om at skabe mening i noget. Det betyder, at det er ved at placere dette 'noget' i en sammenhæng at der skabes forståelse om hændelser, ting og situationer. Weick skriver om processer for meningsskabelse: *“active agents construct sensible, sensible events. They 'structure the unknown”* (1995, 4). Meningsskabelse som procesteori handler om perception, fortolkning og handling, som kontinuerligt forekommer og revideres cyklisk (Weick 1979). To grundlæggende antagelser ligger

til grund for Weicks teori om meningsskabelse.

Den første antagelse er, at skabelsen af mening aldrig sker i et socialt tomrum. Meningsskabelse er en social proces, hvor sociale konstruktioner af mening sker gennem social interaktion. Relationer mellem menneskerne er således centrale i skabelsen af mening. Med denne antagelse har Weicks teori således flyttet det forskningsmæssige fokus på fortolkning og mening væk fra individet og ind i organisationen (Mills m.fl. 2010). Studier af meningsskabelse har af samme grund derfor et stort fokus på tale og diskurs, fordi det er herigennem at meget social kontakt bliver medieret (Weick 1995).

Den anden grundlæggende antagelse i Weicks teori om meningsskabelse er, at tænkning og handling definerer hinanden (Weick m.fl. 2005). Dette betyder, at skabelsen af mening er tæt knyttet til det at handle: På den ene side er individet medskabere af sine omgivelser, når det skaber mening, og på den anden side er handling en betingelse for meningsskabelsen. Weick tager afstand fra en forståelse af omgivelserne som en objektiv størrelse, der er derude. I stedet ser han individer som aktive medskabere af omgivelserne og citerer Mary Parker Follett:

" [W]e are neither the master nor the slave of our environment. We cannot command and the environment obey, but also we cannot, if we would speak with the greatest accuracy, say that the organism adjust itself to environment, because it is only part of a larger truth" (Follett citeret i Weick 1995, 32).

Begrebet 'enactment' beskriver en gensidig proces, hvori omgivelserne påvirker individet, og individet påvirker omgivelserne. Dermed søger begrebet 'enactment' at indfange, at folk er med til at skabe deres omgivelser, fordi de handler i overensstemmelse

med, hvordan de ser verden. Fra dette perspektiv handler meningsskabelse således ikke kun om at fortolke verden, men lige så meget om at skabe den.

Det er den Goffmanske idé om 'framing', der udgør fundamentet for teorien om meningsskabelse (Czarniawska 2006). I værket om *Frame Analysis* (1974) viser Goffman, hvordan individer og grupper bruger 'frames', eller fortolkningsrammer, til at definere situationer, organisere deres erfaringer og guide deres handlinger. Begrebet 'framing' er primært blevet brugt inden for teorier om sociale bevægelser (Gamson 1995; Snow m.fl. 1986) med henblik på at beskrive strategiske processer, der har til henblik at konstruere mening for andre, som er i overensstemmelse med politiske interesser. Idéen om 'framing' som meningsskabelse for andre spiller også en stor rolle i litteraturen om ledelse af organisationsforandringer, hvor Gioia & Chittipeddi (1991) kalder denne proces for 'sensegiving':

"Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality" (442).

Ifølge Goffman (1974) er 'framing' dog en naturlig del af folks hverdagsmeningsskabelse. Her henviser begrebet til brugen af forskellige repertoire af stabile og ustabile, artikulerede og uartikulerede kategorier til at afgrænse og fortolke erfaringer og skabe retning for vores handlinger. 'Frames' eller fortolkningsrammer fungerer altså som optikker, hvorigennem folk skaber mening i det sociale liv, der foregår omkring dem og dermed konstruerer, hvad det er, der sker. Meningsskabelse handler altså om at konstruere eller 'frame' det subjektive til noget mere håndgribeligt (Weick m.fl. 2005), og i den proces trækker folk ofte på fortolk-

ningsrammer for at konstruere roller og fortolke hændelser som reaktion på situationer (Weick 1995). Når man 'enacter' og er med til at skabe sine omgivelser, er man derved også med til at skabe og genskabe de fortolkningsrammer, som man bruger til at skabe mening i en given situation.

Valget af en passende fortolkningsramme for at skabe mening i en given situation afhænger af ens egen hukommelse, de 'cues' eller ledetråde, som andre udsender, og især den sociale kontekst eller kultur, hvori situationen foregår (Gray 2003). Hvordan en konflikt fortolkes, skal altså forstås i den sociale sammenhæng, hvor konflikten opstår (Bartunek m.fl.1992; Mather & Yngvesson 1980), fordi sociale processer som 'sensemaking' og 'framing' er indlejret i den bredere sociale og institutionelle kontekst, hvori de foregår (Weber & Glynn 2006).

I denne artikel analyserer jeg, hvordan medarbejdere og ledelsen i NGO Plus skaber mening i konflikter, hvilke fortolkningsrammer de anvender til meningskabelse i konflikter, og hvordan dette er med til at definere deres handlerum for konflikt-håndtering i praksis. Udover meningskabelse er mit fokus således på 'enactment' og på, hvordan den sociale kontekst former meningskabelse i konflikter og samtidig 'enactes' og (gen)skabes. Med et 'sensemaking'-perspektiv på konflikter tager man således afstand fra konflikter som objektive størrelser, der er 'derude'. Mens Weick anerkender at makrostrukturer eksisterer, er hans ærinde primært at undersøge på mikroniveau, hvordan disse strukturer sætter sig igennem i den lokale meningskabelse. Fordi det netop er igennem den lokale meningskabelse og 'enactment', at strukturer på makroniveau skabes og oprettholdes: "*Sensemaking is the feedstock for institutionalization*" (Weick 1995, 36). Derfor er fokus med et 'sensemaking' perspektiv på konflikter ikke på forskellige emergende

interesseområder, modsætninger og værdiforskelle som objektive fænomener, men på de meninger, der tilskrives disse fænomener, fordi dette har afgørende betydning for, hvordan sådanne forskelle opleves, og om de bliver konfliktfyldte. Analysen af meningskabelse i konflikter viser, at der eksisterer flere mulige fortolkninger af den samme konflikt, hvilket tydeliggør det socialkonstruktivistiske afsæt for Weicks teori om meningskabelse i organisationer.

