

Konflikt og konfliktkompetanse i arbeidslivet

Om hvordan vi forstår, bruker og håndterer konflikter med utgangspunkt i kompetanse hos individer og grupper

Hovedoppgave i pedagogikk

Torild Marie Nilsen

Våren 2007

Universitetet i Oslo

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Pedagogisk Forskningsinstitutt

Konflikter og konfliktkompetanse i arbeidslivet

I denne oppgaven forsøker jeg å se på hvordan vi forholder oss til fenomenet konflikt og konfliktkompetanse i arbeidslivet. Jeg hevder at alle mennesker som regel har nok kompetanse til å håndtere konflikter, men at denne kompetansen ofte ikke blir benyttet og regnet som vesentlig. I alt for stor grad overlates konfliktfeltet til eksperter og utenforstående. Dette kan henge sammen med hvordan vi forstår konflikters funksjoner, som kaos og uorden, som konsoliderende eller konstituerende funksjon, som spill og ritualer, som frigjørende og konstruktive, som unngåelige eller ønskelige.

Jeg tar også frem noen fenomener som kan være beslektet med konflikter, slik som krise, endring og utvikling for å se hvordan disse begrepene kan belyse vårt forhold til konflikt.

Ved å se på noen ulike strategier for konflikthåndtering, drøfter jeg hvordan ulik forståelse av konflikt og tenkning om konfliktkompetanse kommer til uttrykk. Blant strategiene for konflikthåndtering drøfter jeg mer inngående den løsningsfokuserede tilnærmingen til konflikter og det anerkjennende intervju. Dette er to innfallsvinkler som i større grad har som mål å fremheve folks egen kompetanse til å løse sine problemer.

En måte å få frem kompetanse på er å gi veiledning til en eller begge parter i en konflikt. En slik konfliktveiledning ivaretar både behovet for å anerkjenne hverandres kompetanse og gir muligheter til refleksjon over egne løsningsmønstre.

Det er kanskje ikke nødvendig å vente til at en konflikt er oppstått for å etterspørre denne kompetansen. Gjennom bruk av anerkjennende intervju kan en hente frem de beste konflikterfaringene i en virksomhet og slik utvikle konfliktkompetansen til en større gruppe. Et viktig element i disse to tilnærmingene er å tenke gjennom hvordan språket er med på å skape våre liv og våre felleskap. Hvordan vi utnytter de kommunikative virkemidlene på godt og vondt for å finne mening i vår tilværelse, er utgangspunkt for å vurdere språkets makt og virkekraft.

Forord og takksigelser.

Som i alle andre oppgaver i livet – er vi overlatt til andres velvilje og bistand for å få gjort det vi synes er viktig for oss. Så også med denne hovedoppgaven. Og med all velvilje i verden kan vi få til lite hvis rammene er små. Jeg er så heldig i å leve i en kultur der tilgangen til kunnskap, litteratur og fagmiljøer stor. Derfor er denne oppgaven mitt hele og fulle ansvar, det er kun mine begrensinger i egen kunnskap og kompetanse som er gjeldende.

Alle de mennesker jeg har truffet – har bidratt til det jeg er og det jeg har tenkt. Noe av dette vil komme til uttrykk i denne oppgaven, og derfor vil jeg rette en spesiell takk til alle de som har drøftet dette temaet med meg, mine kolleger, undervisere, veisøkere, medstudenter og fagpersoner på kurs og konferanser.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver i Fredrikstad Kommune som har gitt meg permisjon for å gjøre ferdig denne oppgaven.

Sist men ikke minst, vil jeg gjerne få takke min veileder Eldar Bjørnerem, som med sin fiskeribakgrunn fra Ålesund gav meg et råd som jo i form atskiller seg fra en av mine hoved-idèer i oppgaven, nemlig at den beste veiledning er å ikke gi råd, men som i innhold kanskje likevel uttrykker essensen i denne hovedoppgaven.

Det er sunnmørsfiskerens motto:

”Hiv laust,
la gå bøya”

Det har jeg gjort – fangsten får andre vurdere.

Torild Marie Nilsen, Fredrikstad 23.03.2007

1. Innledning.....	3
1.1.Hypotese:.....	4
1.2. Metode og teoretisk utgangspunkt:	5
1.2.1.Fenomenologi – livet selv som erfaringsbase	6
1.2.2.Kunnskapssosiologi- alt er i endring:.....	8
2. Refleksjoner om ulike begreper i oppgaven.....	10
2.1.Konfliktløsning:	10
2.2. Konflikthåndtering:	12
2.3. Konfliktmestring:	13
2.4. Konfliktkompetanse:	14
3. Kompetanse – hva er det?	15
3.1. Kompetanse som bevissthet:	16
3.2. Kompetanse og makt.....	17
3.3. Kompetanse, anerkjennelse og selvvverd	18
3.4. Kompetanse og språk	19
3.5. Kompetanse kan tapes og gjenvinnes.....	20
3.6. Kompetanse og rollemodeller	20
4.KONFLIKTKOMPETANSE	22
4.1.Sosialisering til konfliktkompetanse	22
4.1.2. Konflikter og kognitiv utvikling	23
4.2. Kjønnforskjeller i konfliktløsningsatferd	25
4.3. Konfliktkompetanse som profesjonalitet eller del av profesjonsidentitet.....	28
5. Forholdet mellom fenomenene krise og konflikt.	33
5.2. Krisen som naturlighet	34
5.3. Etymologisk variasjon.....	35
5.4. Krisen som nødvendighet i utviklingsprosesser.....	37
5.5. Krisen som modningselement i utvikling.....	37
5.6. Krisens plass i våre fortellinger.....	38
5.7. Krisen som diskontinuerlig oppdragelsesform.....	39
5.8. Utviklingskriser og traumatiske kriser	40
6. Utviklingsbegrepet	41
6.1 Utviklingsprosesser hos individer og grupper.....	44
7. Konflikters funksjon i utviklingsprosesser.....	46
7.1 Ulike typer konflikter	47
7.2. Hvordan ville det være å være foruten konflikter?	51
7.3. Konflikt som forstyrrelse av anerkjennelsesrelasjoner.	52
7.4. Konflikt som kaos og uorden på vei mot kosmos og orden	53
7.5. Konflikt som konsoliderende og solidarisk funksjon.....	53
7.6. Trussel om konflikt, en disiplinerende funksjon	54
7.7. Splitt og hersk.....	54
7.8. Konflikt som konstituerende element	55
7.9. Konflikt som manglende kommunikasjonsevner	55
7.10, Syndebukkfunksjon	55
7.11. Som uønsket av noen og som frigjørende for andre.....	56
7.12. Konflikter i konstruktive organisasjonsprosesser	56
7.13. Forhandlingsarena om grenser	57
7.14. Konflikt og krangel som avtalt spill og ritual	57
7.15. Unngåelig eller unngåelig	58
7.16 Forståelse av konflikt som en del av meningen eller vilje til helhet.....	59
7.17. Konflikt og ikke-konflikt – yin yan perspektivet	60

8. STRATEGIER I VIRKSOMHETER.....	61
8.1. Unngå konflikt.....	62
8.2. Forebygge konflikt.....	64
8.3. Forebygge og håndtere konflikter.....	69
8.4. Konfliktløsninger.....	72
8.4.1. Transcenderende løsningsstrategier.....	72
8.4.2. Konfliktløsning på tre dager.....	75
8.4.3. Inkvisisjon.....	76
8.4.4. Granskning.....	77
8.4.5. Løsningsfokusert tilnærming til konflikter.....	79
8.4.6. Løsningsfokusert tilnærming - fra terapi til veiledningsform.....	81
8.4.7. Terapeutens rolle i en løsningsfokusert tradisjon – den ikke-vitende posisjon.....	87
8.4.8. Kritikk mot en løsningsfokusert tilnærming.....	88
8.4.8 Fra terapi til veiledning - en løsningsfokusert veiledning.....	90
8.4.9. LØFT for ledere – i skjæringspunktet mellom lederrolle og veilederrolle.....	94
8.4.10. Kostnadene ved å slippe ekspertrollen i veiledning.....	97
8.5. Appreciative Inquiry – AI – anerkjennende intervju.....	98
8.5.1. Forholdet mellom AI og LØFT i uthenting av kompetanse.....	101
8.5.2. Arenaer for veiledning og intervjuer.....	102
9. Språk og kommunikasjon i konflikt og intervensjon.....	103
9.1. Språkets makt og virkekraft.....	103
9.2. Kommunikasjonsregimer.....	109
10. Drøftinger, innvendinger og ubesvarte spørsmål.....	110
10.1. Behovet for det tredje blikket.....	113

1. Innledning

I mitt arbeid som konsulent og Helse- Miljø- og Sikkerhetsrådgiver de siste 10 årene har jeg jobbet mye i forhold til konflikter. Både med tanke på å forebygge konflikter og være prosessleder i forsøk på å håndtere og løse dem når de har oppstått. Gang på gang har jeg blitt slått av hvor mye kompetanse som fins, både hos enkeltindivider, men også i grupper. Men dette er en kompetanse som først kommer til overflaten når den blir spurt etter helt spesielt. Jeg har jobbet i en løsningsfokusert tradisjon med vekt på å finne samtalepartneres løsningsmønster. (Langslet, 2000) Et løsningsmønsteret innebærer i denne tilnærmingen å finne ut hva folk ønsker av endringer og hva de allerede har gjort for å få til disse endringene. Dette formuleres i spørsmål om hvilke kjennetegn de har på at konflikten vil være godt nok løst, når sist de hadde en situasjon der konflikten var mindre, hva de gjorde annerledes da, hvor stor tro de har på at konflikten kan løses osv. Et annet viktig moment er å spørre etter hvilke erfaringer de har hatt med gode konflikthåndteringer tidligere. Denne første samtalen, som i og for seg bare er ment å avklare situasjonen og bestillingen, har ofte vært tilstrekkelig for at mange velger å ta fatt i konflikten på egenhånd. Gjennom en slik enkel veiledning, har de funnet frem til sine egne måter å håndtere vanskelige spørsmål på, med andre ord sin egen kompetanse. Det har fått meg til å undre meg over om det folk først og fremst ønsker seg når de er i konflikt, er noen som spør dem om det de betviler sterkest der og da; sin egen kompetanse.

Noen ganger kan eksterne eksperter på konflikt gjøre vondt verre gjennom omfattende intervensjon, ved å frata folk ansvaret og troen på at de kan klare det, og slik også hindre en mulig kompetanseutvikling. Jeg tror at de fleste mennesker ofte har nok kompetanse til å løse sine konflikter - også de fleste av konfliktene som oppstår i et arbeidsmiljø. Denne konfliktkompetansen har vi fått gjennom oppvekst, gjennom erfaringer i kropp og kjønn, gjennom skole og arbeidsliv. Fordi vi er viklet inn i hverandres liv i et maktforhold, høster vi stadig erfaringer med konflikter, ofte uten å tenke på det. Dette gir kompetanse. Men når vi står midt i situasjonen blir vi usikre, og vi kan oppleve å ha kortere eller lengre vei til vår egen kompetanse. Det vi trenger mest hjelp til er å få øye på den kompetansen. Det er imidlertid sjelden at denne kompetansen blir bevisstgjort og synliggjort i organisasjonen forøvrig. Fortellinger om konflikter forblir ofte hemmeligheter eller hendelser i et skjult rom der bare spesialister og parter har innsyn. Selv om dette kan ha til hensikt å beskytte partene, kan det samtidig virke hemmende på utviklingen av den konflikthåndteringskompetanse som etterspørres i en organisasjon, både på ledelsesnivå og blant kolleger. Til tross for at det

snakkes mye om konflikter i arbeidslivet, blir de nok fremdeles sett på som et relativt tabubelagt område og faller ofte utenfor samtalene om kompetanse internt i virksomheter.

Dette har fått meg til å arbeide med spørsmål som disse:

- Hva slags forhold har vi til konflikt som fenomen og funksjon, og kan det være avgjørende for hvordan vi håndterer og bruker erfaringer med konflikter i arbeidslivet?
- Hva er konfliktkompetanse, hvor og hvordan lærer vi den?
- Hvordan kan løsningsfokusert veiledning og anerkjennende intervjuer være alternativ til andre konflikthåndteringsstrategier?
- Hva er vilkårene for å drive konfliktveiledning og anerkjennende intervju som kompetansehevende tiltak i organisasjoner?
- Hvordan brukes språket knyttet opp mot konflikt, spesielt med tanke på å hente frem kompetanse?

En kan se på konflikthåndtering fra minst tre forskjellige ståsteder:

Som part i en konflikt, som megler i konflikt og som veileder for en av partene. Jeg vil her først og fremst ta utgangspunkt i den siste funksjonen, men vil dermed også berøre det å være part i konflikt i en indirekte forstand.

Konflikthåndtering innebærer noe annet for en virksomhet enn for et individ. For individet kan det være vesentlig for å mestre en situasjon der og da. For en virksomhet vil det i tillegg være et krav om å oppfylle Arbeidsmiljøloven om at det skal foreligge en dokumentert strategi som del av det systematiske arbeidsmiljøarbeidet.

1.1.Hypotese:

Hvis vi eksplisitt etterspør kunnskap og erfaringer knyttet til konflikter blant ansatte og ledere kan vi gjøre konfliktkompetanse til en del av den normalkompetanse vi trenger i et arbeids- og organisasjonsliv.

Det blir dermed viktig å belyse hvordan en virksomhet forstår konflikt, både med hensyn til hva slags strategi den har for konflikthåndtering og ikke minst for hvordan den henter ut, ivaretar og utvikler den enkelte og gruppens kompetanse på området.

Hvis vi ikke etterspør erfaringer om konflikter blant ledere og ansatte, vil dette området fremdeles kunne bli håndtert som en spesialistkompetanse og oppleves som at det ligger utenfor vår normalkompetanse. Med en gang vil jeg si at hypotesen i seg selv kan gi uttrykk

for et harmoniserende syn på konflikt. At jeg vil gjøre konfliktkompetanse til normalkompetanse betyr imidlertid ikke at jeg forneker konflikters tilintetgjørende kraft eller ønsker å fremelske konflikt som noe saliggjørende. Jeg vil beskrive hvordan konflikt forstås, tolkes og brukes på ulike måter, og at vi på noen områder kanskje har færre valg enn vi tror og på andre områder har flere, spesielt med hensyn til den kompetanse vi bruker i konfliktsituasjoner. Vi står overfor noen handlingsvalg når vi opplever en konfliktsituasjon. Som individer avhenger disse handlingsvalgene av den kompetanse vi har til å vurdere mulige strategier i situasjonen, og ikke minst hvordan denne kompetansen blir hentet frem. Dette gjelder også virksomheter og grupper i norsk arbeidsliv. Konfliktkompetanse, som jeg vil redegjøre for senere, vil dermed også innebære å kunne se konflikters ulike funksjoner og kunne snakke om dem på en måte slik at konflikter blir en del av området for kompetanseutvikling. Samtidig vil jeg se på begrepene krise og konflikt, og hvordan disse to fenomenene ligner og atskiller seg fra hverandre. Vår tenkning om krise kan kanskje kaste lys over vår tenkning og forståelse av konflikt. Deretter vil jeg ta for meg ulike syn på konflikt som kommer til uttrykk i noen deler av den litteratur og teori som brukes innen organisasjonsutvikling som kaster litt ulikt lys over fenomenet konflikt og som kan påvirke de strategiene vi velger. I lys av dette vil jeg forsøke å tegne noen hovedgrupper av strategier som kan ta høyde for variasjonen av mulige forståelser av konflikt.

Fordi mediene er med å prege vår mulige forståelse av konflikt, har jeg også tatt med et eksempel på hvordan en konflikt omtales i pressen. Her ble det litt tilfeldig at jeg skrev ferdig kapitlet om strategier i det som ble kalt ”Valla og Yssen -saken” ble kjent i pressen, slik at aktualiteten var fristende. Etter hvert som denne saken utviklet seg, gikk den også tett opp mot en måte å forstå og håndtere konflikter på som illustrerte flere viktige momenter jeg har vært interessert i å få frem i oppgaven.

Språket er kanskje den viktigste delen av vår samskaping og utfordring av vår felles virkelighet, vil jeg også trekke inn en kommunikasjonsmodell for bruk og forståelse av språk, som kan være anvendbar i hvordan vi snakker om konflikter, og slik gjør konflikter til et område for normalkompetanse.

1.2. Metode og teoretisk utgangspunkt:

Jeg vil i forsøket på å svare på spørsmålene mine hente inn elementer fra ulike teorier som kan belyse dette feltet som; læringsteori, konflikt-teori, kommunikasjonsteori og organisasjonsteori. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en fenomenologisk hermeneutikk. Når jeg i hovedsak velger en fenomenologisk tilnærming til konflikter og konflikters funksjon, er det først og fremst for å forsøke å fange det hverdagslige i omgangen med konfliktbegrepet. Jeg vil samtidig holde meg innenfor en kunnskapssosiologisk forståelsesramme, med øye for hvordan kunnskap skapes i samspill med forutgitte selvfølgeligheter og samtidig bidrar til å problematisere og forandre disse selvfølgelighetene. Jeg har gjennom en årrekke arbeidet med konflikter med utgangspunkt i blant annet en løsningsfokusert tilnærming, derfor har jeg sett det som naturlig å bruke en del av disse erfaringene som illustrasjoner og drøftingsgrunnlag i en diskursiv analyse av konflikt og konfliktkompetanse.

1.2.1.Fenomenologi – livet selv som erfaringsbase

Fenomenologi tar utgangspunkt i de fenomener som simpelthen foreligger i tilværelsen som definitive og gitte, men samtidig åpne for tolkning. Tenkemåten er lydhør over for elementære, opplevde sider ved menneskelivet, slik som tillit, åpenhet og barmhjertighet slik den danske teologen og filosofen Løgstrup snakker om (Løgstrup 1978). Gjennom slik tilnærming får også dagliglivet og dagligspråket særlig betydning, fordi de bærer med seg fenomener som skaper undring og som kan åpne for ny forståelse. Fra et fenomenologisk perspektiv er konflikt noe som hører med til den menneskelige tilværelse - det er en del av erfaringen av det å være menneske sammen med andre mennesker. Vi hører til i et gjensidig avhengighets- og maktforhold. Der det er flere mennesker er det forskjeller – der det er forskjeller oppstår det med jevne mellomrom konflikter. Konflikt kan ha slektskap med andre fenomener som for eksempel krise, endring og utvikling, og jeg vil senere i oppgaven se om noe av tenkingen og teorien innen disse emnene kan belyse vår forståelse av konflikt. En fenomenolog Løgstrup hevder for eksempel at vår tilværelse er bygget på to grunnleggende ”innbildninger”, som han kaller det; *”At vår modstand mot tilintetgjørelsen seirer over tilintetgjørelsen - og at vi skylder oss selv vår tilværelse og er dens makt til å være til”*. (Løgstrup,1978:76).

Han har i denne teksten vært opptatt av grunnlaget for et religiøst perspektiv og sier hvis vi tror at det forholder seg slik at vår motstand seirer over tilintetgjørelsen – trenger vi ikke noen

religiøs tydning av tilværelsen. Jeg ser det verdifullt å forsøke å overføre noe av denne tenkningen til også andre sider ved tilværelsen, som for eksempel ved å se på konflikt som et fenomen, vi ikke kan seire over. Motstanden mot tilintetgjørelsen er naturlig til stede i oss – det er slik vi f.eks erkjenner tiden, som fortid, nåtid og fremtid, hevder Løgstrup. Slike begreper kan gi oss en plass i tilværelsen som kan synes uendelig.

I livsytringene (han snakker her om spontane livsytringer), gir motstanden mot tilintetgjørelsen seg uttrykk gjennom at vi for eksempel nærer tillit til hva den andre personen vil gjøre i den tilværelse som ligger foran, og i barmhjertigheten vil den barmhjertige skaffe den som trenger det livsutfoldelsesmuligheter, slik at fremtiden kan fortone seg god. Det som er innbilningen, sier han, er at vi tror at vi med alt vi utretter, kan ordne tingene en gang for alle – at med alt vi utretter kan klare å unndra oss tilintetgjørelsen. Som om vi ved å gjøre en god ting, for eksempel har tatt tak i en konflikt og tilbudt hjelp - slik sett har sørget for at alt blir godt. At når folk har fått hjelp til en konflikt, må de holde fred. Selve innbilningen er også harmløs, sier Løgstrup, hvis vi ikke tar alt for tungt på vår egen innsats og ser at den ikke er varig – men uten en slik skepsis kan innbilningen bli enerådende og føre til tvang ”. *de andre skal tvinges til hvad der er til bedste for dem*”. (Løgstrup,1978:77).

Det er to ting fra Løgstrups tenkning jeg vil trekke frem her og som får betydning for min drøfting av ulike strategier knyttet til konflikt. Det ene er nettopp oppgjøret med en-gang-for-alle-forestillingen som ofte blir brukt som bebreidende angrep på at ting likevel ikke gikk slik vi tenkte. Noen blir veldig overrasket og skuffet over at en konflikt de har jobbet mye med, allikevel dukker opp igjen etter en periode. Ikke sjelden får alle involverte dårlig karakter; ”*de gjorde for lite, det ble bare skrappt på overflaten*” etc. Dette kan også få betydning for hva som skjer hvis vi tror at vi kan forebygge konflikter vekk fra et arbeidsmiljø, noe jeg vil drøfte i kapittelet om ulike strategier knyttet til konflikt.

Det andre jeg vil ta frem fra Løgstrups tenkning, er et oppgjør med fristelsen til å se og avgjøre hva som er det beste for andre. Hvis jeg med min ekspertise går inn og forteller folk hva de bør gjøre i en konflikt, tar jeg på meg et ansvar for de mulige konsekvensene mine råd kan få for mennesket eller gruppen. I tillegg fratar jeg mennesker muligheten til selv å finne frem til det som er det beste for dem. Mitt utgangspunkt er at jeg tror at konflikter er en del av de fenomenene vi har med oss hele livet, det er ikke noe vi kan kvitte oss med en gang for alle. Og det andre er at jeg sjelden vet hva som er best for andre. Dette har igjen fått betydning for hvorfor jeg i større grad har gått fra ekspert, rådgiver og megler til en noe mer spørrende

veileder-rolle, noe jeg vil komme nærmere inn på i kapittelet om strategier og konfliktveiledning.

1.2.2. Kunnskapssosiologi- alt er i endring:

Jeg vil også ta inn eksempler og teori som står i en kunnskapssosiologisk tradisjon.

Kunnskapssosiologien er en storskalatilnærming som tar for seg de endringer som hele tiden skjer, som grunnlag for vår forståelse. Teorien bidrar til å forstå både epokemessige forandringer gjennom kaos-og kosmosforestillinger og konstruksjonsprosesser gjennom transcending og internalisering (Berger & Luckmann, 1966). Fenomenologien på sin side forsøker å belyse fenomener slik de opptrer for oss. Metodene kan dermed i utgangspunktet oppfattes å stå i et spenningsforhold. Der kunnskapssosiologien gir et omfattende perspektiv særlig på epokemessige forandringer, er fenomenologien et velegnet redskap til å forstå naturlige prosesser som livet byr på, i et individuelt og singulært perspektiv. Og selv om noe er ”naturlig”, betyr ikke det nødvendigvis en determinering av fenomenenes betydning. Hvordan fenomenet forstås og hvilke konsekvenser det kan få, er det alltid grunn til å debattere.

Fenomenologien også kan settes inn i en kunnskapssosiologisk ramme, der forståelsen av de begrepene vi omgir oss med kan sees på som en del av det felles tolkningsgrunnlag vi forhandler om. De små fortellingene bærer de store og de store fortellingene gir ramme til de små, og noen ganger kan de små fortellingene være opphavet til endring av de store.

En kunnskapssosiologisk modell med utgangspunkt i Berger og Luckmans tenkning om den sosialkonstruerte virkelighet, vil peke på at alle verdensbilder til enhver tid er i endring. Slik verden til enhver tid foreligger for de menneskene som lever, i form av bilder og fortellinger om hva som er og ikke er, vil det i hver generasjonsoverføring skje en forskyvning. Når forskyvningen blir stor nok, det vil si når det er flere og flere som oppfatter ting annerledes enn hovedfortellingen beskriver, skjer det gjerne et brudd som igjen fører til kriser, som er vendepunktet for en ny fortelling. Dette er eksempelvis hva Thomas Kuhn peker på i sin teori om paradigmeskifter, der omveltninger skjer i den dominerende vitenskapelige kultur (Kuhn, 1996). Slik sett kan de aller største fortellingene våre fungere som en modell også for det menneskelige samfunnet; hvordan kosmos og jorden er i stadig utvikling, som rester fra et ”big- bang”. Det har vært store omskiftninger i jordens utvikling frem til i dag, det har vært tropisk klima og istid om hverandre, store jordplater er forskjøvet og gnisser fortsatt på hverandre, med jordskjelv og vulkanutbrudd som resultat. Tilsvarende forandringer skjer også

i kulturer og samfunn. I dette store perspektivet er menneskets innflytelse liten og vi føler oss små og hjelpeløse når det skjer forandringer, og som oftest også ansvarsløse. Med et antroposentrisk blikk, der vi er de som ser og vurderer alt og alle, blir vi tvunget til å vurdere vår virkning på det vi opplever som våre omgivelser. Og til å reflektere over den virkningen våre omgivelser har på oss. En slik oppfatning vil kunne gjenspeile seg i hvordan virksomheter forholder seg til enkeltindividers kompetanse når det gjelder konflikter. Som del av en postmoderne forståelseskultur om hvem vi er og hvordan vi skaper våre omgivelser gjennomlever vi alle deler av kulturens grunnleggende fortellinger - og kanskje er det nettopp gjennom konflikter vi avkrefter eller bekrefter våre lojalitetsbånd og troen på grunnfortellingene. Ved å frigjøre seg fra noen hovedfortellinger vil et individ eller en gruppe, også oppleve sanksjoner gjennom motkrefter. I et maktperspektiv vil både de som sitter med formell og uformell makt, og de eventuelt undertrykte eller medlemmer uten formell makt kunne yte motstand. Både individer og grupper av individer, er alle avhengig av korreksjoner for å overleve i en stadig skiftende verden. Konflikter og konfliktkompetanse handler derfor også om hvordan vi tar imot og rommer disse korreksjonene og forandringene. Det vil være avgjørende for kulturen hvordan konflikter forstås og håndteres – slik sett er også arbeidslivet enn del av denne kulturen. En kan også snakke om ulike kulturer innen arbeidslivet, både i form av ulike kulturer mellom ”det offentlige” og ”det private”, eller ved å tenke kultur som forskjellighet mellom produksjons- og kunnskapsvirksomheter. Dette skillet har jeg ikke plass til å drøfte i denne oppgaven, men ved en empirisk undersøkelse hadde det vært spennende å utforske mulige forskjeller knyttet til strategier for konflikthåndtering.

Schein (1987), er en av de som snakker om organisasjoners kultur. Han er opptatt av både de synlige uttrykk for kulturen som kan observeres, de sentrale verdiene og de underliggende antakelsene i en organisasjon. De underliggende antakelsene er ofte utenfor den daglige bevissthet, selv om de er med på å styre våre oppfatninger og handlinger. Kanskje kan det også finnes slike underliggende antakelser om konflikt og konfliktkompetanse i virksomheter. Schein peker på at det er vanskelig for aktørene i en organisasjon å identifisere de underliggende antakelsene, når en selv er bærer av dem. Nå er Schein kanskje mer opptatt av hvordan disse underliggende antakelsene er med på å styre utviklingsutvikling, slik at mange utviklingsprosesser forblir små ansiktsløftninger fremfor de grunnleggende endringer de kanskje egentlig trenger. Mitt utgangspunkt er ikke først og fremst å avsløre disse antakelsene, men i større grad komme på sporet av noe av den ”glemte kompetanse” som fins i en organisasjon og som kan henge sammen med slike antakelser. Det gjelder også å få øye

på hvordan eventuelt skjulte antakelser kan komme til uttrykk gjennom strategier i konflikter og konflikthåndtering. Et eksempel på en slik antakelse kan være at konflikter er noe vi håper vi unngår, og dermed ikke snakker om eller forholder oss til før vi må. Dette kan føre til at aktørene i en slik kultur ikke opplever dette som etterspurt kompetanse og som dermed frikobler seg fra den enkeltes ansvar og bidrag i konfliktsituasjoner. Når konflikten så kommer, blir den noe vi må få hjelp til utenfra. Aktørene selv opplever ikke å ha kompetanse til dette. En motsatt antakelse kan være at konflikter er noe som hører til og at vi både trenger å forholde oss til dem som organisasjon og som enkeltaktør, og at vi aktivt etterspør denne kompetansen.

2. Refleksjoner om ulike begreper i oppgaven

Det er flere begreper som kanskje betoner ulik forståelse av konflikt og strategier vi bruker i konflikter. De to vanligste begrepene som brukes knyttet til atferd og kompetanse i og om konfliktsituasjoner, er konfliktløsning og konflikthåndtering. Det snakkes også om konfliktmestring, både innenfor ulike coachingtradisjoner og i forskningsmiljøer i Norge. Her kan nevnes for eksempel AFI der et av deres prosjekter het nettopp; *Konflikter og konfliktmestring* (Grimsmo mfl. 2003)

Ved siden av dette kommer også bruken av konfliktråd – både knyttet til den institusjonen ”Konfliktrådet”, som tilbyr megling i saker som helst bør prøves løst utenom rettssystemet og som begrep i skoleverket der elever løser konflikter seg i mellom. I det store og hele brukes begrepene om hverandre i samme rapport, artikkel eller bok, og der det gjøres distinksjoner går det i hovedsak mellom konfliktløsning og konflikthåndtering. Jeg vil derfor se litt på de ulike begrepene om hva som skiller dem og eventuelt hvordan de kan tenkes å forholde seg til selve forståelsen av konflikt.

2.1.Konfliktløsning:

I det man snakker om *konfliktløsning* – som jo er den mest utbredte termen på engelsk (Conflict Resolution), tenker mange på selve løsningene, realistiske eller ikke, der resultatet av prosessen får fokus. I dagligtale kan det få form som at konflikten ble løst og alle var

glade. Eller at det ble ingen løsning – alt ble bare feid under teppet, eller tvert i mot at konflikten ble verre eller en opprettholdelse av status quo.

Noen bruker begrepet konfliktløsning om ”(..) *strategiene som den enkelte bruker i forsøk på å løse konflikter på ikke-aggressive måter.*” (Østerman, 1999).

Løsningsbegrepet henger sammen med tanken om konflikt som problem – og dermed et problem som skal løses. Palo Alto miljøet i California utviklet for eksempel en problemløsningstenkning med utgangspunkt i matematisk gruppeteori og logiske typer eller nivåer, der ulike problem skulle løses på ulike nivåer (Watzlawick mfl 1974). Dette fikk betydning for tenkningen om hvordan problemer forholdt seg til systemer og i neste omgang til terapeutiske intervensjoner. Rent metaforisk kan det også brukes i forståelsen av en konflikt som en ”knote” som skal løses opp, som i type utsagn: ”det var godt vi fikk løst opp i den konflikten”, eller helt konkret at ”her er det en alvorlig knute på tråden”.

De som drøfter ulike begreper hevder at bruken av ordet løsning kan gi en oppfatning av at alle konflikter skal løses for en hver pris, og at løsningen er det viktigste som skjer i en konflikt (Ekeland, 2003).

Dermed kan en risikerer å miste de mulighetene som selve konflikten gir i form av oppdagelse av evner og kvaliteter, som veier til større rettferdighet og kunnskap. Det er ikke sikkert at alle konflikter må løses for at partene skal kunne leve videre. I den grad dette kan henge sammen med synet på konflikt – kan det tenkes at de som har forhold til konflikt som et uønsket fenomen – snakker gjerne om konfliktløsning – noe en gjør seg ferdig med, noe man får til eller ikke. Samtidig er det ikke til å komme bort fra at de fleste, både grupper og individer er opptatt av å nettopp finne løsninger de kan leve med når de opplever å være i en konfliktsituasjon. Spesielt gjelder dette konflikter i arbeidsliv og i grupper der partene er avhengig av at noe fungerer. Ofte er de opptatt av at for eksempel kunder og klienter ikke skal bli skadelidende. Slik kan løsning også dreie seg om å bli enige om hvem som skal gjøre hva og hvordan - til tross for at de er i en konflikt, uten at konflikten løses i og for seg.

Noen tenker konfliktløsninger ut i fra en uforenlighet eller motsetning mellom verdier, en type der det ene utelukker det andre og en ser på aktørene, individene eller gruppens målsettinger - som utgangspunkt for løsninger der en kan klare å oppheve uforenligheten og skape noe nytt. Dette kalles gjerne en transcendent konfliktløsning, der det skjer en overskridelse av de gitte forutsetningene og en finner frem til noe som før ikke har vært et alternativ. Her er Johan Galtungs forskning og tenkning et av de viktigste bidrag på fredsfnorskningfeltet, altså i noe større sammenhenger enn de konflikter vi vanligvis har i

arbeidslivet, selv om prinsippene like gjerne kan overføres til konflikter av litt mindre målestokk (Galtung 2000).

Også innen en løsningsfokusert tilnærming (Langslet, 1998), bruker en begrepet løsning, da med utgangspunkt både i folks løsningsmønster som den måten en vanligvis løser problemer på, og som utfall av en konflikthåndtering.

2.2. Konflikthåndtering:

Når man bruker begrepet *konflikthåndtering* legges vekt på hvordan ”(..)vi gjør valg underveis som øker sjansene for konstruktiv utvikling eller idet minste reduserer risikoen for destruktive konsekvenser”. (Ekeland, 2003:172). Slik sett forholder en seg til konflikt ut i fra et mer dynamisk perspektiv, som noe som både lever et eget liv og har sine egne regler – men som man kan påvirke til en viss grad gjennom valg underveis i en prosess der målet er å minimere skade. Konflikthåndtering kan også uttrykkes som det partene gjør med en konflikt, altså enten overse, aktivt undertrykke, overdrive eller forsøke å løse problemene(Einarsen mfl.2002).

Det er ganske vanlig å lese om konflikthåndtering som en mekanisk metafor der det handler om reparasjon av feil: ”(..) den enkelte ser ut til å behøve bedre verktøy for å mestre det nye arbeidslivet.” (Grimsmo m.fl. 2001). Ved å legge det i verktøykasse-avdelingen kan også håndteringsbegrepet lede inn i en tingliggjøring av konflikt: hvordan håndtere en drill, hvordan håndtere vanskelige personer, hvordan griper vi en konflikt an? Som om konflikt er en ekstern egen enhet, en ting som trenger en spesiell måte å bli tatt i på. Et objekt med et tilhørende redskap. Dette kan bidra til en tenkning om konflikthåndtering som et redskap man enten har eller ikke har, eventuelt ikke har kunnskap eller ferdigheter til å bruke, noe som jeg vil hevde ikke bare er en fordel for opplevelsen av kompetanse på feltet.

Selv om det ligger i en litt annen gate, nemlig i terapiens verden, kan imidlertid tingliggjøring eller objektivisering av et problem være et virkemiddel i seg selv. Det kan være gode grunner til å objektivisere en konflikt. Ved å skape avstand mellom menneskene og problemene, kan dette hjelpe partene å ta fatt i det som ligger mellom dem i stedet for å ta hverandre.

Innen narrativ terapi (Lundby 1998,White 1988) brukes for eksempel *eksternalisering av problem*, det vil si å betrakte problemet som noe som lever sitt eget liv uavhengig av folks vilje. Slik kan en terapeut få til en allianse mellom seg og klientene sine, mot problemet.

Ved å lete etter unike erfaringer i klientens liv som ikke kan forklares ved at problemet har makt over dem, kan man sammen lage alternative historier som hjelper klienten til å undergrave problemets dominerende innflytelse på sin selvopfatning. Å se på hva konflikten ”gjør” med et arbeidsmiljø, blir en annen, lignende måte å skape avstand til den på, nærmest ved å gjøre den til et aktivt subjekt med egne motiver og handlinger. Dette kan hjelpe folk til å komme ut av motløshet over konfliktens hemmende virkning og i større grad begynne å ta regi over hendelser. Det kan også være et bidrag til å markere den løpende konflikthåndtering som skjer i dagliglivet, uten at vi tenker at det er det vi driver med. Ved å etterspørre den, kan denne kompetansen utvikles refleksivt, som noe mer enn spontant tilstede.

