

UiO : Universitetet i Oslo

KANDIDAT

XXXXXXX

PRØVE

JUR1504 1

Konflikthåndtering (BA)

Emnekode JUR1504 Vurderingsform Hjemmeeksamen Starttid

06.04.2021 07:00 Sluttid 09.04.2021 07:00 Sensurfrist 29.04.2021

21:59 PDF opprettet 09.04.2021 07:18

Seksjon 1

Oppgave Tittel Oppgavetype 1 JUR1504 eksamen V21 Filoplasting

¹ JUR1504 eksamen V21

Eksamensoppgave JUR1504 våren 2021

Børge Fjeld har vært aktiv i ungdomsorganisasjonen Beverne i mange år og setter stor pris på samholdet, friluftslivet og ikke minst de grunnleggende verdiene organisasjonen er bygget på. Nylig fylte han 22 år, og han er kommet godt i gang med jusstudiene. Han har imidlertid fortsatt i Beverne, der han også er blitt lagfører for en gruppe av de eldre ungdommene.

Beverne er en landsomfattende organisasjon som ble stiftet i 1910 etter mønster fra USA. Medlemmene er mellom 10 og 25 år og delt inn i grupper etter alder. «Samlerne» er for barn mellom 10 og 15, «Byggerne» for ungdommer fra 16 til 20 år og «Malerne» for de som ønsker å fortsette etter fylte 20 år. Beverne har som mål å utvikle samfunnsengasjert ungdom med ansvarsfølelse og respekt for natur og mennesker. Aktivitetene består særlig av friluftsliv og utvikling av forskjellige ferdigheter.

I bevergruppa som Børge er med i, er det tre lag av byggere. Det er dessuten flere lag med samlere og ett lag malere, der også Børge er med. Børge er leder (lagfører) for et lag byggere (ungdommer fra 16-20 år). De to andre byggerlagførerne er Kari og Isak. Kari har som Børge gått gradene, og er fortsatt aktiv i Malerne. Isak har derimot meldt seg

inn i Beverne ganske nylig, og er nettopp blitt utnevnt som lagfører. Hele bevergruppa ledes av Runa, med Olav som assistent og fungerende nestleder med ansvar for etikk.

Børge ser på seg selv som konservativ, men også åpen og inkluderende. Han er likevel nedstemt over noen utviklingstrekk i dagens samfunn. Blant annet er Børge bekymret for den voksende oppmerksomheten rundt kjønnsskifte eller kjønnsbekreftende behandling, det vil si at kroppen justeres i samsvar med den kjønnsoppfatningen personen har mentalt. Børge er redd for at usikre ungdommer i en sårbar fase i livet kan forledes til å gjøre skjebnesvangre valg i form av pubertetsstoppende behandling, hormontilskudd og i verste fall kirurgiske inngrep – basert på forestillinger som påvirkes utenfra og kanskje senere endrer seg. Han har lest om unge mennesker som angret på kjønnsendrende behandling og har også selv erfaring med det. En av jentene i klassen hans fra ungdomsskolen gjennomgikk et kjønnsskifte, der hun opererte bort brystene, noe hun siden angret på. Etter det Børge har forstått, har denne jenta slitt med psykiske problemer i ettertid. Børge skulle ønske at hun i stedet hadde blitt med i Beverne – slik han også forsøkte å overtale henne til – der hun kanskje kunne blitt mer ansvarsbevisst og trygg på seg selv, slik at hun hadde unngått inngrepet.

En dag det var ledermøte i bevergruppa, der temaet var rekrutteringsarbeid, kom diskusjonen tilfeldigvis inn på spørsmålet om kjønnsidentitet og kjønnsskifte. Bevergruppa hadde slitt med sviktende oppslutning de senere årene, særlig blant Byggerne (de mellom 16 og 20 år). Gruppa har satt seg som mål å nå ut til flere ungdommer, også blant minoriteter. I diskusjonen hadde Isak, den nye lagføreren, fremholdt at de måtte sørge for at ikke bare etniske minoriteter, men også seksuelle minoriteter følte seg velkomne i beverbevegelsen. «Og med seksuelle minoriteter mener jeg ikke bare homofile og lesbiske, men også biseksuelle og transseksuelle» hadde han lagt til. Børge brøt da inn i diskusjonen med litt høy stemme og sa at også han ønsket transpersoner velkommen i beverbevegelsen. «Men vi må sørge for å få dem med før de blir påvirket av de politisk korrekte profetene for seksuell frigjøring», la han til. «Beverne kan være en motvekt som kan

gi disse usikre ungdommene sunne verdier og en trygg identitet i den kroppen de faktisk har». Det oppsto etter dette et hissig ordskifte der flere av lederne tok ordet. Isak ristet på hodet og himlet med øynene og uttalte at Børge ikke måtte tro at han visste bedre hva som var rett for personer som ønsket kjønnskifte, enn disse personene visste selv.

En tid etter var det en reportasje i en avis om kjønnsendrende behandling. I reportasjen var det positive historier, men også historier om personer som hadde angret på behandlingen. Det var også intervjuer med en ungdomsforsker, en lege, en psykolog og noen personer fra ungdomsorganisasjoner, deriblant Børge Fjeld. I reportasjen ble Børge presentert som mangeårig bever og lagfører, og sitert på at «Beverlivet gir trygghet og retning til unge mennesker i en sårbar og vanskelig fase i livet. Ungdommer som drømmer om kjønnskifte, er ofte usikre og mottakelige for impulser som kan få dem til å gjøre ting de senere angret på. I Beverne kan de finne fotfeste i et klart verdigrunnlag. Da kan de finne sin identitet i den kroppen de faktisk har.»

2/3

JUR1504 1 Konflikthåndtering (BA) Candidate xxxxxx

Flere personer i bevergruppa reagerte på intervjuet med Børge. Isak skrev en e-post til gruppeleder Runa (uten kopi til Børge) og krevde at Børges kommentarer til avisen måtte få konsekvenser. Runa skrev sporenstreks en e-post til Børge og kalte ham inn til et møte. I e-posten skrev hun at hele bevergruppas omdømme kunne bli skadet ved at han fremsto som lagfører med slike meninger. Også gruppelederens assistent, Olav, skrev en e-post til Børge, med kopi til lederen. Her het det «Som kollega og ansvarlig for etikk reagerer jeg på din kommentar i avisen. Det virker uheldig å stigmatisere mennesker med slike betraktninger. Oversender notatet om beverbevegelsens verdigrunnlag og foreslår at du går i deg selv og ser om ditt utspill følger disse verdinormene. Vi har tidligere drøftet våre verdier, og dette harmonerer dårlig med et av våre viktigste standpunkter: respekt og inkludering.»

