

Indledning

Denne bog handler om selvstyrende team. Den er skrevet både til studerende, som ønsker at forske i egen praksis, og til praktikere, der ønsker at blive klogere på, hvad det er, der sker i deres organisation, og hvilke handlemuligheder og begrænsninger dette giver. Bogen tilbyder en vifte af tilgange til at forstå og problematisere selvstyrende team, og de processer der sker i og omkring dem. Det er ikke en kokebog; den tilbyder ikke nogen entydig opskrift på, hvordan processen omkring selvstyrende team skal tilrettelægges.

Derimod præsenterer vi en række teorier og modeller, der kan bruges til at analysere og perspektivere praksis i og omkring selvstyrende team. På baggrund af teoretiske analyser samt egne og andres erfaringer præsenterer vi desuden ideer til, hvilke overvejelser ledere og medarbejdere med fordel kan gøre sig før og efter implementeringen af selvstyrende team.

Implementering af selvstyrende team – formål, udfordringer og succeskriterier

I forsøget på at skabe rum for kreativitet og kvalitet, selvstændig opgaveløsning på medarbejderniveau og øget engagement og trivsel indfører mange organisationer i disse år selvstyrende team, og det ser ud til, at det er en tendens, der vil fortsætte. Imidlertid er det ikke altid, at der følger så mange andre ændringer i kølvandet på den nye organiseringsform. Derfor ser man i nogle organisationer, at ledelsen i stort omfang udøver ledelse som hidtil, og at medarbejderne i et vist omfang handler som hidtil. Reelt er forandringen mere af navn end af gavn. I andre organisationer sker der ændringer i kølvandet på implementeringen af de selvstyrende team. Her trækker ledelsen sig og overlader ansvaret for at få samarbejdet i de enkelte team til at fungere til medarbejderne i teamet.

Det er vores erfaring som konsulenter og undervisere af ledere fra både den offentlige og den private sektor, at ledere og medarbejdere ofte kan gøre meget mere for at understøtte en positiv udvikling i og omkring de selvstyrende team. Viljen til at arbejde med de selvstyrende team er stor, men medarbejderne så-

vel som lederne ved ofte ikke, hvordan de skal gribe arbejdet an. Derfor bliver resultatet alt for ofte et af de scenarier, vi præsenterede før.

Når flere og flere organisationer implementerer en teamstruktur, er det ud fra en forventning om, at det er den mest hensigtsmæssige organiseringsform i forhold til netop deres succeskriterier. At få selvstyrende team til at fungere og give det størst mulige udbytte kræver for det første en vurdering af, hvorvidt det overhovedet er muligt, og dernæst en vurdering af, om det er hensigtsmæssigt at løse organisationens opgaver i en teamstruktur. Resultatet af disse overvejelser er ikke et entydigt ja for alle organisationer. Vælges de selvstyrende team til, er det helt afgørende for teamstrukturens betydning, at der bruges tid på implementering og opstart af teamene. Det kræver radikalt anderledes måder at handle og tænke på, hvis teamorganiseringen skal give bedre resultater, end organisationen før har opnået. Hvis ikke der skabes rum til, at teammedlemmerne og deres ledere kan tale om, hvordan de vil gribe arbejdet an, eller efterfølgende hvordan de vil foretage en evaluering af deres valg, minimeres chancen for, at den nye teamstruktur bliver opfattet som en succes.

Planlægning og evaluering er afgørende, men skal disse aktiviteter være fremmende for teamets vilkår og muligheder, er det vigtigt, at det er en planlægning og evaluering, der skaber rum for flerstemmighed. Der skal skabes rum for alle teammedlemmer. Vilje såvel som uvilje til arbejdet med og i de selvstyrende team skal italesættes og respekteres. Dette kræver stor vilje og evne fra alle til at lade andres forståelse af verden være lige så gældende, som den forståelse man selv abonnerer på. Det er, hvad vi i bogen definerer som accept af det multiverselle. En accept af at fænomener i verden ikke eksisterer som universelle fakta, men tværtimod som multiverselle konstruktioner. Vilje og evne til accept af dette falder ikke de fleste naturligt, hvorfor fortsat refleksion om 1) egne og andres forståelse af en given situation, 2) forståelsernes konsekvens for handlingsvalg og 3) de oplevede effekter af handlingerne er afgørende, hvis samarbejdet i teamet skal være i fortsat konstruktiv udvikling.