2.3. Konfliktmestring:

Alle konflikter innebærer en eller annen form for *mestring*, om det er å eskalere en konflikt eller å dempe den, som innebærer bruk av evner, kunnskap og bevissthet om virkemidler. Store Norske Leksikon definerer mestring som en måte å møte problemer, stress og utfordringer på. Brukt slik er det tett knyttet til egenskaper ved individet og dets holdning til omgivelsene. Det er noe en skal klare – en skal ”klare seg”. Begrepet brukes også i retning av noe heroisk eller unikt ved enkelte mennesker som til tross for et dårlig utgangspunkt klarer noe en ikke tiltror dem – altså noe utover det ”normale”. Ofte med en god hjelper ved sin side, som setter begrepet inn i en samhandlingsprosess med andre. Mestringsbegrepet i slik bruk kommer blant annet fra psykiatrisk forskning og omhandles gjerne i faglitteraturen som *resilience*, noe som igjen kan oversettes med motstandskraft, robusthet, utholdenhet eller evne til å ta seg inn. Denne forskningen har fulgt barn og unge som har vokst opp mot mange odds (ofte kalt løvetannbarna), og de av dem som har klart seg rimelig bra i livet likevel, kjennetegnes av en ”*evne til empatisk innlevelse og evne til å ta et medansvar*”. Hilchen Sommerschild har i boken ”Mestring som mulighet” (Gjærum m.fl. 1998) gjort rede for hvilke betingelser som må være til stede for å skape positive mestringsprosesser. Hun har laget en modell hvor en som pedagog blant annet må se seg selv som en av de mest signifikante voksenpersonene i elevens nettverk, der det viktigste for eleven er å ha minst én nær fortrolig. Hun ser på flere tilfeller der det nettopp har vært læreren som har vært en sentral person i voksennettverket ved å få eleven til å se på seg selv som verdifull og ved å styrke alle de ressursene eleven har. I stedet for å terpe på alt det eleven ikke kan, gjøres eleven bevisst på alt hun eller han allerede mestrer. Noen ganger skjer det ved å gi eleven en rolle i klassen som

kjennes nyttig og ansvarlig. Slike enkle grep, mener hun, kan styrke elevens empati, egenverd og motstandskraft. Den norske pedagogen Odd Erik Germundsson har markert seg i norske medier knyttet til bruk av mestring og flerkulturell pedagogikk, der han definerer mestring som en handling eller samhandling som styrker menneskets egenverd og motstandskraft. Dette aspektet ved mestring som innebærer å ha en person å snakke med som faktisk er ute etter hva den enkelte mestrer og legge vekt på det, heller enn det som ikke fungerer, er også et viktig moment i den løsningsfokuserete veiledningen. Dette vil jeg komme tilbake til i kapitlet om strategier og konfliktveiledning.

Å mestre er også knyttet til å kunne gjøre en oppgave, gjerne med utgangspunkt i en periode med øvelse, type ”øvelse gjør mester ” noe som kan føre oss videre til mesterlæringsbegrepet og praksisfellesskap i teorien om situert læring (Lave & Wenger, 1998).

En konflikt er jo kanskje først og fremst noe en mestrer sammen med andre – fordi det som oftest er med andre en har konflikter. Gjennom å se og høre hva andre gjør og sier, og å bli bevisst på hva en selv gjør og sier i en konflikt, kan en få øye på mange ulike mestringsstrategier, og noen ganger mangel på sådanne. Jeg har lært om konflikter ved både å være part, megler, veileder og mer eller mindre perifer omgivelse. En kan la seg imponere av alt fra stedighet og intensitet til elegante avvæpninger og overraskende løsninger.

Oppmerksomheten på det som blir sagt og gjort i slike settinger, blir til muligheter i min egen fremtidig atferd, en mulig utvidelse av mitt repertoar i konflikter. Å ha ”mestere” i sin nærhet, gir også muligheten til det jeg vil kalle en hypotetisk kompetanseutvidelse i en situasjon der jeg kjenner meg usikker. En tanke om hva jeg tror NN ville gjort i dette tilfellet, kan noen ganger hindre helt unødige konflikteskaleringer.

2.4. Konfliktkompetanse:

De fleste begrepene knyttet til konflikt som er nevnt ovenfor har sine ulike bidrag inn i konfliktbegrepet og som et forsøk både på å samle dem, men også utvide dem og samtidig forenkle begrepsbruken i denne oppgaven, vil jeg bruke begrepet konfliktkompetanse. Konfliktkompetanse kan være et begrep som inkluderer både de strategiene vi bruker, altså hva vi gjør og sier og ikke, når vi skaper eller er på vei inn i, er i en konflikt, kommer ut av eller forsøker å unngå å komme i en konflikt – og ikke minst hvordan vi får hjelp til, eller det å hjelpe noen, å finne strategier for å oppnå det de ønsker. Om det de ønsker innebærer en

løsning, eller en måte å leve med konflikten på. Som regel snakker vi om kompetanse i en positiv konnotasjon. I konflikt kan det for eksempel være slik at noen mennesker kan ha en helt utrolig evne til å inkludere usannsynlig forskjellige mennesker og meninger og få dem til å samhandle slik at viktige mål kan nås. Mange opplever seg selv, eller andre, som flinke til å lage konflikter. Ikke alle forstår helt hvordan de får til dette og hva som er deres bidrag, de opplever seg ofte som mer eller mindre hjelpeløse elementer i noe de ikke helt vet opp og ned på. Noen lever godt videre med uforstandens stadige overraskelser i livet, andre opplever dette som et problem de ønsker hjelp til å finne ut av. Det er sånn sett et utvidet begrep som innebærer også det å kunne skape og lage konflikt, en erkjennelse av at dette også er en del av kompetansen.

Vi er jo på mange måter også en del av et praksisfelleskap når vi er i konflikt, og har derfor et felles ansvar for å finne ut av vanskelige situasjoner sammen. Å gjøre en konflikt i et arbeidsfelleskap til et rent personlig anliggende mellom to parter vil være å ikke spille på den kompetanse som fins. Vi bruker bevisst og ubevisst de virkemidler vi har lært og fått i den konteksten vi står i – jo tydeligere kravet er til hvordan gjør vi det her hos oss, jo lettere er det å gå inn i ”rollen” som part eller hjelper. De fleste av oss ønsker å være habile aktører i livet, og ikke minst i arbeidslivet, hvis vi gis mulighet. Det å bidra til at folk får øye på sin egen kompetanse, inkludert å lage konflikter, kan også være en viktig del av både et individ og en gruppes utviklingsprosess. Å utforske hva som er den samlede konfliktkompetanse i en gruppe, kan også gjøre det mulig for en gruppe å utnytte dette.

3. Kompetanse – hva er det?

Mange vil hevde at de har stor kunnskap om konflikter, både ulike typer konflikter, hva som forårsaker dem, hvilke faktorer som fører til opptrapping og nedtrapping etc. Det går godt an å ha kunnskap om noe uten å oppleve å mestre konkrete ferdigheter eller ha evnen til å bruke dem på en god måte. Kompetansebegrepet innebærer for de fleste både en type passiv kunnskap og en aktiv handlingskomponent. For at kunnskap skal oppleves som kompetanse må handlingselementet undersøkes og etterspørres. Jeg vil hevde, og kommer til å ha som hovedfokus i oppgaven, at det finnes mer konfliktkompetanse enn det som kommer frem i teorier om konflikter, men den forblir ukjent og skjult. Enten fordi den ikke etterspørres som

betydningsfull del av individers og organisasjoners liv, eller at det blir en slags privatsak mellom parter, ledelse og eksperter. Dette kan få konsekvenser for både individers og virksomheters opplevelse av hva konfliktkompetanse er og de strategier det er mulig å ha, noe jeg ta opp senere i kapittelet om strategier. Mange teoretikere har beskjeftiget seg med kompetansebegrepet. Jeg vil her ta frem noen som jeg opplever kan kaste lys over litt ulike sider ved kompetanse, og som jeg seinere vil relatere til hvordan ulike konflikthåndteringsstrategier gir innfallsvinkel til konflikter. Kompetanse er noe som utvikles, gjennom øvelse, der kunnskap og isolerte ferdigheter blir integrert til målrettet handling i konkrete situasjoner. Slik er erfaringen et viktig utgangspunkt for tenkning om kompetanse. (Dewey,1916 ,1938). Kompetansebegrepet henger også tett sammen med begrepet læring og hva slags syn en har på kunnskap, både når det gjelder individer og grupper. Andre komponenter i kompetanse er for eksempel også emosjoner, motivasjon, praktiske evner, holdninger, verdier og etikk.

3.1. Kompetanse som bevissthet:

Fra et sosiologisk perspektiv kan en hente in Anthony Giddens definisjon av kompetanse som kyndighet, der samspillet *mellom praktisk bevissthet, refleksiv bevissthet og diskursiv bevissthet* er de viktigste komponentene (Giddens, 1991). Hans praktiske bevissthet er en handlingskompetanse som kommer til uttrykk gjennom praktisk handling. Handlingskompetansen består blant annet i å kunne handle i forhold til konkrete problemer på bakgrunn av kunnskap, innsikt, engasjement og holdninger, og kunne vurdere resultatene av disse handlingene. Den refleksive bevissthet kan vekkes, når mennesker blir spurt om og dermed begynner å tenke over hva de gjør, og blir klar over grunnene for det. Den diskursive komponenten innebærer å kunne sette ord på de bakenforliggende grunnene for det en gjør. Dette innebærer en sterk tro på at enkeltindividet er i stand til å påvirke og være med å sette dagsorden, både i eget liv og i et sosialt felleskap. Ikke minst blir også mennesket ansvarliggjort som kompetent vesen, i utviklingen av den refleksive og den diskursive komponenten. Jeg er ikke bare et handlende menneske som får noe til å skje, men jeg kan også reflektere over det jeg gjør, og sette ord på grunnene til at jeg gjør som jeg gjør.

(..) det å være menneske (vil) i realiteten (..) alltid å være klar over og på en eller annen måte kunne beskrive både hva en gjør og hvorfor man gjør det (..) Refleksiv oppmerksomhet er i denne henseende karakteristisk for all menneskelig atferd.” (Giddens, 1991).

Denne måten å tenke om kompetanse kan være hensiktsmessig i forhold til tenkningen om utvikling av konflikthåndteringskompetanse i virksomheter, ikke minst når det gjelder å utvikle den refleksive bevissthet - det er viktig at folk blir spurt om det de har gjort og skal gjøre når de opplever å være i en konfliktsituasjon. Det er derfor en utfordring å kunne skape en arena for refleksjon om konflikter der for eksempel en gruppes kompetanse kan komme til uttrykk. Å overveie hvilken rolle en handling, for eksempel hva jeg har gjort eller tenkt å gjøre i en konflikt, vil kunne spille i egne og andres selvfortellinger kan også være en del av det konfliktløsende elementet i relasjonen. Det å kunne handle kollektivt og se seg selv i en kontekst er å forholde seg til sine problemer eller konflikter som en del av en større helhet og dermed også kunne bidra til å forandre den virksomhet eller gruppe en er en del av.

3.2. Kompetanse og makt

Pierre Bourdieu, snakker om kompetanse med utgangspunkt i at mennesker har ulike disposisjoner; habitus, med oss inn i den sosiale verden. Denne ”bagasjen” er med på å si noe om hvilke muligheter og begrensinger vi har for å skaffe oss posisjoner og innflytelse. Bourdieu er opptatt av at individer hele tiden står i ulike maktforhold til hverandre og omgivelsene. Å kunne se og gjennomskue dette er en viktig del av kompetansen. Det å utvikle en kritisk sans i menneskelig samhandling er helt nødvendig, ellers risikerer vi å rekonstruere ulikhet uten å legge merke til det (Bourdieu, 1990).

Når enkeltindivider kommer i konflikt med grupper eller deler av et system som innehar stor makt, er dette viktige innvendinger mot troen på den enkeltes muligheter. Selv om enkeltindivider har påvirkningskraft, har det liten hensikt å gi folk skyldfølelse over det de ikke fikk til, i møtet med stor makt eller overmakt. Hvis en samtidig tar med læring som en mulig del av erfaringen å være i konflikt, blir det å kunne få og gi anerkjennelse for det som tross alt gikk bra, viktig. Selv om en ikke når frem med sitt syn eller opplever resultatet av en prosess som godt for egen del, er det å kunne gi uttrykk for sin egen innsats i prosessen og få anerkjennelse for det, en måte å gi og få legitimitet som habil part. Dette kan komme til

uttrykk i ulike strategier for konflikthåndtering gjennom muligheten av å evaluere de ulike bidragene i en konflikt i ettertid.

3.3. Kompetanse, anerkjennelse og selvvverd

Her kan en også ta frem Jerome Bruners tenkning om hvor viktig det er å kunne gi og få anerkjennelse for både det vi lykkes med og de forsøk vi gjør, i læreprosessen.

Skal mennesker våge å prøve igjen, må vi gi hverandre mot til det, gjennom å anerkjenne forsøkene vi gjør. Når mennesker blir spurt om hvordan det gikk, gir de fleste et enten-eller svar: *det gikk ganske bra, eller det gikk ganske dårlig*, som en slags hovedkonklusjon med overvekten av det ene eller det andre. Hvis en spør litt nærmere viser det seg som regel, at noe har gått bra og noe har gått dårlig. Det å få fortelle hva som også har gått bra, selv om hovedkonklusjonen kanskje er negativ, kan være nok til at en opplever resultatet som lettere å bære: *det var tross alt noe en klarte!* På den annen side, vil det også kunne oppøve den kritiske sansen å se på det som ikke var så bra, selv om det endte godt. Dette er å anerkjenne at flere krefter er innblandet samtidig, og at hvor vi setter sluttstreken ikke fritar oss for ansvaret for de øvrige bidrag i prosessen. Både i , og etter en konflikt kan det ligge mange brustne håp og tapte illusjoner som det kanskje trengs å sørge over.

I Bruners (1990) kompetansebegrep finner vi en kombinasjon av kunnskap og opplevelsen av selvvverd, som forutsetning for å utvikle handlingskompetanse. I tillegg til evne og ferdigheter. Forståelsen hos den lærende utvikles i det en oppdager at kunnskap kan brukes, selvvverd utvikles når en oppdager sin handleevne. Dette selvvertet slutter vi aldri å utvikle og vi får det styrket gjennom anerkjennelse fra andre. Det er her både vår avhengighet av hverandre og ansvar for hverandre ligger. Et kulturpsykologisk synspunkt legger vekt på at den enkelte hele tiden forholder seg til de krav og utfordringer som ligger i den kulturelle konteksten. Dette gjør også kompetanse til en dynamisk størrelse. Kompetansen kan ikke løsriveres fra de sosiale, økonomiske og kulturelle omgivelser. Og vi lever, lærer og handler i en kontekst der først og fremst språket er den viktigste kilden til vår kompetanseutvikling. Dermed blir hvordan vi språklig forholder oss til konflikt på den enkelte arbeidsplass ikke uvesentlig.

3.4. Kompetanse og språk

Konfliktkompetanse innebærer også språk som viktig faktor. Det kan være nærliggende å tenke analogt på beherskelsen av fremmedspråk. Språk som ikke blir brukt, blir et passivt språk. Enhver som kommer til et land der du forventes å bruke et språk du ikke har brukt på lenge, vil oppleve noen dagers, kanskje ukers akklimatisering. Fristelsen til å overlate samtale- ledelsen til mer kyndige folk er stor, og den øker med viktighetsgraden av hva du ønsker å formidle eller forstå. Fins det en tolk i nærheten oppleves dette som en lettelse. Konflikter oppstår gjerne der det er noe som er viktig for noen. Hvis en så opplever at en ikke behersker det språket som kreves i disse situasjonene, eller tviler på sin kompetanse vil behovet for en ekspert ofte melde seg. Spesielt hvis det blir viktig å finne ut av noe der og da. Det blir da avgjørende hva eksperten velger av strategi. Hvis hun tar over situasjonen og fører samtalen, blir en avhengig av at eksperten er der når du trenger henne, og overlatt til henne å ha forstått og tolket riktig. Slik utvikles ofte avhengigheten av meglere eller eksperter i en konflikt. Går ting galt, kan en selvfølgelig alltid skylde på tolken – og tolken kan alltid skylde på uklarheten hos de ulike partene, eller at ikke alle ord så lett lar seg oversette i de ulike språk. En annen innfallsvinkel er å si hva ting heter, hvordan de kan sies, lære deg de viktigste betegnelsene, holde seg i bakgrunnen og være klar til uttrykning. Det er å bringe inn noen med mer kommunikasjonsekspertise som bisitter og som støttespiller. Dette kan også til en viss grad sammenlignes med begrepet til Vygotsky om den nærmeste utviklingssonen, som uttrykker spenningsforholdet mellom mestring og utfordring av det som skal læres (Vygotsky,1978). Slik kan en støttende interaksjon føre til utvikling både med tanke på det rent språklige, men også i forhold til det sosiale.

Av og til er en rett og slett overlatt til seg selv og samtalepartneren – hvis samtalen er viktig for vedkommende også, er det ikke uventet å få hjelp der. Vedkommende legger seg på en enkel bruk av språket, gjentar ofte, snakker sakte og lytter desperat til deg for å fange opp forståelse eller forståelige uttrykk. Hvis en av partene i en konflikt er en dyktig konfliktpartner- er det ganske mye å lære – også rent språklig. Å kunne ulike språklige tilnærminger blir dermed viktig for opplevelsen av konflikt. Har en bare én måte å si det på, kan en fort føle seg maktesløs og havne i en offerposisjon. Ikke så rent sjelden er bestillingen til hjelpere i en konflikt, en hjelp til å finne nye måter å si ting på, hva kan jeg si, hva er lurt å

gjøre? Hvis en gjennom veiledning ikke har funnet slike lure ting i personens eget repertoire eller noen de kjenner, kan en fortelling eller et eksempel fra andre få personen til å få lyst til å prøve.

3.5. Kompetanse kan tapes og gjenvinnes

Kompetanse er noe en faktisk også kan miste, for kortere eller lengre tid. Det er ikke slik at hvis du først har lært det og brukt det, så kan det bare tas frem og brukes etter behov. Jeg tenker her på psykologen Siri Gullestads refleksjoner om selvtillit og opplevelse av menneskeverd som elementer i vår selvforståelse som kan bli borte (Gullestad, 1992). Noen ganger blir evnene våre svekket av ulike årsaker, for eksempel helse. Andre ganger er kompetansen vår ubrukelig fordi den er for gammel eller inadekvat for situasjonen, og noen ganger er det så lenge siden at vi rett og slett har glemt det vi kan. Enkelte situasjoner kan, som vi sier ”sette oss helt ut”, vi blir satt utenfor vår normale kompetanse, for eksempel fordi vi blir overrasket. Da er det å komme på hva en ”normalt ” sett ville ha gjort og sagt ofte et viktig behov, som henger sammen med behovet for å få anerkjennelse på sitt ”normale” jeg.

Kompetanse handler også om personens tro på egne evner. Noen ganger kan vi rett og slett miste troen på oss selv og at vi har kompetanse på et område. Og kanskje spesielt gjelder dette i en del konflikter. Det kan lett oppleves som et angrep på vår selvforståelse, identitetsoppfatning og posisjon i omgivelsene at noen misliker eller uttrykker sterk uenighet med oss og det vi står for. Mange kan oppleve at de mister tilliten til seg selv, når andre har mistet tilliten til dem. Et annet viktig aspekt er jo at motpartens dyktighet i en konflikt som nettopp har til hensikt at du skal føle deg dum og liten, kan være stor. Derfor er det viktig å kunne holde kompetansen ved like, eller få hjelp til å hente frem den glemte eller bortgjemte kompetansen gjennom for eksempel veiledning.

3.6. Kompetanse og rollemodeller

Albert Bandura og de sosiale læringsteoriene understreker hvor viktig observasjon og rollemodeller er for læring i samspill med andre (Bandura, 1990). Menneskelig atferd er en gjensidig interaksjon mellom kognitive, atferdsmessige og omgivelsesmessige påvirkninger, mener han. Hvis vi også ser på konfliktsituasjoner som en kilde til læring, blir

oppmerksomhet om det som skjer, både med en selv, med andre og hvilken rolle omgivelsene kan spille, utgangspunkt for refleksjon. En av de viktigste faktorene jeg opplever i konfliktveiledning er partenes evne og vilje til å rette oppmerksomhet mot både egne og andres handlinger og utsagn som de selv definerer som fruktbare for situasjonen. Å kunne få reflektere over dette, gjennom for eksempel veiledning, er en måte å observere seg selv og andre på, som kan føre til en utvidet forståelse både av hva som skjer i samspillet og få øye på også den andres kompetanse. I seg selv virker dette ofte modererende på selve konflikten når en retter oppmerksomhet mot den andres evner i samspill og ikke deres intensjoner. Noen ganger kan dette også virke som rene tips på hvordan noe kan gjøres eller sies, som en selv ikke hadde kommet på. Dette vil jeg også ta frem igjen seinere med tanke på hvordan kolleger kan bruke hverandres fortellinger gjennom anerkjennende intervjuer, som mulige instruksjoner til kloke grep i konflikter.

Konfliktkompetanse er ikke noe vi enten har eller ikke har, men at alle har noe, det er snakk om ulike grader, forutsetninger og rammer til å bruke og holde denne kompetansen ved like. Det er viktig at kompetanse blir sett og anerkjent, slik at aktørene får tro på egne evner. Kanskje er nettopp kraften til å bruke våre evner avhengig av at vi har tro på dem. Hvis vi ikke har tro, er det å få troen tilbake en oppgave for omgivelsene. Som en veisøker skrev til meg i en mail: *"Jeg trodde ikke dette skulle gå. Du gjorde det. Takk."* At andre tror du har en sjanse til å klare noe er ikke minst viktig når du selv tviler. Å være i konflikt utfordrer oss med hensyn til kommunikativ kompetanse som innebærer å kunne sortere ditt og mitt, mestre et språk som appellerer til forestillingsevne og en opplevelse av delansvar for den sammenhengen jeg står i. Dette gjelder uansett om jeg er en part i konflikten, i en meglersrolle eller som konfliktveileder. Problemer og konflikter er elementer innenfor det området i og mellom mennesker som handler om å være kompetente og å gjøre hverandre kompetente (Ihlen, Ihlen & Koss, 1997). Dette innebærer å ha en beredskap i samspill der vi har medansvar både for prosess og resultat.

Jeg er ikke bare opptatt av å peke på den kompetansen som fins, men også hvordan individer og organisasjoner kan nyttiggjøre seg dette i en utviklingsprosess. Både som en kompetanseutvikling, men også som meningsfylte elementer i fortellingene de har om seg selv. Det er også her tenkningen om konflikters funksjon kommer inn, som ledd i noens fortelling, som også er en fortelling om kompetanse. Dette kan også sees som ledd i det å skape og gjenskape en identitet gjennom våre fortellinger, slik Giddens tenker om det

refleksive menneskets skapelse av en selvidentet gjennom personlige biografier (Giddens, 1996).

Når jeg snakker om **konfliktkompetanse** tenker jeg derfor i første hånd på kunnskap, erfaring, evner, ferdigheter, holdninger, forventninger og praksis knyttet til konflikt som den enkelte og eller grupper benytter seg av i (ulike) konfliktsituasjoner, og som kan være gjenstand for refleksjon

4.KONFLIKTKOMPETANSE

4.1.Sosialisering til konfliktkompetanse

”Vi handler i et relasjonelt rom. Vi har med oss vårt eget intellekt, tenkning og vår egen streben og moralske karakter og i samhandling med andre når vi frem til en beslutning og finner en hensikt i å handle på en bestemt måte. Målet kan nås - men er avhengig av at det er felles definert med den/dem du samhandler med.”

Anfinn Stigen i forordet til Aristoteles Nikomakiske etikk (1999)

I det vi har med hverandre å gjøre og opplever forskjellighet, fra tidlig barndom, gjør vi noe for å forstå, oppheve eller sortere denne forskjelligheten. I disse erfaringene gjør vi våre første bekjenskaper med konflikter. Allerede i spedbarnsalder vil barnet delta i et samspill med signifikante andre (George H. Mead) der bruddet med forventningen om mat, kos og stimulans vil inntreffe ganske raskt og hvor for eksempel sult, ensomhet og passivitet også er ingredienser. I møtet med disse erfaringene lærer barn gjennom sitt samspill hvordan omgivelsene håndterer dette. Hvem er jeg, hvem er du – hvor går grensen mellom oss? Vi lærer om tilknytning og avgrensning, om selvstendighet og bindinger (Bowlby 1973, i Løvlie Schibbye 2002). Om hvordan barnet bruker rommet mellom seg og for eksempel mor til å hankses med dette dilemmaet, slik Winnicott tenker seg ”*potential space*” der både mor er og ikke er ved hjelp av overgangsobjekter som suttekluter, kosedyr og lignende. Disse objektene er både en trøst når det gjelder trussel om tap av tilknytning, og i forhold til trussel om invadering, der en kan miste sitt avgrensede selv (Winnicott 1971, i Løvlie Schibbye 2002). Dette er ofte konfliktfylte prosesser, både for barn og for voksne, men fordi de inngår i en tenkning om utvikling, modning og læring, blir de tatt som del av det pensum vi alle skal i

gjennom. Vår evne til å lære i samspill med våre omgivelser er uttrykt på ulike måter, for eksempel Piagets biologisk inspirerte teori om assimilasjon og akkomodasjon, om hvordan vi tilpasser oss omgivelsene og hvordan nye erfaringer enten bekrefter de eksisterende forståelsesrammene eller fører til at forståelsesrammene endres (Piaget i Evenshaug mfl., 2000). Utenom teorier innen en patologisk tilnærming (dysfunksjonelle hjem, relasjonsforstyrrelser etc) er det ikke mye forskning og litteratur knyttet til barn og konflikter før de kommer opp i barnehage eller skolealder.

4.1.2. Konflikter og kognitiv utvikling

I sin doktoravhandling "Developmental Trends and Sex differences in Conflict Behaviour", av Karin Østerman foretatt blant skolebarn i Åbo i Finland fant hun at konfliktløsning blant annet er relatert til sosial intelligens, evne til metakognisjon og at evnen øker med alder opp til et visst nivå (Østerman, 1999). Med konfliktløsning mener hun de strategiene som den enkelte bruker i forsøk på å løse konflikter på ikke-aggressive måter. Hun fant blant annet at 11-åringene har den høyeste frekvens i mellommenneskelige konfliktløsninger. Da er de på vei inn i det andre metakognitive stadiet (Flavell 1968 i Østerman, 1999), der en gjensidig perspektivtaking gir en bedre forståelse av emosjoner og motiver hos andre. Jenter hadde høyest frekvens i aldersklassen. De tre nivåene for metakognisjon er:

A: Jeg vet at du vet.

(Jeg skjønner at det er et motiv bak ditt valg, men ser ikke at du kan være bevisst mine motiver og strategier).

B: Jeg vet at du vet at jeg vet.

(Gjør valg ut i fra sine attribuerende tanker og motiv om den andre og at den andre har mulighet til tilsvarende attribusjon).

C: Jeg vet at du vet, at jeg vet at du vet.

(Jeg kan abstrahere utenfor dyaden og forstår at begge på lik linje kan ta i betraktning sine egne så vel som den andres motiver og perspektiv).

Uten evne til å ta de gjensidige nivåene B og C er det vanskelig å oppnå en varig konfliktløsning mellom to parter/individer uten en mediator, hevder Østerman. Dette samsvarer med ulike opplegg for å håndtere konflikter mellom barn i mange barnehager. Et eksempel her er "Marte Meo" metoden, der nettopp samspillstrening i å forstå den andres

perspektiv er et sentralt element (Aarts, 2000). Et annet eksempel er bruken og opplæringen av ”giraffspråk” som handler om å bruke jeg -språk og lære seg til å observere den andre uten å fordømme eller sette en diagnose – men heller uttrykke hva en føler og hvorfor, og hva en ønsker skal skje. Giraffen er bildet på den som med sin lange hals kan ha oversikt, både over egne og andres situasjon (Rosenberg, 2006). Med andre ord kreves det et visst kognitivt nivå for å løse konflikter på ikke-voldelige måter, der det både handler om alder og om evner.

Dette innebærer også at når de kognitive evnene enten ikke er til stede, er midlertidig svekket eller handler om språklig usikkerhet, vil en kunne oppleve det vanskelig å løse sine konflikter på egen hånd også i voksen alder. Det innebærer også ofte en ekstra utfordring til konfliktpartnere og eventuelle hjelpere. Evnen til å abstrahere er for eksempel også et kinkig punkt i noen av de løsningsfokuserede veiledningsspørsmålene – jeg tenker her på de hypotetiske forestillingene som; *Sett at du kom på jobb i morgen og konflikten dere har er litt mindre, hva ville du merket det på?*

Eller: *Hva tror du hun ville merke det på aller først på deg at det hadde skjedd mirakel og du var annerledes?* Her har jeg skjønnet at jeg må spørre helt direkte; *Hva synes du vi skal gjøre og si til hverandre i morgen for at det skal være hyggeligere for alle å komme på jobb, hva skal du gjøre og hva skal hun gjøre? Og vi andre?*

En mister gevinsten en kunne hatt av forestillingskraftens skapende energi og identifisering med den andre, med muligheten til å utvikle og styrke de relasjonelle. For enkelte er det tilstrekkelig å uttrykke ønske om annen type atferd og utsagn, rett og slett som en slags manualer for atferd.

Østerman fant 3 typer konfliktløsningsatferd som ble gitt av barna selv på spørsmålet hvordan oppfører hun/han seg når hun/han er i en konflikt. Hvert barn estimerte konfliktløsningsatferd hos hvert av de andre barna.

1. Konstruktiv konfliktløsning:
 - a. Løser problemer ved å forsøke å snakke om det
 - b. Greier å roe ned situasjonen – avlede
 - c. Finner fredelige løsninger - kompromisser
2. Intervensjon av tredje part:
 - a. Hjelper noen som blir ertet
3. Tilbaketrekking fra situasjonen
 - a. Går sin vei
 - b. Gir seg

Hun fant at ungdom ved økende alder lærte å løse sine konflikter og til å unngå dem - derfor øker ikke konfliktløsningsatferd kontinuerlig med alder: konfliktene blir forebygget er hennes tolkning. At disse mønstrene kan oppfattes som relativt stabile strategier gjennom livet, støttes av mye av den forskningen som har foregått om mobbing blant voksne.

Dette tilsvarer også konfliktstiler som forskerne Ståle Einarsen og Stig Berge Mathiesen (2002), om hvordan vi voksne velger strategi i konfliktsituasjoner. De trekker frem fem *konfliktstiler*:

1. Konkurranseløst – der en er ute etter en vinner, og dermed må noe tape
2. Unngåelse- lar hverandre i fred
3. Tilpasning – gi etter
4. Kompromissstil – finner den gyldne middelvei
5. Samarbeid – begge vinner ved å diskutere likheter og ulikhet i oppfatning – er det noe vi faktisk er enige om?

4.2. Kjønnforskjeller i konfliktløsningsatferd

Karin Østermalm lette etter og fant at det også var en relativt stor kjønnforskjell.

Jentene brukte mer dyadiske konfliktløsninger og tredjepartsintervensjon i konflikter med andre enn gutter, og de trakk seg oftere fra konfliktsituasjoner enn gutter. Jenter syntes å være bedre både i manipulering og fredelig konfliktløsningsstrategier. Begge deler krever evner i å forstå og manipulere sosiale situasjoner. Forfatteren tar utgangspunkt i at gutter i større grad enn jenter sosialiseres i store grupper med løse grenser, mens jentene ofte foretrakk små, tette vennskapsgrupper i form av dyader som ”bestevenninner”. Jentene diskuterer følelser og reaksjoner men enn gutter og bruker uttrykk som ”... sa hun og så sa han...”. Dette spesielle vennskapsmønsteret gir sannsynligvis grobunn for utvikling av indirekte, sosialt manipulative, aggressive strategier i følge Østerman. Også andre forskere har funnet forskjell blant kjønn hos voksne når det gjelder å forholde seg til konflikter (Gire & Carment, 1992 i Østerman, 1999). Kvinner har noen fordeler når det gjelder konfliktløsningsevner og er også flinkere til å eskalere konflikter hevder de. Disse forskerne tilskriver dette en noe høyere verbal intelligens og at evnen til nonverbal kommunikasjonen er større hos kvinner. Jenters konfliktløsningsstrategier er lite verdsatt i vestlige del av verden, hevder disse forskerne, og henviser til bl.a. Australia der eldre kvinner ofte er de som ordner opp. De finner også forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder å analysere konflikter. Kvinner er dårligere i

forhandlinger der det er snakk om å tape eller vinne, men bedre på problemløsning der man finner kompromisser. De ser tendenser til at kvinner er mer opptatt av at den som fornærmer ber om unnskyldning, mens menn er opptatt av hvem som begynte. Dette kan få konsekvenser når konfliktene enten forbeholdes menn, er på menns premisser eller på kvinners premisser. Forskjellene kan oppleves som resultat av ulike individueringprosesser mellom kjønnene. Det tar utgangspunkt i at mor er den sentrale oppdrager og relasjonsbygger. Jenter blir oppdratt til å komme til mor med det som er vanskelig; jeg kjenner deg, kom til meg, underforstått: jeg stoler ikke på at du klarer dette alene. Da blir det en ekstra byrde å bryte denne fortrolighetssirkelen - å bryte bånd er farlig, gå tilbake til mor. Til sine sønner sier mor: verden er din – du klarer deg, gå til mennene med dette du! (Østerman ,1999).

Harriet Bjerrum Nielsen ser forskjelligheten i kvinner og menns dynamikk når det gjelder å oppfatte og forstå hva som er konflikten (Bjerrum Nielsen, 1996) Hennes forskning viser i likhet med Østerman at kvinner ofte trenger en buffersone i vanskelige situasjoner, gjerne i form av en bestevenninne. Hun hevder kvinner har en tendens til å se problemene senere enn menn - så lenge den fortrolige er en støtte, bryr hun seg ikke. Kvinner og menn blir trigget av de samme tingene, men kvinner ikke reagerer før de rammes i fortrolighetssirkelen og at de da ansvarliggjøres som individ. En mannsgruppe vil være mer opptatt av om du har gjort de riktige tingene, for å avgjøre om det er en konflikt og hvilket ansvar du eventuelt har. Bjørg Åse Sørensen sier at menns og kvinners konflikter ikke nødvendigvis er forskjellige, men at oppgavene er annerledes, og at kjønnene internt plager hverandre mest. Der arbeidsfellesskap er mer kjønnsbalansert, rapporteres det minst helseplager av psykiske årsaker (Samtale med Bjørg Aase Sørensen, AFI 2002). Anne Kristine Solberg sier i sin bok om kvinner og ledelse, at menn reagerer på formalitetsfeil ved ledelse, mens kvinner reagerer på det de opplever som relasjonsfeil (Solberg, 1995). En kan da lett se for seg at det kan være lettere å løse konflikter med utgangspunkt i formalitetsfeil, enn relasjonsfeil, fordi en formalitetsfeil kan anføres en eller annen form for regel. Når feilen ligger i relasjonen er det ikke et utenforliggende element som kan oppheve konflikten, det blir avhengig av partenes evne og vilje til å finne en tredje vei.

Denne type kjønnsforskning er omstridt og til dels sterkt problematisk. Både fordi kjønn som kategori er under nødvendig debatt, hvordan kjønnskategoriene stenger, begrenser og forsterker stereotyper som ikke lenger oppleves som hensiktsmessige. Vi kan snakke om biologisk kjønn, sosialt kjønn, iscenesatt kjønn osv. Mange sosialiseringprosjektet både i

hjem og skole er også i ferd med å endre seg på dette området. Oppdragelsen i et ettermoderne samfunn er på vei bort fra å se barn som objekter i oppdragelsesøyemed. Nå blir barn generelt sett på som selvstendige subjekter i forhold til voksne, og oppdragelse er i større grad et forhandlingsprosjekt foreldre og barn i mellom (Frønes,1998). Stadig flere fedre opplever å ha og ta det samme ansvar og mulighet for å utvikle barns relasjonsbyggingsevner og foreldrerollen blir mer sett på uavhengig av kjønn. Dette vil antas å påvirke sosialiseringen mot en utjamning også på kjønn og relasjonskompetanse blant barn.

Det som allikevel kan være interessant er å ha med seg kjønnsperspektivet som en del av bakteppet når vi forsøker å forstå handlingskompetanse i konfliktsituasjoner. Vi styres ofte av ”gamle sannheter” om oss selv. Og i den grad kjønn fremdeles er en kategori vi bruker til å betegne noen kvaliteter ved oss, har vi også forventninger til å oppfylle kategoriene. Ikke minst i arbeidslivet lever de ulike kontekstuelle referanserammer til kjønn og oppdragelse side om side, og kommer sannsynligvis til å gjøre det i mange år fremover. Vi har hele tiden en utfordring i at kjønnsbegrepet kan ha betydning, samtidig som vi ikke må determinere kjønnene ut i fra deres forskjellighet (Moi,1998).