Etnografisk feltarbejde

NGO Plus er en privat humanitær organisation, der arbejder med bistand og udvikling i udviklingslande. Der er cirka 30 lønede, heltidsansatte medarbejdere i NGO Plus, som består af tre funktionsopdelte afdelinger og en stabsfunktion, hvor hver afdeling tæller ca. ti medarbejdere inklusiv afdelingslederen. Det er en blanding af HK'ere og AC'ere, der arbejder i organisationen.

For at undersøge konflikter i NGO Plus brugte jeg en etnografisk forskningsmetode bestående af deltagerobservationer (Bernard 1994) og gentagne enkeltinterviews (Kvale 1996) med medarbejdere og ledere. Feltarbejdet foregik over 10 måneder, fra juni 2008 til marts 2009, med to perioder, hvor jeg indsamlede empirisk materiale. Sammenlagt lavede jeg feltarbejde i organisationen i fire måneder på fuld tid. Da konflikter på mange arbejdspladser er et meget følsomt emne, brugte jeg deltagerobservationerne til at skabe tillid omkring min person for derefter under interviews gradvist at kunne spørge ind til interviewpersonernes oplevelser med konflikter.¹

I løbet af feltarbejdet gennemførte jeg 39 interviews med medarbejdere og ledere. Interviewene varede 30-90 minutter. Interviewspørgsmål handlede om fællesskab og samarbejde på arbejdspladsen, ledelse og oplevelser med konflikter på arbejdet.

Ofte brugte jeg interviewsituationen til at spørge ind til specifikke konfliktsituationer, som jeg havde fået kendskab til under deltagerobservationerne. På den måde spurgte jeg ind til interviewpersonernes forståelser, intentioner og følelser i de situationer, som jeg allerede kendte lidt til. Gennem denne anvendelse af flere dataindsamlingsmetoder søgte jeg også reflektivt at triangulere forskningstemaer for derigennem at øge udsigelseskraften af mine resultater (Hammersley & Atkinson 2007, 184). Med et fænomnologisk udgangspunkt (Schutz 1970) for udførelsen af det etnografiske feltarbejde, undersøgte jeg således lokale, eller *emiske* forståelser (Harris 1976) af konflikter i NGO Plus. Dvs. hvordan medarbejdere og ledere i organisationen kategoriserer og skaber mening i konflikter, samt hvilke organisatoriske adfærdsregler, i en etnometodologisk (Garfinkel 1967) forståelsesramme, der er med til at konstituere handlerum for konflikthåndtering.

Som analysemetode anvendte jeg en tematisk analysemetode (Braun & Clarke 2006), da denne metode er velegnet til at identificere og analysere temaer og mønstre i empirisk materiale. De tidlige stadier af analysen fandt sted under feltarbejdet, hvor jeg fokuserede på at dokumentere de konflikter, der var synlige for mig som observatør, og som medarbejdere og ledelse i NGO Plus ville tale om. Efter feltarbejdet foretog jeg følgende trin i dataanalysen: Først gennemlæste jeg alle interviewudskrifter og feltnoter for at få indtryk af så mange temaer og mønstre som muligt i forhold til emiske forståelser af konflikter. Dernæst kodede jeg interviewudskrifter og feltnoter ved hjælp af Nvivo9 og fandt en række forskellige fortolkninger af konflikter. Endelig inddelte jeg de forskellige fortolkninger i fem forskellige temaer om, hvordan konflikter konstrueres af både medarbejdere og ledere i NGO Plus.

Meningskabelse og handlerum i konflikter i NGO Plus

Fra starten af mit feltarbejde i NGO Plus var det tydeligt, at den generelle holdning til konflikter var, at det var der ikke noget af.² Konflikter var derfor heller ikke noget, man bare sådan uden videre kunne få folk til at tale om. Men et par uger inde i feltarbejdet fortalte en leder, at man ikke kunne lide ordet 'konflikt' i NGO Plus, men i stedet foretrak at bruge ordet 'gnidning' til at beskrive de problemer og spændinger, der nogle gange opstod mellem medarbejderne. Jeg begyndte derfor at undersøge, hvordan 'gnidning' var forskellig fra 'konflikt'.

Til at hjælpe mig brugte jeg deltagerobservationerne, hvorigennem jeg havde fået indblik i et anspændt forhold mellem Helle, en medarbejder i en af afdelingerne, og resten af medarbejderne i den afdeling. I interviews spurgte jeg flere af medarbejderne fra afdelingen, om deres vanskeligheder med Helle udgjorde en gnidning eller en konflikt. En medarbejder svarede:

"Hmm, ja altså Helle er altid i opposition til os alle sammen. Om man kan kalde det en konflikt, det ved jeg ikke. Det er sådan 'ongoing', man ved, at hvis man spørger hende om noget, så får man altid en negativ reaktion. Er det en konflikt? [...] Nogle gange går jeg rundt på listefødder for at finde ud af, hvornår det ville være et godt tidspunkt lige at spørge hende om noget. Det kan måske godt føles som en konflikt, men det er ikke sådan en konflikt, der bryder ud, det er mere som gnidninger, det giver lidt muggen i krogene og sladder."

Citatet viser, at medarbejderen bruger en udbruds-metafor for konflikter, mens hun bruger en gnidnings-metafor til at beskrive situationen med Helle. Gnidnings-metaforen er primært opstået af ledelsens skildring af organisationen som en maskine: "Uanset,

hvor man er placeret i systemet, så er ens bidrag vigtigt, for at NGO Plus-maskinen kan fungere godt,” siger generalsekretæren i NGO Plus. Denne konstruktion af organisationen som en maskine foreskriver, at det er i bevægelserne mellem de enkelte maskindele at der opstår varme eller friktion.

Undersøgelsen af, hvordan 'gnidning' adskiller sig fra 'konflikt', åbnede døren til at forstå, hvordan kulturelle sammenhænge konstruerer konflikter i NGO Plus. Og i den lokale jargon havde ordet 'gnidning' erstattet 'konflikt', fordi 'konflikt' havde en meget negativ ontologisk status. Som udbruds-metaforen symboliserer, var ordet 'konflikt' stærkt associeret med noget meget voldsomt, noget man havde svært ved at kontrollere og derfor helst undgik. Denne forståelse af 'konflikt' har sine rødder i NGO Plus' udviklingsindsats i post-konflikt lande, hvor konflikter har alvorlige menneskelige og materielle omkostninger. En konsekvens af dette var, at medarbejdere og ledere ikke så interne uoverensstemmelser i organisationen som 'konflikter', men som 'gnidninger', der signalerede noget, som var meget mere harmløst. Det var noget, der var mere medgørligt, noget man kunne arbejde med, hvorfor det også bedre kunne accepteres, at det var der. En konsekvens af ordvalget 'gnidning' var dog også en nedtoning af eventuelle forskelle, der måtte opstå mellem mennesker i organisationen.