Samtidig med at der fortsat skal skabes plads til teammedlemmernes multiverselle tilgang til arbejdet og hinanden, er det væsentligt, at de på trods – eller på grund – af denne rummelighed arbejder i samme retning, at de sporer ind efter hinanden. En samtidighed af indsporing og accept af virkelighedens multiverselle karakter er centrale kendetegn ved det team, som fortsat udvikler dets potentiale til gavn for både organisationen og teamets medlemmer. Samtidig er

det centralt, at der udvikles en samhørighedsfølelse mellem teamets deltagere, en samhørighedsfølelse, der sikrer velvilje og hjælpsomhed over for hinanden og en stor ansvarlighed hos alle i forhold til teamets samlede opgaveportefølje. At udvikle disse tre spor samtidig – accept af det multiverselle, indsporing og samhørighedsfølelse – er noget, der ikke blot sker ved at konstruere teamstrukturen og igangsætte samarbejdet i teamet. Det skal følges op af fortsat refleksion og udvikling i kommunikations- og handlemønstre. Det kræver en stor indsats af teamets medlemmer og dets nærmeste leder.

Nærmeste leder bliver ikke overflødig ved implementeringen af selvstyrende team – tværtimod. Men de opgaver, som lederen får, bliver af en ganske anden slags end i den mere traditionelt hierarkiske organisation. Hvor lederen formodentlig før har været meget mere involveret i den konkrete tilrettelæggelse af arbejdet, bliver hans opgaver nu i højere grad at sikre, at rammerne for teamenes fortsatte udvikling er bedst mulige. Lederens opgave bliver i højere grad at arbejde bevidst med interaktionen mellem teamdeltagerne og den fælles refleksion i teamet. Målet er at fremme effektiviteten og kvaliteten i arbejdet. Midlerne er at arbejde bevidst med kulturen, kommunikationen og magtudøvelsen i og omkring teamet, at skabe læring og udnytte forskelligheder til konstruktiv udvikling frem for destruktiv konflikt.

For medarbejdere såvel som for ledere vil og bør implementeringen af selvstyrende team være startskuddet til et fortsat og for nogle ganske overvældende læringsprojekt.

Team som genstande eller fortløbende processer

Vi definerer i bogen, jf. kapitel 4, fire kendetegn ved det gode team, nemlig accept af det multiverselle, indsporing, samhørighedsfølelse og fortsat refleksion. Det er ikke succeskriterier, som kan genfindes i alle bøger om grupper og team. At det er blevet netop disse karakteristika, vi vurderer som afgørende, skyldes, at vi i denne bog primært tager udgangspunkt i det socialkonstruktionistiske perspektiv. Inden for dette perspektiv ses erkendelse af verden omkring os som en fortolkning, hvorfor kontinuerlig refleksion over egne og andres fortolknin-ger, heraf følgende handlingsvalg og vurderede konsekvenser, bliver centralt for blandt andet teamets evne og vilje til samarbejde. Som modsætningen til det socialkonstruktionistiske perspektiv præsenterer vi det realistiske paradigme.

En grundlæggende præsentation af de to tilgange findes i kapitel. 2. Her vil vi indledningsvis koncentrere os om, hvordan de to tilgange begriber fænomener som team og organisationer. Formålet er at tydeliggøre, hvad det er for forståelsesrammer, vi arbejder ud fra, når vi i bogen belyser team og temaer af relevans for teamet og dets kendetegn.

Det realistiske paradigme

Inden for det realistiske paradigme ses team og organisationer, ligesom individet, typisk som genstande, der entydigt og objektivt kan beskrives og kategoriseres ud fra et valgt kategoriseringssystem (Haslebo 2004). Eksempler på sådanne kategoriseringssystemer er fx Mintzbergs (1983) forskellige konfigurationer til at beskrive og kategorisere organisationsstrukturer og Edgar Schein (1994), der anvender fast definerede kendetegn til at beskrive og kategorisere en organisations kultur, jf. kapitel 8. Fælles for alle disse teorier er antagelsen om:

- At team og organisationer kan studeres fuldstændigt objektivt uafhængigt af iagttageren.
- At team og organisationers omverden også kan studeres objektivt, og at grænsen til omverdenen er klar.
- At team og organisationer kan have en mere eller mindre effektiv måde at organisere sig på (strukturelt, kulturelt mv.), og at den rette organisering er bestemt af kendetegn ved omverdenen.
- At den bedste måde at organisere og lede team/organisationer og deres medarbejdere entydigt kan defineres, hvis ledelsen har fuld viden om kendetegn ved teamets/organisationens omverden og medarbejdere.