Det viktigste er at ulike generasjoner vil, på bakgrunn av ulike sosialiseringkulturer knyttet til kjønn, samfunn og hva som er forventet av dem, kan ha ulike oppfatninger og forventninger til både hva som er en konflikt og hvordan den skal håndteres. Et eksempel er hvordan problemer tas opp og løses innen familien på ulike måter sett gjennom fortellingen til tre generasjoner jenter, slik Monica Rudberg og Harriet Bjerrum-Nielsen har vist i sine generasjonsstudier (Rudberg mfl, 2006).

Jeg har her bare tatt med kjønn, og til en viss grad generasjon, som en mulig variabel i forhold til hvordan vi lærer om konflikter og strategier. Et annet stort felt, som i stor grad faller utenfor denne oppgaven, er den kulturvariabelen som er knyttet opp mot etnisitet. I store trekk kan en si at mennesker som er født og oppvokst i ulike kulturer vil søke å finne strategier og løsninger som er akseptable innefor sine respektive kulturer (Holland 1997, i Østerman 1999). Dette kan selvfølgelig også få følger for virksomheter med en multikulturell profil og for virksomheter og organisasjoner som er i et internasjonalt arbeidsmarked. Det nærmeste jeg i denne oppgaven vil komme dette feltet, er et eksempel fra en partneringsprosess i svensk byggebransje, under kapitlet om strategier (Kadefors, 2002). Et argument for deres workshops om konflikter, er at de er klar over alle de ulikhetene i kultur som deres ansatte representerer, vil ha dem frem i dagen og at de blir enige om en håndtering i forkant.

Et annet eksempel som trekker inn disse momentene er Galtungs transcendent metode, som jeg også vil komme tilbake til under strategier.

Et viktig poeng å få frem her er den spredningen av forskjellighet dette kan innebære på en arbeidsplass eller i en gruppe. Konfliktkompetanse vil alltid være flere ting. I arbeidet med å komme frem til den kompetanse som fins og de strategier vi skal velge må en kanskje ta hensyn til både alder i form av generasjon, kognitive forskjeller og modenhet, språkforståelse og forskjeller i idealer og forståelse gjennom etnisitet. Dette kan styrke mitt argument for å bruke veiledning som inngangsport både til de individuelle historiene og til grupperes mulige kompetanseutvikling med hensyn til konflikt.

4.3. Konfliktkompetanse som profesjonalitet eller del av profesjonsidentitet

Vi lærer konflikthåndtering både i familie, i vennsrelasjoner, i barnehage, i skole og det vi ser av film, tv, teater, litteratur og aviser. Allerede de gamle grekerne så på tragedien som en utvidelse av og en parallell til våre egne erfaringer. Ved å være tilskuere til en tragedie belæres og forandres vi, vi får indirekte delta i noens dilemmaer og kan kjenne medlidenhet og frykt. Dette kunne føre til en katharsis, en renselse og avklaring av egne følelser. På lignende måte blir noen tiltrukket av det konfliktfylte, noe en nærmer seg med skrekkblandet fryd. Den offentlige kranglingen mellom to mennesker på gaten får oss til å stoppe opp, og så sant partene ikke fysisk går løs på hverandre, sender ofte publikum seg i mellom små smil av gjenkjennelse og overbærenhet. Når vi definerer, ser og er i en konflikt har vi også med oss ikke bare hvordan vi selv ”gjør det”, men også hvordan andre gjør det. Partene har kanskje ikke der og da mulighet til å ta inn og vurdere hverandres konfliktkompetanse, og for mange er det såpass ubehagelig å være vitne til kolleger i konflikt at vi trekker oss unna. Enten fordi vi ikke har lyst til å være ufrivillig publikum til et drama, vi kan være engstelig for å bli trukket inn, eller ut i fra en slags respekt for at dette er en del av noens private sone. Det vil kunne oppleves som fjernt å tenke på dette som en lærings situasjon. Mange liker tanken på å være flue på veggen, altså ha en tilgang til situasjonen uten å være en del av den, eller ha ansvar for den. Å sitte i et tilstøtende rom og lytte eller høre om konflikten etterpå er straks noe annet. En konflikt på en arbeidsplass bør nødvendigvis ikke berøre så mange andre, men i

den grad den gjør det, vil dette kunne være utgangspunkt for læring, hvis en tenker om konflikten at den også er uttrykk for en kompetanse.

Det kan kanskje virke litt søkt å trekke inn begrepet ”legitim perifer deltakelse” fordi denne tenkningen i sterk grad er knyttet til mesterlæring og yrkeslæring. Samtidig åpner den noen perspektiver på den muligheten vi alle har tilgjengelig i det å se noen i utøvelse og samspill (Lave & Wenger, 2004).

Å se på konflikt som situasjon – noe en er sammen om - in situ; på stedet – en utøvelse av praksis – der det foregår læring av både kontinuitet (hvordan gjør vi det når vi er i konflikt) og diskontinuitet (hva som kan skje når vi er i konflikt). Hensikten er ikke her å finne en standard for hvordan vi er eller skal være når vi er i konflikt, men mer som en utvidelse av kunnskaps- og erfaringsbasen som gjelder på virksomhet NN. Dette kan godt foregå i en gruppe på en arbeidsplass – for eksempel der gruppemedlemmene gjennom å intervju eller utspørre hverandre om konfliktsituasjoner ved å lytte kan både få ideer til strategier i gruppen og bli kjent med hverandres kvaliteter på dette området.

Det snakkes mye om ”empowerment” eller myndiggjøring av ansatte, som et behov i ulike typer virksomheter. Flere prosjekter er satt i gang med dette som mål, for eksempel KS sitt prosjekt i fire kommuner om *”Den myndiggjorte medarbeider”* (Kommunenes Sentralforbund, 2000).

Et ønske om økt individuelt skjønn på lavere beslutningsnivå innebærer også et behov for myndiggjøring av ansatte. Dette igjen stiller store krav om profesjonalisering ned på ”grasrotnivå”. Å inneha en profesjonell holdning kjennetegnes ofte av evnen til å holde fag og sak og person for seg. Det er med andre ord en forventning knyttet til yrkesrolle.

Schøn snakker om en praksis der en (yrkesutøver) sjelden har en klar plan for hva vedkommende skal gjøre i en bestemt situasjon, men at det vedkommende faktisk gjør og hvorfor, er mulig å finne ut av. Han bruker begrepet ”knowing-in-action”, som kan oversettes med handlingskunnskap, der det en gjør er en slag ubevisst kunnskap, både med hensyn til hvor kunnskapen/teorien faktisk kommer fra, eller hva kunnskapen faktisk består av. Samtidig bruker yrkesutøveren ”reflection –in-action”, en handlingsrefleksjon som innebærer at en der og da velger en forståelsesramme rundt situasjonen, som gjør det mulig for dem å tolke og handle i situasjonen. Ofte er utgangspunktet for valget av forståelsesramme en tidligere erfaring slik at den nye situasjonen gjør den tidligere erfaringen relevant. Å få kompetanse

innebærer at en i utdanning må kombinere undervisning i anvendt vitenskap med veiledning i kunsten å reflektere i handling (Schön,1983).

Vi står mange ganger i situasjoner der vi opplever en form for handlingstvang, der vi ikke opplever å ha tid til å tenke nøye etter hva som er lurt å gjøre i selve situasjonen, men at den krever en eller annen form for umiddelbar handling (Dale, 1993). En refleksjon over egen praksis sammen med andre, er å være fristilt fra denne handlingstvangen, som en nødvendig del av utviklingen av en profesjonalitet. Nå er profesjonalitet et begrep med mange ulike innfallsvinkler både fra sosiologi og pedagogikk. Definisjonene er forskjellige i forhold til hva dette begrepet innebærer, men fra en pedagogisk synsvinkel snakker en gjerne om en yrkesgruppe med en utdanning som kvalifiserer til spesielle handlinger og med mulighet for å si noe om emner og spørsmål som er spesifikke for denne yrkesgruppen (Knoff 1986 i Lauvås mfl.2000). Etter hvert som vi snakker om kunnskapssamfunnet, er også profesjonalitet blitt en forventning knyttet til alt som handler om utdanning og arbeidsmarked. Her kan en trekke frem dokumentet DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) som er OECD landenes samarbeid om å utvikle kriterier for kompetanseutvikling, blant annet innen utdanning. De snakker om kjernekompetanse eller nøkkelkompetanse som grunnlag for et godt liv og et velfungerende samfunn. Her finner vi blant annet det å håndtere og løse konflikter som del av kompetansen som trengs i interaksjon i sosialt heterogene grupper. (DeSeCo 2002). Dette gjenspeiler seg i også i norske læreplaner knyttet både til reform 94, L-97 og Kunnskapsløftet.

I Reform 94 - læreplanens generelle del heter det blant annet:

(..) kjennskap til hvordan problemer som oppleves som personlige, allikevel er delt av flere, og derfor bare kan løses i fellesskap eller ved organisatoriske endringer. Slike erfaringer gir forståelse for hvordan konflikter møtes og løses, øvelse i å fremme egne og andres interesser og evne til å stå oppreist i motbør.” (Reform 94- læreplanens generelle del:54).

Vår forventning om en ”generell profesjonalitet” kan komme til å stå i kontrast til den ”privatisering” av arbeidslivet som innebærer et ønske om både selvrealisering, vennskap og likeverdighet. En mulighet er å kombinere dette gjennom å definere konflikthåndteringskompetanse inn som en del av yrkesrollen. En profesjonsidentitet kan handle om i hvor stor grad en yrkesutøver identifiserer seg med sin profesjon og yrkesrolle.

Når det gjelder konfliktkompetanse som opplevd del av en profesjonsidentitet kan dette nettopp illustreres med følgende eksempel.

Som ledd i en videreutdanning for helsepersonell på Høyskolen i Østfold høsten 2006, holdt jeg en forelesning om konflikt og konflikthåndtering. For å vise hvordan jeg jobbet med konfliktveiledning, ba jeg dem om å sitte to og to sammen og hente frem en episode der de hadde håndtert en konflikt på en måte de var fornøyd med i ettertid. Etterpå spurte jeg om noen hadde lyst til å fortelle en av historiene i plenum og en student meldte seg raskt. Hun var sykepleier i 40 årene og fortalte om en gang hun hadde fått inn en pasient på en akuttavdeling, der de pårørende laget mye bråk og forstyrret de ansatte både med en konstant strøm av spørsmål, utskjelling og pågående fysiske kontaktformer. Det gjaldt både de som var direkte involvert i behandlingen og de som oppholdt seg på vaktrommet. Hun ble til slutt pekt ut av vakthavende lege til å gå og ta hånd om dem. Hun forteller videre med egne ord:

”Jeg, Tone som var sint og irritert og følte meg som en fjortenåring som hadde lyst til å smelle med dørene, måtte vike for Tone sykepleier som skjønnte at disse menneskene trengte hjelp og at det var jeg som måtte hjelpe dem.”

I dette tilfellet var den emosjonelle delen tydelig til stede og nærværende hos henne selv, mens bildet av henne som ”hjelper” gjorde henne i stand til å møte pårørende på deres behov for hjelp og ikke sitt eget behov for å smelle med dørene. (Min tolkning).

Det lå altså et valg i hennes rolleforståelse som en ”hjelper” som åpnet et *annet handlingsrom* for å håndtere situasjonen. Denne rolleforståelsen innebar i hennes tilfelle både en emosjonell og en språklig nyorientering, som i dette tilfellet helt konkret var desentrering, altså evne til ta den annens ståsted som utgangspunkt for responsen.

Her kommer hennes fortelling videre, med direkte sitater og utsagn i kursiv og med sine egne sidekommentarer i parantes. Disse sidekommentarene er hennes respons på utdypende spørsmål fra meg i etterkant av typen: hvorfor sa du det? hva tenkte du på når du sa det ? etc. Dette var hva hun hadde sagt til de pårørende etter at Tone 14 år hadde måttet vike:

”Jeg skjønner godt at dere er oppbragte over å ikke få informasjon om alt som er skjedd og at ingen har hatt tid til å snakke med dere før nå” – (inneforstått: det er lov å være sint og redd når det er noe en ikke skjønner og som er viktig for dere, det ville jeg også vært i deres situasjon) – *”jeg er redd vi følte at vi måtte prioritere selve behandlingen av sønnen deres – vi satte inn alt vi hadde av personell”* (inneforstått: vi tok et valg som jeg også står for og som innebærer at vi ofret de pårørendes behov)- *”og rett etter at sønnen deres var håndtert fikk vi*

et nytt akutt-tilfelle som vi måtte ta hånd om - (ja, de ble prioritert bort igjen og der er jobben vår å prioritere) – men nå har jeg tid til dere så jeg foreslår at vi går bort til sittegruppen der og går igjennom det som har skjedd ” (ville formidle: nå er det deres tur – men det er jeg som har regien for eksempel hvor vi skal sitte og hva vi skal snakke om).

Pårørende-gruppen roet seg ned nok til at de satte seg ned og hørte på henne og kunne formulere noen spørsmål.

Jeg spurte henne hva hun trodde hadde fått dem til å roe seg, og da sa hun: *”Det at jeg kom til dem først og kanskje det at jeg ganske tidlig gikk i retning sittegruppen slik at de skjønnte at jeg hadde tenkt å gi dem tid. Jeg satte meg ned først også – litt sånn her sitter jeg, nå tar jeg det som kommer, ganske utruende, tror jeg”.*

Fordi det hadde gått bra med sønnen deres ble de pårørende etter hvert lettet og ble mer opptatt av når de kunne se ham osv. Selv om en av dem sa i det hun forlot dem *”litt av et sykehus”* – følte hun seg rolig og var helt emosjonelt avtent på å ta igjen, tvert imot husket hun at hun hadde tenkt *”stakkars folk”*, og var ganske fornøyd med hvordan hun hadde taklet det. Etterpå hadde hun tatt en kopp kaffe, snakket om det og ledd litt med en kollega på pauserommet – og etter det igjen hadde hun fortsatt arbeidet.

På spørsmål om hva hun trodde *”Tone 14 år ”* hadde sagt, svarte hun:

”Noe sånt som ... Dere idioter, dere skulle bare visst at vi nettopp har reddet livet på flere stykker, blant annet sønnen deres og jeg synes det er helt utrolig at dere tror at vi har tid til å springe rundt å finne dere for å få fortalt hva som skjer hele tiden – dere skulle være glad til, dere er på et sykehus og vi har først og fremst som jobb å hjelpe de som trenger hjelp og akkurat nå orker jeg ikke å snakke med dere mer for dere bare roper i munnen på hverandre og klager –blæh.. teitinger!”

Her smilte hun av seg selv når hun fortalte dette og sa: *”Jeg er veldig glad jeg klarte å la være å si det der...men jeg husker jeg følte det omtrent sånn , i alle fall noen lange sekunder, tror ikke det hadde blitt så bra verken der og da eller etterpå , for dem eller meg”.*

Denne fortellingen som kom i plenum, ble sånn sett først hentet ut sammen med en annen medstudent som et intervju. Medstudenten hadde kun fått en muntlig instruks å ikke falle for fristelsen til å legge til egne kommentarer om lignende opplevelser underveis, men tenke at dette var et intervju. Hvis vedkommende stoppet opp kunne de komme med åpne spørsmål av typen: Hva skjedde videre? Hva sa du da? Hva gjorde du? Andre ting? Altså helt åpne spørsmål som har til hensikt å hente ut detaljer ved historien. Dette er sånn sett også et eksempel på en hel enkel konfliktveiledning, der en kollega kan hente ut historien. Med litt flere instruksjoner om de oppfølgingsspørsmålene jeg kom med, kunne hele veiledningen lett

forgått de to i mellom. Når en forteller om en konflikt, forteller en også om en fortelling om kompetanse.

Ofte kommer fortellinger om konflikter også sammen med opplevelsen av noe som er kritisk på en eller annen måte. I arbeidslivet snakkes det kanskje mer om kriser enn om konflikter, gjerne i form av økonomiske eller markedsmessige kriser, men også i tilknytning til individer i form av manglende helse og funksjoner. Det kan oppstå kriser mellom grupper, på mange nivåer, fra ledelseskriser til organisasjonskriser. Både krise og konflikt kan ha noe beslektet ved seg gjennom å markere en form for vendepunkt der en fort kan få behov for ekstraordinær hjelp eller støtte. Jeg vil derfor først ta for meg krisen og deretter konflikt.

5. Forholdet mellom fenomenene krise og konflikt.

En krise kan være noe vi vil unngå for enhver pris og regner med å slippe hvis vi tar våre forholdsregler, det kan være noe vi skjønner er nødvendig, men som vi håper i det lengste vi slipper, det kan være noe vi søker aktivt å innlemme i livet vårt, eller det noe vi opplever som uavvendelig og som vi søker å håndtere etter beste evne når den inntreffer. Alle forsikringer, låsemekanismer, alarmer, vitamintilskudd og medisiner, regler og rutiner er uttrykk for å ville unngå kriser. Alle som er foreldre vil på en eller annen måte søke å beskytte sine barn mot ulike farer som kan oppstå. Vi er ofte villige til å gå langt. De ulike religionenes offer-ritualer og bønneformularer er ofte knyttet til å unngå kriser: eksempelvis slik det er formulert i Den norske kirkes forbønn: *fri oss fra ulykker og brå død.*

5.1. Krisens gevinster

Noen legger likevel ut på ville eventyr, utfor fjellskrenter eller opp fjellrygger, over isen til nordpolen, gjennom ørkenen på motorsykkel til Dakar eller som sexturist uten kondom, og slik "leke med krisen". Vi kan kanskje ikke la være å utsette oss for farer– livet selv er farlig. Men en ting er de farer vi velger å utsette oss for, noe annet er det som skjer oss, fordi vi lever og fordi naturkrefter eller andres krefter ikke har som mål å opprettholde oss for enhver pris. Vi har ikke alltid en gang vår egen opprettholdelse som mål. Selvmordsforsøk kan være det ultimate uttrykk for den endelige krisens uendelige letthet – når livet kan synes som verre enn døden. Det er mange eksempler på at når mennesker søker å unngå krisen står andre klar til å fremkalle den for dem. Mye av Henrik Ibsens forfatterskap kretser om dette. Tenk bare på

idealisten Gregers Werle i Ibsens ”Vildanden”; hvor provosert han er av livsløgnen i familien Ekdahl og hvordan hans budskap fører til Hedvigs død. Eller i ”Gengangere” der familiens forsøk på å skjule ulykkene, likevel bare fører til nye ulykker.

5.2. Krisen som naturlighet

Både kulturelt og historisk er krisen omtalt på forskjellig vis – men i ulike kulturer og gjennom mange genre og epoker har den noen fellestrekk. I mange kulturer har de en uttalt holdning til kriser som en naturlig del av livet. F. eks har zuluene i Sør Afrika denne beskrivelsen av hva som er zulu-life: *”Vi er en enhet, vi brytes opp, har det vondt, vi tar en beslutning, det blir en splittelse og nye enheter oppstår. Krisen er i overgangen mellom det som har vært og det som skal bli.”* (Samtale på engelsk, her i min oversettelse med Mrs. Mesa i Mpophomeni Township, Kwa Zulu Natal provinsen i Sør Afrika okt. 2005 om å være en del av en zulukultur). Denne townshipen har som mange andre en blodig historie med utgangspunkt i segregasjonspolitikken under apartheidstyret i Sør Afrika (1948 - 1994), der folk ble flyttet sammen på et nytt sted utenfor byene fordi de var svarte, uavhengig av stamme og øvrig tilhørighet. De fleste som bodde i Mpophomeni jobbet på en dekk- og gummifabrikk i Howick, den nærmeste byen som lå ca 1 mil unna. Pga lave lønninger og til dels uverdige forhold for arbeiderne, brøt det ut streik i 1984, der flere mennesker ble skutt. Men ikke alle streiket, og da arbeidsledigheten var høy, var det lett å rekruttere nye folk fra townshipen inn i de streikendes stillinger. De som ikke streiket tilhørte en annen stamme enn de streikende og tok med seg sine egne til de nå ledige jobbene. Dette streikebryteriet gjorde at konflikten ble flyttet fra fabrikk og fabrikkledelsen, til townshipen og de ulike stammene som bodde der. Det brøt ut slagsmål og mange mennesker i begge stammer ble drept over en periode på ca 10 år. Det kulminerte i drapet på et barn. Da først ble de enige om at det ikke var verdt kampen. De satte opp en forsoningsmur med navnene på alle de som hadde mistet livet i konflikten, fra begge parter, og den nye enheten består nå av de som er enige om å holde fred. Ingen har behov for omkamp, krisen kom, nå er den brakt til ro og konkret minner de seg selv om dette gjennom minnemuren.

5.3. Etymologisk variasjon

Den etymologiske opprinnelsen til ord kan fortelle noe om hvordan ulike tider har brukt og forstått et begrep. Noen ganger kan dette være verdifullt å trekke frem, både for å se selve utviklingen i betydninger, men også fordi det kan gi oss grunn til å reflektere over hva vi kanskje har mistet og hva vi har fått gjennom nye forståelsesformer.

I Liddell and Scotts (1963) gresk-engelske leksikon fant jeg det greske utgangsortet for krise, nemlig *krinein* el det latinske *cerno* som kan ha litt forskjellig betydning. I den første hovedbetydningen ligger *1. to separate, divide, put apart: hence to pick out, choose; to pick out for oneself, choose, prefer*. I passiv form: *To be chosen or distinguished*. Det kan også være i betydningen: *2. to decide a contest or dispute e.g for a prize, to judge crooked judgements, i.e. to be unjustly, to be at variance, contend, fight: to dispute, quarrel, 3. to judge of, estimate: hence to expound, explain*. Den andre hovedbetydningen av ordet: *1. To question, examine, bring to trial, accuse, arraign*. Og i passiv ordbruk: *to be brought to trial, tried, 2. to pass sentence upon, to condemn*. Det spennende i den første betydningen av ordet, som jo i stor grad korrelerer med zuluenes delebegrep, og som på et vis vektlegger en slags aktivitet i å velge, foretrekke, eller å bli utvalgt, samtidig som konkurransemotivet dukker opp sammen med det å felle dårlige dommer og å krangle. Dette ligger nært opptil vanlige forestillinger om konflikter: at det skjer en deling av noe, at vi sloss, konkurrerer og krangler om noe for eksempel en pris og at vi trenger eller ønsker en forklaring eller bedømmelse utenfra når vi ikke kan kåre en vinner. Den andre hovedbetydningen som handler om sette å spørsmålstegn ved, undersøke, anklage, dømme ligger faktisk også mer i gaten for konflikter enn for kriser, slik vi er vant med.

I The shorter Oxford English Dictionary kan vi lese at det latinske ordet *crisis* brukes av bl.a. Seneca og på gresk hos Hippokrates; som “decision, judgement, event, issue,” ”turning point of a disease”. I en patologisk kontekst viser det til det punktet i en sykdomsutvikling der en forandring skjer som blir bestemmende for om tilfriskning eller død blir resultatet. Kjentegn er for eksempel en plutselig forandring av symptomene. I en astrologisk kontekst blir det brukt om en konjunksjon av planeter som bestemmer forløpet av en sykdom, eller kritiske punkt i et hendelsesforløp. Generelt blir det brukt som et vendepunkt, eller en fase som bestemmer en forandring til det bedre eller verre. Her er krisen med andre ord mer deskriptivt forklart uten normativ vektlegging i positiv eller negativ retning - det åpner for begge muligheter samtidig, og også her er avgjørelse

(decision), og bedømmelse (judgement) en mulig betydning. Felles for disse siste to ordene er at det bak en bestemmelse eller bedømmelse må ligge ”noen”, et handlende subjekt med innflytelse på omgivelsene. Å se på krise som en eller annen skjebne som er kastet på en er heller ikke ukjent: *hvorfor akkurat meg?*

I Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon (3.utg. 1997) derimot, finner vi i tillegg til forståelsen av krise som avgjørelse eller dom, et langt avsnitt om krisen i en psykiatrisk kontekst:

” (...)taler om en krise når man er kommet opp i en livssituasjon som man ikke er i stand til å forstå og mestre med de erfaringer, kunnskaper og livsmønster man har utviklet.”

Krisens karakteristiske trekk blir beskrevet som:

1: Det er en ytre hendelse som utløser krisen

2: Hendelsen utgjør en så stor belastning for den som rammes at belastningen overstiger de psykiske ressurser og den tilpasningsevnen mennesket har

3: Hendelsen truer eller hindrer personens grunnleggende behov for trygghet (forutsigbarhet), livsutfoldelse, fremtidige siktemål eller bestrebelser som er viktige for personen.

4: Hendelsen utløser psykiske og fysiske stressreaksjoner hos den rammede (f.eks angst, fortvilelse, spenning, søvnbesvær, psykosomatiske symptomer).

5: Hendelsen aktiverer sentrale problemer og konflikter fra de tidlige barneår så vel som fra begivenheter senere i livet.

De hendelsene det refereres til her dreier seg om traumer og konflikter i forhold til mennesker som står en nær (f.eks ulike typer ekteskapskonflikter), tap av nærstående eller skuffede forventninger (dødsfall, statustap), akutt sykdom eller skade hos seg selv eller nærstående, miljøskifte, sosial isolering. Her kobles krise til konflikt som et resultat av å være i konflikt, altså som en kritisk påkjenning. De akutte psykologiske reaksjonene på en krise er tilsvarende det som beskrives under katastrofepsykiatri.

I Aschehoug og Gyldendal finner vi også økonomisk krise, som enten er partiell som rammer noen, eller generell som for eksempel ved omslag fra høykonjunktur til depresjon. Der beskrives også den historiske krisen, som beskrives som et skille i historien; dyptgripende overgangsperioder i historien der gamle kulturformer går under og nye skapes. Når vi ser disse forklaringene sammen utgjør de to hovedformer med hensyn til betydning av kriser: den ene forståelsen av krise handler om det vi ikke rår over, både med hensyn til å utløse dem og håndtere dem, den andre betydningen handler om de bevisste valg, avgjørelser, konkurranser

eller kamper som tas av noen og som får følger for andre som må forholde seg til disse valgene, konkurransene, kampene.

Krisen kan være på mange nivå, som en indre krise i form av et etisk dilemma, som en fysisk krise i form av sykdom eller trussel om død, det kan være en kollektiv krise for en gruppe eller gjelde et individ, det kan dreie seg om en situasjon eller en opplevelse. Det handler uansett om tap av noe kjent - og frykt for noe ukjent. Det er alltid et brudd knyttet til en form for normalitet eller forventning. Vurderingen og beskrivelsen av krisen vil være kultur- og tidsavhengig. Dette gjelder også alvorlighetsgraden. Selv det vi i nordvestlige halvkule regner som den alvorligste form for krise, nemlig død, har ikke alltid hatt den posisjonen. Det var først når enkeltindividet i seg selv ble viktig – at døden ble oppfattet som kritisk. Når den enkeltes liv sees på som et lite ledd i en livskjede eller en slekt som strekker seg i fortid og fremtid som en kollektiv historie, er døden en del av fortellingen som ikke har noen mer fremtredende plass enn andre hendelser. Her kan en tenke på beskrivelser av døden i Ætteskildringer i den skandinaviske sagalitteraturen og forfedretenkningen i store deler av Afrika, der folks betydning ikke slutter selv om de dør – den kan til og med økes.

5.4. Krisen som nødvendighet i utviklingsprosesser

Selv om de fleste av oss vil tenke om krisen som noe negativt i utgangspunktet, er det ikke det som dominerer de mange teoriene i feltet. Selv om de fleste tar inn i sine teorier at krisen kan føre til død og undergang, er det faktisk ofte krisen som mulighet og nødvendighet som er i fokus. I det kinesiske skriftsystem har for eksempel krise og mulighet samme tegn.

5.5. Krisen som modningselement i utvikling

I psykologen Erik Homburger Eriksons utviklingsteori utvikles for eksempel den menneskelige identitet gjennom 8 ulike stadier fra spedbarnsalder gjennom barndom, til ungdom, voksenalder og alderdom. Ved overgangen fra et stadium til et annet skapes en opplevelse av krise. Krisen er et uunngåelig, naturlig og nødvendig vendepunkt, den kan løses og føre mennesket videre. Løses ikke krisen går utviklingen i stå og mennesket vil oppfattes som stagnert og umodent. Det oppleves imidlertid som noe negativt.

I hans tenkning er krisen med som et modningselement i utvikling (Hvarfner,1988).

5.6. Krisens plass i våre fortellinger

Både i folkeeventyrene og i utviklingen av romanen vil det dramatiske sjettet også ofte være preget av det samme: det er motsetningene mellom det gode og det onde, det lyse og det mørke, som driver historien videre. Uten den onde stemoren og de urettferdige søstrene blir ikke Askepotts fortelling om forvandling så storslagen, og Askeladdens giftermål med prinsessen ville ikke vært den samme suksessen uten alle løgnaktige brødre og umulige prøvelser underveis. På avisenes førstesider er krise et godt salgsincitament. I våre livsfortellinger snakker vi ofte om livet før og etter en eller annen krise som har fått avgjørende betydning for våre liv.

I den engelske dikteren William Blakes (1757-1827) forfatterskap møter vi krise og konflikt både som motsetningsforhold og som naturlighet. I attenhundretallets romantisk tradisjon skriver og tegner han (tilsynelatende for barn) om de grunnleggende elementer i livet.

Kjærlighet, lek og glede, omsorg og drømmer, gud og engler, og om urettferdighet, død, tap, lengsel, fiendskap og ødeleggelser. Et av hans hovedverk fra 1794 er “Songs of Innocence and of Experience”, med undertittel: “Showing the Two Contrary States of the Human Soul” (London, Folio Society 1992). Her understrekes forskjellen mellom uskyld og erfaring, mellom den som ennå ikke vet og den som vet, som noe som på samme tid gir fordeler og ulemper for begge parter. Før eller senere må vi alle gjennom erfaringen, og erfaringen slik sett handler om å oppdage den kompliserte verden, som inneholder både gode og fryktelige ting. Rundt de små uskyldige barna, står de bekymrede, erfarne voksne.

Vi lever i en verden med både lam og tigre, i all vår uskyldighet fins elementer av ubehag og angst, og i tigeren fins både det grusomme og det energifulle og stolte. I dette sitatet som her fra de to siste versene i ”The Tyger”(1992:42, Songs of Experience), funderer forfatteren over hva skaperen kan ha tenkt da den fryktinngytende tigeren ble skapt:

When the stars threw down their spears

And water`d heaven with their tears:

Did he smile his work to see?

Did he who made the Lamb make thee?

Tyger Tyger burning bright,

In the forests of the night:

What immortal hand or eye,

Dare frame thy fearful symmetry?

I tolkningen av Blakes poesi er det lett å se hvordan konflikt er innebygget både i tema; han spør seg om det kan være samme skaper bak lammet og tigeren, og komposisjon; der uskyld og erfaring betinger hverandre. Når du lever (erfarer) risikerer du alltid å miste noe og få noe. På mange måter er hans hovedmotiv: uten motsetninger ingen utvikling.

5.7. Krisen som diskontinuerlig oppdragelsesform

Et annet eksempel på krisen som nødvendighet for utvikling finner vi hos filosofen og pedagogen Otto F. Bollnow (Reidar Myhre, 1969).

Bollnow deler oppdragelsens i to uttrykk, de kontinuerlige og de diskontinuerlige.

De kontinuerlige oppdragelsesformer tar for det ene utgangspunkt i opplysningstidens mekaniske syn på oppdragelse som en målbevisst virksomhet hvor etikken bestemmer makten og psykologien kan gi kunnskap om materialet. For det andre, baserer de seg på den romantiske tradisjon med sitt organiske syn på oppdragelsen, der mennesket utvikler seg innenfra etter sin egne ”naturlige” lover som vi kan lese om i for eksempel Rousseaus ”Emile”. Begge syn baserer seg på kontinuitet som grunnform for menneskelig utvikling, mens mange hevder at mennesker utviklet seg i brudd og sprang, ikke jevnt og trutt.

Bollnow promoterer en diskontinuerlig oppdragelsesform som han henter ut av eksistensfilosofiens tenkning om krisen som en nødvendig faktor i menneskelig utvikling.

Krisen er vendepunktet som han hevder kan føre til en renselse (katharsis) eller en avgjørelse(eks etymologien – bruken av ordet.).

”Avgjørelsen, eller den befriende beslutning kan ikke mennesket selv bestemme seg for i det øyeblikk det selv vil. Situasjonen må bli så uholdbar.. at en blir tvunget til å ta en avgjørelse. Beslutningen er et avgjort brudd med det kontinuerlige livsløp, og den kan ikke gjennomføres i større eller mindre grad – skrittet må tas fullt ut eller ikke i det hele tatt,” (Myhre, 1969).

Et nytt liv begynner alltid med en krise, en ny livsordning må gå gjennom en krise der man tvinges mot sin vilje å ta en beslutning.

”Den fulle modenhet kan vi nå gjennom krisen. Prøver vi å gå utenom krisene, må det nødvendigvis føre til at livet synker ned i uvesentlighet og tomhet”, hevder Bollnow (ibid).

Den pedagogiske konsekvens av dette er at hvis vi ryddet vanskeligheten av veien for barnet, ville vi holde det tilbake på et barnslig trinn i utviklingen. På den annen side står også undergangen som en mulig konsekvens – enhver krise er en risiko. Det handler også om hvilket syn på mennesket man hevder, er det slik at mennesket utvikler seg og blir mer og mer fullkomment, eller at det til tross for stadig nye tilbakefall skrider fremover, eller er det som Bollnow hevder; ”at mennesket... er blitt liggende etter sine egentlige muligheter”. (Myhre 1969:81). Et spørsmål her vil være om mennesket så har mulighet til å ta seg selv igjen. Om det for eksempel gjennom terapi eller veiledning kan komme på sporet av seg selv og sine egne muligheter.

5.8. Utviklingskriser og traumatiske kriser

Den svenske psykiater, Johan Cullberg (1997) snakker om to typer kriser; utviklingskriser og traumatiske kriser. Han sier at vi er i en krisetilstand når: ”vi er kommet i en livssituasjon hvor våre tidligere erfaringer og innlærte reaksjoner ikke er tilstrekkelige til å forstå og beherske den aktuelle situasjon”. (Cullberg 1997:14). Utviklingskriser blir utløst av ytre begivenheter som må kunne sies å være en del av et normalt liv. For eksempel det å få barn, få ny jobb, flytte osv. I enkelte tilfeller kan krisetilstanden bli så overveldende at man trenger profesjonell hjelp for å løse problemene. Med traumatiske kriser mener han en situasjon der en person føler sin fysiske eksistens, sosiale identitet og trygghet eller grunnleggende livsmuligheter truet. En slik krise vil ha fire faser: Sjokkfase, Reaksjonsfase, Bearbeidingsfase og Nyorientering. Disse fasene kan ha ulik varighet, nyorienteringsfasen kan i noen tilfeller vare livet ut. I mye av omstillingslitteraturen henvises det ofte til disse krise-fasene, noe som er med på å legitimere en del reaksjoner og er ment å hjelpe både ledere, hjelpere og ansatte i sin håndtering av en omstilling. En omstilling opplever vel de fleste i dag som en del av noe *påregnelige* i arbeidslivet, for å bruke en term som i arbeidsrett skiller ulike typer uheldige hendelser. Det fratår ikke en omstilling muligheten til å utløse en krise for både grupper og individer – ergo har vi definert at kriser er noe som vil kunne oppstå både innefor og utenfor arbeidslivet som en del av livet selv. Med Cullbergs definisjon vil enhver konflikt kunne utløse en krise, det vil si dersom vi ikke har kunnskap og kompetanse, erfaringer og reaksjoner som er hensiktsmessige i forhold til å være i en konflikt eller håndtere konflikten sammen med andre.

Er konflikter påregnelige på samme måte som kriser? Hvis de er det, kan vi kanskje tenke oss at vi kan snakke om de fleste konflikter som en del av vår utvikling som skal håndteres med utgangspunkt i en normalkompetanse. Og at det først er ved traumatiske konflikter i arbeidslivet at ekspertisen i en eller annen form skal gå inn.