Børge ble overrasket og såret da han mottok e-posten fra nestlederen

Olav. Han svarte samme dag følgende på e-post: «Hei, Olav. Jeg må si jeg ble forbauset da jeg fikk e-posten din. Det du skriver, virker uklart på meg. Hva er du reagerer på? Og hvem er det du mener stigmatiseres? Er det personer i beverbevegelsen, eller hvem er det? Er det jeg sier usant? I så fall bør det vel møtes med debatt. Du nevner verdier og etikk. Men er ikke også åpenhet og takhøyde våre verdier? Jeg synes også formen din er nokså spesiell. Du henvender deg som nestleder og ansvarlig for etikk og kommer med dårlig skjulte bebreidelser fordi jeg hevder meninger det burde være rom for også i beverbevegelsen. Jeg synes en unnskyldning ville være på sin plass.»

Dagen etter hadde gruppeleder Runa et møte med Børge. Runa gjentok sin kritikk av at Børge sto frem som bever med meninger som kunne ødelegge bevergruppas omdømme. Børge var avvisende til kritikken og hevdet at han hadde full frihet til å si hva han mente. I løpet av samtalen hevet de begge stemmen og gjentok seg selv flere ganger. Runa avsluttet samtalen etter 15 minutter, uten at de hadde kommet til verken enighet eller forståelse. Olav kom ikke med noen unnskyldning til Børge. På neste ledermøte stilte ikke Børge. Han oppga ingen grunn.

* * *

Analyser konflikten og drøft mulige tiltak bevergruppa kan

iverksette for å løse den. Ordgrense: 4000 ord

Din fil ble lastet opp og lagret i besvarelsen din.

Filnavn:

2021-04-09-0900 JUR1504

Konflikthåndtering (kandidatnr. xxxxxx) til innlevering.pdf

Filtype: application/pdf Filstørrelse: 4.45 MB Opplastingstidspunkt:

08.04.2021 23:06 **Status: Lagret**

3/3

UiO  **Det juridiske fakultet**

Verdier og identiteter i klinsj -

En betenkning om striden i ledelsen av «Beverne»

*Fordi konflikter - meningsforskjeller - nå en gang
finnes her i verden, og fordi vi ikke kan unngå dem,
burde vi etter min mening i stedet bruke dem.*

— Mary Parker Follett

Eksamensbesvarelse i valgemnet JUR1504 Konflikthåndtering våren 2021

Kandidatnummer: xxxxxx

Antall ord: 4 000



Innholdsfortegnelse

Introduksjon til konflikten og oppdraget.....	1
Ulike perspektiver på konfliktbegrepet.....	1
Hvorvidt uforsonligheten i ledergruppen utgjør en konflikt	1
Kort om oppdraget og hvordan det er løst.....	2
Analyse av konflikten i ledergruppen	3
Overordnet vurdering av konflikten og analyseverktøy.....	3
Strukturer som former konflikten	4
Konfliktprosessen analysert stegvis.....	6
Oppsummering av konfliktens hovedutfordringer.....	9
Tiltak som kan løse Beverne-konflikten.....	10
Bryte ut av konfliktspiralen	10
Øke forståelsen og toleransen for hverandre	10

Endre konfliktstrukturene slik at konfliktprosessen blir forbedret	11
Litteraturliste	14

i

Introduksjon til konflikten og oppdraget

Ulike perspektiver på konfliktbegrepet

Det kan synes som et paradoks at konfliktforskere ikke har klart å enes om én felles definisjon av konfliktbegrepet. Som sitatet fra Follett¹ på forsiden indikerer, dreier imidlertid konflikter seg om *meningsforskjeller*. Skal vi bruke konfliktene til noe konstruktivt, er det likevel viktig å holde rede på hva konflikter er. Først da kan vi også forstå hvordan de oppstår og hvordan de kan løses, noe som er temaet for denne oppgaven.

Blandhol har definert konflikt som «**prosessen som begynner når en part opplever at en annen påvirker negativt noe parten bryr seg om**»². Denne norske definisjonen bygger på arbeidet til Thomas³, som også andre norske konfliktforskere har støttet seg til, blant andre Skjørshammer⁴. Jeg har lagt ovennevnte definisjon til grunn for mitt arbeid.

Hvorvidt uforsonligheten i ledergruppen utgjør en konflikt For å forstå anatomien av uforsonligheten mellom Børge og de øvrige lederne i Beverne, kan det som plager Børge betraktes i lys av de ulike elementene som inngår i definisjonen av en *konflikt*:

«**Prosessen som begynner**» Prosessen begynte noe tilfeldig med et «hissig ordskifte» under et ledermøte der det ble «ristet på hodet og himlet med

øynene»

«når en part» Børge står til slutt alene som part mot resten av ledergruppen i Beverne

«opplever» Børge opplever underveis til dels sterke og emosjonelle motreaksjoner fra Isak, Runa og Olav

«at en annen påvirker negativt» Børges tilnærming til stridstemaet *kjønnskifte* møter motbør hos resten av ledergruppen

«noe parten bryr seg om» Børge bryr seg om usikre og sårbare ungdommer, noe som leder til et sterkt engasjement i spørsmålet om *kjønnskifte*

Fordi definisjonen ikke forutsetter en gjensidig opplevelse av konflikt, er det tilstrekkelig å betrakte dette fra Børges perspektiv. Følgelig gir det mening å behandle uforsonligheten mellom Børge og resten av ledergruppen som en **konflikt**.