Det gælder generelt for teorier inden for det realistiske paradigme, at deres udgangspunkt for analyse er organisationen og dens bestanddele som for eksempel dens fysiske og sociale struktur, kultur samt teknologi (Hatch 2001/1997, Morgan 1992). Det enkelte menneske, den enkelte medarbejder, er under normale omstændigheder ikke objekt for analyse.¹ I et socialkonstruktionistisk perspektiv er dette problematisk, idet forståelse af den menneskelige erkendelse er forud-

1 En afvigelse fra dette er den meget store mængde af litteratur om Human Resource Management. I mange af disse bøger ser man dog, at fokus i højere grad er på udvikling af systemer til fx medarbejderudviklingssamtaler og lønfordeling, mere end der er fokus på den enkelte medarbejder og dennes psykologi.

sætningen for at kunne begribe menneskets handlinger og relationsdannelser, hvilket er fundamentet for den organisatoriske praksis. I de gruppeteorier, der er skrevet inden for det realistiske paradigme, er individet i højere grad synligt. Gruppedeltagere beskrives her som autonome lukkede individer, og problemer henholdsvis muligheder ved det enkelte grupped medlem ses som bestemt af intrapsyriske fænomener som selvværd, aggressionsniveau mv. Socialkonstruktionismen har en anden tilgang til individet, som vi beskriver nærmere i kapitel 2.

Det socialkonstruktionistiske perspektiv

Den socialkonstruktionistiske tilgang tilbyder en ny forståelse af organisationer – og hermed team. Den engelske teoretiker David Campbell beskriver det således:

Den socialt konstruerede organisation er lige præcis det: Socialt konstrueret. Men den konstrueres kontinuerligt på en daglig, endda momentvis basis gennem individers interaktion med andre. Organisationen stabiliseres aldrig som en enhed eller en ting, der kan navngives eller beskrives, fordi den konstant forandrer sig eller genopfinder sig selv gennem den interaktion, der foregår inde i den (Campbell 2000: 28, vores oversættelse).

Hvis vi erstatter ordet organisation med team i ovenstående citat, er det, som Campbells definition tilbyder os, en forståelse af, at det vi kalder team, er resultatet af en mængde kommunikative aktiviteter. Teamkonstruktionerne vil på samme måde som individets identitetskonstruktioner hele tiden udvikle sig, og vil derfor ikke være kendetegnet ved hverken stabilitet eller entydighed. Medarbejderens opfattelse af teamet, den opfattelse som medarbejderen handler ud fra, er skabt via interaktion og kommunikation med andre, og den forandres og reproduceres hver eneste dag, ja i hver eneste interaktion. Det fysiske team, der ligger 'derude', er ikke interessant, når vi skal forstå, hvordan teamets medlemmer handler. Det er der imod det konstruerede team, som alle teamets medlemmer hver især er bærere af.

Før vi går videre med, hvad dette betyder for vores forståelse af team, er det vigtigt at slå en ting fast. Når vi vælger at definere team og organisationer som socialt konstruerede, er det i sig selv en social konstruktion (Campbell 2000).

Det er én måde at forstå team og organisationer på. En organisation er også sociale strukturer, budgetter, regler defineret uden for organisationen mv. Et team er også formelle roller, mål, beslutningsgange defineret på organisatorisk niveau mv. Dette er vi nødt til at tænke med, når vi vil forstå livet i team såvel som i organisationer. Det interessante er derfor relationen mellem de fysiske og materielle karakteristika og de konstruktionsprocesser, der henholdsvis er begrænset af og udøver indflydelse på disse karakteristika.

Hvis vi skal definere, hvad der er fælles for de socialkonstruktionistiske teorier om organisationer og dermed om team, kan det opsummeres i følgende antagelser, som alle uddybes i bogen:

- Team er socialt konstruerede.
- Det team, vi konstruerer, uanset om vi er ledere, medarbejdere, konsulenter eller studerende, er altid indlejret i de relationer og den historiske og kulturelle kontekst, det konstrueres i.
- Skillelinjen mellem teamet og dets omverden er en social konstruktion. Omverdenen udgør dermed ikke nogen objektiv målestok for, hvordan teamet bedst organiserer sig.
- En holdning om, at noget er mere effektivt end andet, har altid sin rod i en kulturel og historisk kontekst og er derfor bestemt af værdier ikke af ydre, objektive fakta.
- Den bedste måde at organisere og lede teamet og dets medarbejdere afhænger af, hvad der giver mening i det team, der skal ledes, og i den omkredsede organisation. Der vil ofte være forskellige holdninger til, hvad der vil være bedst at gøre, afhængig af hvilken verdensopfattelse der tages udgangspunkt i.