Traumatiske konflikter kan være der en føler seg truet på livet, fastlåst stillingskrig uten tegn eller vilje til endring av noe slag, der noen har som mål og makt til å ødelegge din posisjon, der tryggheten og tilhørigheten er borte. Det er forsket på, og gitt indikasjoner på, en mulig sammenheng mellom for eksempel mobbing og utvikling av posttraumatisk stresssymptom (PTS), der også lederstilen kan være avgjørende (Birkeland- Nielsen 2000). Slik vil en mobbe-konflikt kunne være en traumatisk konflikt. Men selv i slike saker, viser det seg at det å få oppmerksomhet og støtte også fra kolleger er til stor hjelp for å hindre at folk opplever dette som totale nederlag. Frykten for å bli blandet inn, for overmakten eller å bli det neste "offeret", overdøver noen ganger kompetansen vår i å si fra om hva som gjelder. Ikke sjelden er virksomhetens egne reglementer og arbeidslovgivningen for øvrig tilstrekkelig å henvise til, men noen må gjøre det, og i ukklarheten om hvem sin oppgave det er, kan mennesker gå dukken. At det faktisk er plikt til å si i fra, er det kanskje ikke alle som vet; AML § 2-3, punkt 2 d: *"Arbeidstaker skal sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen."* Heller ikke at arbeidstakere er beskyttet av en egen varslerparagraf er nødvendigvis kjent, se AML §2-4, om forbud mot gjengjeldelse som følge av varsling. Å kunne gjenkjenne utviklingskonfliktene og kunne se deres mulige funksjoner og ha en strategi for å kunne håndtere traumatiske konflikter er slik en del av den konflikthåndteringskompetanse som bør ligge i en hver virksomhet. Kriser hører til det å leve. Konflikter kan utløse kriser og kriser utløser konflikter. Dette fører til endring og utvikling som kan gå i flere retninger, og jeg vil nå presentere noen ulike sammenhenger mellom utvikling og konflikt.

6. Utviklingsbegrepet

Konflikter er både del av utviklingsprosesser og oppstår ofte i endringsprosesser. Begrepet utvikling blir hyppig brukt og gjerne i en positiv forstand, noe som igjen kanskje henger sammen med den industrielle revolusjonens fremskrittstenkning. Tidligere generasjoner hadde nok et mer syklisk bilde av utvikling, der noe kom og gikk. Men, jeg vil også bruke utvikling

i betydning av å folde ut kompetanse blant enkeltindivider og virksomheter med utgangspunkt i konflikt.

Et pedagogisk prosjekt i organisasjonslivet, innenfor tenkningen om den lærende organisasjonen (Argyris 1976, Senge, P. M 1994), er å stadig kunne reflektere over praksis og avgjøre hensiktsmessigheten i forhold til de prinsipper som gjelder i en organisasjon. Senges fem disipliner tar for seg den *personlige mestring*; et syn på mennesket som kreativt og ikke bare reaktivt vesen, *de mentale modeller* som er med på å styre vår atferd og vårt samspill, motivasjonen og lysten til å nå et felles mål eller *visjon*, og *gruppelæring*; der en gruppes kunnskap og kompetanse kan overskride summen av den enkeltes bidrag. Den femte disiplinen er å se helheten av hva individer og grupper kan være, oppfatte hvilke underliggende strukturer som er med å påvirke oss, hente ut og fremme utviklingen av de fire andre disiplinene som handler om *å kunne innta en systemtenkning*. Argyris tenkning om læring tar for seg hvordan feedback og refleksjon kan føre til henholdsvis læring av første og annen orden. En første ordens læring innebærer at en skjønner hvordan handlinger og konsekvenser henger sammen, slik at en kan nyansere og korrigere nye handlingsstrategier når det trengs. En annen ordens læring innebærer å oppdage og utvikle sine egne forståelsesmønstre og grunnleggende antakelser som jeg bruker til å forstå meg selv, mine handlinger og mine omgivelser på. En læring av første orden gjør det mulig å endre strategier innenfor rammen av en forståelse, altså å utvikle andre måter å gjøre det på, men fremdeles mene at for eksempel konflikter er noe uønsket. Ved læring av annen orden kan jeg se hvordan mine antakelser om konflikter påvirker hvordan jeg håndterer dem og dermed gjøre det mulig å ta antakelsene opp til vurdering. Dette kan skje gjennom meningsskapende dialoger med kolleger. Det er når vi skjønner hvordan vi snakker om konflikter og hvorfor vi snakker om dem på denne måten at vi kan utvikle en felles kompetanse.

Et individs og en virksomhets utviklingsprosess har ofte har sterke likhetstrekk slik de fremkommer i de fortellinger de har om seg selv. Det er her en finner kilden til både hvordan konflikter blir til, blir tolket og forstått, blir løst eller håndtert. Og det er dette som er materialet vi kan grave i, for eksempel i en konfliktveiledning. Noen ganger er det nødvendig ”å skape om” både tidligere og nye erfaringer, fortellingene om oss selv trenger av og til korreksjon, av og til å erstattes. Utvikling kan også være å gå tilbake til en fortelling for å hente frem gammel kompetanse eller se på en årelang fortelling – og utvikle den i form av flere detaljer og nye handlingsforløp. Når jeg derfor bruker ordet **utviklingsprosess** tenker jeg

på dette både som a) en uunngåelig prosess der alt er i en eller annen endring eller utvikling og

b) en prosess der denne utviklingen kan ha en intendert eller ikke intendert hensikt eller retning.

Utvikling kan slik tenkes som et endringskontinuum med et uendelig nullpunkt til et like uendelig maksimumspunkt – der alt til enhver tid befinner seg. Utviklingen vil da være bevegelsen på kontinuumet i en eller annen retning. For eksempel i retning av et nullpunkt, at det blir mindre av noe eller mot et maksimumspunkt, at det blir mer av noe. I ulik grad opplever vi å kunne bevege oss intendert i en eller annen retning – enten av egen intensjon eller av andres. For eksempel ”*aktør -brikkeperspektivet*” der vår opplevelse av å kunne ta valg og være ansvarlige er avhengig av en ytre styrt eller indre styrt kontroll (Nygård, 1993). Hvis jeg har lært at jeg har liten innflytelse og kontroll på det som skjer meg, må det være de andre, eller omgivelsene som bestemmer, og jeg har lite ansvar for det som skjer. Har jeg opplevelse av betydning, tar jeg valg ut i fra meg selv og er ansvar for det jeg gjør.

Hva som er i retning til det bedre og til det verre er straks normative spørsmål som må defineres kontekstuell. Det betyr at en god utvikling ikke nødvendigvis og alltid går fremover eller oppover - som er lærte metaforer, men like gjerne kan gå bakover og nedover, eller litt frem og tilbake. I Lakoff og Johnsons bok, ”*Metaphors we live by*”, viser forfatterne hvordan mye av språket vårt er basert på metaforer som forteller om vårt syn på ulike fenomener og begreper. Disse metaforene er ikke bare språklig til stede som forklarende og krydrede elementer, men er også med på å bestemme våre tankemønstre og handlinger. I en kultur er fremtiden foran oss, hos en annen er den bak. Noe har vi lært av kultur, andre av vår fysiske basis som en del orienteringsmetaforer. Slik som for eksempel at ”oppe” brukes om lykkelig og aktiv og ”nede” om trist og passiv. Dette henger sammen med at de fleste pattedyr, mennesker inkludert, sover liggende og står opp når de er våkne. Metaforer og deres mening – som enkeltmenneske og samfunn holder vi meningsbærende metaforer som vi holder buskap – vi forer dem og sørger for at de overlever- fordi vi trenger dem i vår overlevelse og ordening av verden. Det er den som opplever og den som ser, som må definere en god utvikling ut i fra den rammen den enkelte står i.

Når vi er i konflikt, vil det alltid vil være områder vi ikke kan styre, bestemme eller ha fullstendig kontroll over, samtidig som det å leve og overleve hele tiden handler om å forsøke å styre noe i en eller annen retning. Ikke all ny kunnskap, eller utviklet kompetanse er med i en type utvikling, der alt går bedre og bedre. Utviklingsprosesser består ofte av ett skritt frem

og tre tilbake, lange prøvelser, noe tapt, noe vunnet; vi er på høyden og gruer oss til fallet vi vet vil komme, vi faller og faller, vi er i lange perioder av stillstand og så sakte begynner det å skje noe. Store riker har falt, små har blitt store. Slik også med mennesker og organisasjoner, og konflikter. Med jevne mellomrom må både kunnskap og kompetanse måles opp mot hensiktsmessigheten i konteksten og spørre seg hva en trenger i det enkelte tilfellet. Å ville endring eller utvikling setter krav både til evne til å lære og avlære, evne til finne nye metoder og redskaper, å kunne flytte seg mentalt, fysisk og sosialt. Ikke minst å kunne forholde seg kritisk til ulike elementer som samfunnsforhold, politikk og etikk, og å kunne kommunisere dette. Dette gir både muligheter og setter grenser for hva en kan oppnå av intendert endring. En kan som individ og virksomhet mangle mye, både av vilje og evner og dermed stille seg, eller bli stående utenfor viktige forhandlinger om virkeligheter og livsvilkår. Å ville lære av sine og andres konflikter er ikke en selvfølge, både fordi det kan bety smertefulle erindringer og henge sammen med liten tro på egne muligheter. Som jeg nevnte innledningsvis er konflikt også til en viss grad et tabu i noen kulturer og kan dermed gi opphav til følelse av skam og skyld. Evnen til å lære blir mindre der skammen bor – det er rom vi ikke vil inn i, eller være lenge i og der motstanden er størst. Det er derfor viktig å gi folk et språk og en arena som indikerer at en er på jakt etter også det lille som er, slik at de føler seg litt kompetente i utgangspunktet. Små evner og liten vilje er dog uttrykk for en evne og en vilje – dernest kan en forhandle om tilstrekkelighet.

6.1 Utviklingsprosesser hos individer og grupper

At jeg både snakker om individers og gruppers utvikling, handler om at jeg tror en gruppes utviklingsprosess også er avhengig av, og står i et dialektisk forhold til, de individuelle utviklingsprosesser. *”I en lærende gruppe er tanken at de individuelle kunnskapene skal virke sammen, slik at det også kan utvikles kollektiv kompetanse.”* (Svedberg 2002: 308). Ikke alltid er gruppen bevisst på å hente ut og benytte de individuelle ressursene som fins, både fordi de ikke vet om dem, ikke etterspør eller faktisk ikke ønsker eller trenger de skjulte ressursene. I dette arbeidet er jeg først og fremst ute etter hvordan en gruppe, organisasjon eller virksomhet kan hente ut og utvikle en kompetanse de opplever som ønsket, men kanskje ikke vet om eller hvordan de kan hente den ut.

Jeg tar meg her den frihet å omtale gruppe, organisasjon og virksomhet litt om hverandre, uten å drøfte i særlig grad de innbyrdes ulikhetene og mange forskjeller innen det enkelte

begrep. Jeg velger å holde meg en definisjon av gruppe; *som to eller flere individer som er avhengig av hverandre og påvirker hverandre i et sosialt samspill* (Forsyth 1990, i Svedberg 2002:18).

Noe av grunnen er å forenkle noen variabler, fordi denne oppgaven ikke strekker til å utdype alle muligheter. En annen grunn er at denne definisjonen gir en viss åpenhet i forhold til den variasjon av grupper vi finner i norsk arbeidsliv; som team, arbeidsfelleskap, nettverksgrupper osv. Ett skille vil jeg likevel gjøre, og det er knyttet til begrepet ”virksomhet” i forhold til organisasjon. I denne oppgaven ligger virksomhet innenfor arbeidsmiljølovens beskrivelser, det vil si der det fins en *arbeidsgiver og arbeidstakere* (AML §1-8). En virksomhet har med dette spesielle krav til seg som ”gruppe” med tanke på rutiner på ulike områder og ikke minst krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling (AML § 4-2-2a):

”(..) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid, AML §4-2-2c: det legges vekt på gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar”.

Det påhviler også et ekstra ansvar når en er arbeidstaker i en virksomhet, noe som kan få følger for min drøfting, nemlig arbeidstakeres medvirkningsplikt AML § 2-3-1:

”Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø”.

Når jeg seinere i oppgaven henviser til noen strategier for konflikthåndtering og ser på konfliktveiledning som en av disse strategiene, er det med tanke på også å oppfylle lovens krav til et arbeidsmiljø, der jeg mener arbeidsgiver skal legge til rette for, og arbeidstaker skal medvirke til, hvordan konflikter kan eller skal håndteres.

På den annen side er det mange måter å organisere virksomheter på som kan ha ulike fordeler og ulemper knyttet til valg av konflikthåndteringstrategier. Jeg tenker her på for eksempel hierarkiske organisasjoner, matriseorganisasjoner, teamorganisasjoner, prosjektorganisasjoner og nettsverksorganisasjoner (Svedberg, 2002). En

prosjektorganisasjon kan ha fordeler ved at de er kortvarige og kan ha frihet til å velge felles regler som skal gjelde akkurat her og nå, og ulemper i forhold til å ta vare på å utvikle kompetanse og relasjoner over tid. En sterk hierarkisk organisering kan være mer avhengig av den kompetanse ledelsen har og hvilken kompetanse de ønsker at de ansatte skal utvikle. Dette vil jeg også ta med i min drøfting på slutten av oppgaven og litt i de ulike eksemplene for konflikthåndteringsstrategier.

7. Konflikters funksjon i utviklingsprosesser

Også her vil jeg ta utgangspunkt i to leksikonartikler fordi de ofte gjenspeiler en forståelse i sin samtid og blir en slags felles referanseramme i den grad noe gjelder som det. I Aschehoug og Gyldendals store norske (1997) kan vi lese at konflikt er sammensatt av de latinske ordene ”con” = sammen og ”flictus” som betyr slå, og er enten:

1. Våpenkamp og krig, en væpnet konflikt
2. Sammenstøt mellom personer, samfunnsgrupper, stater, strid, uoverensstemmelse mellom interesser, ideer, retninger, følelser
3. En tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er til stede hos et menneske.

Det siste er altså en intra-psykisk konflikt som hvis den er langvarig eller sterk og uløselig kan føre til fortrenghing og bli årsak til nervøse forstyrrelser ifølge artikkelforfatteren Det anføres også at konflikter mellom innbyrdes motstridende erfaringer (kognitiv dissonans), mellom hvordan man oppfatter seg selv og hvordan man helst vil være (selvbilde/selvideal) eller mellom ulike gruppers forventninger til en (rollekonflikt), kan få stor betydning for en person, både i konstruktiv og negativ retning.

Hos The Shorter Oxford (Reprint 1991) finner vi likedan at konflikt er et substantiv i betydningen:

1. An encounter of arms, a fight, especially a prolonged struggle.
2. Dashing together of physical bodies .

Her er krig og slossing og langvarige kamper, noe som også betegner konflikter som en egen situasjon, noe som pågår over lang tid og dermed til en viss grad kan institusjonaliseres, med egne regler og ritualer. ” I krig og kjærlighet er alt lov ”, sier vi, og noen ganger kan en tenke

at det også betyr at disse situasjonene har sin egen lovmessighet, i tillegg til de mer vanlige at de normale lovene ikke gjelder. At kriger og konflikter pågår gjennom flere generasjoner, der en gjerne henter frem ”gamle” uoverenstemmelser som grunn til å forsette og forsterker konflikten, får konflikten til å bli en del av og både individers og samfunns fortellinger om seg selv. Samme sted finner vi også dette som et verb i betydningen:

1. To fight, contend, do battle
2. To come into collision, to clash, to be incompatible.

Det innebærer også en mulig forståelse av krangel og hissig argumentasjon (contend) som en variant av konflikt, som jeg vil ta for meg i min gjennomgang av konflikters mulige funksjoner. Konflikt er som krisen, ikke et fenomen som står utenfor en historisk, kulturell, politisk og økonomisk kontekst. Virkeligheten slik den fremstår for oss er kompleks, derfor trenger vi ulike strategier og en oppmerksomhet om hva som fins av ressurser.

Enhver som bruker ordet konflikt om en situasjon har med seg en ”definisjon” og dermed en intensjon med bruken av ordet. Når vi sier at her er det en konflikt (eller her er det ikke en konflikt), så er det for å legitimere eller ikke legitimere en type handlinger som følger med av ordet. Det innebærer en mulig retning av handlinger, alt ut fra tradisjon, kunnskap og kontekst. Når en tenker seg konflikt som et fenomen i den menneskelige tilværelse – kommer det naturlig å tenke seg hva den kan ha for funksjon. Jeg kunne også sagt rolle, oppgave eller mening. Mitt ståsted er en forståelse av at mennesket er alle tings mål, at vi har et ønske om å forstå verden og som regel streber etter å legge ting på plass i eget liv. Konflikter har en plass i våre fortellinger, i vår historie, og som utgangspunkt for filosofiske betraktninger.

7.1 Ulike typer konflikter

En måte å aksentuere konflikter på – er for eksempel ved å gå inn å se på dem i en typologisk inndeling. Mye av litteraturen om konflikter er full av benevnelser på ulike typer av konflikter. Vi finner symmetriske og asymmetriske, skjulte og åpne, latente og manifeste, interrelasjonelle og intraspsykiske, individuelle og strukturelle, interessekonflikter og verdikonflikter, intergruppekonflikter etc. Et begrepspar snakker om kognitive/sakskonflikter som en hovedtype og emosjonelle/ relasjonelle konflikter som en annen (Jehn, 1995, Amazon, 1996). Noen forskere snakker også om prosesskonflikter som en slags tredje hovedgruppe der

det er et fokus på hvordan oppgaver skal løses. De fleste forskere vil mene at de ulike konflikttypene sjelden vil forekomme i rendyrket grad, men vil kunne domineres av det ene eller det andre, eventuelt starte som det ene og ende som det andre. Dette vil igjen kunne påvirke ulike definisjoner på konflikt. En definisjon av konflikt som skal kunne ivareta flere typer av konflikter i et arbeidsliv kan være:

” Conflict occurs when individual or group feels negatively affected by another individual or group (...) for example because of a perceived divergence of interests (...) or because of another’s incompatible behaviour. (De Dreu mfl.1997:1).

Björg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmo bruker begrepene ”kalde og varme” om konflikter i det nye arbeidslivet, i sin bok med samme navn (Grimsmo & Sørensen, 2001). Der definerer de konflikt som et motsetningsforhold som er blitt aktualisert i samhandling mellom mennesker. I begrepet det nye arbeidslivet, legger de vekt på tre ulike elementer ved utviklingen i organiseringen av arbeidet:

- fra et hierarkisk inndelt arbeidsliv med relativt stabile ordninger til en utbredt flat struktur
- stadige endringer
- nye idealer for det gode arbeidet.

Forfatterne antar

” (...) at det er en sammenheng mellom noen sider ved disse fenomenene, som økte krav til ledelse, tilrettelegging av arbeidsprosesser, medvirkningsmuligheter og kommunikasjon. Men også den enkelte ser ut til å behøve bedre verktøy for å mestre det nye arbeidslivet.” (Grimsmo & Sørensen 2001:17).

De kalde konfliktene er ofte en interessekonflikt eller en verdikonflikt i en vertikal kontekst som handler om en hel gruppes posisjon eller rettigheter. De er knyttet til det Sørensen og Grimsmo kaller identifiseringsgrupper som klasse, profesjon, etnisitet eller kjønn. Konfliktene er ofte velregulerte med kjente regler for hvordan de skal behandles av partene. Fra et individuelt ståsted dreier den kalde konflikten seg med andre ord ikke om personlige forhold eller oppleves som en trussel mot eget selvbylde og egen selvforståelse. De gir også ett eksempel på at kalde konflikter kan gi varme konsekvenser – i form av lønnstillegg gitt på uklare kriterier og skjønnsbasert, det vi ofte kaller ”trynetillegg”. Her kan det fort oppleves

som personlig forfordeling. Det er kontraktsforholdet mellom eiere, ledelse og ansatte som regulerer forholdet dem i mellom og gjør dette til en ”kald” motsetning.

Jeg vil vel allikevel hevde at det som fra utsiden ser ut som en kald konflikt- kanskje ikke oppfattes slik av de som er midt inne i situasjonen. En innvandrerkvinnne uten utdanning men med 20 års erfaring som kokke, som blir skjøvet ut i skrubben til fordel for en etnisk norsk kokk med svennebrev, vil neppe føle det som en trøst at dette er en kald, strukturell konflikt der hun er medlem av hele tre identifiseringsgrupper. Hennes fortelling om dette vil sikkert kunne handle om både rase, kjønn, men også om hva som ble sagt og gjort, av hvem og hvordan hun følte det, hva hun gjorde og sa i de ulike delene av denne handlingssekvensen i hennes arbeidsliv. Hennes kompetanse som individ kan fort bli borte når hun defineres inn i en gruppe. Mange av fortellingene som poengterer de andre sin skyld, beskyldninger om kafka-prosesser, skjulte agendaer osv, kan handle om et udekket behov hos den tapende part i form av manglende anerkjennelse av den kompetanse de har utvist i konflikten. I tillegg til at de kanskje taper, opplever de også å ha tapt en legitimitet som habil part.

Det er med andre ord grunn til å betvile de kalde konfliktenes ryddige område. Det er ikke alltid at en vet om sine rettigheter eller har tilgang på noen som tar saken for deg. Og selv om en i henhold til lovverk og avtaler har rett – er det ikke sikkert en får rett. Kanskje har de fleste kalde konflikter – regulert eller ikke – sitt varme motsvar hos enkeltindividene som ofte tar belastningen på egen kappe. Det hender at virksomheter ikke tar ansvaret sitt og lar saken gå i de formelle linjene som de skal, men av uforstand eller feighet nærmest håper at situasjonen blir så uholdbar at folk slutter frivillig. Når en mister ansvar, oppgaver og kolleger uten å få gode grunner for det, vil de fleste føle seg avvist. Det fins også eksempler der en virksomhet vet at de ikke vil kunne få sagt opp vedkommende på lovlig måte, og vil med en slik manglende håndtering kunne nærme seg mobbing, slik som Einarsen mfl. i boken ”Mobbing og harde personalkonflikter”, definerer mobbing:

” ..når en eller flere personer systematisk over tid føler seg utsatt for negative handlinger fra en eller flere andre personer i en situasjon der den som rammes har problemer med å forsvare seg mot disse handlingene.” (Einarsen mfl 1995:20).

Disse handlingene kan selvfølgelig være mer eller mindre aktive. Å la være å gjøre og si noe som ellers er naturlig, virker ofte vel så sterkt som en aktiv handling. Når enkeltpersoner i en

virksomhet slutter på grunn av en konflikt, eller kommer i en rettssak mot arbeidsgiver, er de ofte først og fremst kritiske til håndteringen av konflikten fra motpartens side. Forfatterne snakker ikke om mobbing når to jevnsterke personer eller parter kommer i konflikt, eller hvis det er snakk om en enkeltstående hendelse. De vanskeligste konfliktene er ofte der en leder er del av konflikten og i kraft av sin makt og myndighet fort vil kunne havne i mobberstolen, noen ganger rettmessig anklaget, andre ganger ikke.

De *varme konfliktene* slik de beskrives hos Sørensen og Grimsmo, er nettopp mellom jevnsterke mennesker som skal utføre et arbeid sammen og som dermed fort både er samarbeidspartnere og konkurrenter – om hvordan skal jobben best gjøres. Forfatterne påpeker hvordan vi i vårt land var tidlig ute med *selvstyrte grupper* (s.31) og hvordan vi fremdeles tilstreber den flate strukturen i organisasjoner. Der det legges stor vekt på for eksempel teamorganisering, stilles det nye krav til samarbeid, og motsetninger bringes ned på et personlig nivå. Motsetningene kommer ofte frem i diskusjon om standarder – om hvordan arbeidet skal utføres og hva slags kvalitet på tjenesten det skal være. Ikke sjelden er kunden, brukeren, klienten et referansepunkt til det som blir vanskelig mellom kolleger. Det oppfattes fort som en personlig kritikk, enten den kommer/gis horisontal mellom kolleger, eller vertikal mellom under- og overordnede. De varme konfliktene kjennetegnes nettopp av stor grad av personlig involvering og representerer store følelsesmessige belastninger for individet. Det er ofte en målsetting i organisasjoner å kunne holde oss til saken, og ikke ta personen. At vi ikke klarer det – skyldes kanskje at vi legger mer av vår individualitet og personlighet i jobbutførelsen. Kritikk av min atferd – blir da kritikk av meg. Å takle kritikk blir også som regel overlatt til den enkelte å finne ut av- med de variasjoner det medfører i en gruppe. Mye av utgangspunktet for mange arbeidsmiljø-kartlegginger ligger her. I de påfølgende kommunikasjonsseminarene etter slike kartlegginger, forsøker mange virksomheter riktignok å tegne noen standarder for hva en skal tåle i det enkelte miljøet, men hjelp til å tåle det må enhver sørge for selv. Som Sørensen og Grimsmo sier ovenfor, trenger både organisasjonen som helhet og den enkelte verktøy for å håndtere disse konfliktene. Kanskje uansett type. Å legitimere konflikt som del av strukturene i arbeidslivet, innebærer samtidig å måtte forholde seg til fenomenet som noe en ikke kan unngå.

Nødvendigheten av å definere hva slags type konflikt det er, kan henge sammen med partenes behov for definisjoner og eventuelt valg av strategi. Det kan være ting å hente i å rydde i typene for partene, men kanskje er dette viktigst for ekspertene og teoretikerne i å forstå de

ulike konflikters utgangspunkt. Ikke alle parter har dette behovet, og ikke alle hjelpere heller. Det er kanskje også avhengig av hvilket mål en part har for hjelpen. Å finne en løsning i en arvesak, kan handle om å få avgjort tings faktiske verdi, men som regel er ønsket om rettferdighet noe som langt overskrider tingen i seg selv. Om det rettslig er en interessekonflikt, kan det handle om mye annet for partene som det ikke tas hensyn til i retten. Hjelpen arvingene har fått, er bare en løsning på ett av konfliktens mange lag. I en konflikt kan det ligge mye kamp om definisjonsmakten, og kanskje spesielt der man er opptatt av å finne årsaker, enten det er for å lette partenes individuelle skyld, som for eksempel i kalde konflikter, eller for å finne det området der forandringen kan skje. I seg selv kan det å definere type konflikt være en del av konflikten. Når noen mener dette handler om verdier, en annen sier det handler om interesser og en tredje part sier at det er en strukturell konflikt, kan man godt holde det gående på dette nivået en lang stund. Det kan også føre til en eskalering av konflikter. Et utsagn som at: dette er en typisk varm, verdikonflikt med sterke intrapsykiske overtoner, bidrar neppe til å roe gemyttene hos partene.

Det viktigste med å finne ut av hva slags konflikt det er handler i mine øyne å plassere konflikten på et riktig nivå i en virksomhet – hvem har makt og myndighet til å ta en bestemmelse. Der typologiene kan være knagger å henge forståelsen på for de som er interessert i konfliktfeltet litt fra utsiden eller for å finne riktig beslutningsmyndighet, opplever jeg at å se på konflikters funksjon, kan gi mer hensiktsmessige bidrag til hvordan en skal forholde seg og håndtere konflikter fra innsiden – det vil si fra det enkelte individ eller virksomhets ståsted. Jeg vil derfor ta for meg noen slike mulige forståelser av konflikters funksjon i mellommenneskelige sammenhenger.

7.2. Hvordan ville det være å være foruten konflikter?

Den danske teologen og filosofen Knud Løgstrups uunværlighetstest handler om å få øye på hvilke erfaringer og hvilke spørsmål som går tapt hvis vi tenker et fenomen bort fra vår tilværelse – hva ville vi miste? (Løgstrup, 1978). Hva ville vi miste ved å tenke oss å være helt uten konflikt? De fleste ville være enig i at vi kunne gå glipp av ganske mye.

7.3. Konflikt som forstyrrelse av anerkjennelsesrelasjoner.

Hegel ville forklare den sosiale konflikt som *”Störung und Verletzung”*, en forstyrrelse og ødeleggelse av de anerkjennelsesrelasjoner (min oversettelse) som er den gitte basis for alt sosialt liv. I hans anerkjennelsestanke finnes en indre dynamikk, der anerkjennelsen i seg selv er anlagt på forandring, ustabilitet og utvikling, en enhet som både inneholder konflikt og forsoning. Samtidig er anerkjennelsen i sin totale betydning løsningen på en konflikt.

I det han kaller en ”moderne anerkjennelse”, anerkjennes en person ikke kun som et anonymt medlem av en sosial enhet, men personen anerkjennes som den bestemte personen og som ”den fra andre forskjellige”. I anerkjennelsen som fenomen ligger en motsigelse der den enkelte samtidig er henvist til den andre og har en opplevelse av det individuelle selv.

”..Når bevidstheden opdager at anerkendelsen både er konsensus og konflikt, tvinges den ud i nye erfaringer. Kampen om anerkendelse er ..eine Art Selbprüfung”. (Wind, 1998:96).

Anerkjennelsen kan ikke tvinges igjennom ved tvang og kamp, den må komme spontant og betinget av en frihet til å kunne, men ikke måtte anerkjenne. Det er heller ikke likegyldig hvem som anerkjenner – den er bare oppfylt dersom den som anerkjenner selv er anerkjent. Behovet for anerkjennelse er egentlig et behov for selvbevissthet, personlig identitet, en opplevelse av å ha rett til å være til som den jeg er og har derfor vilje til å legitimere min væren. *”En forsoning ”Aufhebung” af to bevidstheder der på en gang er henvist til den andre og hinanden og er hinandens modpoler forudsætter, (...) en formidlende midte. Dette er Geist”*. (Wind, 1998: 97).

I og for seg kan dette også forstås som den interessen eller rettere sagt; inter-esse, altså det som er mellom to mennesker. Det er ikke alltid at denne interessen er der, og dermed blir heller ikke anerkjennelsen viktig i disse relasjonene. Denne manglende interessen kan faktisk være en grunn til at konflikt heller ikke oppstår. Det er først når interessen blir sterk, og relasjonen blir viktig at anerkjennelsen blir betydningsfull. Hvis den så ikke er der, kommer konflikten fort inn i bildet. Motivasjonen for å gjøre noe i en konflikt har ofte mye av sin kilde her. Interessen kan også handle om en ting, et gode og bli utgangspunkt for kamp.

En litt annen tolkning av det ovenstående utsagnet kan også tas med inn i tenkningen om intervensjoner i konflikter, der den formidlende midte blir det avlastningspunkt to parter trenger for å kunne komme hverandre i møte. Ofte får meglere og / eller metoden fungere som avlastningspunkt. I norske konfliktråd og meglinger for øvrig brukes ofte de rent fysiske plasseringer av mennesker og møbler i rommet som ledd i slike avlastningstiltak.

For eksempel at partene ikke skal behøve å se rett på hverandre, men ha hverandre litt fra siden. Eller for eksempel innen løsningsfokusert tilnærming, der en ber partene plassere seg relativt på en definert skala fra 0-10, gjerne på en flip-over. Prinsippet er at man retter fokus vekk fra konfrontasjonen mellom de to parter, slik at de heller kan konsentrere seg om hva som skal skje i prosessen.

7.4. Konflikt som kaos og uorden på vei mot kosmos og orden

I konstruktivistisk tradisjon er kaos og kosmos ofte brukt som illustrasjoner på tenkningen om orden (kosmos) som ideal – og kaos som uorden og dermed uønsket og angstfremkallende. Vi har alle et kosmos, en forestilling eller en konstruksjon om hvordan noe er når alt er i orden, i møte med andres forestillinger blir våre sannheter om verden utfordret. Hvis vi tror på en rasjonell verden med rasjonelle mennesker, med den samme rasjonalitet vil vi før eller seinere oppleve å ikke forstå hvorfor ting blir som de blir, og verden oppleves som kaotisk, uoversiktlig og irrasjonell. Konflikter er ofte partenes krig for sitt eget kosmos. Enhver maktkamp eller konflikt er en kamp om konstruksjoner. Vårt håp om at orden vil kunne gjenopprettes er enten at vårt kosmos vinner, eller vi taper og må godta at verden kan oppfattes helt annerledes for andre og vi underkastes andres konstruksjoner. De endringer som er mulige for individet er å endre atferd eller å endre konstruksjon. Å endre konstruksjon innebærer ofte et paradigmeskifte eller en revolusjon, noe som er kostbart, vanskelig og vondt. Hvis vi ikke har respekt for det, ender vi ofte opp med kun å endre atferd, mest for syns skyld uten egentlig å forstå hvorfor. En tredje vei er vi gir slipp på vårt kosmos og forstår at virkeligheten er mange ting, og at vi alle er med på å skape den. Vi skaper og velger oss våre konflikter, definerer dem, lever dem og skaper løsninger på bakgrunn av evner, kunnskap, referansebakgrunn og tro. Vi må av og til anstrenge oss for å gå ut over våre egne forståelsesrammer, og det er nødvendig at vi gjør det sammen, ”...*det er i slike endringer elefanter flyr*”. (Bjartveit& Kjærstad, 1996). Vi utdanner også *kaospiloter* som bruker denne metaforen og har et utgangspunkt i at kaoskreftene kan utnyttes og styres – at kaos er en fase der kosmos kan skapes.

7.5. Konflikt som konsoliderende og solidarisk funksjon

Frykten for å miste anseelse eller muligheter for å vinne ved at konflikten løses, baseres ofte på en grunnfortelling om at det bare fins en vinner og at der noen vinner må andre tape. Noen ganger kunne jeg som individ godt tenke meg å gi meg eller finne kompromisser, men fordi jeg er en del av en større gruppe eller vil være innenfor en kultur, blir jeg en symbolsk representant og ”må svare for firmaet” for eksempel profesjonskonflikter, som jo igjen kan sies å ha en sterk konsoliderende og solidarisk funksjon. Det kan også handle om å opprettholde seniorennes posisjon mot juniorennes ønske om endringer. Kanskje kan en også forstå likestillingskonfliktene innen denne funksjonen.” Vi må stå sammen”.

7.6. Trussel om konflikt, en disiplinerende funksjon

Lignende det forrige punktet kan det i noen organisasjoner være nok å true med en konflikt for å få deltakerne til å innordne seg. Hvis behovet for enighet i gruppen er sterk og det er lav ”sivil ulydighet” i en organisasjon eller gruppe, er det mange som tier og ikke vil involveres når en konflikt oppstår. (Jeg vil senere ta opp gruppetenkning). Det kan være frykten for å bli utstøtt eller usikkerhet på egen innflytelse, eller at jeg uansett holder med dem som vinner og dermed avholder jeg meg fra å ta stilling. Slik kan konflikt ha en disiplinerende funksjon.

7.7. Splitt og hersk

Å lage konflikt mellom to parter, åpner en tom trone som kan besettes av en tredje part. Splitt og hersk – funksjonen til en konflikt er åpenbar. Mens oppmerksomheten og kreftene til de stridende blir investert i kampen, kan jeg ta og/ eller beholde makten. Noen ganger kan også de stridende partene gi makt i en overgangsperiode ved selv å velge en kompromisskandidat. Bare det ikke er en av oss eller en av dere. I arbeidslivet kan dette gjelde i lederansettelser, der en kandidat får stillingen, ofte til egen og omgivelsenes overraskelse. Vedkommendes makt og myndighet hviler da også ofte på partenes gunst eller at vedkommende klarer å holde seg utenfor konflikten. Å oppdage at en har blitt offer for en splitt og hersk strategi kan også utløse et voldsomt raseri mot den heldige tredjepart og ikke sjelden kommer en back-clash, der de gamle alliansene finner hverandre.

7.8. Konflikt som konstituerende element

Av og til kan det synes som om det å ha konflikter er den eneste måten en gruppe kan være sammen på – det konstituerer dem mer enn noe annet. Konflikten blir det konstituerende element. Å skulle ”løse” eller forsøke å fjerne konflikten oppleves av partene som at de blir fratatt noe. Motstanden mot å finne løsninger kan like ofte handle om motstand mot enhver form for endring, som at det kan handle om å ikke ha tro på at konflikten lar seg løse.

Jeg har mange ganger opplevd å bli invitert som megler eller prosessleder inn i en konflikt der det er stor uvilje blant alle parter til å bli enige om noe som helst. Når jeg spør om de er helt sikre på om de vil at konflikten skal gjøres noe med, blir de usikre og tause. Det kan av og til virke som en lettelse når jeg i stedet har begynt å spørre hvilke fordeler de har hatt av denne konflikten og litt spøkefullt spurt om hvordan de har klart å holde den ved like så lenge? Deretter kan vi nærme oss en forhandling om konflikten som litt mindre – hvordan ville det sett ut? Altså en forhandling om et konfliktnivå som ikke truer gruppens interne bånd, samtidig som skadevirkningene på omgivelsene blir redusert.