¹ Graham (1995)

² Blandhol (2014), side 35

³ Thomas (1992)

⁴ Skjørshammer (2002), side 12

1

Kort om oppdraget og hvordan det er løst

Mitt oppdrag er å analysere konflikten og å drøfte mulige tiltak som kan iverksettes for å løse den. Oppdraget løser jeg ved å først undersøke konfliktens anatomi for å forstå hva den går ut på. Dernest bruker jeg innsikten dette resulterer i til å drøfte relevante tiltak som kan bidra til et best mulig utfall for partene i konflikten. Selv om jeg presenterer konfliktanalysen og konflikthåndteringen separat, er det tette logiske koblinger mellom dem. Siden det er konfliktanalysen som langt på vei leder frem til tiltakene jeg foreslår, ligger hovedvekten på analysen.

I analysedelen gir jeg innledningsvis en overordnet vurdering av konflikten samt det teoretiske rammeverket som analysen bygger på. Videre analyserer jeg konflikten gjennom dens strukturer og prosesser. Oppsummeringsvis sammenfatter jeg analysen i tre hovedutfordringer:

- 1) Konflikten eskalerer uten at partenes konflikttilnærming innbyr til løsninger
- 2) Konfliktopplevelsene er ulike og partene har svak forståelse for hverandres motiver
- 3) Konfliktstrukturene inneholder elementer som påvirker konfliktprosessen negativt

Disse tre punktene er utgangspunktet for tiltakene jeg drøfter i den påfølgende konflikthåndteringsdelen. Kort oppsummert foreslår jeg:

- 1) Relevante tiltak for å bryte ut av konfliktspiralen
- 2) Tiltak som kan øke partenes forståelse og toleranse for hverandre
- 3) Endringer av konfliktstrukturene som kan forbedre konfliktprosessen

Summen av de foreslåtte tiltakene adresserer de hovedutfordringene jeg fant i analysen og bør derfor danne et godt grunnlag for å løse konflikten.

2

Analyse av konflikten i ledergruppen

Overordnet vurdering av konflikten og analyseverktøy

Vurdering av konfliktemne og konflikttype

Det er i konfliktlitteraturen utviklet taksonomier og typologier for å klassifisere konflikter etter emne og type. Klassifiseringen tar gjerne utgangspunkt i det konfliktpartene «bryr seg om», deres *motiver*⁵ (interesser, behov, verdier og identitet). Siden motivene er subjektive, innbyr dette til tvetydighet.

I Beverne-konflikten slår tvetydigheten inn for fullt på grunn av *subjektive skjevheter i konfliktoppfattelsen*. Konfliktmotivene ikke gir oss ett éntydig konfliktemne⁶. Videre er Beverne-konflikten mangefasettert, noe som gjør at flere merkelapper kan definere konflikttypen. Det som på overflaten kan synes som en **konflikt om meninger** i et betent spørsmål om kjønnskifte, kan også betraktes som en **konflikt om verdiene** som Beverne er tuftet på eller som individene identifiserer seg med. Slik sett kan uforenligheten også betraktes som en **konflikt om identitet** i lys av at både individer og grupper har et *identitetsbehov*⁷. Følelse av tilhørighet og fellesskap er ofte viktige drivkrefter i slike konflikter.

Av konfliktteorien følger det at både konfliktemner⁸ og konflikttyper⁹ har uklare skiller og kan overlappe hverandre. Viktigst for analysen av Beverne-konflikten, er ikke hva vi kaller den, men at den er *spesielt krevende* å løse. Grunnen er at konflikter med sider til **verdier** og **identitet**, ofte blir emosjonelt ladde¹⁰. I motsetning til interessekonflikter, lar ikke slike konflikter seg løse gjennom byttehandler.

Prosess- og strukturmodell som verktøy for en detaljert analyse For analysen vil jeg anvende prosess- og strukturmodellen¹¹ som bygger på arbeidet til Thomas¹² med røtter tilbake til 1970-tallet. Blandhol har bearbeidet modellen noe i utkastet til hans nyeste bok¹³:

⁵ Blandhol (2021), side 60

⁶ Blandhol (2014), side 56

⁷ Blandhol (2014), side 65

⁸ Blandhol (2014), side 69

⁹ Blandhol (2021), side 68

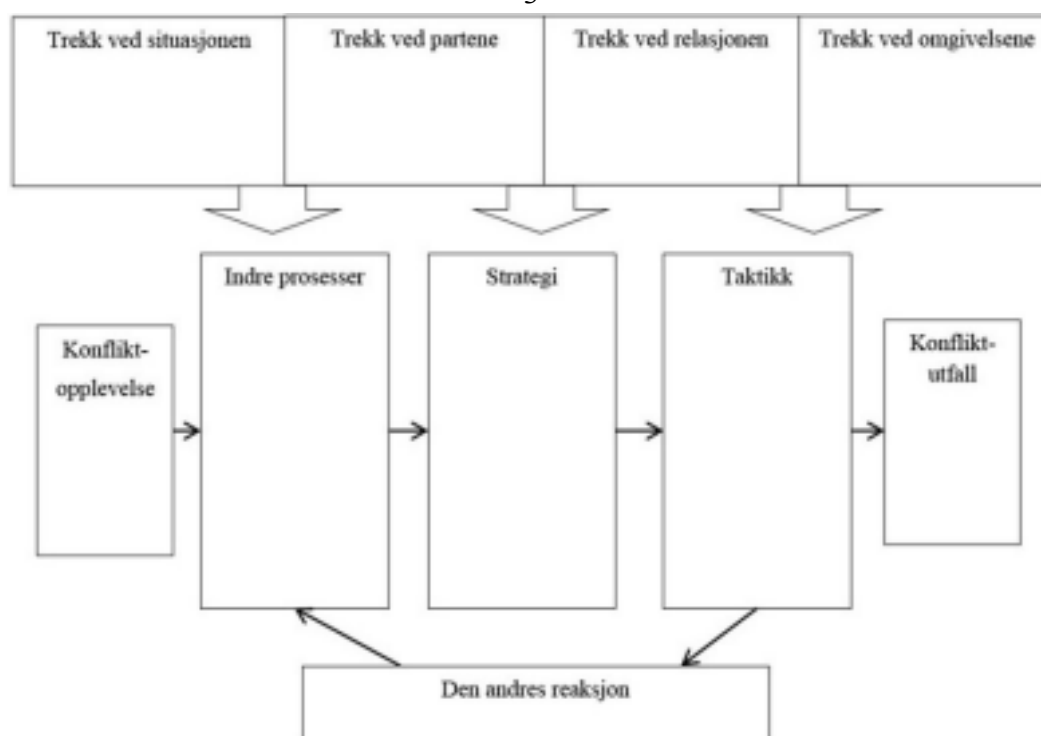
¹⁰ Blandhol (2021), side 27

¹¹ Blandhol (2014), side 40

¹² Thomas (1992), side 269

¹³ Blandhol (2021), side 34

3



I modellen fremstiller det øverste laget **strukturer** som former **prosessene** nedenfor. Ifølge Thomas¹⁴ utgjør de strukturelle aspektene mer stabile forutsetninger for prosessene.