Det gælder generelt for teorier inden for den socialkonstruktionistiske forståelse, at relationer mellem mennesker bliver det primære udgangspunkt for analyse modsat teamet, organisationen og deres bestanddele. Mens de realistiske teorier har som primært formål at medvirke til at skabe effektivitet i praksis, er dette ikke de socialkonstruktionistiske teories primære ærinde (Hatch 2001/1997, Haslebo 2004, Gergen 2002). Inden for disse teorier vil man stille spørgsmålet "Effektivitet for hvem?". En forventning om, at effektivitet entydigt kan defineres, findes ikke. I stedet er den primære interesse at forstå teammedlemmernes erkendelsesprocesser og de efterfølgende handlinger. Disse konstruktioner og

deres konsekvenser kan teammedlemmerne derefter konfronteres med, og det kan – måske – medvirke til nye konstruktioner og handlinger, herunder ændringer i teamets såvel som organisationens bestanddele i form af for eksempel strukturer og procedurer. Hvorvidt de nye handlinger og ændringer betragtes som effektive og ikke mindst hensigtsmæssige, vil afhænge af de verdensopfattelser, som teammedlemmerne og deres ledere på dette tidspunkt er bærere af. Indblik i disse verdensopfattelser er et afgørende succeskriterium for at påvirke det enkelte team og den samlede organisation i den af ledelsen eller andre forandringsagenter ønskede retning.

Realistisk funderede teorier i et socialkonstruktionistisk lys

Selv om man primært trækker på de socialkonstruktionistiske teorier, kan de realistiske teorier give en god indsigt og give anledning til nysgerrighed og gode spørgsmål, når man konstruerer organisationer som henholdsvis strukturer, kulturer, arenaer for konflikt mv. Dette indblik må blot ikke forveksles med, at teorierne tilbyder os den endegyldige sandhed om det organisatoriske liv. De realistiske teoriers handlingsanvisninger kan inspirere i forhold til, hvordan man leder, organiserer og udvikler team og organisationer. Man må dog ikke foranlediges til at tro, at den kausalitet, som ligger implicit i de realistiske teorier, altid viser sig i praksis. Fordi man som leder, forandringsagent, konsulent eller studerende gør, hvad der står i bøgerne, så gør medarbejderne og organisationens omverden ikke nødvendigvis det, der står i bøgerne, at de burde gøre.

Når man skal forstå, hvorfor medarbejderne og medlemmerne af organisationens omverden handler, som de gør, så er det, at de socialkonstruktionistiske teorier har deres styrke. Disse teorier kan hjælpe os til at forstå, hvordan samme fysiske virkelighed som fx opstartsforløbet ved teamimplementeringen, et teammøde, en uenighed mellem et team og dets nærmeste leder kan give input til vidt forskellige sociale verdner. Konsekvensen af dette er, at ledere og medarbejdere eller medarbejdergrupper indbyrdes derfor slet ikke er medlemmer af samme (sociale) team eller organisation, selv om det fremgår af deres lønseddel.

Bogens indhold

I kapitel 1 giver vi indledningsvis et historisk overblik over udviklingen i organisationer, fra bureaukратиets opståen og hierarkiets betydning for arbejdsdeling,

koordinering og beslutningskompetence til organisering af videnssamfundets bevægelige og ustabile organisationsstrukturer med flade hierarkier, team, projektgrupper og komplekse netværk. Udviklingen i organisationsstrukturerne modsvarer en samfundsmæssig udvikling fra industrisamfund til videnssamfund, når det drejer sig om produktionsformerne. Vi argumenterer for, at det polyfone videnssamfund betyder store ændringer for den organisationsmæssige struktur og dermed også for både ledere og medarbejdere, der må samarbejde i nye praksisfællesskaber som fx selvstyrende team.