7.9. Konflikt som manglende kommunikasjonsevner

Noen ganger mangler deltakerne både et språk og en arena som rommer et felles fremtidsperspektiv og blir dermed holdt i en kunstig langvarig situasjon av konflikt som ikke får en ende – en slags never ending story. Da får konflikten en bindende funksjon i gjensidig hjelpeløshet og kunnskapsmangel. ”Her har det alltid vært konflikter og så lenge XX sitter i ledelsen vil det fortsette med det – ikke noe å gjøre med”. Alle uttalelser blir tolket og forstått i et konflikt- skjema og de får ikke utfordringer eller innspill til å komme videre ut av dette.

7.10. Syndebukkfunksjon

Av og til handler det om at andre har fordel av at partene mangler vesentlig kunnskap og kan sko seg på konflikten, alt fra presse til konkurrenter. Eller at et miljø kan få en syndebukkfunksjon i en organisasjon, som en mulig grunn til det som går galt, i stedet for å ta fatt i mer grunnleggende problematikk. Det kan få uttrykk som dem og oss tenkning – der de er i stadig konflikt, stakkar, er vi forskånet heldigvis...

7.11. Som uønsket av noen og som frigjørende for andre

Stort sett er konflikter sett på som et uønsket element i organisasjonslivet. Kanskje bortsett fra deler av fagbevegelsen som så på konflikt som eneste farbare vei mot bedre forhold for arbeideren. Eksempelvis streikene på 30- tallet og utviklingen av hovedtariffavtalen i Norge. For arbeidsgiversiden var ”arbeidsfred” et uttrykk og et ønske, ikke minst fordi konflikter var kostbare. Å unngå konflikter har derfor vært en del av målsettingen når det gjelder utviklingen av et mer demokratisk og regulert arbeidsliv.

7.12. Konflikter i konstruktive organisasjonsprosesser

Men det fins også dem som mener at konflikter skal skapes og dyrkes, at det nettopp ikke er noe som dukker opp spontant, men som intendert nødvendighet. Noen vil hevde at en organisasjon uten konflikter er en organisasjon uten evne til selvkritikk og kurskorrigering og som dermed har mistet viktig energi i det å overleve i møte med krav og endringer. For noen betyr der å se på konflikter som et middel for å unngå institusjonalisering og noe som bevarer evnen til selvrefleksjon og fornyelse. Jeg vil senere ta inn dette i min gjennomgang av ulike strategier i virksomheter i en rapport av Morsing og Kadefors om konflikthåndteringssystemet i byggebransjen. Institusjonaliseringsbegrepet innebærer her en motkraft mot press utenfra, en regulering av avhengighet av andre, som normativt press fra profesjonaliserte grupper for eksempel fagkonsensus, og en foretrukket imitasjon av det etablerte og tidligere suksesser fremfor endring. Det ligner dermed Janis begrep om gruppetenkning (Janis, 1972). Eksempler på slik konfliktskapelse kan være tidskonflikter knyttet til urealistiske mål, observasjon eller deltakelse fra fremmede, ny utdanning og selvskapt tvetydighet med en konstant diskusjon av ”hvorfor”. Andre tenker om konflikter som noe en nærmest bør skape og trene på. Ganske kontroversielt kom boken til De Dreu og Evert Van de Vliert: ”Using conflict in Organizations” i 1997. Her presenteres flere analyser av hvordan en kan bruke konflikter i konstruktive organisasjonsprosesser f.eks bruk av djavelens advokat i forbindelse med beslutningsprosesser. Van de Vliert har utviklet eskalative intervensjoner der profesjonelle konfliktskapere bruker ulike virkemidler for å øke frustrasjonen hos gruppens deltakere og på den måten øke den psykososiale funksjonaliteten. Han innrømmer imidlertid i sin artikkel ” Escalative Intervention in Small-Group conflict” i The Journal of Applied Behavioral Science (Vol. 21.nr.1. s 19-23, 1985) at det sjelden blir

bestilt som verktøy. Men, det fins noen organisasjoner som stimulerer konfliktpotensialet for å øve medlemmene til å se konflikter, og ikke minst avklare og bruke dem. I slike organisasjoner kan en snakke om en tilsiktet konflikt, og et ønske om at deltakerne skal bruke et spenningsfelt til utvikling. Simuleringsprosesser, rollespill, interne konkurranser, djevelens advokat etc. For eksempel vet jeg at flere kommunale hjemmetjenester bruker rollespill for å trene på grensesettingsproblematikk i forhold til brukere og pårørende, situasjoner som av og til kan bli ganske konfliktfylte. Dette minner også om hvordan en i mange kamp-sporter trener kamp i all vennskapelighet, der det er klare ritualer for å gå inn i og ut igjen av kampsituasjonene, og slik tydeliggjøre forskjell på roller og atferdsregler. I Thai Chi (skyggeboksing) heter det for eksempel at når man trener på å få hverandre ut av balanse, er det for at din venn og treningspartner skal kunne finne ditt svake punkt slik at du kan jobbe med det før du går i møte med en evt. fiende.

7.13. Forhandlingsarena om grenser

Konflikt kan være en situasjon som er en forhandlingsarena for innenfor/utenfor, ønsket /uønskede elementer i en gruppe. Her kan vi finne slikt som en arbeidskonflikt mellom leder og ansatte i omsorgsvirksomheter med ulike oppfatning av standarder for hva ”ekstraservice” er – eller diskusjonen om å ha katter i borettslag. En enkelt konflikt blir testen på hvor grensen går for oss? Konflikt kan også forstås som ren maktkamp eller styrkeprøve i en hierarkisk struktur for eksempel et politisk nominasjonsmøte, der partene spilles ut mot hverandre på ulike saker og der allianser dannes og omdannes og målet er en vinner. ”*Jeg kjempet og tapte*”. Hvis en så taper for noen en anerkjenner som en verdig motstander er tapet alltid litt lettere å bære.

7.14. Konflikt og krangel som avtalt spill og ritual

Noen ganger opplever vi konflikt som spill, med roller, klare spilleregler og ritualer. Her er kanskje lønnsforhandlinger mellom hovedsammenslutningene et typisk eksempel I parforhold og blant familiemedlemmer er det ofte slik at det den samme krangelen krangles hver gang. Og ikke sjelden opplevs dette også blant kolleger. Både tema, tone, deltakere og

replikkveksling er til forveksling like. Noen ganger kan det virke som om deltakerne har hvert sitt manus, med innøvde replikker og sceneskift. ”Først sier du..... og så sier jeg... ”Alle vet omtrent hva alle kommer til å si som neste replikk.

En slik krangel kan like godt være nettopp det: et skuespill hvor man får luftet sin forskjellighet, der alt er forutsigbart, fra begynnelse til slutt. Alle vet hva som skal skje, og det er villet fra begge parter. Ingen av dem har til hensikt å nødvendigvis få til en forandring på det området de krangler om, det har blitt mer av et ritual for å lufte emosjonell energi, hos den ene, eller begge parter.

Det kan også være at de krangler om noe trygt for å slippe å krangle om noe som er skummelt, noe som de egentlig burde krangle om fordi det er eksistensielt for en eller begge parter. Noen ganger kan de ty til ”reserveløsningen” i stedet for å begi seg ut på fremmed mark. Det kjennetegnes ofte ved at den ene eller begge parter etterpå kjenner seg hjelpeløse og like triste som da de startet. De opplever selv krangelen som ufruktbar.

Eller så kan hverdagskrangelen være en oppvarmingsøvelse – for å komme i ”modus” til det man egentlig vil ha i gang en samtale på. ”Når vi først er i gang...”

For at denne type krangel skal kunne virke styrkende må den ”godtas” av alle impliserte på ene eller annen måte. Enten ved at man blir med på spillet, eller at man lar det foregå uten å gripe inn. Å sette i gang en krangel kan være en hensiktsmessig arena for å styrke samhold og fellesskap; det er vi som krangler! Hvis noen prøver å bryte inn i en slik krangel for ”å hjelpe til” blir vedkommende ofte bryskt lempet ut av begge parter: Ikke forstyr! Ikke sjelden fører en slik krangel nettopp til en form for forsoning, fra gaver, til sex, eller en felles latter gjennom tårer. For noen ser det ut til at de må gjennom det ene, for å få det andre. Konflikten legitimerer gaven eller forsoningen. Deltakerne utløser en bevisst og tilsynelatende ”krise” i forholdet for å styrke det. En kan se på konflikt som kilde til endring; kjærkommen, på tide, eller der og da uønsket men som på sikt gav godt utbytte. Endelig skjedde det noe. Der det har vært en ansent, uforløst spenning mellom to parter kan en åpen, manifest konflikt virke som en lettelse. Det skapes et rom hvor noen kan ta beslutninger de ellers ikke ville opplevd som legitimt å ta.

7.15. Unngåelig eller unngåelig

Forståelsen av konflikter som enten uungåelig og naturlig, eller unngåelig og mulig å oppheve, er kanskje de to funksjonene som er mest avgjørende for hvordan en velger å håndtere konflikter.

I en orientalsk tradisjon, for eksempel taoismen, er det en forståelse av motsetninger som uunngåelige og naturlige – og dermed er det lettere å innta en posisjon der man lærer seg å leve med konfliktene, mens det i vår vestlige tradisjon mer har den motsetningsfrie samhandling som mål. De ulike formene innen kommunistisk tenkning kan være et eksempel, jeg tenker her på maoisme og marxisme. Innen marxismen snakker man om at målet for et samfunn er å oppheve motsetningen mellom arbeid og kapital, mens f. eks maoisme i større grad ser ut til å ta for gitt at motsetningene dukker opp igjen i en eller annen form. Derfor snakker de i øst om stadige revolusjoner, mens vi i vesten har en forestilling om ”den store revolusjonen”. Vi snakker for eksempel om den franske revolusjon, den russiske revolusjon, nærmest som engangstilfeller. En annen variant er konflikt som normalsituasjon eller unntakstilstand som hovedregel, eller der en ser på noen typer konflikter som normale og andre som unntakstilstander.

7.16 Forståelse av konflikt som en del av meningen eller vilje til helhet

Jeg tenker her f.eks på Frankl (1946), eller Antonovskys (Antonovsky, 2000), Holocaust-forskning om overlevende fra konsentrasjonsleire etter 2.verdenskrig.

Frankl beskriver blant annet de to typene av mennesker han opplevde i konsentrasjonsleirene, ”*the decent and the not-decent*”, der både fanger og fangevoktere befant seg i de ulike kategoriene. Selv om de fleste fangene gikk gjennom fasene med sjokk, fortvilelse og oppgitthet over å ikke kunne komme seg unna situasjonen, var det forskjeller i måten de levde på i leiren. Det handlet om å bevare verdighet og stolthet til tross for det nedrige livet rundt dem, noen klarte det, andre ble en del av nedrigheten eller gav opp. Opplevelsen av å ha valg i livet uansett forhold og troen på en fremtid var viktige momenter for å opprettholde verdighet. Antonovskys hovedspørsmål var hvorfor noen mennesker overvinnet motstand, kriser og voldsomme begivenheter uten å bli syke? Han fant at denne motstandskraften hang sammen med opplevelse av sammenheng i tilværelsen. De som fant en mening med det som skjedde med dem, selv om de hadde gjennomlevd store lidelser og tap av kjære i konsentrasjonsleirene, hadde færre plager og opplevde livet etterpå som verdifullt og godt.

Mening handler også om opplevelse av å være både betydningsfull og ansvarlig for å integrere det som hender meg i livet – iberegnet det konfliktfylte, selv om dette ikke er eksplisitt uttrykt i denne forskningen. Å forsones seg med tilværelsen er kanskje å klare å plassere det som er konfliktfylt og dermed gi det mening.

En kritikk mot denne måten å forholde seg til konflikt på, er at det legger et moralsk press om å finne en mening med alt, og at de som ikke gjør det, er dårligere mennesker. Her ligger også mye av debatten om tilgivelsesproblematikken, som jeg dessverre ikke har plass til i denne oppgaven, men som reiser viktig spørsmål om ” det gode menneskes plikter” og det heroiske mennesket som går foran som gode eksempler.

Jeg vil også ta frem en annen side ved det å finne mening, nemlig den narrative funksjonen, der det å lage seg fortellinger er en måte å skape mening og identitet på. Giddens er en av de som hevder at vi skaper oss selv gjennom å lage meningsfulle fortellinger om det som skjer oss i livet, en slags personlige biografier (Giddens,1991). Fortellingen blir mitt livs rasjonale, det er derfor jeg er som jeg er og gjør som jeg gjør. Den narrative tilnærmingen til livet pågår hele tiden og henger sammen med evnen til å stå opp for oss selv og tro på oss selv. Et ukorrigert narrativ kan føre til at vi får oppblåste tanker om oss selv, eller gå i den motsatte retning, nemlig inn i det selvdestruktive. Å være tilstede i hverandres liv handler dermed også om å våge å være hverandres korrektiv.

7.17. Konflikt og ikke-konflikt – yin yan perspektivet

Alternativ er å se på konflikt som del av et naturlig variasjonsmønster der konflikt opptrer samtidig som ikke-konflikt. Kanskje er dette den vanligste opplevelsen, både i privatliv og arbeidsliv. Samtidig som noen deler av et liv eller deler av en virksomhet har eller er i konflikt, er det ofte store områder som ikke oppleves konfliktfylte.

Den underlige opplevelsen av å se bilder av barn som leker, tuller og ler i verdens mange flyktingeleire, eller mennesker som forelsker seg i hverandre midt i krig og elendighet er påminnelser om dette. Kanskje er barn og forelskede ikke representative for arbeidslivet generelt, men det er nok å se på hvordan virksomheter tross at de har konflikter, får til veldig mye av produksjon og tjenester. Det er kanskje tanken om hva vi kunne fått til enda mer av - hvis konflikten ikke hadde vært der, som gjør konflikter noen ganger uønsket også i et mer

økonomisk perspektiv, slik også Grimsmo og Sørensen er inne på med tanke på arbeidsgiveres behov for arbeidsfred (Grimsmo mfl. 2001).

Det som er felles og kanskje avgjørende både for individers og gruppers utvikling, handler mer om hvordan vi klarer å håndtere ulike situasjoner når de oppstår, enn å hindre dem i å oppstå. Også konflikter. At det ikke er snakk om hvis og dersom, men når og hvordan.

I en slik vurdering ligger også hva slags type kompetanse som trengs for å håndtere konflikten, ”normalkompetanse” eller ”spesialkompetanse”?

Når konflikt er en del av det normale i en organisasjon, handler det ofte om evnen til både å tåle brudd og samtidig kunne leve og levere funksjonelt på andre områder. Å bruke en konflikt som en oppsummering av kompetanse, i etterkant vil kunne gjøre det mulig å få øye på strategier som har vært i bruk, og deres grad av hensiktsmessighet. Når vi forteller om oss selv påvirker det oss i våre videre handlingsvalg. Dette handler om hvordan en snakker om, oppfatter, definerer og tolker konflikter og konflikters funksjon. Konflikters funksjoner kan med andre ord være så uendelig mye, derfor er det også vanskelig å gi entydige råd om hvordan vi skal forholde oss til dem. Virksomheter kan velge å legge vekt på den enkeltes erfaringer med hensyn til konfliktkompetanse eller ta regi over hvordan det skal gjøres på annen måte. Strategiene en virksomhet velger kan gjenspeile dette.

8. STRATEGIER I VIRKSOMHETER

Jeg vil i dette kapittelet se på noen ulike strategier knytte til konflikt og hvordan de forholder seg til konfliktbegrepet, konfliktkompetanse, og bruken av konflikt som ledd i en utviklingsprosess.

Jeg tar utgangspunkt i at konflikter kan skje på alle nivå i et arbeidsfelleskap, mellom individer, mellom et individ og en gruppe, mellom grupper, i grupper og mellom team. Det er stort sett fire hovedstrategier som brukes knyttet til hvordan en forholder seg til konflikt som jeg tidligere har nevnt under utvikling av konfliktkompetanse (Østerman 1999, Einarsen mfl.2002). Også De Dreu og Van De Vliert (1997), har brukt disse i sin forskning; 1. *Contending*, som innebærer å bestride, bli værende uenige og forsøke å få den andre parten til å gi seg. 2. *Yielding*, der en gir etter for motpartens krav. 3. *Problem solving*; der partene

forsøker å finne løsninger gjennom megling eller forhandling 4. *Avoidance*; der partene forblir passive eller trekker seg fra hele situasjonen.

De Dreu mfl.(1997) har funnet at problemløsning gir den største mulighetene for konstruktive samhandling. Denne strategien gir også større gjensidig tilfredsstillelse og bedre resultat enn de andre. Deretter kommer å det bestride og gi etter som bedre enn å unngå, med tanke på konstruktiv samhandling. Ofte er opplevelsen av avhengighet eller uavhengighet avgjørende for hvilke strategier de velger. Det er også i de relasjonene hvor avhengigheten oppleves som størst at denne problemløsningsvarianten blir valgt.

Jeg vil ta for meg noen mulige strategier knyttet til konflikt og se på hvordan de på litt ulikt vis forholder seg til konflikt og konfliktkompetanse.

En kan også tenke seg at ulike strategier forholder seg til hverandre med større og mindre grad av konflikt som noe negativt og uønsket og i retning av nødvendig og ønsket, og i hvor stor grad de har evne til å utnytte kompetansen som fins i organisasjonen.

Den strategien som i minst grad innlemmer konflikt og dermed kan ha et noe ensidig blikk på hva konfliktkompetanse er unngåelse.

8.1. Unngå konflikt

Å kunne unngå konflikt er i veldig mange sammenhenger en viktig del av konfliktkompetanse, slik det kom frem i kapittelet om utvikling og sosialisering av konflikthåndteringskompetanse (Østerman,1999). Hvis det derimot blir en dominant strategi som innebærer et syn på konflikt som noe totalt uønsket, er dette kanskje ikke like hensiktsmessig for å utvikle en kollektiv kompetanse med hensyn til konflikter.

Noen ganger kan ”bildet” av den gode virksomhet eller organisasjon innebære et fravær av konflikt. Noen ganger kan det henge sammen med en angst for konflikt, gjerne basert på en ledelse som er usikker på hele konfliktfeltet og derfor ikke tenker det inn som naturlig del. Andre vil ønske å bevare ”det harmoniske” i organisasjonen, både fordi det er så deilig og gir en god gruppefølelse eller fordi man er engstelig for konflikter generelt. For mange handler det også om konservering av makt og innflytelse.

En risikerer da å utvikle en slags museumsvirksomhet, der angsten stadig vil øke med tanke på hvem som kan komme inn og ødelegge paradiset. Gruppepresset vil være sterkt på å bli som en av oss og de vil ofte rekruttere de som er like seg selv. Dette kan virke hemmende på å få frem motsetninger som kan bli grunnlag for læring og nye valg.

Etterhvert vil de kunne utvikle *gruppetenkning*, introdusert som begrep av Janis & Mann tidlig på syttitallet og som er videreutviklet i seinere forskning.

”I stor grad er gruppetenkning noe som inntreffer når gruppene er svært like i tanker og verdier, har begrenset vilje og mulighet til å søke informasjon, opererer under direkte lederskap, erfarer forhold med mye stress, har lav selvfølelse og ser ikke andre muligheter til å finne bedre løsninger enn det ledelsen finner ”.(Janis, 1977).

Gruppetenkning er en ekstrem form for søken etter sammenfall - der gruppens mål blir transformert fra effektiv problemløsning til undertrykking av konflikter (Turner & Pratkanis, 199 i DeDreu, 1997). Eller som Terje Hotvedt skriver i sin bok om konflikter og konflikthåndtering i arbeidslivet:

”Gruppetenkning er et kollektivt mønster av defensiv unngåelse som fører til redusert evne til å vurdere og realitetsteste den strategien eller politikken som lederen beslutter. Det medfører i tillegg en tilbøyelighet til at den moralske dømmekraften blir svekket.” (Hotvedt,1997:96).

Ikke bare gir gruppetenkning uforholdsmessig mye sentrert makt, som kan være uheldig nok i seg selv, men en slik organisasjon kan bruke mye energi på å holde ”staus quo” for enhver pris. Der en konflikt kan ta for mye tid og ressurser et sted, vil det å unngå konflikt kunne tappe vel så mye av de samme ressursene. Frykten for en konflikt kan være vel så lammende, både for enkeltpersoner og for organisasjonens effektivitet. Utenfra vil en slik organisasjon fort kunne miste anseelse. Når resten av verden forandrer seg kan de få vanskeligheter med å finne både kunder og samarbeidspartnere. Samtidig kan det også oppstå en slags respekt for hvordan noen har klart seg gjennom ulike paradigmeskifter uten synlig tegn på egen forandring. ”Her har verden stått stille”. En vil sjelden oppleve slike ”historiske hull” i rendyrket form, men det er grunn til å reagere hvis ledere krever full lojalitet og lite medbestemmelse i saker som er viktige både for virksomheten og enkeltindivider. I Norge er dette å stille seg uten for Arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstakeres- og arbeidsgiveres plikter. Av og til kan virksomheter ha alt det formelle på plass, mens den uformelle kultur er preget av gruppetenkning. Hvis en leder gir opp å få ansatte i tale på for eksempel avdelingsmøter, er det formen og arenaen hun må gjøre noe med. Det holder ikke å skyldte på at de ansatte aldri sier noe når hun spør. Tett på gruppetenkningen ligger jo tyranniet eller diktaturet.

Å unngå konflikter er en strategi som innebærer at både individer og organisasjoner risikerer å stagnere. Både mister de muligheten til ny utvikling i seg selv, og den enkeltes eventuelle kompetanse i konflikt får ikke sjanse til å utvikle seg annet enn på ett punkt; å kunne videreføre harmonien. I den grad konflikter er latente, kan de finnes her. I slike organisasjoner er en da ofte prisgitt leders evne til å håndtere de konflikter som dukker opp og at den enkelte ansatte alltid bidrar til akkurat den løsningen lederen vil ha. Før eller senere må alle og alt forandre seg. Det å ikke øve seg på eller tenke konflikt inn i virksomheten som mulighet, gir dårligere odds på å klare seg når endringen kommer. Det er som å legge ut på fjelltur og pakke sekken etter godvær.

8.2. Forebygge konflikt

Å forebygge konflikter kan innebære både en inkludering av konflikt som noe en må regne med og som noe en kan klare å unngå. Med tanke på å utvikle konfliktkompetanse vil dette kunne bety at enkeltansatte eller organisasjonen lærer seg ulike former for å klare å unngå at konflikter utvikler seg, men kan risikere å være mer hjelpeløse når konflikten kommer og i større grad være avhengig av spesialistkompetanse utenfra.

I 2006 lanserte Arbeidstilsynet prosjektet ” Jobbing uten mobbing”, for å sette søkelyset på problemet med mobbekonflikter. Dette kommer også som resultat av en utvidelse i AML §4-3 om trakassering og utilbørlig oppførsel. De hevder blant annet på sine nettsider (www.jobbingutenmobbing.no) at ved høyt generelt frustrasjonsnivå i en virksomhet kan småkonflikter fort få store dimensjoner og at det derfor er viktig at ledere både kan, og tør, håndtere konflikter så tidlig som mulig. De fleste konflikter kan ofte løses gjennom samtale med partene eller ved bruk av megling hvis de blir tatt fatt i, i en tidlig fase. Det er når konflikter får pågå over tid at de kan endre karakter til personkonflikter slik at den underlegne parten kan oppleve seg utsatt for mobbing. En form for beredskap som dette prosjekter foreslår i slike situasjoner, er blant annet å ha en *kollegastøtteordning*. Flere virksomheter, slik som politi, ambulanspersonell og lignende, har i dag kollegastøtteordninger knyttet til sterke emosjonelle opplevelser og prosjektet mener denne ordningen kan utvides til også å forebygge mobbing. Den som opplever mobbing har ofte et behov for noen å snakke med for å vurdere hendelsene og reaksjonene sine.

”Muligheten for å kunne ha en slik uformell samtale med en som kjenner virksomheten, har kompetanse om mobbing og som en samtidig har nødvendig tillit til er derfor viktig. Det kan bidra til at tilløp til mobbing eller mobbing i tidlig fase kan bli håndtert før situasjonen blir for fastlåst. Det innebærer at partene og nærmeste leder sammen kan finne en løsning uten å iverksette en større undersøkelse som ofte vil berøre et større antall ansatte.” (ibid)

De setter også fokus på leders ansvar i både det forebyggende og reparerende arbeidet.

”Som leder er det viktig å ta på alvor eventuelle bekymringsmeldinger angående arbeidsmiljøet som måtte komme fra verneombud, tillitsvalgte eller andre ansatte. Iverksetting av tiltak på gult er viktig for å hindre utvikling til alvorlige eller fastlåste konflikter på rødt. Konflikter på rødt er ikke bare en belastning for de involverte, men innebærer ofte også ressurskrevende prosesser for virksomheten”. (ibid).*

De tar her utgangspunkt i tiltakstrappen til Bjørg Åse Sørensen & Asbjørn Grimsmo, som deler inn tiltak på tre nivåer: forebyggende, risiko, formelt nivå, der de også plusser på en lysmetafor grønt lys, gult lys og rødt lys, som også gir antydninger om stigende alvorlighetsgrad.

En slik kollegastøtteordning vil også kunne være korresponderende med en type konfliktveiledning – i den grad den også har til hensikt å hjelpe den som føler seg mobbet til å få øye på egne strategier som (kan) brukes i situasjonen. At ledere ikke bare skal ha kompetanse, men også kan trenge veiledning i slike situasjoner, synes jeg det er viktig å understreke. Som leder i konflikt, både som part eller som den som skal ta beslutninger, mister en like fort oppmerksomheten både på målet, den andres utgangspunkt, og ens egen agering som alle andre ofte gjør i konfliktsituasjoner. ”Jeg blir opptatt av å gjøre dette slik jeg synes er riktig, selv om det virker helt motsatt av hva jeg har tenkt, jeg blir misforstått eller misoppfattet.” Hva er da viktigst for meg som leder – at dette blir gjennomført på denne måten uansett, eller å undersøke hvordan vi kan gjøre dette slik at den andre føler seg anerkjent og respektert? Det er ikke sikkert at en leder har som mål at den andre skal føle seg anerkjent – fordi vedkommende kan ha ønsker om tegn på anerkjennelse som leder og virksomheten ikke ønsker å forhandle om. Det kan være gode grunner til det. Og en helt normal strategi når en blir angrepet er å forsvare seg, og å gjengjelde er en velprøvd og velkjent måte i kamp. Det kinkige i mobbesaker er jo ofte at begge parter føler seg mobbet –

noen ganger vil den fornærmede i en mobbekonflikt til slutt klare å mobilisere hjelpeapparat eller støttespillere på en slik måte at mobberer blir hengt ut.

Her er den såkalte ”Valla/Yssen- saken” et nærliggende eksempel. Etter at Ingunn Yssen offentliggjorde sitt avskjedsbrev til LO i pressen (VG 11.01.2007), der hun blant annet beskylder LO-leder Gerd Liv Valla for mobbing og trakassering, førte dette til en massiv presseoppmerksomhet knyttet til Vallas lederstil og maktsituasjon. Flere tidligere medarbeidere stod frem (bl.a tidligere statssekretær for daværende justisminister Valla, Reiss-Andersen) og fortalte i pressen om urimelig behandling og bruk av løgner for å oppnå sine mål. Også mange jurister, forskere og konsulenter innen arbeidsrett kommunikasjon, retorikk og konflikthåndtering uttalte seg sterkt kritiske til Vallas håndtering. De angrep både hva hun har sagt, hvor hun har sagt det og på hvilken måte hun har sagt det. Allerede etter kort tid kom det imidlertid stemmer til i debatten som hevdet at det drives heksejakt på Valla og advarer mot det enorme mediepressets mulige konsekvenser. De henviser til saker der det offentlige søkelys på mulige uheldige sider ved en persons agering, kan ha medvirket til selvmord. Med andre ord hevdet de at den uthengte ”mobberer” nå er i ferd med å bli ”mobbet”. Mediene gav etter granskningsutvalgets nedsettelse, LO og Valla den fred de ønsket seg, men bare for en tid. Etter kort tid lekket opplysninger til pressen (Aftenposten 25.02.07) fra granskningsutvalgets arbeid som ytterligere kunne svekke Vallas posisjon i LO, i alle fall ifølge valgforsker Frank Aarebrott og Hans Geelmuyden. Når to ”sterke” kvinner som LO s 1. sekretær Ellen Stensrud og LO sekretær Rita Lekvang forteller om lange perioder der de opplever seg dårlig behandlet av Valla, er ikke lenger Yssen-saken en enkeltstående personalsak, hevder de. Tvert imot handler dette om en dårlig markedsføring av to av LO s viktigste saker, nemlig kampen mot det brutaliserte arbeidslivet og mobbing. Og de undres på om LO er tjent med å ha en leder som, med mindre hun blir helt renvasket, vil forbindes med denne konflikten i lang tid fremover. Som vi nå vet, valgte Gerd Liv Valla å gå av nettopp med den begrunnelsen.

Det tidligere nevnte prosjektet ”Jobbing uten mobbing” har formulert 10 gode råd til virksomheter som ønsker å forebygge mobbing i arbeidslivet:

- Arbeid systematisk for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø.
- Utarbeid en policy/strategi på arbeidsplassen for hvordan trakassering, mobbing eller annen utilbørlig atferd skal forebygges og rutiner for hvordan slike saker skal håndteres om de oppstår.

- Ha jevnligte møtefora der arbeidsmiljøet diskuteres.
- Gi ledere kompetanse i konflikthåndtering så de tør og evner å følge opp uakseptabel atferd.
- Skap en kultur som aksepterer uenighet og diskusjon om sak, men ikke personangrep eller latterliggjøring av andres argumeUtarbeid gode informasjonsrutiner med åpenhet om ledelsens intensjoner. Dette kan redusere ryktespredning og negative fortolkninger.
- Opparbeid gode samarbeidsrelasjoner mellom ledelsen og ansattes representanter. Det bidrar til åpenhet, trygghet og erfaring i å håndtere konflikter på en konstruktiv måte.
- Arbeid for en inkluderende kultur som aksepterer at mennesker er ulike, har ulike synspunkt, evner og arbeidskapasitet.
- Unngå stress over tid, det virker negativt på vår toleranseevne.
- Ha rutiner for sykefraværsoppfølging.

Det er en rekke spørsmål som dukker opp knyttet til disse gode rådene, ikke minst det lille spørsmålet hvordan? Hvordan skape en kultur som aksepterer uenighet om sak, hvordan gi ledere kompetanse i konflikthåndtering, hvordan unngå stress over tid etc. Dette er gode mål som må ”pakkes opp” på et konkret innholds nivå i den enkelte virksomhet, ellers blir dette bare 17. mai taler som alle kan være enige om, mens ingen helt vet hvordan en skal gjøre det. Og hvorfor er det bare ledere som skal utvikle konflikthåndteringskompetanse?

En annen problematikk knyttet til dette er at forebygging innebærer en tanke om at hvis vi gjør det på denne måten, vil vi kanskje unngå å havne i en konfliktsituasjon. Slikt sett er forebygging også en unngåelsesstrategi, og innbærer en tanke om konflikt som noe uønsket. Jeg mener da ikke at de 10 rådene ovenfor er feil. Dette kan være gode standarder for hvordan det kan være lurt å organisere en arbeidsplass som også skal være et godt sted å tilbringe arbeidsdagen. Spørsmålet er allikevel om dette er tilstrekkelig til å vedlikeholde og eventuelt utvikle kompetansen til å være i en konflikt for den enkelte og for gruppen. Mulighetene for at det også i en slik gruppe vil finnes en ”slange i paradiset”- som kommer på steder og tidspunkter der en minst aner det, er stor. Følelsen av å mislykkes hvis slangen dukker opp er tilstede i form av: ”nå har vi jo gjort alt som vi skulle og allikevel...” Jeg opplever ofte skuffelsen i arbeidsmiljøet som hele tiden skal bli bedre og bedre – hvis de gjør mer og mer av det som er riktig, når det går det skitt allikevel. Uten helt å diskutere grunnlaget for hva som er riktig – og hvorfor. De kan være opptatt av andre måter å håndtere konflikter på for å hindre dramatiske konsekvenser, uten å for eksempel ville vurdere

konflikters ulike funksjoner. Dette kan være et tegn på et slags lineært utviklingssyn der en blir stadig bedre og en tenkning om en-gang-for-alle, slik Løgstrup kaller å forsøke å unndra seg tilintetgjørelsen. Eller å nøye seg med en enkeltkretslæring (Argyris, 76), der en virksomhet gjerne vil ha feedback for å korrigere noe i forhold til konsekvenser, men ikke opplever behovet for å vurdere grunnlaget for sine handlingsvalg i en konfliktsituasjon. Et litt annet eksempel hentet fra min egen by kan illustrere dette. Det dreier seg om Fredrikstad, som i 1674 anla en uimottagelig festning med åpent leide på alle kanter som baserte seg på at fienden, i dette tilfellet svensken, enten måtte komme landeveien fra Sverige eller opp løpet av Glomma med båt. Ingen skulle kunne komme overraskende på kommandanten. Han fikk da en dobbelt overraskelse en seinsommerdag i 1814, da festningen plutselig likevel ble beskytt, fra elvesiden, men ingen svensker var å se på elven. Svenskene hadde lagt i land på baksiden av Kråkerøy, som utgjorde den motsatte elvebredden av Glommas østre løp, og angrep festningen med kanoner fra en posisjon ingen hadde tenkt; fra landsiden av Kråkerøy. Derav navnet på den nåværende rekkehusbebyggelsen; svenskeberget. Det hører med til historien at det var første og siste gang festningen var i kamp - og at oberstløytnant Hjermand allerede etter 1 time overgav seg og ble seinere stilt for krigsrett og dømt til døden for dette. (Han ble for øvrig benådet).

Forebyggende strategier er ikke bare kontraproduktive i forhold til konflikthåndteringskompetanse, men forebygging er en strategi som kanskje kan være ufullstendig. Ved at den impliserer en tenkning om konflikt som noe en ønsker å unngå, som kan føre til at en går glipp av den kompetanse og utviklingsmulighet en konflikt kan innebære for gruppen og enkeltpersoner. Og ikke minst at en kan risikere å få et fatalt angrep der en minst venter det, fordi en har trodd seg forberedt.

I ønsket om å hindre en mobbekonflikt, (som det er all grunn til å hindre) kan en kaste vrak på en type kompetanse og utvikling, som en faktisk både kan ønske seg og trenge, og en kan gi enkeltansatte inntrykk av en harmoni som ikke fins – og som dermed kan øke opplevelsen av mislykkethet, når det en vil hindre allikevel forekommer. Å involvere hele miljøet i en diskusjon om hva slags konflikter en trenger, hvilke konflikter som har vært konstruktive, hva den enkelte opplever som god konflikthåndtering og hva slags kompetanse de bruker når konflikten kommer, er kanskje vel så nødvendig. Samtidig som ledelse kan utøves ved å legge standarder, rammer og rom for konflikthåndtering, må det også stilles krav til at den enkelte medarbeider bruker de rammebetingelser organisasjonen har, når en konflikt oppstår. I et slikt

perspektiv opplever jeg at de ansattes kompetanse i en forebyggingstenkning først og fremst innebærer å rette seg etter regler, uten at den enkeltes erfaringer blir vektlagt og brukt.

8.3. Forebygge og håndtere konflikter

Flere virksomheter har etter hvert en eksplisitt tenkning om konflikter og konflikthåndtering som innebærer en aksept av at konflikter kommer til å være en del av samarbeidet, og som de ønsker å ta en form for felles regi på.

Ikke minst kan en tenke seg at behovet for regi av konflikter er stort når det dreier seg om tidsavgrensede prosjekter med høy vanskelighetsgrad og med flere ulike kulturer involvert både i form av ulike profesjoner, nasjonaliteter og ulike regelverk som skal blandes og der en må samarbeide for at en skal komme i mål.

I tillegg kommer den ”mellom-menneskelige” komponenten med personlige sym- og antipatier som er med overalt og som det kan være lurt å rydde i før en går i gang med et felles arbeid.

Et eksempel på dette kan være virksomheter som samarbeider i et felles anbud om et oppdrag, noe som nok kanskje vil kunne bli situasjonen for langt flere i arbeidslivet dersom outsourcing og markedsøkonomi fortsetter sin fremvekst inn i stadig flere bransjer.