Denne forståelse af, at der er gnidninger og ikke konflikter i NGO Plus, sætter den overordnede ramme for de forskellige måder, konflikter 'frames' på i organisationen. Medarbejderne og ledelsen kategoriserer konflikter som et spørgsmål om den besværlige personlighed, kultursammenstød mellem afdelinger, ulighed mellem faggrupper, fraværende ledelse og det eksterne pres, der er på organisationen.

Den besværlige personlighed

Som i mange andre organisationer er der i NGO Plus individer, der anses for at være besværlige at samarbejde med. Disse individer er jævnlige involveret i gnidninger og bliver betragtet som en slags 'sorte får' i organisationen. Den mest almindelige måde at forklare gnidninger på er at skyde skylden på de sorte får. Et eksempel på et af disse sorte får er Alice, der er organisationens lønmedarbejder. En medarbejder, der arbejder i samme afdeling som Alice, fortæller:

”Man møder altid et nej, når man går derind med noget, og tit bliver hun aggressiv og sur. Så ofte skal man lige tage sig sammen, før man går derind. Det er synd, der er mange, der har den oplevelse med hende”

De andre medarbejdere i virksomheden synes at Alice hidser sig op over det mindste og ikke har andet i hovedet end regler og procedurer. Det er en generel holdning blandt medarbejderne, at Alice er besværlig at samarbejde med. Hun er simpelthen for firkantet. En leder i organisationen forklarer:

”Problemet er, at selvom hun kan sit kram, så er hun ikke så imødekommende. Hun er lidt firkantet, – måske bliver man firkantet af at sidde med noget, som er meget firkantet, i lang tid.”

Gnidninger forklares ofte ud fra personlighedstræk ved de personer, der er involveret i gnidningerne. I forhold til Alice bliver gnidninger forklaret ud fra brister i Alices personlighed: Hun 'bliver tit aggressiv og sur', er 'ikke så imødekommende' og er 'firkantet'. Kort sagt skyldes gnidningerne problemer med Alices personlighed, hvilket er grunden til, at gnidningerne opstår og tager den form, de gør.

I denne måde at skabe mening i gnidninger er problemet Alices personlighed, som mange synes afspejler de regler og procedurer, hun i sit job har til opgave at opretholde på arbejdspladsen. Alices hovedopgave er at indsamle alle medarbejdernes tidsregistrering hver måned og videreformidle indholdet i kvartalsrapporter til ledelsen. Men hun har stor set altid svært ved at få folk til at tidsregistrere til tiden. Hun bliver sur, når folk ikke får lavet deres tidsregistrering til tiden, for så skal hun bruge tid på at skrive rykker-e-mails, og hun ved, at det bliver hendes opgave at indhente de andres forsinkelser. Hun bliver frustreret og vred, når folk tidsregistrerer sig for sent, fordi hun synes, at det viser en generel mangel på respekt for hendes job. Der er mange i organisationen, der oplever gnidninger med Alice, fordi de synes hun er for rigid og ikke tilstrækkelig fleksibel i hendes arbejdsprocedurer og tempo. På den måde placerer denne fortolkningsramme entydigt gnidninger hos det individ, der forvalter systemets regler og procedurer, og ikke i selve systemet.

Når gnidninger kategoriseres til at handle om besværlige personligheder, betyder det også, at det, der skal ændres på, er personligheden hos den person, der er hovedperson i gnidningerne, dvs. Alice. Heldigvis for Alice er hun superdygtig til sit arbejde, hvorfor ledelsen gerne vil beholde hende. Der bliver dog ved med at opstå gnidninger mellem Alice og nogle af de andre medarbejdere, og da gnidningerne kører i årevis, kan man således sige, at konflikterne fastlåses.

Når medarbejdere og ledere i NGO Plus trækker på fortolkningsrammen om den besværlige personlighed for at skabe mening i konflikter, følger de individualiseringsstrømme i samfundet, som individualiserer og personliggør konflikter. Denne meget udbredte konfliktfortolkning place-

rer ansvar og skyld hos enkeltpersoner, som Alice, og fritager dermed ledelsen, de øvrige medarbejdere og det organisatoriske system for ansvar i konflikter. For Alice betyder det, at konflikthåndtering og reparationen af hendes 'image' foregår på et individuelt niveau: De gnidninger, hun oplever, er hendes eget problem og noget, hun selv må løse ved at ændre sin personlighed.

Kultursammenstød mellem afdelinger

Konflikter kategoriseres også som kultursammenstød mellem afdelinger, når to afdelinger arbejder dårligt sammen. Lederen af administrationsafdelingen forklarer her, hvorfor der ofte opstår kultursammenstød mellem hans afdeling og 'fundraisings'-afdelingen:

"Men det er fordi, det er to helt forskellige kulturer. Altså nogen af dem [fundraiserne], de kommer jo drønende igennem de der faser med grønt hår og rødt hår, og hvad de nu ellers måtte ha', og de roder jo som gale. Så går de ind og bryder vores stille struktur op og ja, så står der 37 kaffekopper, og sådan noget det er jo noget, der virkelig irriterer folk her ikke. Men alle anerkender jo at 'hov, det var fandeme en god idé de fik' ikk' – de har jo skaffet penge i tonsvis."

Citatet viser, at kultursammenstød forklares med, at det handler om forskellige subkulturer i organisationen. Kulturforklaringen bundet i, at de forskellige afdelinger rummer forskellige typer af arbejdsområder, som kræver, at arbejdsopgaverne udføres af mennesker med meget forskellige kompetencer og meget forskellige personligheder. Forskelle i arbejdsområder, kompetencer og personligheder skaber således forskellige subkulturer i organisationen.

Ledelsen forklarer kultursammenstød mellem administrationsafdelingen og 'fundraisings'-afdelingen med, at det kreative ar-

bejde med 'fundraising' kræver medarbejdere, der er gode til få idéer, som ofte skal gennemføres her og nu. Da 'fundraiserne' ikke kan planlægge deres arbejde, er det først i sidste øjeblik, at de får bedt de administrative medarbejdere om hjælp. Det irriterer de administrative medarbejdere grænseløst, for i modsætning til 'fundraiserne' går de meget op i regler, procedurer og systemer, der skaber orden i tingene. Så mens det egentlig er selve arbejdet i administrationsafdelingen, der er organiseret på en måde, der følger regler og opretholder procedurer og systemer, så formår ledelsen at gøre arbejdets udførelse til et spørgsmål om den rigtige personlighed. Arbejdet i administrationsafdelingen og i 'fundraisings'-afdelingen gøres dermed personlighedsbåret.