I kapitel 2 præsenterer vi bogens to hovedperspektiver: realisme og socialkonstruktionisme. Vi begrundes, hvorfor vi finder det meningsfuldt at lægge stor vægt på det socialkonstruktionistiske perspektiv, når temaet er selvstyrende team. Vi beskriver centrale fokusområder inden for det socialkonstruktionistiske perspektiv som erkendelse, konstruktion, narrativer og fortolkning, sandhedsbegrebets fundament i sprog og relationer og den socialt konstruerede verden som fundament for den enkeltes handlingsvalg. Kapitlet kan ses som en introduktion til socialkonstruktionisme. De teoretiske forståelser, der præsenteres i kapitlet, udgør således de basale elementer i de socialkonstruktionistiske teorier, som vi præsenterer i de efterfølgende kapitler.

I kapitel 3 beskriver vi, hvad der kendetegner team, og hvordan team adskiller sig fra mere traditionelle formelle såvel som uformelle grupper, som findes i enhver organisation. Vi beskriver, hvad selvstyre er; hvorfor det kan være en fordel, og hvordan selvstyre kan organiseres. Vi præsenterer typiske begrundelser for at indføre selvstyrende team set fra et organisationsperspektiv og ser efterfølgende på, hvordan vi fra en socialkonstruktionistisk optik kan se indførelsen af selvstyrende team som et spørgsmål om at sikre organisationen legitimitet. Afslutningsvis beskriver vi, hvilke fordele teamorganiseringen kan give de medarbejdere, som bliver en del af de selvstyrende team, og hvilke skyggesider teamdeltagelse byder på.

I kapitel 4 præsenterer vi vores bud på, hvad der kendetegner et godt team. For både at sikre kvalitet i arbejdet og trivsel blandt teamdeltagerne er evne for indsporing og refleksion, accept af det multiverselle og samhørighedsfølelse nødvendige egenskaber ved teamet og dets deltagere. Indholdet i og betydningen af disse fire begreber udfoldes i kapitlet. Vi præsenterer to forskellige måder at forstå teamudviklingsprocesser på. Først betragter vi teamudvikling ud fra en traditionel generisk fasemodel, dernæst som en proces, der med fordel kan bestå

af en vekselvirkning mellem praksis og refleksion. Her beskrives også, hvilke forudsætninger på individ-, gruppe- og organisationsniveau der kan medvirke til at fremme teamets fortsatte, konstruktive udvikling. Endelig diskuterer vi, hvordan team kan sammensættes, og hvilke fordele og ulemper der kan være ved forskellige teamkonstellationer.

I kapitel 5 præsenterer vi to forskellige tilgange til at forstå, hvordan samarbejde og kommunikation etableres i teamet, og hvordan den fælles interaktion påvirker teammedlemmernes opfattelse af sig selv og hinanden. Den første tilgang er funderet i det realistiske paradigme. Her præsenterer vi rollebegeret og den strukturelle forståelse af samarbejdskonflikter og -muligheder, som dette begreb tilbyder. Inden for en socialkonstruktionistisk forståelse er positionsbegrebet mere centralt. Positionsbegrebet relaterer sig til den kommunikative praksis mellem teamets medlemmer, til brugen af forskellige diskurser i den fælles samtale. Positionsbegrebet kan blandt andet anvendes til at forstå, hvorfor de sociale verdner, som teamets medlemmer konstruerer, ikke er ens, og hvordan teammedlemmerne positionerer sig selv og hinanden gennem samtale. Flertydighed og mulig konflikt er centrale omdrejningspunkter.

Kapitel 6 beskriver forskellige ledelsesroller og positioner i forhold til dels den eksterne ledelse af selvstyrende team og dels den interne ledelse i teamet blandt teammedlemmerne. I første del af kapitlet introduceres ledelsesforholdene i et realisme-perspektiv, hvor teorier om ledelsesfunktioner, -aktiviteter og -adfærd i forhold til management og ledelse præsenteres sammen med forskellige styreformuler og -rationaler. Forskellige menneskesyn og former for ledelsesstil har betydning, når man vil motivere og fremme medarbejdernes kreative og selvstyrende potentialer. I kapitlets sidste del beskrives ledelse i et socialkonstruktionistisk perspektiv, hvor betydningen af ledelse i form af "gameplayer" præsenteres. Som teammedlem må alle tage del i ledelse, ansvar og beslutninger, hvilket vil fordre større rummelighed og accept af mangfoldighed i løsningen af teamets opgaver.