I en rapport om tillit og samarbeid i en ”partneringprosess” i byggebransjen er det å utvikle et felles konflikthåndteringssystem en viktig del av samarbeidet (Kadefors 2003). Ofte handler det om å forandre prinsippene for konfliktløsning fra å være en sentralisert og ressurskrevende aktivitet til å flytte så mye av problem- og konfliktløsningen til de operative nivåene i organisasjonen som mulig.

Konflikthåndteringssystemet slik det snakkes om her, innebærer både forebyggende tiltak og system for problem- og konfliktløsning.

De forebyggende tiltakene handler om en finne en risikofordeling som er samarbeidsfremmende, og en skolering der de ulike selskapene samarbeider om utdanning for deltakerne med øvelser og andre tiltak som bygger på relasjonsbasert tillit, gjerne i workshops. Her får ansatte på ulike nivå, med ulik fagbakgrunn og med bakgrunn i ulike kulturer en felles referanseramme for blant annet konflikthåndtering.

Selve systemet for konfliktløsning bygger på at en definerer team på ulike nivåer i organisasjonen og at hvert nivå (ledernivå, teknisk nivå etc) får en viss tid på seg (2-7 dager)

til å løse problemene. Om konflikten ikke kan løses innenfor dette systemet går man over til uformell konfliktløsning med nøytrale parter og som siste alternativ formell konfliktløsning med nøytrale parter. Dette systemet anses å ha sterke incitament til å løse problem på lavere nivå, ettersom det kan sees som *”..en form av misslyckande att hänvisa frågan uppåt.”*

At konflikter og problem behandles i team medfører også en øket offentlighet som oppmuntrer til å komme med krav som oppfattes rimelig av alle parter. Det oppleves som ødeleggende for moralen og holdningen dersom samme problem kommer tilbake og det etterstrebes derfor å finne permanente løsninger på problemene. Det skal innrettes på å løse problem og ikke på å finne syndebukker, selv om det kan hende at noen må byttes ut. Rapporten oppgir at de fleste problemene faktisk ble løst på lavere nivå, dvs det var ikke så mange som havnet oppover i systemet. Selv om rapporten ikke konkluderer eksplisitt med dette, kan her også se for seg at stigmatiseringen av å mislykkes i å løse sine problemer, gjorde at problemene ble løst ved at de ble ”levd med”. Dette er et system som tvinger frem en prioritering av konflikter og en aksept for ”gode nok” løsninger, eller ”lokk-legging” som kan være ubehagelige, men mindre behagelige enn å måtte krype til korset (i dette tilfellet oppover i linjen) for å be om hjelp.

Å leve med en situasjon som ikke er optimal, fordi det vil koste mye tid og krefter på å ta fatt i den, er også en konflikthåndteringsstrategi som av og til kan være den mest hensiktsmessige. Dette er uansett en måte å innlemme og forholde seg til konflikter på der virksomheten tenker at forebygging skjer gjennom skoling av de ansatte som skal jobbe sammen, og har en beredskap som involverer hele virksomheten som naturlig arena for å håndtere de konflikter som oppstår. Slik sett er konflikter noe de regner med og som de ønsker en kontroll på i forhold til å begrense skadeomfanget i forhold et felles oppdrag. Den eventuelle kompetansen de har i konflikthåndtering blir ikke eksplisitt hentet frem, men den blir gitt i skoling og forventes brukt på ansatt-nivå i de situasjoner som måtte oppstå.

Partneringprosesser må sies i stor grad å være prosjektbasert, noe som krever rasjonell tidsbruk og der vellykketheten i fortellingen om hvordan de håndterer konflikter kan være en eventuell fordel i et nytt anbud med nye samarbeidspartnere. Å ha systemer som både ivaretar skoling og trening av alle ansatte og tydelig saksgang i konflikthåndtering kan styrke en virksomhets omdømme og dermed være et konkurransefortrinn.

Det er i de siste årene i Norge satt større fokus på hvordan konflikter, spesielt mobbekonflikter, både ødelegger for enkeltindivider (Birkeland Nielsen, 2002), og kan skade

virksomheters omdømme. Som eksempel på hvordan virksomheter kan rammes, kan en se på diskusjonen både i og rundt LO knyttet til den tidligere nevnte "Valla /Yssen- saken". Flere fylkesledere i LO uttalte seg kritisk i pressen til Vallas håndtering av personalsaken med tanke på hvordan dette ville kunne skade LO som organisasjon. Det hjalp sikkert ikke for deres syn på saken, at Valla selv i brev og uttalelser om saken brukte organisasjonsbetegnelsen "LO", eller "vi-form" når hun forsvarte håndteringen: *"Poenget er at vi ikke på noen måte kan se at noen i LOs ledelse har behandlet Ingunn Yssen dårlig."* (sitat fra Vallas forsvarsbrev i VG 12.01.2007), selv om det selvfølgelig var det formelt korrekte å si. Det skal også sies at når Vallas lenge etterspurte unnskyldning kom, brukte hun i mye større grad et jeg-språk der hun nettopp uttrykte at hun tok selvkritikk som leder og person: *"Jeg er direkte, og kan oppleves som tøff. Dette, og det sterke engasjementet jeg har som LO-leder, ser jeg at enkelte medarbeidere kan oppleve som utilsiktet sterkt. I den grad noen føler seg dårlig behandlet, ber jeg om unnskyldning"*. (Valla i en skriftlig uttalelse til Dagsavisen 19012007).

Samme sted innrømmer LO-lederen også at bråket har skadet LO: *"Jeg ser hvordan denne ene personalsaken har utviklet seg til å ramme hele LO. Det er beklagelig for alle, og det er jeg lei meg for. Men LO har en styrke som vil bestå også gjennom dette"*. Noe av grunnen til at denne saken har blitt så viktig er jo at LO som organisasjon er ment å ivareta ansattes rettigheter, og selv har vært med å utforme lovverk og forskrifter på området for helse, miljø og sikkerhet som skal sikre arbeidstakere mot uheldig påvirkning, for eksempel Arbeidsmiljøloven. Så til tross for at Arbeidstilsynet lenge nektet for at de hadde noen planer om å gå inn i saken, gjør de det etter hvert allikevel, da det fremkommer fra LO selv at de ikke har gjennomført noen arbeidsmiljøundersøkelse siden 1990-tallet. I lovverket står det klart i §3-1 at det skal: *"...utføres systematisk helse-miljø og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten"*. Regiondirektør i Arbeidstilsynet Oslo, Ørnulf Halmrast kom med en ganske hard kritikk i en uttalelse til Aftenposten: *"Vi har ikke fått opplysninger om at LO driver et systematisk HMS-arbeid i tråd med gjeldende forskrifter. Arbeidstilsynet har fulgt utviklingen i Valla-saken i mediene og har ikke lest noe som har overbevist dem om at LO gjør jobben sin som arbeidsgiver... Det har dannet seg tvil om hvorvidt LO ivaretar arbeidsgiveransvaret."* (Aftenposten.no 18.01.2007).

8.4. Konfliktløsninger

Noen strategier henvender seg mer direkte til hva som skal skje når konflikten er et faktum og hvordan den skal løses. Dette kan uttrykkes gjennom regler og rutiner som form; en måte å gjøre det på, men også gi uttrykk for innhold med tanke på å finne frem til ulike løsninger.

8.4.1. Transcenderende løsningsstrategier

Konfliktløsninger kan ofte inndeles ut fra uforeneligheten i mål eller på aktørenes ulikhet - der det egentlig bare er på uforeneligheten i mål det er mulig med løsninger. Og mest elegant er den løsningsform som opphever uforeneligheten. Som eksempel kan en bruke motsetningen mellom punktene A og B på en papirstrimmel, de vil ikke kunne ha et felles mål bare med utgangspunkt i seg selv, men ved å vri en papirstimel og binde endene sammen, får vi det en kaller en møbius-stimel, noe som verken er A eller B. Dette kalles en transcendent konfliktløsning, en overskridelse av de tilsynelatende paradoksale premisser som skaper noe nytt. Mest kjent for denne måten å tenke på er den norske fredsforskeren J. Galtung. Hans transcendent metode er et redskap for konfliktløsning for å analysere og kartlegge alle typer konflikter, fra små familiekonflikter til store internasjonale. Jeg tar den med nettopp fordi det er en metode som peker ut over seg selv, en måte å tenke om konflikter på som ikke er avhengig av hvilken type konflikt det er snakk om, og som tar hensyn til mange forskjellige syn på konflikter. I sin transcendent metode setter han opp 5 ulike resultater av en konflikt, (Galtung, 2000) som i og for seg også korresponderer med de tidligere nevnte håndteringsstiler (Østerman 1999, Einarsen m.fl.2002).

(I utgangspunktet er dette satt opp langs et koordinatssystem – mens jeg for enkelthets skyld har satt det opp som 5 strategier).

- 1) X vinner Y taper
- 2) X taper Y vinner
- 3) Begge trekker seg fra konflikten, den fryses eller begge taper og ødelegger for hverandre
- 4) Et kompromiss, ingen oppnår det de vil, men begge får litt
- 5) At de transcenderer, konflikten transformeres, overskrides og begge vinner!

De ulike løsningene kan i praksis illustreres med Galtungs eget eksempel der to personer har en appelsin på deling:

Løsning 1) og 2): Én tar hele appelsinen.

3) Tilbaketrekning: Man lar appelsinen ligge, putter den i fryseren eller ødelegger den.

4) Kompromiss: Man deler appelsinen med like mange biter til hver, eller på en annen måte.

5) Overskridelse: Man skaffer en appelsin til og får med flere til å dele appelsinen, baker en appelsinkake, lodder den ut, deler fortjenesten, sår appelsinsteinene, dyrker frem en appelsinplantasje og tar over appelsinmarkedet (Galtung 2000: 22).

Dette kan brukes til å illustrere ulike måter å tenke omkring konflikter på og tilsvarende måter å nærme seg dem på. Den beste løsningen innen denne måten å tenke på vil alltid være en overskridelse av konflikten. Hans metode er brukt av fredsarbeidere, diplomater og konfliktmeglere over hele verden og er slik en metode som er basert på en ekspertkompetanse. Metoden forsøker å finne løsninger utover det opptrukne, en slags grenseoverskridelse, der partene får hjelp til å finne andre løsninger enn knock-out, tilbaketrekking, status quo eller kompromisser ved å finne den tredje vei. Dette innebærer også at partene inviteres med inn i en kreativ prosess, der deres kompetanse, i form av kunnskap, erfaringer og idèrikdom etterspørres. Målet er å finne løsninger som kan gjøre alle tilfreds - med fredelige, åpne, ærlige og ikke-manipulerende midler. Galtung har lagt vekt på hente inn momenter fra flere religioner i det som kan være grunnleggende premisser for en konflikttransformering:

- 1. Konflikt som ødeleggende og konflikt som skapende kraft, hentet fra hinduistisk tenkning. Konflikt kan både være en kilde til vold og en kilde til utvikling. Konfliktarbeideren har den tredje rollen i konflikten som bevarende kraft, for å omforme konflikten ved å unngå vold og fremme utvikling.*
- 2. Ifølge buddhistisk tenkning, at alt henger sammen i felles og gjensidige årsaksforhold. Konflikten har ingen begynnelse eller slutt, vi deler alle ansvaret. Ingen har verken alt ansvar eller all skyld.*
- 3. Ifølge kristen tenkning, at ansvaret for omforming av konflikter til syvende og sist hviler på individer, som ut fra prinsippet om håp kan handle slik at freden fremmes på voldens bekostning.*

4. *Alt er både yin og yang, godt og ondt, hentet fra taoistisk tenkning. Handlingen som velges har sannsynligvis også negative konsekvenser. Derfor prinsippet om tilbakeføring, bare gjøre det som kan reverseres.*
5. *I tråd med islamsk tenkning, å huske styrken som ligger i å ha et felles mål, inkludert medansvaret for alles velferd.*
6. *Ifølge jødisk tenkning, at sannheten ligger i dialogen snarere enn i visse formuleringer og at dialogen er uten begynnelse eller slutt (Galtung 2000:11).*

Å trekke så eksplisitt frem verdigrunnlaget for en konfliktløsningsstrategi er uvanlig og kan helt klart gi en fordel med tanke på å bruke dette der diversiteten i et arbeidsmiljø er stort. Den er ment som en generell måte å lete etter gode ideer på, mer enn som en universalløsning for alle konflikter. Han gir likevel en oppskrift på vesentlige elementer som bør være med:

- 1) *Kartlegg konflikten: alle parter, alle mål, alle stridsemner;*
- 2) *Ta med glemte parter med viktige interesser i konflikten;*
- 3) *Gjennomfør empatiske kvalitetssamtaler med alle parter hver for seg;*
- 4) *Hver konfliktarbeider kan spesialisere seg på en part;*
- 5) *Identifiser akseptable mål for alle parter;*
- 6) *Ta med glemte mål som kanskje kan åpne for nye perspektiver;*
- 7) *Utarbeid all-inkluderende mål som er akseptable for alle parter;*
- 8) *Formuler korte, evokative målformuleringer;*
- 9) *Hjelp til med å definere oppgavene for hver enkelt part ut fra målet – løsrive konflikten fra status quo, gi den et nytt rom, inkluder de glemte parter og de glemte mål;*
- 10) *Søk bekreftelse på at det nye målet ville tilfredsstille alle partenes mål;*
- 11) *Hjelp til med å få partene til å møtes "at the table" for å etablere et selvstendig utviklingsforhold. (ibid).*

Transcend metoden vil hjelpe parter til å se det fornuftige og det rasjonelle i å velge en annen vei enn fiendskap og konfrontasjon. Metoden innebærer også muligheten for å be om tilgivelse og å finne måter å tilgi på. Ved å lete etter storheten i den andre, også til det en kaller fienden, kan det å lytte og vise ærbødighet løfte partene opp på et annet nivå og føre til nyskaping, inspirasjon og gi håp om endring. Her er Galtungs tenkning også i overenstemmelse med både en løsningsfokusert og en anerkjennende tilnærming som jeg vil komme inn på senere.

Dette er en ressurskrevende metode, både med hensyn til tid, og ikke minst kompetansen hos meglere og prosessledere. Når den, etter min erfaring, ikke er så mye brukt i arbeidslivet tror jeg det henger sammen med dette. Selv om de fleste kan mene at det er mer kostbart å ikke gjøre noe med en konflikt på sikt, kan en ”lang” prosess allikevel oppleves som mer kostbart fordi den i dette tilfelle involverer mange mennesker, over lang tid og ofte med en kompetanse som må hentes inn utenfra. Nå er det all grunn til allikevel å se på hvordan en kan benytte deler av denne tenkningen inn i for eksempel en strategi for konflikthåndtering. Bare en sånn ting som i felleskap å lete etter glemte mål er å gi sjanse til å komme ut av det kommunikasjonsregime en konflikt kan innebære. Å diskutere de ulike premissene for konflikttransformering likeså - og spørre ansatte etter erfaringer der disse premissene ble brukt, kan være en måte å hente ut og bevisstgjøre seg kompetanse på.

8.4.2. Konfliktløsning på tre dager

Det er det den norske psykologen Jan Atle Andersen lover i sin markedsføring av seg selv som konfliktløser. (Artikkel i Ukeavisen ledelse nr. 43, 2005). Essensen i hans konfliktbehandling er at partene møtes og snakker med hverandre på en annen måte enn før. Han snakker konfliktbehandling og om å kurere konflikter, og bruker sånn sett en sykdomsmetafor, som kan innebære et syn på konflikter som noe uønsket og sykt. Dette kan virke undergravende på partenes syn på seg selv som kompetente i utgangspunktet og sette dem i en posisjon av hjelpeløshet, avhengig av ”legen” som hjelper. Han tar utgangspunkt i at det ofte er bagateller som fører folk i konflikt, og noen ganger er partene faktisk enige i sak, men kan komme i konflikt på grunn av formen saken er tatt opp i. Ofte sitter partene fast i destruktive kommunikasjonsmønstre, og det Andersen tar sikte på gjennom sin intervensjon er å hjelpe partene til å endre væremåte og endre kommunikasjonsmønstre. Alt kan sies til alle, hvis formen er god, hevder han. Han spiller på bruken av folkeskikk og hvordan og hvordan folk snakker med hverandre (Andersen, 2004). Uten å ha vært med på Andersens konfliktbehandling og dermed kan si noe om selve kuren, opplever jeg dette som en kommunikasjonslæring, der han delvis går inn som modell-lærer; ”hvordan kan en si dette på en måte som gjør at motparten vil snakke med deg”. Han legger vekt på å korrigere folk, altså en tenkning om at dette er et kunnskaps- og undervisnings-spørsmål og at grunnene til at folk havner i konflikter ofte handler om dårlig kommunikasjon.

Denne formen kan ha mye for seg, der en bruker konflikten som utgangspunkt for en mulig transformering av de språklige forutsetningene. Samtidig er dette å redusere konflikt til en språklig utilstrekkelighet, som i liten grad henvender seg til hva av den eksisterende konfliktkompetansen som kan være verdifull. Slik sett er denne måten å løse konflikter på også en unngåelses-strategi hvor en lærer hva en skal si for ikke å havne i konflikt. Det er i seg selv en viktig og verdifull del av konfliktkompetanse, men som overlater til deltakerne å nyttiggjøre seg rådene og tar i liten grad opp konflikters mulige funksjon. Konflikters ulike funksjoner er her heller ikke tatt med som mulig arena eller utgangspunkt for annen type utvikling av en organisasjon.

8.4.3. Inkvisisjon

Å finne løsninger gjennom undersøkelser av fakta og omstendigheter, henger sammen med en tanke om at det er mulig for en tredjepart å kunne avdekke en sannhet som ingen av partene kan avgjøre hver for seg. Dette kan handle om partenes troverdighet, kunnskap og makt til å avgjøre en konflikt. I Gustav Henningsens bok "Heksenes advokat" (Henningsen, 1981), tas vi med tilbake til den spanske inkvisisjons største hekseprosess rundt 1615, der 2000 baskere ble anklaget og 5000 mennesker mistenkt for hekseri og omgang med djevelen, de fleste faktisk barn mellom 5 -14 år. I spissen for inkvisisjonen står to prester Becerra og Valle, som har som mål å få flest mulig til å tilstå, noe folk gjør. Midt i denne hekse-epidemi kommer en prest og jurist, Salazar, som starter et vitenskapelig arbeid med å avsløre heksetroens psykologiske og sosiologiske grunnlag. Han peker blant annet på at det viser seg i praksis vanskelig å påvise at noen er heks, bortsett fra gjennom tilståelser, og disse tvinges ofte frem gjennom tortur. Dette finner han lite akseptabelt som bevisgrunnlag, selv om han for egen del tror på hekseri. Etter å ha kryss-sjekket historier og tilståelser, sendt inn hekksesalver for å få dem analysert i laboratorier etc. anbefaler han storinkvisitoren å stoppe hele prosessen. Med stor motstand hos de to prestene som opprinnelig stod for inkvisisjonen og til dels også blant folk flest, ser storinkvisitoren seg nødt til å sende ut et stillhets-edikt til alle deler av provinsen, der han erklærer at hekseri heretter ikke skal offentlig diskuteres. Da først stopper det hele opp. Der det tidligere rådde hysteriske tilstander, ble det nå fred og fordagelighet og folk gjorde sitt arbeid. Etter 7 år der inkvisisjonen hadde brukt både bål og nåde for å få folk til å tilstå, gav

den seg selv munnkurv om hekseriet, den skulle rett og slett ikke få noe oppmerksomhet, og så døde det hele ut.

En slik løsning er selvfølgelig avhengig av at den som ber om stillhet har stor autoritet, basert på sterk grad av lydighet. Ikke så sjelden opplever en at ledelsen i en virksomhet kan be om ro i en sak, der det har vært mye bråk og uro for eksempel knyttet til en konflikt. Spesielt der konflikten har tatt uforholdsmessig stor plass i forhold til det øvrige arbeidet som skal foregå. Noen ganger er dette en kjærkommen anmodning fordi folk er trette og utslitt av konflikten, andre ganger blir det tolket som å feie problemer under teppet og situasjonen kan forverres ytterligere. Vi bruker ikke inkvisisjon som metode i dagens arbeidsliv, men jeg tar den med fordi den har noen likhetstrekk med en annen måte å finne løsninger på i en konflikt, nemlig granskning.

8.4.4. Granskning

Behovet for å granske hva som gikk galt og hvorfor kommer ofte til uttrykk når en konflikt har nådd et punkt hvor en eller annen beslutning må tas for å få en avslutning på en sak. I ulykker der det er snakk om å finne ut av fysiske og tekniske mangler er dette en lur innfallsvinkel, gjerne i forhold til å hindre at nye ulykker oppstår som følge av eventuelle tekniske feil. Når det gjelder konflikter, er det grunn til å til å vurdere om hva nytte en har av en granskning. Som jeg tidligere har nevnt, kan vårt syn på konflikt være bestemmende på hvilke strategi vi velger for å forstå den og kanskje også visa versa. En granskning vil jeg hevde innebærer et syn på en konflikt som noe teknisk, der det er mulig å finne feil og avgjøre faktiske hendelsesforløp. Dette kan faktisk i noen grad være med å forsterke en konflikt – både fordi det implisitt aksepteres et årsaksforhold det er mulig å finne ut av – gjerne i form av skyld, og fordi en da overlater konflikten til noen andre, gjerne eksperter, og resten av en organisasjon kan toe sine hender og vente på hva granskningen finner ut av. Dette er å ta ansvar og myndighet vekk fra aktørene selv.

I Valla & Yssen-saken ble det nettopp nedsatt et undersøkelsesutvalg, ledet av advokat og arbeidsrettsekspert Jan Fougner. Det var flere som anså dette som problematisk, blant annet professor i arbeidsrett Henning Jakhelln og advokat Ingjald Ørbeck Sørheim. I en artikkel i Aftenposten 24.02.2007, påpekte de at en granskning kan ha mye for seg hvis målet er å

påvirke fremtiden, men dårlig i forhold til å finne minnelige løsninger med respekt for alle parter. En granskning, hevder de, er avhengig av fire forhold: presist mandat, nok tid, et stort og kompetent apparat og betryggende regler for saksbehandling, med særlig vekt på mandatet fordi det vil være avgjørende for hvilke metoder granskerne skal bruke. Særlig der det kan være snakk om store følelser i sving, må et granskningsutvalg ha stor autoritet.

”Granskning bygger nettopp på inkvisisjonen prinsipper, der de arbeider i det stille; de etterforsker, og avgir selv sin uttalelse. Samtidig er det uklare prosedyreregler for granskning. Det gir dårlig rettssikkerhet; de granskede står svakt, uten fullt innsyn”.(opcit).

I en rettergang fins klare prosessregler, partene ville hatt innsyn, og det ville bli stilt krav om kontradiktorisk bevisførsel og argumentasjonen hadde vært i full åpenhet. Det er ikke sikkert at disse hensynene blir ivaretatt i denne saken. Det er all grunn til å problematisere et opplegg der både den etterforskende, anklagende, dømmende og til en viss grad straffende funksjon blir tillagt en og samme instans. Særlig når ankemuligheter ikke foreligger.

Her er granskingsutvalget mandat slik LO formulerer det i en pressemelding 27.01.2007:

”I tråd med det som ble varslet av LOs ledelse 17. januar, vil LO iverksette en uavhengig gjennomgang av den såkalte Yssen-saken. Gjennomgangen skal søke å belyse alle sider av saken, og det skal gis tilgang til all relevant dokumentasjon i saken. Gjennomgangen skal foreligge så raskt som mulig.

For å legge minst mulig føringer på utvalgets arbeid, har LO valgt å ikke spesifisere mandatet ut over det som ble vedtatt i sekretariatet 22. januar 2007. Tolkning og avgrensning av mandatet overlates til utvalget. Det overlates videre til utvalget å ta de kontakter og foreta de avklaringer som er nødvendig for å belyse alle sider av saken”.

Jakhelln og Ørbeck Sørheim hevder i sin artikkel at denne konflikten like godt kan handle om prinsipiell uenighet om LO s ledelse og veivalg i internasjonal aktivitet, noe som LO selv burde ha håndtert med utgangspunkt i arbeidslivets normale metoder. En granskning kan medføre at andre strategier blir valgt bort, som kanskje hadde gitt mer utbytte enn å konkludere med hvem av partene som har mest rett. Hvis rapporten gir begge litt rett, må de leve med et kompromiss, og ikke alltid oppleves det som tilstrekkelig for partene. Nå når granskningutvalget har levert sin rapport som i stor grad støtter Yssens beskyldninger om trakassering, fører det til at Valla velger å gå, men ikke fordi hun tar til seg kritikken, men av hensyn til LO som organisasjon. Hun har uttalt at hun føler seg ydmyket av måten granskningsutvalget har arbeidet på, og gir uttrykk for at de har oppfordret til angiveri og

sladder. Apropos min tidligere bemerkning om at det ofte ikke er utfallet av saksforholdet en opplever som mest krenkende, men måten en konflikt blir håndtert på.

At Valla også har uttalt at hun hadde anket, hvis saken hadde vært op for domstolene, tilkjennegir at hun ikke føler seg ivaretatt i denne prosessen. Yssen var glad for å bli trodd, sa hun – men det kunne hun kanskje også oppnådd på andre måter. Det bør være et mål i konflikthåndtering å ikke etterlate partene med mer eller mindre skyld, men kunne se og gi uttrykk for at selv om det de har gjort ikke har vært tilstrekkelig, har de fleste mennesker operert innefor en kultur hvor deres atferd på ulikt vis har blitt gitt legitimitet.

Og at de dermed også har handlet ut i fra underliggende fortellinger om hva som er tillatt.

Å gjøre dette til et personlig ansvar, er bare forsvarlig i den grad en toppleder alltid står ansvarlig for det som skjer i en organisasjon. Dette kunne vært en gylden anledning for LO til å få prøvd sine egen grunnleggende verdier om hva slags organisasjon de ønsker å være og sin evne til å gjennomføre dette i praksis. Her kunne de ha trukket frem sine flinkeste folk og samtidig utviklet sin egen kompetanse i å håndtere konflikter, gjennom megling, veiledning eller som kritisk gjennomgang av egne grunnprinsipper for personalbehandling og konflikthåndtering. De grunnleggende antakelser om ulike konfliktformer og funksjoner blir ikke berørt gjennom bruk av granskning.

Det spennende her er at dette må kunne sies å være den første norske ”offentlige” håndteringen av en mobbekonflikt utenom rettsapparatet, selv om offentligheten i dette først og fremst har dreid seg om en medieoffentlighet, fordi begge parter har ført konflikten i mediene. I det tidligere nevnte Arbeidstilsynets prosjekt ”Jobbing uten mobbing” blir det vurdert en type faktaundersøkelser ”*Harassment Investigations*” som metode i håndtering av mobbekonflikter på arbeidsplasser. Dette er en metode som er brukt en del i Storbritannia av den norske organisasjonsforskeren Helge Hoel, mens som i Norge hittil ikke har vært brukt i særlig grad. Jeg synes det ville være lurt å ha med seg noen av de ovenstående betenkeligheter med hensyn til denne innfallsvinkelen til konflikter.

8.4.5. Løsningsfokusert tilnærming til konflikter

De foregående strategiene prøver på litt ulike måter å finne frem til løsninger eller opphevelse av en konflikt. Mange konfliktløsningstrategier har fokus på å forstå konfliktens natur, årsaker og hva problemene består i for å finne frem til en løsning. Kompetansen til partene kan handle

om å være kreativ på å finne nye løsninger, som den tidligere nevnte transcendent- metoden til Galtung. En løsningsfokuseret tilnærming er opptatt av å finne frem til individers og gruppers løsningsmønster i konflikter, det vil si hva folk gjør allerede for å løse problemene. Her vil en være opptatt av å beskrive tydelige mål, lete etter, analysere og forklare fremskritt som skjer underveis i prosessen. Det er etter hvert mange som bruker LØFT både i arbeidsmiljøutvikling og som tilnærming til konflikter. For eksempel har Bergen kommune laget en veiviser som ligger ute på nettet der det både forklares litt om hva LØFT er og gir retningslinjer for hvordan denne metoden kan brukes ;”Veiviser til løsningsfokuseret samarbeidsutvikling og konflikthåndtering” (www3.bergen.kommune.no 12.02.2007).

Det er i stor grad Gro Johnsrud Langslet som har brakt denne metoden fra terapiens rom og over i organisasjonssfæren (Langslet 1998). I Norge har denne terapeutiske retningen ellers stort sett vært knyttet opp mot familierapi og rusterapi, (Berg, 1992, Andersen 1995), og til en viss grad innen klinisk sosionomi og sosialmedisin (Aambø, 2004). Også innen LØFT er en opptatt av å finne løsninger på en konflikt, utover det å finne løsningsmønsteret til partene. Gro Langslet hevder at løsningsfokuseret tilnærming i over 80% av tilfellene fører til et vellykket resultat etter gjennomsnittlig tre intervensjoner (Langslet 1998). Et vellykket resultat er nødvendigvis ikke at alle parter er fornøyd, eller at det nødvendigvis er den løsningsfokuserete tilnærmingen alene som gjør det vellykket. Det viktigste bidraget har av og til vært at en slik prosess har ført til en avklaring av mulige løsninger. Langslet snakker om *ulike utfall av en løsningsfokuseret konflikthåndtering*. Det kan dreie seg om en god nok løsning mot alle odds, god nok løsning gjennom å strukturere problemsnakk, god nok løsning der en av partene slutter, bedring – som kanskje ikke er god nok, forbedringer som ikke er knyttet til LØFT, eller ingen løsning. I utgangspunktet er dette en strategi som er basert på å avdekke den kompetansen som er i bruk, dvele ved det som fungerer og forutsetningene for at dette kan skje. Håpet er at hvis partene klarer å rette fokus mot dette, kan de oppdage sider og egenskaper ved seg selv og hverandre som ofte blir borte i konfliktens mørke skygger.

Jeg har selv nærmet meg den løsningsfokuserete tilnærmingen ut i fra et pragmatisk ønske om å være til bedre hjelp for blant annet ledere som ba om bistand i konfliktsituasjoner. Med all mulig velvilje hadde jeg, på bestilling fra en leder, gått i gang med å kartlegge problem, kjøre gruppe samtaler og individuelle samtaler, både om årsaksforhold og mulige tiltak, som jeg pleide. Jo mer jeg fikk vite, jo mer ekspert ble jeg på konflikten, det var snart ikke den ting jeg ikke visste og jeg var ofte motløs med tanke på hvordan jeg skulle være

behjelpelig, særlig i forhold til de forventninger alle partene hadde til at jeg skulle kunne hjelpe dem.

Etter å ha kjørt meg ettertrykkelig fast som hjelper i denne konflikten, som i mine øyne bare ble verre, hørte jeg Gro Johnsrud Langslet på en konferanse i regi av Arbeidsmiljøsenderet fortelle om sine erfaringer med LØFT. Jeg var kommet til et kritisk punkt der jeg vurderte om jeg i det hele tatt hadde mulighet til å hjelpe partene videre, og tok fatt i hennes første bok; ”Løsningfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning”. Rett etterpå fikk jeg anledning til å delta på et kurs med Langslet. Ut fra dette begynte jeg å vurdere mulighetene for å intervensere på annen måte. Jeg startet med lederen for virksomheten og stilte de aller enkleste løsningsfokuserede spørsmålene jeg fant, hva han ønsket å oppnå, hva som ville være kjennetegn på at det begynte å bli litt bedre, om han trodde konflikten kunne bli bedre, hva som gjorde at han trodde det og så videre. Han fikk til og med i hjemmelekse av meg å begynne å legge merke til de tingene som fungerte ganske bra og som var i nærheten av den situasjonen han ønsket.

Ved vårt neste møte, ca to uker etter, sa han rett ut, at det faktisk hadde begynt å bli litt bedre. Han hadde til sin store (og min), overraskelse hadde lagt merke til så mange ting som fungerte såpass godt at han hadde begynt å lure på om konflikten var så alvorlig som han først hadde trodd. Han spurte om jeg kunne ta en tilsvarende samtale med tillitsvalgte og verneombudet slik jeg hadde hatt med han, mens han var med, og så skulle han vurdere om de kunne klare resten. Det var da jeg gikk hjem og virkelig leste boka.

Før jeg går videre inn i drøftingen av veiledning som innfallsport til strategier i konflikt, vil jeg redegjøre for noe av teorigrunnlaget bak en løsningsfokusert tilnærming.

8.4.6. Løsningfokusert tilnærming - fra terapi til veiledningsform

Den løsningsfokuserede tilnærmingen i den terapeutiske retningen lager i hovedsak et skille mellom løsningsfokusering og problemfokusering. ”*From problem-solving to solution-building*” (de Shazer et al 1986). I stedet for å undersøke problemet i den hensikt å forstå det og finne ut av årsaker, enten det nå var i barndom og oppvekst eller hvordan problemet kom til uttrykk, begynte de aktivt å lete etter situasjoner i klientens liv der problemet ikke var så fremtredende. Milwaukiee-teamet som utviklet tenkningen begynte å interessere seg for inkonsistensen i problematferd blant klientene. I de fleste fortellingene klientene fortalte, fantes som regel situasjoner der problemene deres kunne være helt borte eller mindre

dominerende. Det fantes altså situasjoner der klientene mestret ganske mye og terapeutene ble nysgjerrige på å finne ut hvordan og hvorfor de klarte det. Selv om unntakene fra problemets overskyggende konsekvenser kunne være små, behøvde de ikke være ubetydelige. En viktig del av terapien var å gjøre disse betydelige ved å undersøke dem i detalj, både forutsetningene for at unntakene kunne skje og hva som hadde skjedd. De gikk helt ned på detaljnivå i form av hvem sa og gjorde hva, og når, og hvordan de hadde klart å få det til. Ved å finne frem til forutsetningene for at disse unntakene kunne forekomme, kunne klientenes egne løsninger ligge, ikke ekspertenes gode råd. Unntaksspørsmål, som de dermed kalles i denne tilnærmingen, går ut på å be klienten huske et eksempel der problemet ikke var så stort, eller til og med helt borte.

De brukte også en skaleringsteknikk der en klient plasserer sin vurdering av noe på en skala fra 0-10 eller, minus 5 till pluss 15. Dette er også å gå vekk fra forestillingen om at noe er enten eller, men som regel er vi mindre av noe og mer av noe. Sjelden er type atferd, problemer, tro eller fremtidshåp noe som er absolutt til stede eller absolutt fraværende. Vi flytter oss og vi er et eller annet sted på vei, alt ettersom situasjon, dagsform og omstendigheter. Å gi hverandre sjansen til å kunne plassere oss på en toer på en skala, innebærer å få gitt uttrykk for en lav verdi, men at det tross alt er noe der. I en løsningsfokuset tilnærming er spør en hvorfor folk ikke setter seg lavere på skalaen, ikke hvorfor de ikke er høyere, som jo er å spørre etter utilstrekkelighet. Når en utforsker hva som gjør at en person kan være på en toer og ikke på null, blir det differansen mellom null og to som sier noe om det som fungerer, midt i alt som ikke fungerer. Å få snakke om det som fungerer er å gjøre det lille betydningsfullt og kan gi mulige håp og grunner til å se fremover.

Med utgangspunkt i vår evne til selvoppfyllende profetier der en ofte finner det en leter etter, begynte terapeutene å bruke dette til å fremskrive ønskede handlinger. Der en problemfokusering legger vekt på å finne ut mest mulig om problemet; når det begynte, hvem som omfattes av det, hva årsakene kan være, går den løsningsfokuserete tilnærmingen på ”baksiden av problemet” og spør etter *hvordan det ville være når problemet var løst og hva folk gjør og sier annerledes da*. Altså en vektlegging på å finne og uttrykke kjennetegn ved en situasjon der problemet eller konflikten er borte eller mindre.

Folks forestillingsevne er her en viktig faktor. En jobber for eksempel med hypotetiske spørsmål slik som mirakelspørsmål: *Sett at i morgen når du våkner er problemet du strever med borte, hva ville være det første du ville merke det på?*

Når folk gir uttrykk for de handlinger de ønsker skal skje, fungerer dette som en forsterkning for dem selv og øker muligheten for at det de sier kan skje. Slik sett kan det å fortelle om en mulig virkelighet være med å skape den virkeligheten. Hvis en sitter i en situasjon der en skal veilede en gruppe eller flere parter i en konflikt, vil det at de andre hører om dette, øke sjansen for at de vil bidra til at disse handlingene faktisk skjer. Har jeg hørt hva du vil merke det på at en konflikt er litt mindre, og at dette er noe som jeg enkelt kan bidra med, kan jeg bli fristet til å bidra med dette, hvis jeg tror at dette kan gjøre en forskjell.