Prosessene er en sekvens av begivenheter som starter med en «frustrasjon» som konfliktopplevelse hos én av partene og som slutter med et «utfall» som resultat av hver konfliktepisode. For Beverne-konflikten er sontringen mellom strukturer og prosesser nyttig for å identifisere strukturelle grep som kan løse konflikten.

Én parts tilnærming til konflikten påvirker «Den andres reaksjon» og slik inviterer modellen

til en iterativ analyse av reaksjoner og motreaksjoner. I det følgende analyserer jeg Beverne konflikten med utgangspunkt i modellen.

Strukturer som former konflikten

Trekk ved situasjonen

Selv lederrollene i ungdomsorganisasjonen Beverne bekles av relativt unge mennesker uten lang ledererfaring. Beverne-konflikten viser imidlertid hvor krevende det kan være å utvise tilstrekkelig sensitivitet i lederrollen når unge møter komplekse problemstillinger med et emosjonelt tilsnitt.

Konfliktsituasjonen preges av lite struktur og fravær av ledelse. Uten forvarsel avspores diskusjonen om rekrutteringsarbeid og ledermøtet ender opp i en opprivende ordstrid om kjønnskifte. Derfra spinner striden videre til en feide om etikk, fundamentale verdier og omdømme. Kommunikasjonen om følelsesladde temaer og personlige anklager skjer i uegnede kanaler og i uhensiktsmessige former.

¹⁴ Thomas (1992), side 267

Det kreves modent lederskap for å styre et ungdomsmiljø i slike situasjoner. I kraft av sin lederrolle, kunne Runa styrt ordskiftet, slått ned på ukollegial møteadferd og holdt fokus på agendaen. I stedet for å samle ledergruppen, bidrar imidlertid Runas spontane adferd og krasse fremtoning til å føre gruppen inn i en konfliktspiral¹⁵. Dette skjer med en selvforsterkende kraft i tråd med Deutsch' «Crude Law of Social Relations»¹⁶.

Trekk ved partene og relasjonen mellom dem

Børge fremstår som en selvsikker og engasjert lederskikkelse med sterke meninger som han kan uttrykke på en nedlatende måte. Han ser på seg selv som konservativ men også «åpen og inkluderende». Sistnevnte er nok ikke like opplagt for transpersoner som er bestemte på å gjennomføre kjønnsbekreftende operasjoner. Børge bøyer ikke av for press og virker ikke konfliktsky.

Resten av ledergruppen er ingen homogen gruppering. Mens Isak er ny, er Kari for veteran å regne. Isak har imidlertid inntatt en aktiv rolle i konflikten mens Kari synes å ha inntatt en mer tilbaketrukket og nøytral rolle. Runa og Olav opererer på det øverste nivået i organisasjonen mens Isak og Kari er på nivået under. Som Runas assistent og nestleder opptrer Olav ukoordinert når han henvender seg til Børge uten å samkjøre seg med Runa forut. Runa hadde tilsynelatende heller ikke involvert sin nestleder. Grupperingen preges av asymmetriske maktstrukturer, uavklarte rolleforståelser og uformelle linjer. Under slike strukturer oppstår det lettere konflikter¹⁷. Individene har imidlertid til felles at de anser Børges adferd som et brudd på deres ulikeartede forventninger.

Konfliktaksen mellom Børge og resten av ledergruppen synes å ha oppstått i forbindelse med rekrutteringsarbeidet selv om konflikten også kan ha vært latent. Ettersom Isak er ny, har ikke ledergruppen lang fartstid som gruppe. Når Isak legger seg ut med Børge, er det derfor en nykommer som utfordrer en som har «gått gradene». Børge synes å ha blitt både overrasket og såret over Olavs utspill. Det er også ulik dynamikk i maktforholdene ettersom Isak og Børge er på samme nivå i organisasjonshierarkiet mens Runa og Olav er på nivået over. Olav opptrer også i rollen som «ansvarlig for etikk» med et diffust mandat. Mens konflikten har

eskalert, har relasjonen mellom Børge og «de andre» gradvis surnet. Relasjonen preges nå av manglende gjensidig tillit og respekt.

Trekk ved omgivelsene

Konflikten har på kort tid gått fra å være en intern gnisning på et ledermøte til å bli en atskillig større konflikt med avislesere som tilskuere. Dette innebærer at konflikten blir vanskeligere å løse uten tap av ansikt. I Beverne råder det også uklarhet rundt organiseringen av hvem som gjør hva, eksempelvis hvem som fronter organisasjonen utad.

Runa fremstår som leder av et lokallag i en «landsomfattende organisasjon». Dette kan innby til muligheter for å dra veksler på ressurser (tredjeparter) fra landsorganisasjonen eller nærliggende lokallag.

¹⁵ Blandhol (2021), side 214

¹⁶ Coleman (2014), side 12

¹⁷ Blandhol (2021), side 37

Konfliktprosessen analysert stegvis

Konfliktopplevelsen og skjevheter i konfliktoppfattelsen

Konfliktprosessen starter med en parts konfliktopplevelse, en «frustrasjon»¹⁸.

Konfliktopplevelsen omfatter en **stimulus**, et konkret forhold i konfliktsituasjonen som er koblet til underliggende *kilder til konflikt*, og en **trigger**, en utløsende årsak som *synliggjør forventningsbruddet*¹⁹.