Den administrative leder konstruerer således konflikter mellem de to afdelinger som noget positivt, fordi organisationen med de forskellige kompetencer, personligheder og subkulturer får de bedst kvalificerede medarbejdere til at udføre organisationens mangeartede opgaver. På den måde fremhæves det, at organisationen har lige meget brug for alle afdelingers indsats på trods af, at de forskellige kompetencer, personligheder og kulturer altså nogle gange skaber kultursammenstød mellem afdelingerne. Lederen siger: *"Det, vi taler om, er to forskellige verdener, som begge to skal være her"*.

En vigtig kilde til indflydelse udgør kontrol med, hvilke signaler der får opmærksomhed og anvendes som referencepunkt for meningsskabelse (Weick 1995). I kultursammenstød mellem de administrative medarbejdere og 'fundraiserne', kanaliserer den administrative leder sine medarbejders opmærksomhed hen på organisationens behov for kreative medarbejdere, om end fundraisernes adfærd undertiden opleves impulsiv og udfarende og kolliderer med de administrative medarbejders arbejdsvær-

dier om at være velorganiserede og punktligge. Lederen praktiserer således 'sensegiving' ud fra sin forståelse af, hvorfor der opstår kultursammenstød i organisationen og forsøger dermed at påvirke sine medarbejders forståelse af relationen og gnidningerne mellem de to afdelinger. De administrative medarbejdere præges af lederens 'sensegiving' om kultursammenstød: *"Nogle er kreative og impulsive, og vi er mere organiserede og punktligge ... det handler om kultur og de forskellige måder, vi arbejder på,"* siger en administrativ medarbejder. Men som jeg viser lidt senere, så er der ikke tale om, at de administrative medarbejdere bare passivt overtager lederens 'sensegiving' om kultursammenstød mellem de to afdelinger.

Når lederen og medarbejdere i administrationsafdelingen forstår konflikter som kultursammenstød, bevæger de sig inden for rammerne af organisationens ideologi om egalitarisme og konstruerer konflikterne mellem de to afdelinger til at være et spørgsmål om mangfoldighed i organisationen. Ideologien om egalitarisme afspejler samtidigt NGO Plus' vision om en mere lige verden og giver retning til organisationens mission og kamp imod globale uretfærdigheder. Men egalitarisme er også en fælles ramme, der trækkes på, når medarbejdere og ledere fra hele organisationen skaber mening i interne relationer. F.eks. trækkes der på egalitarisme, når medarbejdere og ledere fremhæver organisationens *"flade struktur"*, og når medarbejderne og ledelsen snakker om, hvordan alles bidrag er lige vigtigt, uanset hvor de er placeret i systemet. Ved at fortolke konflikter mellem afdelinger inden for rammerne af organisationens ideologi om egalitarisme, formår den administrative leder at nedtone, eller rettere omskrive, mange konflikter til at være et spørgsmål om mangfoldighed i organisationen med det resultat, at konflikternes intensitet og omfang begrænses.

Ulighed mellem faggrupper

Den tredje fortolkningsramme, der trækkes på for at skabe mening i konflikter, eksisterer i det skjulte og kategoriserer konflikter som et spørgsmål om ulighed mellem forskellige faggrupper. Det er især de administrative medarbejdere, der taler om gnidninger som noget, der handler om ulighed mellem dem og AC'erne i organisationen. De administrative medarbejdere føler ikke, at der er samme grad af respekt for deres arbejde, sammenlignet med de andre typer af arbejde, der udføres i organisationen. De administrative medarbejdere oplever gnidninger når AC'ere og ledere fra de øvrige afdelinger forventer, at de bare står til rådighed:

"Jeg føler, at der er nogen, der tager det for givet, at vi i administrationsafdelingen udfører forskellige serviceopgaver, og det, synes jeg, ikke er i orden. Der er nogen i den her organisation, der mener, at HK'erne udelukkende er til for AC'ernes skyld."

De administrative medarbejdere påpeger to forskellige typer af situationer, hvor de mærker, at der er statusforskelle mellem dem og AC'erne. Den ene type situation har at gøre med, hvordan nogle AC'ere fra de andre afdelinger formulerer deres anmodninger om administrativ hjælp på en måde, der ofte signalerer mangel på respekt for de administrative medarbejdere og deres arbejde. En administrativ medarbejder fortæller:

"Jeg tror virkelig, at hvis de sagde det anderledes, f.eks.: 'Er det muligt for dig at hjælpe mig med det her?' – eller 'Jeg ville virkelig sætte pris på det, hvis du kunne gøre det for mig i eftermiddag', så ville jeg tilsidesætte, hvad jeg nu end lavede og forsøge at hjælpe"

Den anden type situation, hvor de administrative medarbejdere oplever statusfor-

skelle mellem dem og de andre medarbejdergrupper i organisationen, er, når AC'ere fra de andre afdelinger møder op i administrationsafdelingen og forventer øjeblikkelig administrativ hjælp. En administrativ medarbejder siger:

"Vi forstår ikke altid de andre afdelinger og den måde, de arbejder på. Især forstår vi ikke rigtigt 'fundraising'-afdelingen, at de kan være styret så meget af deres kreativitet og deres impulsive måde at handle på. Det forvirrer os. Og så oplever jeg, at nogle af de ting de gør, gør de for at genere os. Altså, at de ikke kan finde ud af at sige til i god tid, og at de ikke kan være lidt mere strukturerede. Vi synes godt, at de kunne sætte sig lidt mere ind i, hvad det er, vi laver"

Forventningerne om øjeblikkelig administrativ hjælp frustrerer de administrative medarbejdere, dels fordi de føler sig taget for givet af de andre faggrupper i organisationen og dels fordi, de ikke føler sig i stand til selv at bestemme deres 'arbejdsflow', og i hvilken rækkefølge opgaverne, som de er ansvarlige for, skal løses. Det får dem til at føle, at de har en lavere status sammenlignet med andre faggrupper i NGO Plus. De er kort sagt en medarbejdergruppe, der skal servicere de andre medarbejdere i organisationen. Dette har skabt frustration og irritation blandt de administrative medarbejdere, fordi de, ligesom de andre faggrupper i NGO Plus, opfatter deres arbejde som noget, der handler om at gøre en forskel i verden.