Noe av det som slår en i konflikter er at det er ofte banale ting som blir symboler på konflikt og om den er stor, liten, mindre, verre etc.

Det handler ofte om at en hilser, kan se på hverandre når en snakker sammen, at noen som aldri gjør det plutselig setter på kaffe for de andre, at en lukket dør står åpen av og til, at et skilt på døra får et nytt navn, om en får invitasjoner til kurs, møter. Dette blir av og til prestisjesaker for partene, der en tror at hvis en gir etter på dette, er det tegn til at motparten har vunnet. Hvis en derimot kan se på det som bidrag til at en får en situasjon der dette gjør det bedre for alle parter, inkludert meg, kan dette bli del av en god mestringsfortelling.

Selv om jeg kan ha som forutsetning for konflikt – løst eller mindre, at det er andre som må forandre seg først, blir jeg nødt til å predikere min egen endring ved å svare på spørsmål som: *Hvis hun begynner å gjøre mer av dette, hva vil du gjøre annerledes da? Hva tror du hun vil merke det på at du begynte å få lyst til å samarbeide?* Dette er blant annet bruk av desentrering – når jeg blir bedt om å si hva jeg tror at andre tenker, og kan være viktig del av en identifikasjonsprosess der partene for eksempel opplever å stå langt fra hverandre.

Samtidig blir det en del av svarene på ønskelisten til den andre parten. Som regel vet nemlig de fleste hva de kan gjøre for at situasjonen skal bedres. Når alle har hørt kjennetegnene til de andre på beskrivelser ”konflikt-mindre-situasjonen”, blir både de som har fortalt og de som hørt ”forpliktet” til og delaktig i den mulige fremtid de sammen har beskrevet. Slik blir det tydelig at alle er med og har et ansvar for at en endring kan skje.

Alt dette er basert på en tenkning om at det kan være mer fruktbart for folk å snakke om hvordan de vil det skal være, fremfor å bruke tid og krefter på å fortelle om alt som er galt. Denne tenkningen har sine røtter i mange og lange tradisjoner.

Blant annet i en atferdsteoretisk tenkning om forsterkningsatferd, gjennom kognitiv psykologi i form av hvordan vi tenker, oppfatter oss selv og omgivelsene, velger ut inntrykk og ordner dette i bilder og forestillinger. Deweys pedagogiske idéer om erfaringens viktighet for å håndtere nåværende og fremtidige situasjoner og som viktige kilder til læring, er et viktig element i bakgrunnen. Den løsningsfokuserete tilnærmingen har et sterkt feste i systemterapi; gjerne med utgangspunkt i familierapi der en ser hvordan systemer bidrar mer eller mindre bevisst å holde problemer på plass (Tomm, 2000). Fra kommunikasjonsteori brukes tanken om symptomer som uttrykk for mestringsstrategier, og vurdering av hensiktsmessigheten av måter å løse problemer på. Den sosialkonstruktivistisk tradisjon om at vår erkjennelse og kognisjon blir til i samhandling med andre og at språket er også en viktig del av konstruksjonsmaterialet er en tydelig tilstede. Fra sosial læringsteori; om hvordan små ting og hendelser i hverdagslivet kan være med på å opprettholde problemer, og at det også kan være tilsvarende små ting som bidrar til at problemet ikke oppleves som så stort.

En av grunnantakelse i LØFT er at utvikling skjer best når folk får snakke om positive ting, i positive termer. En kan lære av feil, men kan lære vel så godt av en suksess. En av dem var psykologen Paul Watzlawick og Palo Alto miljøet som fikk stor betydning for utvikling av terapipråk på syttitallet (Watzlawick, 1979). Han introduserte en tenkning om hvordan de to hjernehalvdelenene representerte ulike deler av vår psyke og trengte ulike språklige tilnærminger for å nås. Hvordan det er lettere for oss å godta forandringer hvis de henvender seg til den imaginatoriske delen og hvis de blir formulert på en spesiell måte. Han snakker om *"the power of concrete imagery"* og at språk forklarer ikke, det skaper eller vekker, *"it evokes"*. Å snakke om grusomme ting, om alt en ikke må finne på, om skyld og skam og fordervelse, om problemer og fandens oldemor vekker bilder hos den du snakker med. Disse bildene vil påvirke personens vilje og ønske om å få til noe på dette området – det blir forbundet med noe en ikke liker, og det jeg ikke liker vil jeg forsøke å unngå.

"The more negative and frightening a linguistic formulation, the less the other will be willing to accept it and the sooner he will forget it. Positive and concrete formulations are preconditions of any successful influence" (Watzlawick 1979:68).

Watzlawick tar både utgangspunkt i Bandler & Grinders tanker i bøkene "Structure of Magic 1&2" (henholdsvis 1975 og 76) og i Milton Ericssons bruk av forestillingskraften i sine

terapeutiske samtaler. I en løsningsfokusert tilnærming skiller en mellom mestringsspråk og utilstrekkelighetsspråk. En spør hva folk har fått til og hvordan de har fått det til. I et utilstrekkelighetsspråk spør en: hvorfor gikk det så galt, hvorfor klarer ikke vi å få til det vi vil etc. Og som en roper i skogen får en svar. Det ser ut til at mennesker er mer villig til å snakke om det de får til, enn det de ikke får til, men de må settes på sporet, de må oppfordres. Vi har en lang tradisjon for oppmerksomhet om det som er galt. Ikke minst i arbeidslivet. Det har vært snakk om sikring mot uhell, forebygging av skade, avviksbehandling og så videre. Det er også helt nødvendig på en del områder, men kanskje ikke like relevant i de situasjoner som handler om mellommenneskelige relasjoner.

Også den humanistiske terapien med Carl Rogers i spissen, spesielt med utviklingen av den klient-sentrerte terapien, må også sies å ha hatt sterk innflytelse. Han hadde fokus på at alle personer har med seg en evne til å utvikle seg og at selvfølelse og selvaktualiseringsprosesser blir influert av dette, klienten har de beste kunnskaper om seg selv og sine muligheter (Rogers, 1951).

Han var opptatt av å arbeide innenfor klientens eget meningssystem og ha som mål å utvide det, mer enn å vite hva som er feil og hvordan en skal rette på dette.

I en løsningsfokusert tilnærming er det personens egne erfaringer, definisjoner og meningsinnhold i ord og begreper, deres beskrivelser av ønsket situasjon som er i fokus. Samtidig er jeg som samtalepartner medvirkende til hva slags ”språkspill” jeg lager.

En konsekvens av å avstå fra ekspertstyringen av behandlingens retning, innebar at det ble klientens mål som var viktig å utforske. Måls spørsmål som avklarer dette, er et viktig element i denne tilnærmingen Hva ønsket de å oppnå? Med terapien, i situasjonen, hvilken grad av løsning er de ute etter?

Det lå også en erkjennelse av at terapeutens egen oppfatning om vellykket terapi ofte lå i en mer ideell del av karakterskalaen, mens klienten selv kunne ha enklere og ofte mer pragmatiske mål for behandlingen. Hvis endringen skjer fordi klienten selv oppdager hva som fungerer best for dem å gjøre, må en kanskje også akseptere at klienten har evne til å se når målet er nådd for god nok behandling.

Den som har gått lengst i dette synet er nok psykologen Scott D. Miller.

Siden flere større undersøkelser som vurderer ulike terapiretninger og deres virkninger konkluderer med at stort sett alle typer terapi virker for noen, hele tiden, er den eneste som vet hva som virker for seg, klienten. Derfor er det viktig at klienten selv bestemmer sin

behandling. Han kaller det ”*The client-directed treatment*” (Miller,1992). Han hevder at klienten ganske raskt kjenner på seg om dette er noe for seg, gjerne i form av en rask endring på et eller annet område i klientens liv. Overbevisningen om at dette hjelper meg, er den beste veiviser for terapeuten og pasienten. Det beste helsevesenet må innstille seg på, er derfor at klientene selv må få velge den behandlingen de føler virker best. Antakelig, hevder Miller, handler det om at den endringsteorien som brukes i terapi, må stemme overens med klientens egen ”theory of change”. Miller hevder også at det kan handle vel så mye om den enkelte terapeuten. At selve retningen ikke nødvendigvis er det utslagsgivende. Dette kan også ha med å gjøre at terapeuter har en tendens til å bli mer eklektiske jo lenger de har vært i feltet, slik at veldig få bekjenner seg til en eneste retning. De innstiller seg uansett mer på hva de opplever at denne klienten reagerer positivt på, enn å følge ”boka”. De hypotetiske spørsmålene, som for eksempel mirakelspørsmålene, sier han, kan være mer et generelt middel til ”empowerment” av de faktorene som er viktige for utfallet av en behandling enn en egen metode.

Den løsningsfokuserte tilnærmingen har altså en sterk bakgrunn i en terapi. Som terapeutisk variasjon kalles den også for ”Brief Therapy ” eller Solution Focused Brief Therapy”, på norsk korttidsterapi (Berg, 1992). Det har sin årsak i at en var opptatt av at klientene skulle være med å sette målsettingen for terapien, slik at alle visste når den skulle slutte. Dette markerer en avstand til for eksempel andre psykoterapeutiske retninger som gjerne var langtidsterapi, som både for terapeut klient kunne virke uendelige, og som i større grad bærer med seg en tenkning om å forstå problemene ved å finne og gå inn i traumer. Med tanke på hvordan en slik tilnærming svarer på utvikling og kompetanse, vil en kunne si at målet for all terapi er en eller annen form for endring, slik at å anlegge en slik innfallsvinkel i seg selv er å bestille endring i en organisasjon. Det er grunn til å anta at det også er dette tilbudet om rask endring som har lokket mange utenfor det terapeutiske rommet, til å ta i bruk metoden, og da særlig i måten å stille spørsmål på.

Scott D. Millers tenkning retter seg ikke bare mot enkeltklienter og individer, men også mot organisasjoner og virksomheter. Med utgangspunkt i dette snakker han for eksempel om ”*Heroic clients, heroic organisations og partners for change*” (Duncan mfl.2002).

I kjølvannet av mange og store omstillingsprosesser, der folk kan være slitne og matte etterpå, er denne måten å tenke på ofte en velkommen innfallsvinkel for ledere når de skal initiere nok en endring. Ikke alltid hjelper det å bruke en ny metode – det handler også om tillit mellom

ledere og ansatte, som nok må være der i utgangspunktet. Forankring og troverdighet kan ikke kjøpes med nye metoder. Når LØFT også har fått en del kritikk for sin lettvinhet i omgangen med problematiske sider av ulike prosesser, kan dette handle vel så mye om tilliten i relasjonene i utgangspunktet, som selve metoden. Jeg vil i kapittelet om språk drøfte andre implikasjoner ved bruk av LØFT.

Med hensyn til kompetanse, tar den løsningsfokuserte tilnærmingen utgangspunkt i den kompetansen som fins allerede i organisasjonen, i enkeltindivider og i relasjoner og forsøker å bruke den inn i nye utfordringer.

8.4.7. Terapeutens rolle i en løsningsfokusert tradisjon – den ikke-vitende posisjon

Carls Rogers klientsentrerte terapiform innebar at en terapeut måtte uttrykke en fullstendig aksept av klienten og at dette best skjedde gjennom en reflekterende samtale, der klienten snakket mest og at terapeuten gjentok klientens ord, og av og til kom med små kommentarer om enkelte ting som kunne være viktig. Han så på det at individet i det hele tatt søker hjelp – i seg selv er et viktig skritt på veien videre. Hjelpesituasjonen i hans øyne var definert som at veileder ikke hadde svarene, men skulle oppmuntre til å uttrykke følelser fritt, både positive og negative, og tilby en vennlig, interessert holdning. De negative følelsene som dukket opp, skulle bli reformulert til positive impulser for videre vekst. Målet var at klienten gjennom innsikt og økt forståelse og aksept av selvet, sammen med terapeuten skulle se mulige veier å gå videre (Rogers, 1951).

Psykologene Anderson og Goolishisian (1992) tok Rogers tenkning et skritt videre i sin artikkel om ”The Client is the expert: a Not knowing Approach to Therapy”, der klienten er ekspert, og at terapeutens sjanse til å være til hjelp er å få i gang en dialog. De så på terapeutens rolle mer som en konversasjonskunstner, eller arkitekt for samtalen, som gjennom sine terapeutiske spørsmål skulle fremme utvikling av dialogprosessen og skape mulighet for nye narrativer. Meninger blir skapt og erfart i samtale med hverandre, og gjennom det språket som blir skapt i det terapeutiske rommet, som er et slags problemorganiserende og problemoppløsende språk, kunne klienten selv være med å tolke og skape sin historie. De så på problemer som noe som blir fortalt på en sånn måte at det minsker både klientens og terapeutens opplevelse av mestring. Forandring blir da å skape nye narrativer i dialog, hente

frem andre perspektiver i klientens erfaring. ”En enda ikke fortalt historie”, kan komme frem og øke opplevelsen av mestring (Anderson mfl.1992).

De terapeutiske spørsmålene fra den ikke-vitende posisjonen ligger i den sokratiske tradisjonen, altså ikke retoriske eller pedagogiske spørsmål som forsøker å angi retning eller antyde riktig svar, men ved å spørre ut fra en annen forståelse enn klientens. Holdningen bak spørsmålet er her viktigere enn selve spørsmålets karakter, en spør med en nysgjerrighet etter å få tak på folks egne opplevelser av problemene, deres virkelighetsoppfatning, uten å utfordre den. De bruker blant annet klientens eget ordvalg, og forholder seg til de meningsreglene som blir dannet i samtalen.

Den ikke vitende posisjoner handler ikke å late som en ikke vet noe - men å forsøke å rydde av veien alle antakelser om klienten og diagnostikk og møte klientene med en nysgjerrighet på at hver historie er unik.

8.4.8. Kritikk mot en løsningsfokusert tilnærming

Kritikken mot den ikke vitende posisjonen har gått på ”umulighetsprosjektet” i å legge all kunnskap bak seg. Å late som en ikke er ekspert er også å tilsløre maktforhold, og terapeutens egen ubevisste kunnskap vil sive inn og prege samtalen uten at den blir problematisert (Boscolo og Bertrando, 1996). En av de sterkeste motforestillingene deres gikk også på at det sikkert er greit å strebe etter å innta en ikke-vitende posisjon når man er psykolog, psykiater og sosionom men at dette ikke kunne overføres til en faktisk ikke-vitende posisjon, altså som utgangspunkt for terapeuter uten utdanning og innsikt. Dette er også en kritikk som er kommet frem mot utbredelsen av den løsningsfokuserte tilnærmingen i Norge i dag, som om dette er noe ”alle kan lære”, og alle bør bruke og som noe som i det hele tatt er ønsket som hovedtilnærming på nær sagt alt. Ved å ta terapeutiske virkemidler ut av terapisisituasjon og gjøre det tilgjengelig for alle uten nødvendig bakgrunnskunnskap om hva dette er, risikerer en også å åpne for uvettig bruk av metoder som kan gjøre mer skade enn gagn. Samtidig er dette et syn som innebærer at folk lar seg lede helt uten kritiske blikk på det de er med på. Som regel reagerer folk raskt i forhold til om dette er noe som bringer dem videre. Et tegn på dette, er nettopp at en kritikk mot metodikken blir uttrykt. Mange mener at denne tilnærmingen både misbrukes og brukes på feil måte, altså at det ikke er en løsningsfokusert tilnærming,

men gir seg ut for å være det – gjerne i form av en løftet pekefinger og halv-bebreidende stemmeføring; *nå skal vi ikke snakke om problemer dere - nå skal vi snakke om løsninger.*

Noen opplever noe av den løsningsfokuserte tilnærmingen som useriøs Polyanna-psykologi: ” *Hei oppvasken - her kommer jeg og tar deg*”. Polyanna var en romanfigur i en serie barnebøker av forfatteren Eleanor H. Porter som kom i 1913. I disse bøkene beskriver hun en jente som uansett hvilke problemer som dukket opp, tok dem med et smil og som en positiv utfordring. Polyanna-syndromet blir brukt som kritikk mot en del av den positive psykologien fra blant andre Martin E. P Seligman. Sentrale elementer innen denne retningen er mot, standhaftighet og optimisme, innsikt, ærlighet og realisme. De viktigste terapeutiske mål er økt evne til glede og sosialt samspill, og å få satt problemer inn i et større perspektiv og gitt dem mening. Søkelyset rettes mot den enkeltes sterke sider, en bygger på klientens ressurser, retter blikket mot fremtiden og er ikke bare opptatt av det som er skadet eller ødelagt (Berge, 2005). I møte med folk som sliter i et samarbeidsforhold, i mobbesituasjoner eller i sterke personkonflikter kan en ukritisk bruk av denne tenkemåten selvsagt være en måte å ydmyke folk ytterligere på, og ikke særlig egnet som utgangspunkt for å få opp mestringsevne og mot, verken i situasjonen eller relasjonen.

Kanskje spesielt innenfor noen av de miljøene som har en viktig funksjon i konfliktfeltet, for eksempel juristene, er skepsisen stor i forhold til bruk av en løsningsfokuseret intervensjon. Denne skepsisen fra juridisk hold, som jeg har møtt i noen samtaler, går ofte på at mange av de som bruker LØFT, som hjelper eller leder, ikke har tatt alvorlig de eventuelt formelle utgangspunktene for konflikten. Ved å behandle det hele som et rent psykologisk, mellommenneskelig forhold som en kan finne ut av ved å bruke løsningsfokuserte spørsmål, kan en lett miste av syne rettigheter og plikter i forholdet som kan være både grunn til, og løsning på konflikten. Dette gjelder spesielt der hjelperen har tatt i bruk LØFT i en form for meglingsprosess.

Min egen erfaring, både som utøver og som underviser på feltet, gjør meg både enig og uenig med skeptikerne. Jeg tror at ikke alle kan lære seg dette. Det er i alle fall vanskeligere for noen, som på alle andre områder. Det enkleste er selvsagt å pugge selve spørsmålene i mange varianter. Men det å få med seg bakgrunnsforståelsen, internalisere holdningen det baserer seg på og ikke minst evnen til å ta imot konsekvensene, krever etter min mening god forståelse av

egen rolle og kunnskaper i terapifeltet. Spesielt hvis man forbereder en løsningsfokusert intervensjon som innebærer å fungere som prosessleder eller megler er dette viktig. Jeg har også møtt folk som meg selv, som jeg tror hadde nybegynnerflaks, eller som støtte på det faktum at når en bruker terapeutiske spørsmål, kan en ikke se bort i fra at de virker. Det fins også ”naturtalenter” som fatter dette raskt, som tar dette alvorlig, trener og øver, leser og studerer og ikke minst selv har motforestillinger på bruken. Jeg innrømmer også at de fleste av disse nettopp har en bakgrunnskunnskap fra et fagfelt innen humaniora, eller som sykepleier/hjelpepleiere, lærere eller annen veiledningsbakgrunn. Uansett kommer en ikke unna at dette er et etisk spørsmål; å ta på seg å initiere endringsprosesser innebærer et ansvar for det som skjer. På godt og vondt.

8.4.8 Fra terapi til veiledning - en løsningsfokusert veiledning

Veilederrollen i en løsningsfokusert tilnærming ligger i et grenseland mot det terapeutiske rommet, der en faktisk er ute etter en aller annen endring, selv om vi i arbeidslivet stort sett handler med mennesker utenfor det patologiske feltet.

Den ikke-vitende posisjonen i en løsningsfokusert veiledning handler om ikke å stille seg selv, sine egne kunnskaper, erfaringer eller fortellinger om konflikter og lekke løsninger i fokusfeltet, men å klare å bruke sine evner til å få frem den andres.

Hvis jeg som veileder får lyst til å fortelle om egne erfaringer underveis, må jeg vite at da går fokus over på meg og jeg må sjekke med meg selv først og så veisøker: er dette hensiktsmessig i forhold til å få frem vedkommendes kompetanse?

En ting som skiller en løsningsfokusert veiledning fra terapi, er at selv om en har en konflikt som utgangspunkt, som er problematisk nok for de fleste der og da, er en ikke opptatt av hvordan denne konflikten påvirker vedkommendes liv eller skaper problemer i første omgang. Vi er ute etter hvordan de kan nærme seg konflikten fra en litt annen kant og gjøre den mer fortrolig for de som søker hjelp. Ved å gå på jakt etter deres tidligere erfaringer av konflikt de er bekvemme og fortrolige med, spør vi etter den ofte glemte kompetansen. Det er ikke veisøker som skal forandre seg for at konflikten skal bli borte, men de skal få hjelp til å få øye på det noe de allerede er, ta frem i bevissheten noe de kan.

For eksempel ved å spørre etter *”sist vedkommende var oppe i en situasjon de opplevde som vanskelig og fastlåst og de ikke visste hva de skulle gjøre, men som de faktisk kom seg ut av*

relativt bra”. Da ber jeg vedkommende om å gå på jakt i mange flere arkiv enn akkurat det som omhandler en direkte konflikt, men noe som kan ligne.

Når de så begynner å fortelle om en slik faktisk episode, hva de gjorde, hva de sa, hva som skjedde, blir mange positivt overrasket over seg selv, både hva de husker av detaljer og hva de faktisk fikk til den gangen.

Som regel er det ikke engang nødvendig å spørre om hva av det de gjorde den gangen kunne de tenke seg å prøve igjen - de sier nettopp: ”*Ja, det kan jeg jo prøve, det har jeg ikke tenkt på- det har liksom ligget i en annen arkivskuff*”.

Det med andre ord ikke forandring av et helt atferdsmønster som skaper problemer for individene som er målet for samtalen, dette er terapiens område. Det kan godt være at de har et atferdsmønster som skaper problemer for dem, men det er ikke målet for veiledningen å få forandret dette. I en løsningsfokusert veiledning er målet for samtalen å få frem de historiene der de faktisk også braker et annet atferdsmønster som de har i sin erfaringsbase, slik at de kan ta det frem igjen når det trengs.

Ved å gå på jakt etter løsningsmønsteret deres, de gode erfaringer de har med å løse problemer, på alle mulige forskjellige måter i livet, kan de også finne frem til de grunnleggende vurderingene og forståelsen de selv har av hvorfor de gjør det på akkurat denne måten. Når de blir klar over sine egne løsningsmønstre, tydeliggjøres de ulike mestringsmulighetene deres, og gjennom opplevelsen av å ha mestret, øker troen deres på seg selv som kompetente. Når de finner frem til en eller flere slike historier, kan dette øke sjansen for at de skal kunne overføre dette til den situasjonen de nå er opp i.

En kan gjøre en distinksjon mellom en løsningsfokusert intervensjon og en løsningsfokusert veiledning. En definisjon av intervensjon er en bevisst inngripen som har som mål å få til endring i et system eller i systemets relasjoner til andre (Tomm, 2000). En løsningsfokusert intervensjon, der en bruker LØFT spørsmål som en type meglings spørsmål, krever en prosesslederkompetanse og er noe annet enn å bruke det som veiledning til en av partene, eller som tilnærming i en evaluering etter en konflikt, hvor en kan samle en større gruppe. Når Langslet snakker om løsningsfokuserte intervensjoner er det stort sett i betydningen megler eller prosessleder (Langslet, 1998).

Veiledning har også et håp om endring ved seg, men er kanskje ikke like målrettet. Målet i en veiledning er å få i gang en refleksjon om ulike valgmuligheter, en bevissthet om hvilke erfaringer og vurderinger den enkeltes kompetanse består av.

Veiledning kan ha mange varianter og hensikter. Veiledning brukes som begrep knyttet til konsultasjon, supervisjon, collaboration eller kollegial bistand, undervisning og terapi. Eller innenfor tradisjoner av counseling, rådgivning eller mentoring, og coaching.

I følge Lauvås og Handal er det 3 tradisjoner som preger veiledning som pedagogisk virksomhet (Lauvås/Handal, 1990):

Terapitradisjonen: Det som står i sentrum her er behandling av det som ikke fungerer, der terapeuten har et profesjonelt og strategisk forhold til en klient.

Håndverkstradisjonen: Veiledning der demonstrasjon, øving, og korrigerende foregår, der en mester viser en svenn eller elev bestemte måter å jobbe på og gir eksempler på gode resultat innen en tradisjon.

Handlingsrefleksjon: Veksling mellom handling og refleksjon over handling. Handler om å bli klar over hva de gjør og hvorfor, mer enn å vise riktig måte å gjøre det på. Det er ofte en profesjon knyttet til veileder, enten at vedkommende har en fagkompetanse innen det faget en veileder i og /eller har tatt videreutdanning innen veiledning. Her finner en også mye av coachingtradisjonen.

Det er også andre veiledningstradisjoner som kan nevnes, blant annet filosofisk veiledning, der yrkesfilosofer bruker filosofien som redskap i samtale. Dette er jo ikke noen ny idé, men har gjenoppstått på åttitallet med utgangspunkt i den Sokratiske tradisjon, der en har ønske om å forløse innsikt gjennom en dialog om de filosofiske følgene av våre hverdagslige holdninger og handlinger. I Norge kan en ta utdanning i filosofisk praksis og eksistensiell veiledning gjennom for eksempel Norsk Selskap for Filosofisk Praksis. Jeg har ikke gått inn og sett på denne varianten som mulig strategi knyttet til konflikt kompetanse og konflikthåndtering i arbeidslivet, men den har helt sikkert et stort potensiale i så måte.

Den løsningsfokuserte veiledning vil innen Lauvås og Handals tenkning ligge et sted midt mellom alle de tre hovedtradisjonene, men med flest likhetspunkter med handlingsrefleksjon. Den ligner terapisisuasjon; fordi den som søker bistand ofte tar utgangspunkt i et opplevd problem, eller som Gunnel Lindh hevder, at hvis veiledning skal kunne brukes innebærer det at en er bevisst sitt problem, en må bestemme seg for å gjøre noe med problemet eller ikke og må bestemme seg for om en skal forsøke å løse problemet selv eller søke hjelp (Lindh, 1988). Nå er ikke den løsningsfokuserte tradisjonen så entydig på dette punktet, fordi den åpner for

at også de som egentlig ikke ønsker hjelp for egen del, allikevel kan få bistand til å få øye på hvordan de bidrar, eller kan bidra, til at situasjonen kan bli bedre for andre. Det er allikevel ofte størst nytte-effekt for de som opplever seg som *kunder*, med andre ord som ser seg selv som del av en mulig løsning og som vil gjøre noe med problemet.

Den løsningsfokuserete veiledningen har også noen likhetstrekk med håndtverkstradisjonen, fordi veileder gjennom veiledningsteknikkene kan vise en måte å nærme seg et problem på, selv om dette ikke er et eksplisitt mål med veiledningen. Noen av de som har fått hjelp, kommer for eksempel tilbake og lurer på hva slags metode de var utsatt for, eller de har lagt merke til det spørsmålet som fikk deres eget løsningsmønster tydeligst opp.

Veiledningen i LØFT ligger derfor tettest opp mot det Lauvås og Handal kaller handlingsrefleksjon, fordi målet med veiledningen er at veisøker skal bli klar over de løsningsmønster hun har i sin erfaringsbase. Gjennom å komme på eksempler der hun har mestret situasjoner som kan ligne, er det også mulig å komme nærmere inn på hvorfor veisøker tror at akkurat denne måten å gjøre det på var så lurt. Slik henter en ut hennes egen vurdering av situasjonen, sine egne handlinger og grunnlaget for dem.

Samtidig er det et mål at ved å gå gjennom flere ulike situasjoner der veisøker har mestret lignende situasjoner, gjøre at vedkommende får mot og vilje til å gå inn i den situasjonen de søker veiledning på, *"Veiledning er en utfordring av den eksisterende kunnskapsbasen og skal gi impulser til å utvikle den videre"*. (Lauvås & Handal, 2000:65). Den som skal bli veiledet har allerede erfaringer, tanker, kunnskaper, kompetanse om det emnet de skal ha veiledning på, altså større eller mindre grad en type praksisteori, som kan være mer eller mindre taus. (Polanyi, 1958). Tausheten er ikke bare den ubevisst overførte kunnskapen gjennom å vokse opp i et samfunn, men også det aspektet ved kunnskap som handler om de av våre erfaringer vi ikke omtaler og ekspliserer, men som kan komme frem i handling. Denne personlige tause kunnskapen blir brukt i ulike situasjoner, men den forblir taus med mindre den blir spurt etter for eksempel i veiledning.

Spesielt viktig er det å være varsom med å gå inn å løse konflikter for ledere, fordi det er fort gjort å undergrave deres autoritet eller gjøre det mulig for dem å abdisere fra sitt lederansvar, så på det området har jeg hele tiden tenkt at å gi veiledning til lederne har vært det beste alternativet. Det er de som er der og skal drive arbeidet når jeg som ekspert har gått.

Det er ofte et spørsmål om når det er hensiktsmessig å bruke kollegaveiledning eller profesjonell veiledning. Dette kan ha med kunnskapsnivået hos veileder å gjøre, og det kan ha med roller å gjøre.

8.4.9. LØFT for ledere – i skjæringspunktet mellom lederrolle og veilederrolle.

Når en leder i en virksomhet driver veiledning, kan det utfordre både maktforhold, autoriteter og tillit. At ledere har kjennskap til denne tenkningen, at de som opplever en løsningsfokuset tilnærming som en naturlig del av sin ledelse lærer seg å bruke det, kan være et viktig bidrag til den endring av holdning, atferd og språk arbeidslivet trenger, for eksempel i forhold til konflikt og mennesker i konflikt. Det kan for eksempel være forskjell på å begynne å stille løsningsfokusede spørsmål for å bli en god leder, enn å gjøre det fordi de ser at det er denne måten de kan være de beste lederne for sine ansatte på. Jeg oppfatter imidlertid at en skal ha en bevissthet om at når en bruker en løsningsfokuset tilnærming, går en inn i en veilederrolle. Også som leder. Det kan ha betydning både for relasjonen i form av en forskyvning av hvor ekspertisen og dermed noen ganger autoriteten ligger, og for mulige utfall av samtalen. Det å gi fra seg ekspertisen er også å overlate, i alle fall der og da, vurderingen og beslutningen til den ansatte. En leder som egentlig har bestemt seg for et utfall av en samtale eller en konflikt, må heller gjøre det klart, enn å gå inn i en veiledning der det tilsynelatende er opp til den ansatte å komme frem til sin løsning, gjennom sitt løsningsmønster. Det som kan virke som en snill og grei innfallsvinkel til en deltakerstyrt samtale, kan bli et mareritt av mistillit og beskyldninger i etterkant, om å bli lurt inn i en forhandling som ikke var reell.

Også Lauvås og Handal (2000) er skeptiske til leder som veileder, med tanke på ansvarsforholdene i relasjonen, der både leder og ansatt kan være usikker på hva som er råd og hva som er ordre. Jeg mener at det er mulig å rydde i ansvarsforholdene og klargjøre på forhånd eller underveis i samtalen. Både på hvilke områder en leder vil bruke veiledning for å få frem den ansattes erfaringer, opplevelser og vurderinger, og på de områder der lederen har egne ønsker og behov for hva som skal skje. En del ledere har for eksempel med stort hell brukt en løsningsfokuset tilnærming i medarbeidersamtaler, der leder både spør den ansatte åpne spørsmål om hvilke områder den ansatte selv ønsker å få til endring på, og sier fra om de områder leder ønsker en endring på (Langslet, 2002).

Dewey snakker også om *"knowing as inquiry"* egentlig i en logisk diskusjon om høna og egget, der han distingverer mellom hvordan spesielle, generiske preposisjoner uttrykker forhold mellom klasser av eksistensielle objekter av typen; alle diamanter er harde, og mer universelle preposisjoner som; hvis x så y ikke innebærer en eksistens av eksistensielle objekter, men formulert som mulig handlinger som kan skje, eller ikke kan skje (Dewey:1949, i "The Essential Dewey", 1998: 214).

Her utvikler han en teori om undersøkelsen som en egen del av logiske forløp. Jeg velger her å oversette *"inquiry"* med undersøkelse, men kunne også brukt utforskning.

" The immediate occasion of any instance of knowing as inquiry, according to the view to be presented in what follows, is (i) the occurrence of an event in the ongoing course of life-activity which interferes in one way or another with the ongoing course of the behaviour that has been proceeding smoothly and which in consequence (ii) deflects it in the case of human knowings into what may properly be termed a reflective channel, provided reflective be taken literally as standing for deliberate going-over of the conditions of direct straightaway behaviour (iii) preparatory to its resumption.

In terms of more specific and also more general application to inquiry behaviour , animal or human, investigating, looking into, is both immediate and mediating in the course of life behaviour, which , as such, is always sequential, consecutive, in its continuity. Beginning because of an interruption, a disturbance, an unsettlement of the life-behaviour going on, its work is to discover how its ongoing course may be restored by means of a) finding out what the matter is, and of b) finding how the immediately sequential activity may overcome or get around the obstacle, that is the occasion of the "hitch" in the specific way of behaviour that is in process. (ibid).

Han er her i utgangspunktet opptatt av hvordan vi forholder oss i møtet med noe som har forstyrret oss i en ellers grei aktivitet, og hvordan dette får oss til å bøye av fra det vi vet inn i en reflektiv kanal som innebærer en bevisst gjennomgang av betingelsene for å handle, som forberedelse til ny handling.

Og *"reflection as a going -over the conditions"* (ibid: 214) .

Å veilede i form av refleksjon - er å hjelpe folk å gå over betingelsen, både for løsninger her og nå, for løsninger der og da og som en hypotetisk mulighet basert på erfaring. Dewey snakker i en annen artikkel også om vanens betydning for våre handlinger, og at handlingen

må komme foran tanken, og vanen foran evnen til å vekke tanken om viljen. (Dewey, 1922 i Essential Dewey, 1998:Human Nature and Conduct).

Vanen kan slik sett kan sammenlignes med løsningsmønsteret, der løsningsmønsteret defineres som det jeg vanligvis gjør når jeg løser mine problemer. Denne ”vanen” kan likevel glemmes, fordi den kan forstyrres av andre ”vaner” eller handlingselementer. Å bevisstgjøres om sin vane, kan vekke tanken om viljen til å gjøre det igjen.

Også den tyske pedagogen Schleiermachers tenkning om relasjonen mellom lærer og elev der respekten for den lærende står i sentrum, og å se på læring som en form for selvutvikling, der det er noe som gror innenfra og ut, kan ligne noe av den holdningen som ligger i en løsningsfokuset tilnærming. *”Handlinger som er presset frem, har kort levetid. De må vokse frem innenfra, dvs fordi de berørte partene opplever det som meningsfylt for seg og andre å handle slik.”* (Langslet , 2002:123).

Vanligvis handler tilnærminger i konfliktsituasjoner seg om tiltak, skriftlige avtaler og spilleregler, noe som bygger på en antakelse om at folks handlinger lar seg styre av dette, og det kan godt tenkes at noen finner trygghet i å gjøre det på denne måten. Men der noen finner trygghet, kan det vekke opprørstrang hos andre, som ikke vil handle annerledes selv om vi er blitt enige om det. Avtaler kan heller lages etter hvert som partene har funnet frem til hva som fungerer for dem, hvis det fremdeles er behov for det.

Noe av det første en gjør i en konflikt, både i et meglerperspektiv og et veiledningsperspektiv er å rydde i mandater og myndighet – hva er det å forhandle om i denne konflikten? Hva kan vedkommende bestemme? Noen ganger er det faktisk begrenset hva vedkommende kan gjøre i selve konflikten, annet enn å ta vare på seg selv og den delen av det en har ansvar for. Det er en god del konflikter som egentlig er kalde i sin grunn, men blir overlatt å løses som en varm konflikt, altså en mellommenneskelig og personlig ting.

I veiledning, er det to muligheter til å utvide andres kompetanse på;

a) Først og fremst gjennom bruk av spørsmål som har til hensikt å hente ut episoder der deres konfliktkompetanse har vært i bruk, utforske detaljer, og slik gi folk anledning til reflektere over egen praksis og grunnleggende verdier. Hovedmålet med veiledningen er å tydeliggjøre din kompetanse – min kompetanse ligger i å finne de spørsmål som gjør din kompetanse synlig. Ved å hente inn flere ulike episoder, kan en få øye på ulike sider ved egen kompetanse som også kan benyttes i andre situasjoner.

b) Som modell; med min måte å veilede på viser jeg en måte å hente ut kompetanse på, altså et modellæringsperspektiv. Hvis veisøker opplever dette som verdifullt for seg – kan det hende at denne atferden blir imitert eller etterlignet. Dette gjøres aldri eksplisitt i selve veiledningen; i beste fall kommer det frem fordi veisøker har valgt meg spesielt, fordi de vet at jeg jobber på denne måten. Ellers er dette en del av den tause overføringen.

