

KONFLIKTHÅNTERING

- en systemudviklingsaktivitet

Af Pia Petersen



AGIL PROCESFORBEDRING



Uløste konflikter er motivationssænkende og ikke effektivitetsfremmende. Ofte giver de sig udtryk i stress, sygdom, dårlig service, kynisme, ironi, mobning, forvirring og usikkerhed. Erfaringsmæssigt er der i de fleste projekter stor velvilje og gode intentioner til konflikthåndtering. Ligeså ofte stor frustration over at tiltag, ikke virker efter hensigten. Denne artikel beskriver, hvordan en professionel systemudviklingsorganisation kan og bør tage ansvaret for at medvirke til at skabe gode processer, der håndterer konflikter professionelt.

Systemudvikling som disciplin kan anskues på i hvert fald fire forskellige måder. Vi kan tale om systemudvikling ud fra:

1. et ingeniørmæssigt perspektiv, der har fokus på teknisk konstruktion, ud fra...
2. et eksperimentelt datalogisk perspektiv, der har fokus på design og arkitektur, ud fra...
3. et organisatorisk og forretningsmæssigt perspektiv, der har fokus på forandring og læring og ud fra...
4. et politisk perspektiv, der har fokus på at fremme særinteresser.

Praktisk systemudvikling kræver kombination af viden fra alle disse fire tilgange for at lykkes med at udvikle løsninger, der ikke bare virker, men også virker efter hensigten.

Projektet er den organisatoriske enhed, der danner rammen om at få forenet disse 4 forskellige tilgange. De metoder, teknikker og praktikker, der vælges i det konkrete projekt skal medvirke til at sikre at professionelle inden for hver deres faglige område arbejder sammen for at opnå en fælles vision.

At opnå enighed om en fælles vision er ikke let. IT-projekter anses for højrisikoprojekter, idet de ofte er båret af høje idealer, stort engagement, store ambitioner og meget energi. Man kan sige at systemudviklingsprojekter er særligt udsatte. Konflikter opstår når vi ikke er i stand til at koordinere vores handlinger på en forståelig, acceptabel og harmonisk måde i organisationen. Ansatte, der skal anvende løsningen kan være uenige med udviklerne af løsningen. Afdelingsledere kan være uenige med hinanden og deres ansatte. Styregruppens medlemmer kan have forskellige ønsker om strategier og visioner. Kunde og leverandør kan have forskellige udgangspunkter for at forstå og fortolke visionen og dermed bidrage til usikkerhed omkring projektets mål.

Når det lykkes at etablere en fælles vision, enten i form af at ledelsen træffer en beslutning eller i form af konsensus, er der nye konflikter der trænger sig på. Hvis det af nogle personalegrupper opleves som om visio-

nen er trukket ned over hovedet på dem, opstår meget let en konflikt vi kan kalde 'dem og os'. En konflikt der ofte giver sig udtryk i sladder, sygefravær, mobning, stress, dårlig service, kynisme og ironi. Bevidst eller ubevidst.

Hvis visionen er et udtryk for konsensus, så er det ikke det samme som, at vi undgår konflikter. Konflikter er et vilkår også i systemudvikling. Det vi kan se er, at konflikternes omdrejningspunkter er mindre 'farlige'. De handler i højere grad om forskellige interesser end om personlige anliggender. Det kan være kommende brugeres modstridende krav, idet deres behov viser sig ikke at være de samme, når vi kigger på arbejdets tilrettelæggelse i de enkelte afdelinger. Det der skaber trivsel ét sted, kan skabe frustration et andet. Konflikter kan også omhandle systemudvikleres præferencer m.h.t. valg af metoder, teknikker og værktøjer.

Vi kan se projektorganisationen og det enkelte projekt som en organisatorisk ramme for såvel enighed som for konflikter.

De agile metoder og praktikker aktualiserer behovet for at se konflikthåndtering som en systemudviklingsaktivitet, idet de har udpræget tendens til 'at træde på organisationens ømme tæer'. Latente konflikter fra tidligere projekter bliver synlige og i bedste fald erkendte som en naturlig følge af de agile praktikkens bagvedliggende filosofi, der fokuserer tillid, bæredygtig udvikling, samarbejde, individer og interaktioner.