De administrative medarbejders oplevelse af konflikter som et spørgsmål om ulighed mellem faggrupper står i modsætning til konstruktionen af konflikter som et spørgsmål om kultursammenstød og mangfoldighed i organisationen. Det interessante er, at de administrative medarbejdere konstruerer de selvsamme konflikter på forskellige måder. På den ene side træk-

ker de på organisationens ideal om egalitarisme i deres meningsskabelse i konflikter med de andre medarbejdergrupper. Men på den anden side oplever de, at institutionaliserede roller og dertilhørende forventninger truer deres selvopfattelse som ligeværdige medlemmer af NGO Plus. Problemet for de administrative medarbejdere er, at der er mindre plads til den konfliktforståelse, der handler om, at konflikter bunder i ulighed mellem faggrupper. Den står nemlig tydeligt i modsætning til NGO Plus' overordnede ideologi om egalitarisme.

Denne spænding mellem forskellige måder at fortolke konflikter på afspejler et usynligt organisatorisk hierarki (jf. Gadlin 1994), hvor de administrative medarbejdere føler sig placeret i bunden, fordi de oplever, at de bliver nægtet deres identitet som ligeværdige partnere i organisationen, på trods af organisationens stærke egalitære værdier. En medarbejder fra en af organisationens andre afdelinger siger:

"Generelt oplever de kontoransatte sig selv som 'underdogs' i den her organisation. De udgør en servicefunktion, som ingen sætter pris på, og så er de det sidste led, der aldrig får oplysninger før til sidst. Denne generelle ulighed er egentlig ret underlig i en demokratisk organisation som vores, der er baseret på menneskerettigheder."

Organisationens stærke egalitære værdier er med til at skabe NGO Plus' selvopfattelse af at være en egalitær arbejdsplads, hvor alles bidrag betragtes som lige meget værd, og hvor der er kort afstand mellem medarbejdere og ledelsen. Men på samme tid tilslører de stærke egalitære værdier den ulighed, som de administrative medarbejdere oplever. Dette skaber et paradoks, som gør det næsten umuligt for de administrative medarbejdere at tale om, at de føler sig nederst placeret i det organisatoriske hierar-

ki, og derfor bliver det hierarkiske system i NGO Plus usynligt. Når de administrative medarbejdere konstruerer konflikter som et spørgsmål om en fundamental ulighed mellem faggrupper i organisationen, knytter de deres konstruktion af konflikter op på NGO Plus' grundlæggende syn på verden som ulige, hvor fordeling og udvikling sker på ulige vilkår. De trækker dermed på de samme institutionaliserede betydninger af global uretfærdighed i form af ulige global fordeling af magt, indflydelse og ressourcer, som NGO Plus i sin tid blev grundlagt for at bekæmpe.

Fraværende ledelse

Den fjerde måde at forklare konflikter på i NGO Plus er at skyde skylden på ledelsen. Denne fortolkningsramme er meget udbredt blandt medarbejderne og anvendes til at forklare konflikter med, at ledelsen ikke er tilstrækkelig synlig og ikke tager deres opgave som ledere alvorligt. Det gælder dels den strategiske ledelse, der handler om at udstikke en retning for, hvor organisationen skal hen med sit arbejde, og dels personaleledelsen, der handler om at skabe motivation hos medarbejderne, koordinering af konkrete arbejdsopgaver og medarbejderpleje. En medarbejder siger: *"Vi har brug for retning i forhold til, hvad vi skal fokusere på, og hvad der er det vigtigste"*, og flere medarbejdere tilføjer, at det er svært for dem at se, hvordan de skal nå de ambitiøse mål, der er sat for hver enkelt afdeling, når prioriteringen af opgaver og aktiviteter ikke er tilstrækkelig klar.

Den manglende synlighed i forhold til strategi og retning skaber forvirring blandt medarbejderne, og fører i nogle tilfælde til, at medarbejdere i det samme team arbejder imod hinanden. Med en uklar overordnet strategi for organisationen er det hele tiden op til de enkelte teammedlemmer at afgøre retningen for deres teams indsats, og i nog-

le teams skaber dette konstant uenighed om, hvilken retning der er den rigtige. En medarbejder i et af de teams, der jævnligt oplever konflikter fortæller:

"Jeg tror, at det kunne være interessant og godt for NGO Plus at vores ledere får et billede af, hvornår de er med til at optrappe konflikter."

For flere hænger gnidningerne i de enkelte teams sammen med, at der er uigennemsigthed i forhold til, hvor i organisationen magten til at tage beslutninger ligger. Ligeledes mener medarbejderne, at flere af lederne ikke prioriterer koordinationen af organisationens forskellige arbejdsindsatser. Dette mærker medarbejderne især, når de enkelte afdelinger skal samarbejde:

"Altså ledelsen er lidt af et problem i den afdeling. Det er jo hans job at koordinere og sikre, at dagen fungerer, så medarbejderne kan udføre deres arbejde, men det, synes jeg, der mangler, når jeg samarbejder med den afdeling."

Medarbejderne oplever ikke, at der er central styring og koordinering mellem afdelingernes samlede indsats, og det skaber konflikter mellem medarbejderne fra de forskellige afdelinger, når de skal samarbejde med hinanden. Mange mener, at problemet med ledelsen bunder i, at der i flere afdelinger mangler en stærk lederfigur, der kan lede medarbejderne. Det er stadig de selvsamme konflikter, der konstrueres som et spørgsmål om besværlige personligheder, kultursammenstød og ulighed mellem faggrupper, som af en bred medarbejderskare også opleves som et spørgsmål om fraværende ledelse.

Der er dog tilfælde, hvor ledelsen forsøger at vise sig som en stærk ledelse. Men sådanne tilfælde bliver som oftest stærkt kri-

tiseret, fordi de udmønter sig i en oplevelse af kontrol af medarbejdernes arbejdsindsats og i sidste ende bremser deres arbejde frem for at koordinere og skabe et bedre arbejdsflow. En medarbejder fortæller:

"Virkeligheden er, at hun gerne selv vil kontrollere og se alt, og helst læse tingene grundigt igennem, inden det forlader kontoret. Det er hendes kontrolgen, som gør det. Men problemet er, at hun ikke har tid til at læse alt igennem, og så går tingene i stå."