I Beverne-konflikten betrakter jeg den opphetede meningsutvekslingen mellom Børge og Isak under ledermøtet som konfliktens **stimulus**. Selv om meningsutvekslingen og Isaks utvetydige kroppsspråk ga Børge en opplevelse av at Isak påvirket negativt noe Børge brydde seg om, utløste ikke episoden en konflikt der og da. Den etterfølgende **triggeren** kom først med Børges kontroversielle utsagn i avisreportasjen. Triggeren førte til at ting skjedde både bak kulissene og i åpne konfrontasjoner mellom Børge og «de andre».

Børges mediefremstøt var et *brudd* på det resten av ledergruppen betraktet som rimelige forventninger. Som nevnt innledningsvis i analysen, foreligger det imidlertid *subjektive skjevheter i konfliktoppfattelsen*. Fra *narrativ konfliktforskning* kommer det et utsagn om at en konflikt alltid har (minst) tre sider; «min», «din» og «det som faktisk skjedde»²⁰. Parter i konflikt har sine egne konflikthistorier basert på sine subjektive oppfattelser av den samme konflikten. Forståelsen av hvordan konflikten oppstod avhenger av at analysen fanger opp de subjektive nyansene.

Børges engasjement i spørsmålet om kjønnsskifte springer ut fra hans *omsorg for usikre og sårbare ungdommer*. Runas engasjement springer derimot ut fra hennes *omtanke for omdømmet til Beverne*. Motivene bak Isak og Olavs engasjement fremstår som uklare men Isak identifiserer seg ikke med Børges holdning til kjønnsskifte og Olav mente fremstøtet virket stigmatiserende. Til tross for ulike motiver og skjevheter i konfliktoppfattelsen, blir forventningsbruddet en *relativ deprivasjon*²¹. Etter «de andres» vurdering utgjorde Børges adferd et avvik fra ulikeartede normer i ledergruppen. Selv om forventningene varierer fra individ til individ, har individene til felles at Børges soloutspill brøt deres forventninger.

Indre prosesser er avgjørende for senere handlinger

Både overraskelse og skuffelse preger Børges svar til Olav. Børge hadde sannsynligvis en forhåpning om at Beverne delte hans brennende engasjement for kjønnsidentitet. Videre hadde nok Børge også en forhåpning om at resten av ledergruppen skulle dele hans skepsis til kjønnskifteoperasjoner. Begge forhåpningene brast idet «de andre» ikke ville at Beverne utad skulle tillegges Børges standpunkt i spørsmålet om kjønnskifte.

Meningsforskjellene kom imidlertid til overflaten allerede under det forutgående ledermøtet. Børge kan derfor umulig ha tatt inn over seg at mye av grunnlaget for hans forhåpninger, allerede da forvitret. Dette kan bero på en fundamental attribusjonsfeil²², nemlig at Børge attribuerte Isaks syn til det faktum at Isak var ny og uerfaren. Med en slik årsaksforklaring kan Børge ha ignorert Isaks syn og oversett motstanden fra de øvrige. Flere ønsket

¹⁸ Thomas (1992), side 267

¹⁹ Blandhol (2014), side 41

²⁰ Skjørshammer (2002), side 67

²¹ Blandhol (2021), side 104

²² Blandhol (2014), side 203

6

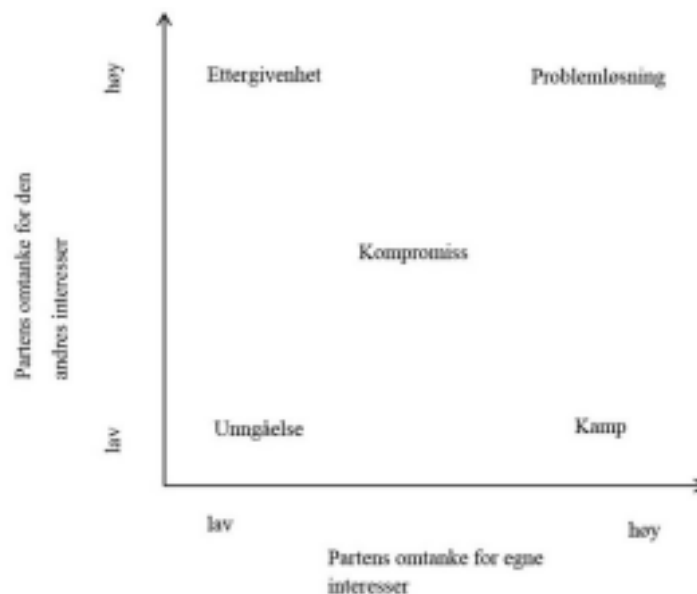
forutsetningsvis at Beverne som gruppe skulle forbli nøytral i synet på noe så kontroversielt som kjønnskifte i lys av rekrutteringsutfordringene. Støy i kommunikasjonen, eksempelvis emosjonell himling med øynene, kan dessuten ha medvirket til at Børge ikke oppfattet budskapet.

Gitt at Børge ikke tok signalene fra ledermøtet, er hans overraskelse og skuffelse forståelig. Han mente verken å stigmatisere noen, å krenke beverbevegelsens verdier eller å skade organisasjonens omdømme. At andre mener han har gjort dette, går tungt innpå ham. Dette er forhold Børge bryr seg sterkt om.

Partene valgte kamp som strategi

En konfliktstrategi er *den overordnede tilnærmingen*²³ til en konflikt som en part velger bevisst eller ubevisst. Strategien gir videre anvisning på mulige konfliktutfall, det vil si *det subjektive utfallsrommet*²⁴ i en konflikt.

Etter inspirasjon fra Thomas²⁵ har Blandhol²⁶ satt opp en to-interessemodell basert på én parts omtanke for henholdsvis *egne* og *andres* interesser:



Etter to-interessemodellen kan Olavs e-post til Børge betraktes som et utslag av Olavs valg av *kamp* som strategi. Børges skuffelse kombinert med hans sterke engasjement i saken førte videre til at også han valgte *kamp* som strategi da han svarte Olav. Han gjengjaldt Olavs anklager med et tydelig element av skyldplassering.

Isaks respons på avisreportasjen er et krav om «konsekvenser». Av forhistorien fra ledermøtet kan vi slutte at Isak hadde liten grad av omtanke for Børges interesser. Dette tyder på at også Isak valgte *kamp* som konfliktstrategi.

