



## Udfordring 7.2 – refleksioner (Min holdning til konflikter)

### Konflikttrappen

1. Hvis konflikten her sammenlignes med konflikttrappen, hvor konflikten skærpes for hvert trin opad, så tyder det på, at konflikten er på trinnet "samtale opgives" og mellem nogle personer endda "fjendtlighed", Her er det for sent at forsøge at opnå et kompromis på almindelig vis.

Det er vigtigt for dig som institutchef at holde dialogen i gang, selvom det bliver med dig som mellemmand – mediator. Du kan først tale med den ene gruppe forskere og dernæst med den anden og søge at finde et felt, hvor man kan mødes, for at drøfte en løsning på netop dette felt, for at få brudt isen.

Fx kan "en fælles ydre fjende" være en god platform for at skabe en enighed om, hvad man kan gøre ved det. I dette tilfælde kan det være, at institutchefen hidkalder den øverste chef, der udtaler at "al forskning for eftertiden skal outsources, hvis der ikke kan findes besparelser på mindst x%".

Der hvor fjendskabet er størst blandt forskerne kan det betyde, at nogle får en undskyldning for at sige op eller gå på pension. Når først dialogen ganske langsomt kommer i gang blandt de tilbageværende er opgaven at få nedbrudt fjendebillederne via skabelse af et nyt fælles tredje, som fx kan være om nye mulige måder at organisere sig på.

Alternativt kan en løsning være, at ledelsen tager en beslutning om en ny organisering, som hverken tilgodeser den ene eller den anden part, men skaber en helt ny struktur. Det vil automatisk skabe ledelsen som fælles fjende. Alligevel vil fjendskabet mellem de to grupper igen skinne igennem. Her er det vigtigt at undgå at der er nogen af parterne der føler sig som store tabere, men at begge parter kan give køb på nogle punkter og se en ny løsning vokse frem.

Yderligere kan det være en mulighed at forsøge at involvere begge grupper i arbejdet med at finde et nyt perspektiv for forskningen. Figur 31 side 109 peger på, at de bærende elementer er en sammenkobling af holdspiller- og håndværker-ledelsesrummet. Her er fokus at få begge grupper til at anvende deres kompetencer som "håndværkere" for at kunne se ind i et fremtidigt perspektiv.

Den helt store udfordring bliver at danne et holdspiller-ledelsesrum hvor de to grupper kan arbejde sammen. Her kan et stærkt ydre pres ofte være befordrende for, at du som institutchef kan pege på nødvendigheden.