Når ledelsen vil godkende alt skriftligt, inden det sendes ud af organisationen, skaber det en flaskehals, som gør, at folk står i kø for at få ledelsen til at godkende deres arbejde. Dette skaber frustration blandt medarbejderne, både fordi de ikke kan komme videre med deres arbejde, og fordi dette ledelsesfokus på medarbejdernes daglige arbejdsopgaver tager fokus væk fra at skabe overblik og retning. En medarbejder fortæller:

"Selvom vi har en flad struktur, så mener jeg, at han er lidt for meget med i det flade, og det gør, at han hverken kan se eller sætte den der ledestjerne for os alle sammen".

Når konflikter kategoriseres til at handle om, at ledelsen er fraværende og ikke agerer ledestjerne, betyder det, at skylden og ansvaret for de enkelte konflikter placeres hos ledelsen. Dette skaber et meget snævert handlerum for både medarbejdere og ledere, fordi medarbejderne generelt anser løsningen på konflikter som værende tæt forbundet med en ændret ledelsespraksis, der sætter synlighed og strategisk retning øverst på dagsordenen. Utilfredsheden med ledelsen kommer primært til udtryk via brok i krogene, men medarbejderne nævner også deres behov for en klar strategi for deres arbejde overfor ledelsen på møder. Men eftersom det ikke rigtigt ændrer på

noget, fastholdes organisationen i en situation, hvor medarbejderne agerer i opposition til ledelsen.

Når medarbejderne i NGO Plus trækker på fortolkningsrammen om fraværende ledelse for at skabe mening i konflikter, holder de sig inden for rammerne af organisationens selvopfattelse af, at den er sat i verden for at udfordre eksisterende magtstrukturer. Denne selvopfattelse stammer helt tilbage fra organisationens grundlæggelse i et venstreorienteret universitetsmiljø, hvor idealer om retfærdighed, lighed og forandring var styrende for organisationens vision, mission og arbejdskultur. Hvor organisationen ser sig selv i opposition til magthavere, der manifesterer sig på globalt plan, ser medarbejderne sig i opposition til magten, der manifesteres lokalt i organisationen, dvs. ledelsen. En måde, denne opposition kommer til udtryk på, er ved at skyde skylden på ledelsen for et væld af arbejdsrelaterede problemer. En anden måde, denne opposition kommer til udtryk på, er ved i daglig tale at kalde generalsekretæren, som er den øverste leder i organisationen, for 'Generalen'.

Eksternt pres

Den femte fortolkningsramme benyttes især af ledelsen. De forklarer konflikter som noget, der opstår på grund af det store pres, som eksterne aktører lægger på NGO Plus. Organisationens finansieres primært af midler fra Danida, private fonde og EU. Men siden 2005 har især Danida, på grund af neo-liberale værdier fra politisk side, stillet krav om at udviklings- og bistandsorganisationerne selv finansierer 10 % af deres projektvirke, såfremt de fortsat vil modtage offentlige midler. Ledelsen bruger dette pres fra eksterne donorer til at årsagsforklare, at organisationen i disse år oplever stigende spændinger i det sociale klima, særligt i forhold til den måde, hvorpå folk omgår hinanden:

"Vi er under alvorligt pres fra omgivelserne, og vi har virkelig brug for nogle værktøjer til at effektivt at kunne håndtere og navigere i denne trykkoger af en organisation".

Ifølge ledelsen medfører organisationens stræben efter at opfylde de eksterne krav et arbejdspress, der skaber spændinger i måden, folk opfører sig overfor hinanden på, når de har travlt. Ifølge denne fortolkningsramme er det således arbejdspresset, grundet det eksterne pres fra donorer, som fører til konflikter i organisationen.

Ledelsen fremhæver, at de nye udefrakommende krav har betydet et markant skift i den organisatoriske praksis: Hvor det tidligere var tilstrækkeligt for organisationen at engagere sig i aktiviteter, der fokuserede på humanitært udviklingsarbejde, skal den nu også engagere sig i 'fundraising', markedsføring og 'branding' for at overleve. NGO Plus skal derfor nu levere på flere fronter, hvilket øger arbejdspresset. Ledelsen mener også, at det eksterne pres skaber spændinger på andre måder. For selvom NGO Plus kæmper for at skaffe den nødvendige egenfinansiering, så befinder organisationen sig i en meget kritisk økonomisk situation, som har ført til nedskæringer og afskedigelser blandt medarbejderne. Disse afskedigelser har sendt chokbølger gennem hele organisationen, fordi de har skabt en ny linje i retning af, at det er i orden, endda nødvendigt, at fyre folk, hvis de ikke er deres egen løn værd og dermed ikke tjener penge nok ind til organisationen.

Blandt ledelsen er der en overordnet interesse i at forbedre arbejdsmiljøet i organisationen, især fordi man inden for de seneste par år har set medarbejdere gå ned med stress. Men som ovenstående citat illustrerer, baserer strategien for at forbedre organisationens arbejdsmiljø sig udelukkende på at give medarbejderne værktøjer, så de kan komme til at trives bedre med de

arbejdsbetingelser, der nu engang er i organisationen. Strategien handler ikke om at forsøge at ændre på det eksterne pres. Medarbejderne derimod ser ikke de nye udefrakommende krav som et problem i sig selv, men snarere at disse krav har gjort behovet for strategisk lederskab i organisationen endnu stærkere. Ledelsen fremhæver, at ligesom hele organisationen skal levere på flere fronter, gælder dette også for ledelsen, som har fået mange flere forskelligartede arbejdsopgaver sammenlignet med tidligere. En afdelingsleder fortæller:

”Min ledelse og afdeling er teknisk set 1/3 af mit arbejde, fordi der også er andre opgaver i forhold til bestyrelsen, ledelsesgruppen og eksterne samarbejdsopgaver. Disse opgaver kan man dårligt uddelegere, de er jo en del af mit job. Så en af de her basale ting for mig er, at matematikken simpelthen ikke går op.”

Ifølge lederne, betyder det eksterne pres, at organisationens ledelsesmæssige praksis skubbes i en retning, der ikke i tilstrækkelig grad prioriterer lederskab overfor medarbejderne.

Når ledelsen trækker på fortolkningsrammen om det eksterne pres for at skabe mening i konflikter, går de ud over rammerne af organisationens selvopfattelse af, at eksisterende magtstrukturer skal udfordres. I stedet for at være i opposition til magten – i dette tilfælde de eksterne donorer, der stil-

ler krav – og forsøge at ændre på kravene, tilpasser ledelsen sig det eksterne pres og sender signaler om, at der skal løbes stærkere, og at det, der skal til, er værktøjer til håndtere presset internt i organisationen. Også selvom at det eksterne pres har af født øget arbejdspress, stress og afskedigelser blandt medarbejderne.