²³ Blandhol (2021), side 117

²⁴ Blandhol (2014), side 78

²⁵ Thomas (1992), side 266

²⁶ Blandhol (2021), side 149

7

Runa «kalte ham inn til et møte», noe som rent umiddelbart antyder *problemløsning* som strategivalg. Ettersom hun på møtet «gjentok sin kritikk» fremfor eksempelvis *aktiv lytting* og *dialog*, er det på det rene at også hennes strategivalg var *kamp*.

Observasjonene viser at alle som valgte strategi, vitterlig valgte *kamp*. Dette er i tråd med Deutsch' såkalte lov om sosiale relasjoner²⁷ hvor strid avler strid og samarbeid avler samarbeid. Konfliktpartene har dermed subjektive syn på konflikten som er uforenlige med hverandre, nemlig «vinn-tap»²⁸ som oppnåelig konfliktmål.

Kamptaktikker som selvforsterkende mekanismer

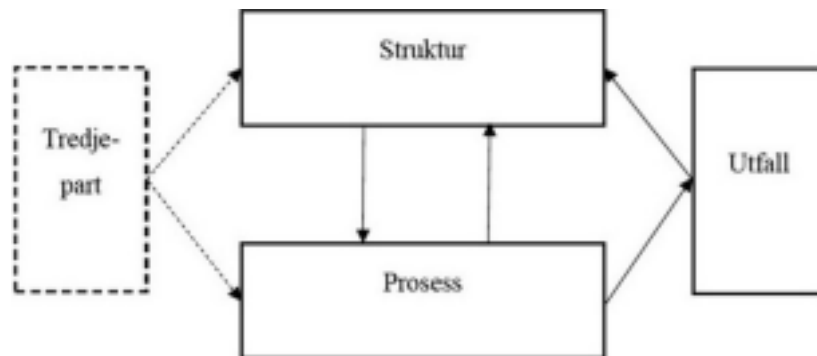
Blandhol definerer kamptaktikker som «virkemidler som søker å påvirke den andre til å føye seg»²⁹. Mange kamptaktikker er observerbare i Beverne-konflikten.

Isaks krav om konsekvenser kan betraktes som en *sanksjonstaktikk*. Videre kan Runas henvisning til Bovernes omdømme betraktes som en taktikk for *påføring av skyld og skam*. Olavs henvisning til beverbevegelsens verdinormer kan dernest anses som en *fornærmelsestaktikk*. Børge responderer med en *like-for-like-taktikk* når han forsøker å fornærme Olav med en anklage om «dårlig skjulte bebreidelser».

Det finnes en rekke ulike kamptaktikker og de varierer i grad av styrke og med tanke på hvor destruktive de kan være. Kamptaktikkene som er observerbare i Beverne-konflikten, fremstår verken blant de mildeste eller hardeste. Harde kamptaktikker fører gjerne til at stadig tyngre virkemidler tas i bruk og at konflikten til slutt når en form for fastlåsthet (impasse), en blindvei hvor minst én av partene mister troen på seier.

Konfliktutfall påvirker både strukturer og prosesser i neste konfliktepisode

Enhver konflikt kan deles inn i ulike konfliktepisoder som hver for seg får et konkret utfall. Slike utfall kan påvirke strukturene som former prosessene, slik Blandhol³⁰ har illustrert med følgende figur:



Konfliktepisoden etter avisreportasjen resulterte i negative endringer av strukturene (residualer). Tilliten og respekten mellom partene ble eksempelvis svekket som følge av strategiene og taktikkene som ble valgt. Dette forringet mulighetene for en konstruktiv løsning. Med et så svakt utgangspunkt, ble også utfallet magert etter den påfølgende episoden med «oppvaskmøte» mellom Runa og Børge. Dette viser hvordan vekselvirkningen mellom

²⁷ Coleman (2014), side 12

²⁸ Blandhol (2014), side 78

²⁹ Blandhol (2021), side 163

³⁰ Blandhol (2021), side 38

strukturene og prosessene endret dynamikken i konflikten i en negativ retning fra én episode til den neste.

Det mangler holdepunkter for å fastslå hvorvidt Børges fravær fra det siste ledermøtet var et utslag av impasse. Børges kamptaktikk hadde imidlertid ikke ført frem idet Olavs unnskyldning uteble. Børge manglet også sosial støtte, noe som er én av fire hovedgrunner til at parter opplever impasse³¹. I så fall har Børge vekslet konfliktstrategi fra *kamp* til *unngåelse*. Om forholdet mellom strategier sier Blandhol at parter i konflikt normalt vil veksle mellom strategier «i lys av hvordan konflikten utvikler seg»³². Muligheten er også til stede for at Børge benyttet *taushet* som kamptaktikk. Uansett, det er mye som taler for at selvforsterkende konflikttilnærminger kan ha bidratt til fastlåsthet som utfall.

Oppsummering av konfliktens hovedutfordringer

Basert på konfliktanalysen kan hovedutfordringene oppsummeres i tre hovedpunkter:

- 1) Konflikten eskalerer uten at partenes konflikttilnærming innbyr til løsninger
- 2) Konfliktopplevelsene er ulike og partene har svak forståelse for hverandres motiver
- 3) Konfliktstrukturene inneholder elementer som påvirker konfliktprosessen negativt

³¹ Blandhol (2014), side 315

³² Blandhol (2014), side 216

Tiltak som kan løse Beverne-konflikten

Nedenfor drøftes tiltak som kan øke muligheten for å løse konflikten med utgangspunkt i de *tre hovedutfordringene* fra den foregående konfliktanalysen.

Bryte ut av konfliktspiralen

Den første hovedutfordringen starter med at partene har valgt *kamp* som overordnet tilnærming. Dette er strategivalg med subjektive utfallsrom som ikke innbyr til konfliktløsning som konfliktutfall³³. Skal konflikten løses, må partene bevege seg bort fra konfliktstrategiene de så langt har valgt. Dessuten har partene valgt kamptaktikker som bidrar til å gjøre konflikten stadig mer fastlåst. Reaksjonstendensen bringer konflikten til stadig høyere eskaleringsnivåer og intensiteten i konfliktspiralen øker for hver omdreining³⁴. Kort oppsummert, Beverne-konflikten eskalerer på en selvforsterkende måte³⁵ i en destruktiv retning.