Systemudvikling er som tidligere nævnt også en politisk proces. En proces med forskellige interesser og magt på spil. Konflikter er den måde disse forskellige interesser kommer til udtryk på. Vi skal som professionelle i systemudviklingsorganisationen tage ansvar for at håndtere disse konflikter og se dem som ét af de bedste midler til at skabe bæredygtig udvikling af løsninger, der virker efter hensigten, såfremt vi håndterer dem professionelt og sobert. Som professionelle skal vi hverken dække over konflikter eller tage ansvaret for at de bliver løst. Vi skal ved hjælp af vores metoder og praktikker udvikle visioner, løsningsforslag og vurdere konsekvenser af disse som oplæg til samarbejde, forhandling og dialog imellem de respektive parter, der er



i konflikt. Så de selv kan træffe de mest hensigtsmæssige beslutninger i et større organisatorisk perspektiv. Nogle konfliktteorier opererer med 4 arketyper indenfor konflikter. Instrumentelle konflikter og interessekonflikter handler om valg af konkrete procedurer, metoder og løsninger samt fordeling af ressourcer. De agile metoder og praktikker giver os rigtig god hjælp til håndtering af disse.

Fælles ejerskab, Kundetilstedeværelse, Korte iterationer, Planning game, Hyppige afleveringer, Working Software, Par-programmering, Enkelt design og Dagligt Scrummøde er nogle af de praktikker, der hjælper os. Vi kan sige at de agile metoder har indlejrede konflikt håndteringsværktøjer, ud fra den antagelse at konflikt håndtering ER en systemudviklingsaktivitet. Vi kan med rette sige, at det er en højt prioriteret aktivitet. Metoderne hjælper os med at tilrettelægge åbne processer og skabe modeller, vi kan kommunikere vores forskellige virkelighedsopfattelser ud fra.

Der hvor metoderne og praktikkerne kommer til kort, er i relation til håndtering af de to andre arketyper af konflikter, værdikonflikterne og de personlige konflikter. Det vi kan kalde 'de tunge konflikter'. Når omdrejningspunkterne er etik, moral, overbevisninger, identitet, selvværd og loyalitet. De agile praktikker er ret så effektive til at få disse konflikter frem i lyset, men anviser ingen decideret hjælp til, hvordan vi håndterer disse i praksis.

Man kan sige at vi, udover det de agile praktikker tilbyder os, har brug for 2 yderligere værktøjer:

Mønstre, der hjælper os med at genkende og forstå de konflikter, der opstår i projektet samt deres udvikling og dermed sætter os i stand til at anvise og udøve hensigtsmæssige tiltag til håndtering

Metoder og teknikker, der hjælper os med at håndtere 'de tunge konflikter'

Når vi taler om 'de tunge konflikter' er det vigtigt at pointere at konflikter ikke er knyttet til enkeltpersoner, hvis adfærd skal justeres. Konflikter er knyttet til relationer og kontekst. Som eksempel kan man spørge om en person kan være omsorgsfuld alene? Kan man være dominerende alene? Nej vel. Den adfærd vi udviser udspringer af dem vi er sammen med, i de omgivelser vi er i. Og det er der, vi skal sætte fokus i stedet for at holde fokus på den enkelte for at placere skyld. Man kan sige, at professionel konflikt håndtering handler om eliminering af skyldsspørgsmålet. Er vi i stand til det, så er vi bedre i stand til at skabe løsninger der virker – efter hensigten.

Konflikt håndtering er en iterativ proces. En proces, der skal hjælpe os med at komme væk fra fastlåsnings og polarisering og hen til anerkendelse uden underkendelse. Fra mangeltænkning til ressource tænkning. Vi skal integrere metoder og teknikker i vores værktøjskasse. Nogle der hjælper os med at finde ud af, hvorfra konflikt perspektivet skabes. Nogle der hjælper os med at kende hinandens historier og succeser for derigennem at få indblik i hinandens værdier og principper. Og nogle, der hjælper os med anvendelse af hensigtsmæssige metoder til håndtering af tunge konflikter for derigennem at sikre trivsel og tilfredshed med de løsninger vi frembringer.

Konflikttrappen og Anerkendende Udforskning er gode eksempler på teknikker, vi med fordel kan supplere vores professionelle værktøjskasse med.



Agil Procesforbedring

Postadresse:
Strandvejen 16C, 2.th. 2100 København Ø

Kontor:
Allerød Stationsvej 4, 3450 Allerød

Telefon: +45 36 16 77 02
www.agil-procesforbedring.dk
mail@agil-procesforbedring.dk