Diskussion og konklusion

I NGO Plus fungerer de fem fortolkningsrammer som optikker, hvorigennem medarbejderne og ledelsen skaber mening i konfliktepisoder og dermed konstruerer, hvad konflikterne drejer sig om, og skaber handlerum for konflikthåndtering i praksis. Analysen af konflikter viser, at de fem fortolkningsrammer konstrueres og anvendes i nogle konkrete strukturelle og sociale kontekstuelle sammenhænge forskellige steder i organisationen. F.eks. anvendes fortolkningsrammen om fraværende ledelse bredt af medarbejdere fra alle organisatoriske områder, mens fortolkningsrammen om det eksterne pres kun anvendes af ledelsen.

Som analysen viser, konstrueres konflikter som kultursammenstød mellem afdelinger af organisationens administrative leder for at nedtone de administrative medarbejders oplevelse af gnidninger med fundraiserne. Og langt hen ad vejen overtager de administrative medarbejdere denne version af virkeligheden, men fastholder dog deres egen

Tabel 1. Oversigt over de organisationsgrupper, der trækker på de forskellige fortolkningsrammer

Fortolkningsramme	Organisationsgruppe
Den besværlige personlighed	Ledere og medarbejdere generelt
Kultursammenstød mellem afdelinger	Administrationsleder Administrationsmedarbejdere
Ulighed mellem faggrupper	Administrationsmedarbejdere
Fraværende ledelse	Medarbejdere generelt
Eksternt pres	Ledelsen generelt

fortolkningsramme om at konflikterne bunder i ulighed mellem faggrupper. Endelig er der fortolkningsrammen om den besværlige personlighed, som anvendes bredt af medarbejdere og ledere fra alle områder i organisationen til at udpege 3-4 individer som de sorte får i organisationen.

De forskellige måder at skabe mening i konflikter på betyder også, at nogle fortolkningsrammer er mere legitime end andre, og at nogle får større gennemslagskraft end andre. F.eks. viser analysen, at fortolkningsrammen om ulighed blandt faggrupper er en marginaliseret måde at meningsdanne i konflikter i NGO Plus. Mens fortolkningsrammen om den besværlige personlighed helt legitimt anvendes til at forklare, hvorfor de sorte får i organisationen er besværlige at samarbejde med. Den tydeligste kamp om, hvilken version af virkeligheden der er den rigtige i forhold til konflikter, foregår mellem fortolkningsrammerne om fraværende ledelse og det eksterne pres. Her forholder hhv. medarbejderne og ledelsen sig forskelligt til de magtrelationer, der er i organisationen. Hvor ledelsen har den formelle magt i organisationen, har den ikke særlig meget organisatorisk magt til at gøre sin version af virkeligheden gældende, om at der opstår konflikter på grund af det eksterne pres. Medarbejderne derimod har meget organisatorisk magt til at gøre deres meningsskabelse gældende og kritiserer ledelsen, både i det skjulte og åbenlyst ved møder. De ser sig i opposition til magten og indtager dermed en rolle, som er velkendt fra NGO Plus' selvopfattelse og mission.

Til sammenligning, foregår der en stille kamp om, hvorvidt de konflikter, de administrative medarbejdere oplever, handler om kultursammenstød mellem afdelinger eller ulighed mellem faggrupper. Kampen er stille, fordi de administrative medarbejdere ikke er særligt eksplicite om deres version af virkeligheden, om at de føler sig nederst

placeret i hierarkiet. Den administrative leder derimod nyder godt af sin høje status i organisationen som værende en pålidelig og respekteret leder, og hans meningsskabelse om kultursammenstød og mangfoldighed får derfor gennemslagskraft.

Konflikter mellem konfliktforståelser handler således ikke bare om uenigheder om, hvordan det sociale liv i organisationen skal defineres, men i høj grad også om, hvem der har retten til at definere, hvad der er sandt. De fem forskellige måder at skabe mening i konflikter på er med til at definere handlerummet i de konflikter, der opstår i NGO Plus, fordi de er konstituerende for, hvordan medarbejdere og ledere kan agere i forhold til hinanden i konfliktsituationer. De fire fortolkningsrammer, der kategoriserer konflikter til at være et spørgsmål om hhv. besværlige personligheder, ulighed mellem faggrupper, fraværende ledelse og det eksterne pres på organisationen, forskyder hver især ansvaret for konflikterne væk fra dem, der trækker på de pågældende fortolkningsrammer, og hen et andet sted i organisationen. Det betyder, at handlerummene, der defineres af disse fire fortolkningsrammer, forbliver snævre, fordi det, der skal til for at ændre på konflikterne, er, at der er nogle andre, som skal gøre noget anderledes. Det er faktisk kun den administrative leders konstruktion af konflikter, som kultursammenstød mellem afdelinger, der lukker handlerummet op på en måde, der implicerer alle parter, som er involveret i konflikterne.

Artiklen situerer således konflikt kontekstuel som et socialt, dynamisk fænomen og viser os, hvilke analytiske greb, vi skal bruge for at forstå de konflikter, der udspiller sig på arbejdspladsen. Ønsker vi at forstå, hvorfor folk handler og tænker, som de gør i konflikter, er det nødvendigt at undersøge, hvordan der tales om konflikter på arbejdspladsen, fordi det giver os indsigt i, hvordan der skabes mening i konflikter, og

hvilke fortolkningsrammer medarbejdere og ledere trækker på for at forstå de konflikter, der er på deres arbejdsplads. Ofte overforenkles og overindividualiseres konflikter på arbejdspladsen. De bliver anskuet som isolerede problemer, der handler om, at individer skal komme over deres forskelligheder og uforeneligheder. Men som Weick (1995) hævder, er det vigtigt at fokusere på meningsskabelse i sociale fænomener, som f.eks. konflikter, fordi vi herigennem opnår indsigt i, hvordan man kan forstå praksis, – og ændre den. Indsigt i de forskellige måder at konstruere konflikter på kan derfor bruges til at udvide den pågældende arbejdsplads' handlerum i konflikter. For ledere og praktikere, der arbejder med at håndtere og løse konflikter, betyder dette, at tilgangen til at forstå konflikter på ar-

bejdspladsen skal fokusere på en analyse af, hvordan medarbejdere og ledere tænker om konflikter frem for at analysere konflikter som en objektiv størrelse. Denne tilgang, nedtoner brugen af standardiserede og individualiserende modeller for konfliktløsning, fordi de ikke tager højde for den konkrete strukturelle og sociale kontekstuelle sammenhæng, som arbejdspladsen er i og interagerer med. I stedet kan ledere og praktikere med fordel arbejde for at få indsigt i de konkrete fortolkningsrammer, som der trækkes på i organisationen for at forklare konflikter, og arbejde målrettet for at ændre disse fortolkningsrammer, hvis de er uensigtsmæssige for det sociale klima i organisationen. Derigennem kan man forsøge at opnå en mere gunstig konflikthåndtering og et bedre psykisk arbejdsmiljø.