For å adressere denne utfordringen, bør partene gjennom dialog eller mekling (intervensjon) komme til en erkjennelse av at konflikttilnærmingen må endres. Minst én av partene må erkjenne at for å løse konflikten, må det destruktive mønsteret brytes. En forutsetning for en slik erkjennelse, er at det foreligger tilstrekkelig motivasjon for å bli kvitt konflikten³⁶.

Ifølge Blandhol må konflikter være *modne*³⁷ for at forhandlinger skal kunne begynne. Videre fremhever Blandhol at ikke alle konfliktemner er *egnet*³⁸ for forhandlinger. Ettersom Bever konflikten ikke utgjør en typisk interessekonflikt, men snarere en konflikt om verdier og identitet, er *dialog og forståelse* bedre egnet som tiltak. Alternativt, hvis konflikten har ført til så lav relasjonskvalitet at verdikonflikten har blitt omformet til en relasjonskonflikt, kan en mer relasjonsbasert forhandlingsmetode³⁹ være egnet.

Ideelt sett klarer partene å finne sammen i en dialog med hverandre. I denne sammenheng kan det tenkes at ledergruppen kan dra veksler på Kari som en erfaren ressurs. Hun har hatt en mer tilbaketrukket rolle i konflikten enn det Runa har hatt. Bytte av lederskap gjennom konfliktprosessen kan skape en positiv dynamikk. I motsatt fall kan en tredjepart bringes inn som fasilitator i en dialogprosess. Det forutsetter at minst én av partene tar et slikt initiativ.

Lykkes partene med å bringe konfliktprosessen over fra *kamp* til *problemløsning*, vil en form for *dialog* komme i stand. Hva denne dialogen skal fylles med, utbroderes i neste tiltak.

Øke forståelsen og toleransen for hverandre

Den andre hovedutfordringen er partenes ulike konfliktopplevelser. Skjevhetene i konfliktoppfattelsen innebærer at partene ikke har et omforent syn på hva de er uenige om.

³³ Blandhol (2014), side 79

³⁴ Blandhol (2014), side 280

³⁵ Coleman (2014), side 12

³⁶ Blandhol (2014), side 317

³⁷ Blandhol (2021), side 239

³⁸ Blandhol (2021), side 54

³⁹ Blandhol (2021), side 68

10

Fordi konflikten dermed bygger på en svak forståelse for hverandres motiver, må partene bevisstgjøres på *hva* uforenligheten består av og *hvorfor* den fører til konflikt. I Beverne konflikten dreier motivene seg i hovedsak om **verdier** og **identitet**. Slike konflikter blir ofte følelsesladde⁴⁰.

Av analysen følger det at Beverne-konflikten springer ut fra et forventningsbrudd. Det betyr at partene må gå tilbake til sine respektive forventninger og reetablere felles normer for å unngå fremtidige avvik. Så lenge de underliggende kildene til konflikt er knyttet til **verdier** samt *personlig og sosial identitet*⁴¹, kreves det tålmodighet, takhøyde og omfattende dialog for å utvikle et sett med normer som gruppen kan dele. Fordi stridens kjerne har så sterk motiverende betydning for partene, vil ingen enkel byttehandel løse uforenligheten.

Konflikter om verdier og identitet løses ikke ved omfordeling av ressurser men gjennom *dialog* som bidrar til økt *forståelse* for hverandres ulike perspektiver og ambisjoner⁴². Spørsmål om verdier har ingen fasit og uforenligheten kan kun bearbeides gjennom opparbeidelsen av en gjensidig forståelse og respekt for hva partene bryr seg om. Sosial identitet er viktig for både Børge og «de andre» fordi alle identifiserer seg sterkt med Beverne. Utfordringen ligger i at Børge ønsker å tillegge Beverne hans kontroversielle standpunkt om kjønnskifte, et standpunkt «de andre» ikke ønsker å bli identifisert med. Selv

om Fisher⁴³ uttrykker dette klart og tydelig, «focus on interests, not positions», er det krevende å få til i praksis.

Ledergruppen bør bruke tid på å utvikle en felles forståelse av hvilke verdier gruppen ønsker at Beverne skal assosieres med. Spørsmålet berører både Bevernes gruppeidentitet og individenes identitetsbehov⁴⁴. Konflikter hvor partenes **identitet** står på spill, er særlig emosjonelt ladet og derfor spesielt krevende å løse⁴⁵.

Endre konfliktstrukturene slik at konfliktprosessen blir forbedret Den tredje hovedutfordringen er at konfliktstrukturene preges av fravær av lederskap, uhensiktsmessig kommunikasjon og svak relasjonskvalitet. Skal ledergruppen lykkes med en emosjonelt ladet dialog om verdier og identitet, må de strukturelle faktorene bearbeides slik at disse kan påvirke konfliktprosessen positivt i fortsettelsen.

Fraværet av lederskap i konfliktprosessen må adresseres og er allerede nevnt som tiltak ovenfor. Det er avgjørende at ledergruppens arbeid strammes opp, at ledermøtene i større grad blir styrt, at roller og ansvar tydeliggjøres mv. Ledergruppen i Beverne må ta utfordringen med avsporinger på alvor, for eksempel gjennom «klare bestillinger» som forutsetning for «fokusert kommunikasjon»⁴⁶.

⁴⁰ Blandhol (2021), side 27

⁴¹ Blandhol (2021), side 64

⁴² Blandhold (2021), side 252

⁴³ Fisher (2011), side 23

⁴⁴ Blandhol (2021), side 65

⁴⁵ Shapiro (2016), side 173

⁴⁶ Bang (2012), side 115

11

For å forbedre kommunikasjonen innad i ledergruppen, bør ledergruppen fokusere på problemløsingstaktikker som *aktiv lytting* og *åpne spørsmål*⁴⁷. Videre bør gruppen adoptere teknikker som *medfølende kommunikasjon*⁴⁸ mv. Når tunge og emosjonelt ladde temaer som verdigrunnlag skal drøftes, bør e-postutveksling byttes ut med direkte kontakt. Blandhol fremhever initiering og vedlikehold av *gode sirkler*⁴⁹ mens *konstruktive kontroverser*⁵⁰ går igjen mange steder i konfliktlitteraturen. Dette er eksempler på tiltak som ifølge Deutsch' lov om sosiale relasjoner⁵¹ kan gi positive og selvforsterkende effekter. Tiltak som dette vil være velegnet til å avhjelpe de utfordringene som konfliktanalysen avdekket.