Kapitel 7 indledes med en afklaring af hhv. kvalifikations- og kompetancebegrebet, da disse begreber er centrale for at forstå, hvilke læreprocesser og -former der udvikler det selvstyrende team. Der findes en række forskellige kompetencetyper, som er væsentlige at beherske for den enkelte medarbejder, når man skal kunne begå sig i videnssamfundets organisationer og de selvstyrende team. Vi sætter i dette kapitel især fokus på lærings-, sociale-, kreative-

og innovative kompetencer. Læring og viden er central for udvikling af de selvstyrende team. For grundlæggende at forstå disse processer præsenterer vi kognitive og socialkonstruktivistiske læringsteorier for henholdsvis individuel og organisatorisk læring. Indsigt i disse teorier ser vi som nødvendige redskaber, for at teammedlemmerne kan analysere teamets kompetenceudvikling.

I kapitel 8 diskuterer vi, hvorfor kultur er så centralt, når vi skal forstå mennesker, deres tolkninger og handlinger. Vi præsenterer 'demokratisk kultur' som et ideal for kulturen i og omkring selvstyrende team, en kultur præget af fordomsfrihed. Efterfølgende præsenterer vi tre perspektiver, tre tilgange til at tænke om kultur i organisationer, nemlig integrations-, differentierings- og fragmenteringsperspektivet. De tre perspektiver danner udgangspunkt for en diskussion om, hvilken betydning det har for udviklingen af en demokratisk kultur, hvilket perspektiv teammedlemmerne og de eksterne ledere forstår kulturen i deres team og den omkransende organisation ud fra. Kommunikation mellem teamdeltagerne er bestemt af og udfordrer de herskende kulturelle forestillinger, som det enkelte teammedlem er bærer af. Skal der skabes kulturelle ændringer f.eks. hen imod en demokratisk kultur, er udvikling i teamdeltageres kommunikationsmønstre og -indhold derfor centralt. Hvad kommunikation er, og hvad det betyder for den enkeltes selvopfattelse og opfattelse af andre hhv. for den fælles relationsdannelse, diskuteres. Afslutningsvis præsenterer vi en række metoder, der kan bruges til at skabe refleksion over de sociale verdner, som teamdeltagerne abonnerer på og handler ud fra.

Kapitel 9 diskuterer, hvilken betydning implementeringen af selvstyrende team har for autoritetsstrukturen i organisationer henholdsvis for fordelingen af den mere personligt bårne magt. I kapitlet gør vi os til fortalere for at se magt som et naturligt fænomen i organisationer og team. Det gør vi blandt andet for at sikre, at alle stemmer bliver hørt, at alles stemmer bliver en del af den demokratiske dialog. Vi præsenterer fire forskellige måder at forstå magt på, fra den magt, der udøves af en bevidst aktør, til den ikke-personlige magt, som ikke har nogen specifik afsender, men som påvirker gennem normer, værdier og sandhedsdefinitioner. De fire former for magtudøvelse foregår for nogens vedkommende åbent, for andres vedkommende skjult. Relationen mellem magtudøvelse og konflikt er derfor ikke entydig. Alle fire er dog vigtige, når vi skal forstå det politiske spil i og omkring team, som medvirker til at påvirke teamet i dets udvikling. Hvordan man inden for de fire magtformer kan forsøge

at påvirke andre og forholde sig kritisk til den magtudøvelse, man mødes af, er et centralt omdrejningspunkt i kapitlet.

I kapitel 10 præsenterer vi to forskellige tilgange til at forstå og arbejde med konflikt. Traditionelt ses konflikter som et spørgsmål om sammenstød mellem forskellige interesser og behov. En afgørende forudsætning for at kunne løse konflikter er, inden for denne forståelse, at man forstår, hvad der er konfliktens essens. Kapitlet præsenterer modeller, som kan bruges i arbejdet med at definere, hvad konflikten omhandler, og hvor alvorlig den er. I et socialkonstruktionistisk perspektiv giver det mere mening at se konflikt som udtryk for forskellige meningsdannelser. Inden for denne forståelse håndteres konflikter bedst ved først at skabe en fælles forståelse af det, der er blevet udnævnt som konfliktområde, for dernæst at samarbejde om at finde en eventuel løsning. Hvordan man kan arbejde med at skabe forståelse af egne og andres opfattelse af den sociale virkelighed ved hjælp af udforskning af sprog, narrativer, diskurser mv., og hvordan det kan bruges til konflikthåndtering, er emnet i den sidste del af kapitlet.