NOTER

- 1 Processen med at bruge deltagerobservationerne til at skabe tillid omkring min person, og deraf få adgang til interviewpersonernes oplevelser og erfaringer med konflikter, er beskrevet i Mikkelsen (2013): A researcher's tale: how doing conflict research shapes research about conflict, i *Qualitative Research in Organizations and Management – An International Journal*, 8, 1, 33-49.
- 2 Man kan undre sig over, hvorfor jeg valgte netop at studere konflikter i denne organisation, når den nu ikke havde nogle. Aftalen var, at jeg fik lov til at lave min undersøgelse af konflikter på arbejdspladsen, mens NGO Plus fik et kursus i konflikthåndtering, som

blev afholdt af Center for Konfliktløsning. Det empiriske materiale, som er anvendt til denne artikel, er indsamlet i de 10 måneder, der går forud for kurset. Det var en af organisationens afdelingsledere, som ønskede at organisationen skulle have kurset i konflikt-håndtering. Denne afdelingsleder oplevede særligt mange problemer i samarbejdet i hendes afdeling. Undersøgelsen af, hvordan kurset så virkede i forhold til de konflikter, der var i organisationen, er formidlet i Mikkelsen (2012): Exploring how Conflict Management Training Changes Workplace Conflicts: A Qualitative Case Study, i *Journal of Conflictology*, 3, 1, 7-17.

REFERENCER

Barley, S. R. (1991): Contextualising conflict: Notes on the anthropology of disputes and negotiations, i Roy J. Lewicki & Blair

H. Sheppard (red.): *Research on Negotiation in Organizations: Handbook of Negotiation Research*, US, JAI Press Inc, 3, 165-99.

- Bartunek, J. M., D. M. Kolb & R. J. Lewicki (1992): Bringing conflict out from behind the scenes: Private, informal, and nonrational dimensions of conflict in organizations, i Deborah M. Kolb & Jean M. Bartunek (red.): *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*, CA, Sage, 209-28.
- Bernard, R.H. (1994): *Research Methods in Anthropology*, UK, Sage Publications Ltd.
- Braun, V. & V. Clarke (2006): Using thematic analysis in psychology, i *Qualitative Research in Psychology*, 3, 2, 77-101.
- Czarniawska, B. (2006): A golden braid: Allport, Goffman, Weick, i *Organization Studies*, 27, 11, 1661-1674.
- De Dreu, C.K.W. (1997): Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issues, i Carsten K.W. De Dreu & Evert Van de Vliert (red.): *Using Conflict in Organizations*, CA, Sage, 9-22.
- De Dreu, C. & L. R. Weingart (2003): Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis, i *Journal of applied Psychology*, 88, 4, 741-749.
- De Dreu, C. & E. Van de Vliert (1997): *Using Conflict in Organizations*, CA, Sage.
- Gadlin, H. (1994): Conflict resolution, cultural differences, and the culture of racism, i *Negotiation Journal*, 10, 1, 33-47.
- Gamson, W. A. (1995): Constructing social protest, i Hank Johnston & Bert Klandermans (red.): *Social Movements and Culture*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 85-106.
- Garfinkel, H. (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Evanston: Northwestern University Press.
- Gioia, D. A. & K. Chittipeddi (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, i *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Goffman, E. (1974): *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, New York, Harper & Row.
- Gray, B. (2003): Framing of environmental disputes, i Roy J. Lewicki, Barbara Gray & Michael Elliott (red.): *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts*, US: Islands Press, 11-34.
- Hammersley, M. & P. Atkinson (2007): *Ethnography. Principles in practice* (3rd ed.), UK, Routledge.
- Harris, M. (1976): History and significance of the emic/etic distinction, i *Annual Review of Anthropology*, 5, 329-350.
- Jehn, K. A. (1997): A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, i *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, 530-557.
- Kilmann, R. H., & K. W. Thomas (1977): Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument, i *Educational and Psychological Measurement*, 37, 2, 309-325.
- Kolb, D. M. & J. M. Bartunek (1992): *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*, CA, Sage.
- Kolb, D. M. & L. L. Putnam (1992): The multiple faces of conflict in organizations, i *Journal of Organizational Behavior*, 13, 3, 311-324.
- Kvale, S. (1996): *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, UK, Sage.
- Lewicki, R. J. & B. Gray (2003): Introduction, i Roy J. Lewicki, Barbara Gray, & Michael Elliott (red.): *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts*, US, Islands Press, 1-10.
- Mather, L. & B. Yngvesson (1980): Language, audience, and the transformation of disputes, i *Law and Society Review*, 15, 775-825.
- Mills, J. H., A. Thurlow, & A. J. Mills (2010): Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach, i *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5, 2, 182-195.
- Rahim, M. A. (1983): A measure of styles of handling interpersonal conflict, i *Academy of Management Journal*, 26, 2, 368-376.
- Snow, D. A. m.fl. (1986): Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation, i *American Sociological Review*, 51, 4, 464-481.
- Schutz, A. (1970): Interpretative sociology, i Helmut R. Wagner (red.): *Alfred Schutz on Phenomenology and Social Relations: Selected Writings*, Chicago, University of Chicago Press, 265-93.

Van de Vliert, E. (1998): Conflict and conflict management, i Pieter J.D. Drenth, Henk K. Thierry, & Charles Wolff (red.): *Handbook of work and organisational psychology*, UK, Taylor & Francis, 351-76.

Weber, K. & M. A. Glynn (2006): Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory, i *Organization Studies*, 27, 11, 1639-1660.

Weick, K. E. (1979): *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.

Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, UK, Sage.

Weick, K. E., K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005): Organizing and the process of sensemaking, i *Organization Science*, 16, 4, 409-421.

Elisabeth Naima Mikkelsen, ph.d., adjunkt ved Institut for Organisation, CBS
e-mail: enm.ioa@cbs.dk