Relasjonene innad i ledergruppen bærer preg av å være ferske og skjøre. Konflikten har også tært ytterligere på relasjonene og bidratt til å bryte ned tillit slik vekselvirkningsforholdet mellom prosess og struktur virker⁵². Det bør derfor gjenopprettes en kommunikasjonskanal til Børge og ledergruppen bør som kollegium samarbeide om relasjonsreparasjon og tillitsbygging som felles mål for å fjerne hindringene⁵³. Spesielt når nye individer tas inn i en gruppe, må gruppen arbeide aktivt med å knytte sosiale bånd og bygge tillit. Champoux⁵⁴ viser i denne sammenheng til den krevende prosessen i utviklingen av grupper gjennom ulike stadier, fra «forming» via «storming» og «norming» til «performing».

Blandhol peker på at noen ganger «er ikke problemet at det er for mye konflikt, men at det er

for lite»⁵⁵. Dette er et synspunkt som har bred støtte i så vel konfliktteori som organisasjonsteori. Huczynski⁵⁶ opererer eksempelvis med et «optimalt konfliktnivå» for den kollektive ytelsen av en organisasjon, et synspunkt som har fått tilslutning fra Champoux⁵⁷:

⁴⁷ Blandhol (2014), side 264

⁴⁸ Rosenberg (2015), side 3

⁴⁹ Blandhol (2021), side 247

⁵⁰ Coleman (2014), side 76, Graham (1995)

⁵¹ Coleman (2014), side 12

⁵² Blandhol (2021), side 37

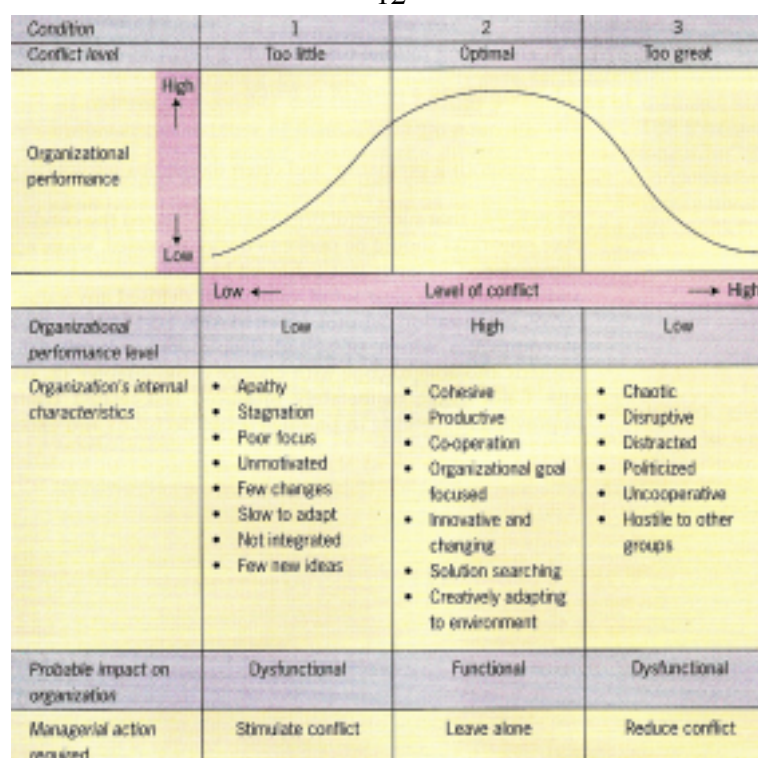
⁵³ Blandhol (2021), side 249

⁵⁴ Champoux (2011), side 239

⁵⁵ Blandhol (2021), side 71

⁵⁶ Huczynski (2001), side 775

⁵⁷ Champoux (2011), side 275



Ledergruppen i Beverne bør ikke ha som mål å unngå enhver form for konflikt. Tvert imot, oppgavekonflikter kan være konstruktive mens relasjonskonflikter kan være destruktive. Å finne riktig balanse, blir nøkkelen for ledergruppen i Beverne.

Litteraturliste

Blandhol (2014) Blandhol, Sverre. *Konfliktanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2014.

Blandhol (2021) Blandhol, Sverre. *Konfliktkoden: Forstå hva som foregår i konflikt*. Foreløpig versjon. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2021.

Foreløpig digital versjon datert mars 2021 hentet ut 08.04.2021:
<https://app.bwz.se/vigmostad/b/v?survey=232&ucrc=47A7A1BC3A>

Champoux (2011) Champoux, Joseph Edward. *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Fourth Edition. New York: Routledge, 2011.

Coleman (2014) Coleman, Peter T., Morton Deutsch og Eric Marcus. *The Handbook of Conflict Resolution*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

Fisher (2011) Fisher, Roger; William L. Ury og Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Third Edition. New York: Penguin Books, 2011.

Graham (1995) Graham, Pauline (red.). *Mary Parker Follett - Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press, 1995.

Oversatt til norsk av Johan Rygge og publisert i Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, nr. 2, 2000.

Hentet ut fra digitalt bibliotek 08.04.2021:
<https://www.magma.no/konstruktive-konflikter>

Huczynski (2001) Huczynski, Andrzej og David Buchanan. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Fourth Edition. Harlow, New York: Financial Times/Prentice Hall, 2001.

Rosenberg (2015) Rosenberg, Marshall B. *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Third Edition. Encinitas, California: PuddleDancer Press, 2015.

Shapiro (2016) Shapiro, Daniel L. *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. New York: Penguin Books, 2016.

14

Skjørshammer (2002)
Skjørshammer, Morten. *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict*

Management in a Norwegian Hospital.
Göteborg: The Nordic School of Public Health, 2002.

Thomas (1992) Thomas, Kenneth Wayne. *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*. Journal of Organizational Behavior, Volume 13, Issue 3, pp. 265-274, 1992.