En løsningsfokuset veiledning kan være en strategi som er sterk i å hente ut og bevisstgjøre den enkeltes kompetanse med utgangspunkt i de normale fortellinger folk har om seg selv. I seg selv er en løsningsfokuset konfliktveiledning et like lukket rom som andre rom der konflikt håndteres. Faktisk er veileder ennå mer usynlig enn en megler eller annen type ekspert. Dens fortrinn ligger i å gjøre konfliktkompetanse til noe alle har, slik at de som har, er i eller forsøker å løse eller unngå konflikt, selv går ut i organisasjonen og handler. Ved å bruke en løsningsfokuset tilnærming som evaluering etter konflikt har den også en god funksjon ved å hente ut fleres kompetanse i et samhandlingsperspektiv. Slik kan også dette føre til en utvikling av kompetanse for en gruppe eller en virksomhet.

Den kan brukes med utgangspunkt i at alle strategier kan være hensiktsmessige, dermed er den lite normativ. Den kan selvfølgelig brukes mer normativt ved at den som leder samtalen, kan velge å formulere spørsmål som låser den andre. Eksempelvis ved å spørre etter situasjoner for unngåelse av konflikt, eller en gang veisøker vant. I min praksis har jeg stort sett knyttet spørsmålene opp mot bestillingen fra veisøker slik at det alltid har vært vedkommende som definerer målet med samtalen.

8.4.10. Kostnadene ved å slippe ekspertrollen i veiledning

At den du snakker med ikke trenger råd og forslag til lure strategier men en frigjøring av egen kunnskap og mot til å sette det ut i livet, kan true en veileder som ikke har ryddet i eget bo. Din egen kompetanse på konfliktområdet skal kanskje være taus, utfordringen blir å realisere sin egen kompetanse på andre måter. Dette innebærer på den ene siden at du ikke bør være konflikteksperter for å være en konfliktveileder – det kan noen ganger komme i veien. På den andre siden, er den egne praksisteorien begrunnet ut i fra noe mer enn bare å være en generell god veileder, nemlig hvordan en selv ser på, forstår og bruker konflikter i egen utvikling. En veileder som selv har et problematisk forhold til konflikt, som skyr konflikter eller elsker

dem, kan komme til å havne i den samme fella som mange terapeuter, nemlig at klientens og terapeutens problem blir sammenfallende, som en type motoverføring.

Alle ulike terapeutiske forståelsesmåtene innebærer en mulig rekonstruksjon av klienters virkelighetsoppfatning, når en driver terapi og veiledning er en medskaper i andres virkelighet.

En annen metode, som er preget av den løsningsfokuserete tenkningen, men som kanskje i tydeligere grad har til hensikt å skape nye relasjoner, og en måte å få spredd eksisterende og utvikle ytterligere kompetanse på i større grupper, er Appreciative Inquiry, eller på norsk ;anerkjennende intervju. Begge metoder har hver sin styrke på litt forskjellige områder, med hensyn til mine refleksjoner om konfliktkompetanse.

8.5. Appreciative Inquiry – AI – anerkjennende intervju

AI er en metode som også har sitt utspring i USA og til en viss grad i aksjonsforskningen i 1950- årene, der en var opptatt av at de subjektene forskningen handlet om skulle behandles og sees på som med-forskere, en involvering av aktørene som kompetente. Etter hvert ble det rettet kritikk mot aksjonsforskningen, som del av positivismekritikken, for at den i for stor grad så på den sosiale og psykologiske virkelighet som stabil og gitt. Forskere tok til orde for at ingenting var naturgitt i noen sosial form som gyldige prinsipper som kan avsløres og pekte frem mot en mer konstruksjonistisk tenkning av livet i organisasjoner (Gergen 1982, 1990). En annen av kritikerne var David L. Cooperrider som spesielt jobbet med tanken om å se på organisasjoner og de menneskelige systemer som organiske og heliotropiske miljøer, med utgangspunkt i an analogi til hvordan planter snur seg etter lyset. Ved å spørre etter og hente frem de livgivende eller energidrivende områdene i en organisasjon, kunne endringen skje, også i resten av organisasjonen. Hva er det de gjør der de får det til – og hvordan kan resten av organisasjonen lære av dette – ble et hovedspørsmål. Den har flere fellestrekk med, og må sies å være en del av den løsningsfokuserete tilnærmingen. Samtidig har de som utviklet metodikken hele tiden hatt organisasjoner som utgangspunkt og skiller seg dermed litt tydeligere fra det terapeutiske rommet (Cooperrider ,& Srivastva 1987) (Cooperrider, Stavros & Whitney , 2003). Anerkjennende intervju handler altså om å få øye på og øke bevisstheten om de verdier, styrker og det potensialet som fins i oss selv og andre ved å rette

oppmerksomheten mot det beste både i fortid og nåtid; ”to ignite the collective imagination of what might be”.(Cooperrider mfl.2003).

I Norge går denne tilnærmingen under flere betegnelser; anerkjennende samtaler, anerkjennende intervju, anerkjennende samhandling, eller på dansk *værdsettende samtaler* (Dalsgaard mfl., 2002). Gjennom å lokalisere energien for endring, kan deltakerne overskride de begrensningene vi gjerne legger på oss selv og andre, og utvide sin kapasitet og kompetanse. I og med at dette er tenkt som utviklingsprosess for en storgruppe – er det ikke den enkelte som individ som er målet – men det enkelte individs betydning for organisasjonen og samfunnet som helhet.

Metoden har etter hvert utviklet sin egen 4 punkts prosess:

Discover: der en gjerne gjennom intervjuer først identifiserer de prosessene i en organisasjon som fungerer bra,

Dream :så jobber en med å se for seg hva det er mulig å få til på bakgrunn av det de har funnet,

Design: dette går over i en prioritering og planleggingsprosess som skal ende i

Deliver eller Destiny : en implementering av det som ble bestemt.

Dette er ikke bare en organisasjonsutviklingsmetodikk, men også en del av et større nettverk ”the Quest” som har som mål å spre denne tenkningen til også å gjelde hele samfunn. Et av de mest kjente prosjektene er ”Imagine Chicago” – som startet i en bydel preget av vold, kriminalitet, og der lave skoleskårer truet flere skoler med nedleggelse. Det ble satt i gang et prosjekt hvor de benyttet intervjuguider som handlet om å hente ut mestringsfortellinger både blant bydelens øvrige voksne og ungdommer. Etter hvert har dette blitt et program som dreier seg om hele Chicago og tar for seg mange flere områder enn det opprinnelig startet som. Målet er å utvikle selvtillit og tro på at hver og en bidrar gjennom å bruke nysgjerrighet, generøsitet, diversitet og kreativitet som innfallsvinkel til å utvikle fellesskapet. Fellesskapet er å skape noe felles.

Rent teknisk bygger en opp en større eller mindre intervjuguide, der en innleder med å si hva dette skal handle om, hvorfor vi skal snakke sammen. En intervjuguide kan inneholde mange eller få spørsmål alt etter det ønskede omfang. Den aller enkleste varianten er den jeg lot studentene i eksempelet fra HIØ bruke der oppgaven lød:

Fortell om en konflikt du har vært med i og som du syntes du fikk til ganske god.

Med noen hjelpespørsmål som kan tas i bruk dersom intervjuet stopper opp:

- *Hva skjedde?*
- *Hva gjorde/sa du?*
- *Andre?*
- *Andre ting som skjedde?*
- *Hva tror du var det viktigste for at dette gikk såpass bra?*

Et anerkjennende intervju kan stanse etter at to har intervjuet hverandre, ca. 20 minutter på hver. Historiene kan høres i et eventuelt plenum der noen kanskje skriver ned viktige momenter om hva det var som gjorde at det endte relativt godt. En kan også fortsette og la to og to par sitte sammen og dele hverandres historier og så presentere denne gruppens samlede konfliktkompetanse for et eventuelt plenum. Dette kan skrives ned eller forbli som ”hørespill” og ende der, eller en kan ta det videre både muntlig og skriftlig og se hvordan denne gruppen eventuelt kunne løse en pågående konflikt.

På et vis kan denne måten å hente ut kompetanse på ligne på kvalitative forskningsintervju, mer enn den terapeutiske tilnærmingen som ligger i en løsningsfokusert veiledning. Når en vil ha frem menneskers holdninger, intensjoner, følelser og begrunnelser for handlinger, er intervju et godt alternativ (Kerlinger, F.N. 1981, hos Kvale 1997). En annen fordel med valg av intervju er at det gir mulighet for utdyping, oppklaring av misforståelser og noe de fleste kan klare å utføre.

Med denne måten å jobbe på er en ikke ute etter å finne unntak fra problemet slik det er i den løsningsfokuserede tilnærmingen, men å finne frem til situasjoner med stor betydning – signifikante hendelser, høydepunkt eller rett og slett noe en har vært ganske fornøyde med. Å jobbe med dette utgangspunktet krever ikke nødvendigvis en terapeutisk bakgrunn eller stor veiledningserfaring – ved å spørre etter betydningsfulle hendelser i positiv forstand, er dette normalfenomener i de flestes liv. Språket en bruker i for eksempel en intervjuguide eller innledning til samtalene som skal foregå, må tilpasses det ”lokale språket”. Det er ikke overalt at folk er bekvemme med å snakke om for eksempel ”suksesser”. Selv ”høydepunkt” kan være i meste laget. Som en deltaker i et intervju jeg ledet, sa: ”*Jeg har ingen høydepunkter jeg, det er ganske på det jevne*”. ”*Hvordan ville du beskrive eventuelle forskjeller da*”, spurte jeg. ”*Som små seismiske utslag*”, svarte han.

Innen AI er en bevisst på hva slags språk som brukes – ikke bare som spørsmålsstillinger og hva en spør etter, men kanskje i ennå større grad enn LØFT, er en opptatt av hvordan språket former våre tanker og vår atferd. Enkelte intervjuguider er ofte mer konsekvente i å bruke ord som håp, mulighet, relasjoner, forbindelser, forestilling, drømmer, forpliktelser enn ord som behov, problem, mangel, analfabetisme som i større grad er negativt konnotert.

Å se på et problem som problematisk er nødvendigvis ikke negativt, slik jeg tidligere har drøftet litt rundt dette med krise og konflikt, men fordi det ofte er slik, handler det også om en avlæring av denne negative bruken. Ved å ikke bruke begrepet problem kan en selvfølgelig risikere at ”problem” i ytterligere grad får forsterket sitt negative ry. En kan derfor også sette problem inn i nye sammenhenger for å vise andre funksjoner, for eksempel ved å spørre etter situasjoner der en har *klart å takle problemer* på en god måte. Da binder en sammen et begrepspar som ofte har en positiv klang ”å takle”, med problem slik at det kan skje en smitteeffekt av positiv art. Å ikke ville snakke om problemer, kan for noen gi en så sterk opplevelse av å ikke bli tatt alvorlig, at et slikt eventuelt prinsipp kan støte fra seg folk og dermed har en mistet den grunnleggende holdningen bak: du er annerledes og det er nettopp som annerledes jeg må anerkjenne deg.

8.5.1. Forholdet mellom AI og LØFT i uthenting av kompetanse

I en løsningsfokusert veiledning er det i stor grad et enveisforhold – det er en veileder og en veisøker og de beholder disse rollene i situasjonen. Det kan gjøres annerledes, men dette er nok den vanligste måten. Der den løsningsfokuserte tilnærmingen etter min oppfatning krever en relativ god veilederkompetanse, som innebærer både det å lære seg teknikken, altså spørsmålenes utforming og deres base i teori, og kunne internalisere en holdning om den andre som ekspert, er AI lettere tilgjengelig både med hensyn til teknikk og i holdning til den andre som likeverdig. I en anerkjennende tilnærming – holder det at jeg anerkjenner deg som en som også kan, som også har kompetanse. Det relasjonsbyggende elementet ligger i at vi i intervjusituasjonen faktisk skal være likeverdige. Det innebærer en anerkjennelse av hverandre som personer og som forskjellige fra hverandre. De skal ikke nødvendigvis være like eller enige. Først skal jeg intervju deg, og du og din fortelling skal stå i sentrum for all vår felles oppmerksomhet. Så skal du intervju meg, og det er jeg og min fortelling som står i sentrum. Når begge samtaleparter vet dette, at de begge skal slippe til, unngår de den normale

konkurransen som ofte ligger i en vanlig samtale; der dine innspill blir et utgangspunkt for mine egne assosiasjoner og egne erfaringer. I en vanlig samtale der vi forteller hverandre om erfaringer, ender vi ofte med at den med sterkeste stemme, sterkeste argumenter eller sterkeste historie vinner oppmerksomheten og tiden. Slik sett kan et anerkjennende intervju være med på både å understreke ulikhet, men der og da gjøre partene mer likeverdige. Det kan være, og er ofte, stor avstand mellom to samtalepartnere i kunnskap, erfaringsrikdom, innflytelse, stemmebruk, fortellerevner og ordrikdom. Det går kanskje an å tilsløre maktulikhet, men den kan aldri oppheves, annet enn i korte små øyeblikk. I et anerkjennende intervju kan ulikheten også få lov til å komme til uttrykk i den enkeltes historie, men den gis ikke mer oppmerksomhet av den grunn. I det man skifter rolle fra intervjuet til å bli intervjuer, byttes rollene der og da og det blir et reelt sceneskift.

Når jeg spør og er på jakt etter din kompetanse, kan jeg også bli imponert over det jeg hører du fortelle. Selv om jeg kan oppleve selve intervjuet som litt kunstig, noe som mange rapporterer, skjer det noe når jeg blir klar over at min viktigste rolle er å få frem din historie. I den grad jeg klarer det, har jeg også fått vist at jeg har kompetanse i å både få frem en annens historie, og i tillegg få dem til å føle seg stolte og anerkjente.

Å være med i en situasjon der folk finner frem til sin egen kompetanse, å høre dem fortelle om noe de klarer utløser glede både hos dem som forteller og dem som hører på.

På spørsmål for eksempel fra meg, når jeg har ledet en slik prosess med mange, hvordan det var å intervju og bli intervjuet, svarer mange at det både var vanskeligst, men også deiligst, å bli intervjuet. Det vanskelige bestod i å komme på en fortelling, det deilig var at noen viste faktisk interesse for deres fortelling. De følte seg viktige.

Ofte sier de også om sine intervjuere: *"Hun var veldig flink til å få meg i gang"*. Som regel svarer intervjuer; *"Jeg sa bare det som stod på arket jeg, da"!*

Med tanke på at mange i arbeidslivet opplever det å bli sett og hørt som en viktig faktor for trivsel og et godt arbeidsmiljø, og at det gjelder både ledere og ansatte, opplever jeg at det blir viktig å finne frem til måter å gjøre det på, utover det formelle som kan skje i en medarbeidersamtale, eller det helt uformelle i forbifarten.

8.5.2. Arenaer for veiledning og intervjuer

Både en løsningsfokuset veiledning og et anerkjennende intervju må legitimeres av noen som et ledd i en strategi. Dette er ikke noe folk gjør av seg selv. Dette er en form, en målbevisst

strategi for å hente frem kompetanse hos hverandre på, basert på noen grunnleggende antakelser om mennesker, språk og sosiale sammenhenger. Samtidig kan en bruke anerkjennende intervju som utgangspunktet for en kartlegging av den konfliktkompetanse som fins i en virksomhet, med det formål å finne frem til mange måter å håndtere fremtidige, ulike konfliktsituasjoner på. Ved å spørre frem mange slike fortellinger om konflikt kan en også få øye på hva som kan være lurt å gjøre i akkurat denne konflikten vi nå har, uten at det skal være malen for alle andre konflikter. Å bruke en løsningsfokusert mal eller et anerkjennende intervju som metode eller teknikk i alle konflikter, er slik sett ikke noe mål i seg selv. Begge tilnærmingene er først og fremst en måte å fremskaffe en allmenn kunnskap og kompetanse på. Det er det som kommer frem i fortellingene, som kan bli utgangspunkt for å drøfte hvordan vi skal gjøre det i de ulike konfliktene. På mange måter er disse tilnærmingene en måte å kartlegge kompetanse på, som ivaretar et utviklingsperspektiv både for den enkelte og for virksomheten, slik at de kan ha mange strategier å spille på.

9. Språk og kommunikasjon i konflikt og intervensjon.

Hva slags språk brukes i konflikter? Og hvem bestemmer om det er en konflikt og hva den dreier seg om? Om hvem bestemmer når den er borte eller godt nok løst?

9.1. Språkets makt og virkekraft.

”Man gave name to all the animals, in the beginning, long time ago” (Dylan, 1979)

”I begynnelsen skapte Gud himmelen og jorden. Jorden var øde og tom, og mørke lå over havdypet. Men Guds Ånd svevet over vannet. Da sa Gud: Det bli lys! Og det ble lys.!”

(GT Genesis 1.1-3)

”I begynnelsen var Ordet, Ordet var hos Gud og Ordet var Gud. Han var i begynnelsen hos Gud. Alt er blitt til ved ham; uten ham er ikke noe blitt til av alt som er blitt til. I ham var liv, og livet var menneskenes lys. Og lyset skinner i mørket, men mørket tok ikke i mot det.”

(NT Joh.1.1-5)

Tanken om at det er mulig å skape ved hjelp av ord – forestillingen at ordet i seg selv er en begynnelse -henger sammen med en erfaring av hvordan noe i det hele tatt blir til.

Forholdet mellom språk og virkelighet har fengst filosofer og diktere gjennom århundrer.

”Vad man icke kan tala om, derom måste man tåga”, sier Wittgenstein i sin ”Tractatus” der denne setningen er syvende og siste avsnitt av boken og der avsnittet inneholder bare denne setningen. Her sitert etter Gunnar Fredriksson: ”Wittgenstein”(Fredriksson,1993:109).

Er det virkeligheten som blir til gjennom språket – eller er språket en måte å fange og fastholde en virkelighet på?

Selve denne måten å forholde seg til språk henger sammen med den Platonske tanke om at det både finnes noe som er virkelig og uforanderlig, nemlig ideene og noe som ”ligner” virkeligheten og som skapes av våre forestillinger om den.

Å sette ord på – og gi navn til er grunnleggende fellesskapende handlinger: vi skaper ”noe” felles. At mennesket også tror at det kan skape noe – bygger på en tro at *noe virker* og en stadig leting etter *hva som virker*. Det vi selv ikke opplever å ha kraft eller makt til å skape alene, tillegger vi gjerne noe utenfor oss selv: guder, naturkrefter, fysikk, skjebne, mystikk etc. Det som skiller mennesket og gudene i de mytiske skapelsesfortellingene er at det menneskelige ordet alene ikke er tilstrekkelig når det gjelder å omforme den fysiske verden. Vår erfaring om vår skaperkraft er knyttet til det menneskelige fellesskap, til relasjoner der vi veksler mellom subjekt og objekter i ulike avhengighetsforhold. Myter om begynnelsen tar utgangspunkt i at ordet er en selvforsterkende og autoritetsskapende handling; ordet er maktfullt – det jeg nå forteller har makt – slik guds ord hadde makt til å sette livet i gang jfr kapittelets innledningsord. Vi kan skape både gode og vonde relasjoner ved hjelp av ord. Direkte til den det gjelder i en samtale – eller indirekte ved å sette ut et rykte. Vi kaller hverandre av og til for idioter, fordi det kan være en mulig trussel mot det bilde av den enkelte har av seg selv og det ryktet en ønsker å opprettholde.

Et ords betydning er bruken i språket – i ulike språkspill. Og alle disse språkspillene er beslektet med hverandre, men samtidig forskjellige, hevder Wittgenstein (Fredriksson,1993). Ekseplere på slike språkspill kan være: å befale, å beskrive en ting etter utseende eller målinger, fortelle om en hendelse, sette opp en hypotese og prøve den, gjette gåter, finne på en historie, spille teater, fortelle vitser, gjøre utregning, be om noe, takke for noe hilse. Mange unødige problemer oppstår når vi blander språkspill, hevder Wittgenstein. Vi kan ikke si om standardmeteren i Paris at den ikke er en meter eller er en meter. Den er utgangspunktet for regelen ”prototypen på meter” i språkspillet om meter og cm. Disse reglene i språkspillene våre er mer eller mindre synlige og klare, men de er sosiale. Det er sosiale vaner, sedvaner eller institusjoner, som tillegger språket mening gjennom disse reglene.

”Att forstå ett språk innebär at behärska en teknik”, sa Wittgeinstein (Fredriksson 1993: 219).

Slik sett innebærer en løsningsfokusert tilnærming eller et anerkjennende intervju også å kunne beherske en teknikk først og fremst hos veileder eller intervjuer, og det er et eget språkspill. Samtidig er denne teknikken til stor grad en del av det normale hverdagspråket, det er ikke så mange nye ord og uttrykk, men mer sammensetningen av ordene, selve situasjonen de blir brukt i og hensikten som gir en litt annen retning enn de spørsmålene vi omgir oss med til daglig.

”Jag tror , att vi i själva verket bara har ett språk och det är det vanliga språket. Vi behövs inte först uppfinna ett nytt språk eller konstruera en symbolism, utan vardagspråket är redan språket, förutsatt att vi befriar det från oklarheter som gömmer sig i det.” (Wittgenstein i Fredriksson,1993:159).

Forestillingen om ordets makt og autoritet ligger til grunn for det meste av utvekslingen og forhandlingene mellom enkeltmennesker og grupper av mennesker og er det sterkeste strukturbyggende elementet i mange samfunn. Det skrevne ordet i form av lover og regler er bestemmende for vår opplevelse av frihetsrom og handlingsrom. Det talte ordet er ofte enten utprøvende utsagn om det skrevne ordet er gyldig, eller forsøk på å utvide eller innsnevre ordenes innhold slik at de er brukbare i fellesskapet. En slags test på ordenes validitet og reliabilitet i en gitt struktur. Wittgenstein var også opptatt av hva som var språkets grense mellom det som kunne uttrykkes med språket og ikke. Det er ikke alt som kan uttrykkes med ord. Språkets begrensning gjør at vi aldri riktig helt kan fange egne eller andres fulle erfaringer og opplevelser.

Ord skaper forestillinger og bilder som hefter seg fast i ulike assosiasjonsrekker som vil være ganske ulikt blant forskjellige mennesker basert på den enkeltes erfaringer og evner til å sortere. Dette er et komplekst felt der mange komponenter spiller inn. Den som bruker språket vil kunne spille på ulike virkemidler i kommunikasjon: både kunnskap om hva ordet refererer til, hvordan ordet vekker en assosiativ komponent og den følelsesmessig eller emosjonelle komponenten det medfører (Rommetveit, 1968,1972 i Blakar, 1996). En organisasjon som ønsker å innføre nye ord eller nye måter å bruke ord på må ta dette med i beregningen. Jo mer du overlater til den enkelte å forstå og tolke ut i fra sine egne erfaringer jo mer makt gir du slipp på, i alle fall, der og da. Innen løsningsfokusert tilnærming er en for eksempel nettopp mer opptatt av hvordan den enkelte oppfatter sitt ståsted og sine egne strategier knyttet til

ulike målsettinger, enn å få til noe på en bestemt måte. Når jeg spør om hva du forstår med et begrep, er jeg genuint nysgjerrig på hva du legger i det, og de ulike svar jeg får er betydningsfullt for hvordan vi skal bruke dette begrepet fremover. Slik kan det å velge en løsningsfokuset tilnærming være med på å oppløse noen av de mer tradisjonelle maktkonstellasjoner i en organisasjon. For eksempel snakker vi om ulike nivåer eller grader av måloppnåelse som innebærer at det er de du snakker med som definerer hvordan det skal være på de ulike nivåene: Målene med en konfliktveiledning kan være forverring, status quo, forbedring, godt nok eller ideell løsning av situasjonen. Hva som er forbedring er det opptil samtalepartneren å definere der og da, det kan f.eks dreie seg om å begynne å se hverandre inn i øynene igjen når vi snakker med hverandre. Men det kan være større ønsker som ikke lar seg gjennomføre.

Det ”problemorenterte” språket som har dominert organisasjonslivet i flere århundrer har på ulike måter opprettholdt hierarkisk oppbygde maktstrukturer, og et menneskesyn som i stor grad har skilt mellom de med makt og kapital og de uten. I stor grad har dette også vært et skille mellom ”onde” og ”gode” mennesker, hvem som har rett og hvem som burde hatt det, og hvem som fortjener hva, om undertrykkere og undertrykte. Det har vært en David –og- Goliat- tenkning som ennå sitter i manges hoder som ”Die Mauer im Kopf”. Innen en slik kontekst har det vært nødvendig å finne årsaker og skyldnere og definering og avklaring av problemer, både for å forstå og for å plassere ansvar i en bestemt hierarkisk ordning. Fra begge parter har retorikken vært underlig lik. Bruken av et problemorientert språk kan også sies å ta utgangspunkt i at det er mulig å finne frem til hva som er årsak og hva som virkning i en handlingssekvens og at det fins en ”virkelighet” som er mer sann og riktig enn en annen ”virkelighet”.

En sosialkonstruktivistisk teori vil snakke om at vår oppfattelse av virkeligheten er en skapt virkelighet - noe vi skaper sammen, fortrinnsvis gjennom språkhandlinger, men også som sosiale strukturer. Valg av strategier for konflikthåndtering handler derfor både om arenaer og strukturer der både konflikt og konflikthåndtering kan skje, og om vårt språklige forhold til konflikt. Menneskers muligheter til å kunne uttrykke ulike fortolkninger av opplevelser og erfaringer er helt nødvendige i et gjensidig felleskap der likestilling og demokrati er grunnverdier. Ofte blir det skapt en situasjon der ”kampen om virkeligheten” er en gyldig metafor. Som regel innebærer det en ord-kamp, en argumentasjon som har til hensikt både å fornekte den andres virkelighetsbilde og fremheve sitt eget. Det viktigste blir å fremheve

forskjellene. Hvor denne kampen foregår, kan være med på å understreke eller utydeliggjøre maktforhold.

I ulike kommunikasjonsmodeller forsøker man å få fatt på *hva som virker* i den språklige konteksten – og at vi bevisst og ubevisst bruker noen språklige virkemidler for å oppnå noe. I Rolv Mikkell Blakars bok ”Språk er makt” nevner han noen av de *virkemidlene*, eller som han også kaller dem: *maktmidlene*, vi disponerer i kommunikasjon:

- 1) *Valg av ord og uttrykk*
- 2) *Nyskaping av ord og uttrykk*
- 3) *Valg av grammatikalsk form*
- 4) *Valg av sekvens og rekkefølge*
- 5) *Suprasegmentale virkemiddel som trykk, tonefall og bruk av pauser*
- 6) *Hva som blir tatt som implisitte premisser* (Blakar,1996)

Innen en løsningsfokusert tilnærming og i anerkjennende intervjuer vil alle disse virkemidlene brukes helt bevisst. Felles med Blakars syn ligger også en grunnleggende forståelse av at *språk ikke er uskyldig*.

Språk kan betraktes som et etisk og estetisk anliggende. Tanken er at vi har et moralsk ansvar for å beskrive og og forholde oss til mennesker på en måte som kan styrke dem og gjennom det oss selv , og bidra til å skape vekst og fruktbar utvikling. I stedet for å beskrive menneskers utilstrekkelighet og negative egenskaper og handlinger kan vi velge å gå på jakt etter, og benevne, særegne evner og talenter- som kanskje aldri tidligere er blitt anerkjent. Ved at vi språkliggjør slike fortrinn og talenter, blir disse til en del av personenes identitet. Dette utløser energi til nye utviklingsfremmende handlinger. (Langslet 2002:35)

Hvis jeg spør etter hvem som har vært som har oppført seg verst eller hvem som er skurken den skyldige eller offeret – er jeg med på å gi navn og roller som har sitt utspring i kriminologi og strafferett. Det er med på å skape en ramme for samtalen som binder samtalepartene i en type språkspill, der i alle fall en av partene bør være bevisst på hvilken hensikt en har med samtalen. Gjennom språket kan vi trekke oppmerksomheten mot noen aspekter ved virkeligheten og ignorere andre.

Hvem har makten til å bestemme hva slags språk som skal brukes – og hvem har definisjonsmakt av de ord og begreper som benyttes f.eks i evalueringer av konflikt ikke konflikt, løst ikke løst godt nok, slik en løsningsfokusert tilnærming vil spørre etter detaljer og kjennetegn på ”konflikten godt nok løst, mindre, eller borte”.

En annen måte å bruke språket til å ta regi over problematikk er også som tidligere nevnt å eksternalisere konflikten, som den som gjør noe med menneskers liv

Innen narrativ terapi har den australske sosionomen Michael White introdusert eksternalisering av problemer som en måte å håndtere problemer på. ”*Det er ikke personen som er problemet, det er problemet som er problemet*”.

Ved slik å lage en ”språklig” og billedlig avstand mellom problemet og personen kan den enkelte lettere se problemet fra ulike vinkler og dermed lage nye narrativer om seg selv og hvordan en på ulikt vis kan forholde seg til det. (Michael White, 2000).

Parter i en konflikt forholder seg til både egne narrativer om seg selv og sitt egen handlingskompetanse og narrativer om den/de andre – hver part lager i tillegg et narrativ der elementene føyes sammen i en eller annen form for mening. Slik har vi både personlige biografier, og i tillegg har vi også uautoriserte biografier om andre. Et spørsmål stille seg er kan være hva som dominerer fortellingene våre om konflikter. Når en konflikt oppstår vil en ofte falle tilbake til ”gamle fortellinger” om oss selv og andre, hvis ikke vi gis eller oppfordres spesielt til å lage nye fortellinger. Vi bruker de fortolkningsrammer vi er vant til.

Innen narrativ terapi vil de ta utgangspunkt i at vi opplever problemer når fortellingene (både egne og andres) ikke stemmer med våre opplevde erfaringer. Terapien består da en prosess av fortellinger eller nye beskrivelser av våre liv og opplevelser. For å øke konflikthåndteringskompetansen blir mulighetene å gjennom ulike språklige innfallsvinkler trene på ulike narrativer om meg og om oss, avgjørende. Ikke bare som kommunikasjonstrening som handler om form. Her kommer konfliktveiledningens fortrinn inn, ved at det blir mulig å reflektere over det som oppleves som de viktigste faktorene i at konflikten for eksempel ble mindre eller borte. Hva av det du sa og gjorde tror du virket mest? Et slikt spørsmål bærer med seg både en antakelse om at alt du gjorde ikke nødvendigvis var så bra, og en antakelse om at *noe* av det du gjorde hadde stor betydning. I all veiledning og alle samtaler ligger faren for kun å reprodusere eksisterende, ”taus” kunnskap. Det er ikke sikkert den er god nok, verken for personen, situasjonen eller virksomheten som sådan.

Ikke minst kan en rekke maktforhold tilsløres, både mht til kjønn og uformelle maktkonstellasjoner og i forhold til kommunikasjonsregimer. En veileder kan godt være blind

for dette og dermed blir det et blindt felt for den andre også. En måte å redusere denne faren på er at denne typen veiledning også foregår i gruppe, der en nettopp kan trekke inn disse momentene som del av veiledningsgrunnlaget.

En må derfor alltid koble dette med andre typer kompetanse – for eksempel endringskompetanse som et middel for fornyelse og utvikling av også konflikthåndteringskompetansen.

9.2. Kommunikasjonsregimer

Ethvert samfunn og enhver enhet lager seg noen meningsbærende rammer for sin kommunikasjon. Hvordan vi velger å snakke om oss selv og andre på i konflikter kan gi bilder og funksjoner av konflikt som kan være hensiktsmessige i forhold til å skape samhold, men også begrense vårt handlingsrom på andre områder. Slik uttrykker også språk makt og avmakt. Dette innebærer å kunne være kritisk oppmerksom på den språkkulturen vi er en del av. Selv en anerkjennende tilnærming kan i sitt ønske om å fremheve det gode, risikere å bli et kommunikasjonsregime der viktige stemmer ikke blir hørt, hvis denne tilnærmingen blir dominerende.

”Kommunikasjonsregimer er et sett av retoriske former og tankefigurer som setter seg igjennom som dominerende måter å tenke og tale på innenfor bestemte samfunnsfelt. Et kommunikasjonsregime betinger hva som kan bli sagt, representert og få en kommunikativ form, hvilke valg som kan treffes og hvilke handlinger som lar seg forstå. Et kommunikasjonsregime gjør at noen lett finner et språk for sine erfaringer, mens andre forblir tause og usynlige.” (Kjeldsen mfl 2004:7).

I samme bok refereres Kenneth Burke, der han snakker om identifikasjon; det man deler og har til felles.

” Motstandere som definerer hverandre som onde, forhindrer enhver form for identifikasjon. Det eneste de kan dele er at de hater hverandre.”

Eksempel er USA`s holdning i sine formuleringer om ondskapens akse og hva de kan tillate seg av ekstrabehandling av for eksempel terrorister på Guantanamo. *”Retorikken om ” det onde” gav seg ut for å ville forsvare menneskerettigheter, men praktiserte dem ikke selv.”*

Det er mulig å tenke seg at det fins både formelle og uformelle regimer, og det fins noen som kommer tydeligere til uttrykk enn andre fordi noen er flinkere enn andre til å sette dagsorden.

Hvordan utfordre det regimet vi er en del av på en måte som ikke er så truende at du blir gjort til den onde og samtidig utfordre det nok til at det blir tatt alvorlig?

På et vis kan en konfliktsituasjon i seg selv utløse et kommunikasjonsregime i den forstand at en lett blir fanget inn i konfliktens retorikk om allianser, fiender, krenkelses, trusler, skjulte agendaer og lignende uttrykk. Når noen har sagt at her er det en gryende konflikt – dukker en del av disse ordene opp, som kanskje ellers ikke blir brukt. Mistankeperspektivet i en negativ form gir imidlertid lite i avkastning når det gjelder å løse konflikter: Vi leter etter skjulte agendaer, gjetter oss til hvor ille den andre kan ha ment det, vi legger øre til og produserer rykter som er i overenstemmelse med hovedfortellingen vi allerede har. Å kunne bryte dette, er å utfordre krefter som vil hevde et enten-eller. Et mål må på dette området må være å kunne romme både-og. Både det konfliktfylte og de mange funksjoner det kan ha, i tillegg til det som ikke er konfliktfylt.. Å kunne krangle er en like god egenskap som å kunne la være. For at dette skal kunne brukes i en kompetanseutvikling, trenger virksomheter å ha en arena det kan foregå på, et språk å reflektere i og en strategi for å hente ut den hverdagskunnskapen som fins.

10. Drøftinger, innvendinger og ubesvarte spørsmål

Å håndtere konflikter innebærer litt ulike ting for individer og for virksomheter. For virksomhetenes del handler det om å lage noen strategier for hva en skal gjøre før, under og etter en konfliktsituasjon eller periode med konflikter, en forutsigbar ramme for aktørene. Hvor konkret og detaljert denne rammen skal være må diskuteres i den enkelte virksomhet med hensyn til aktørenes behov og organisasjonen muligheter. I tillegg har de en utfordring i å kunne hente ut den kompetansen som allerede fins om konflikter. De kan legge opp strategier som tar hensyn til det, eller de kan satse mer på eksperter.

For individet er det et behov å mestre en hverdag, der konflikter skjer på jobben også. De kan trenge en arena der de kan hjelpe hverandre med å hente frem den kompetanse de trenger for å håndtere de konflikter som oppstår. Slik kan de også lettere bli klar over hvilke konflikter som er deres egne, og hvilke konflikter som tilhører strukturen i organisasjonen og få øye på det delansvaret de har for den sammenhengen de står i.

Siden den løsningsfokuserte tilnærmingen har fått såpass oppmerksomhet i arbeidslivet, kan det tyde på at den dekker et behov som ikke tidligere har fått uttrykk. Denne tilnærmingen vinner frem samtidig som opptattheten av konflikter øker. Slik Grimsmo og Sørensen beskriver arbeidslivet, er vi alle forventet å bruke større deler av vår personlighet i jobben. Det vil kunne oppstå mer av de konfliktene som også krever mer av vår kompetanse. Det er ikke lenger bare verneombudet eller tillitsvalgte som skal ordne opp i konfliktene, men den enkelte av oss må i større grad håndtere utfordringer av både mellommenneskelig art og dilemmaer av faglig art. Mobbeforskerne har funnet ut at mobbing i virksomheter ofte skjer der det er stort tidspress og mye stress (Einarsen mfl.2002).

En kan tenke seg dette som en tidsåndsvidning, fra en problemorientert, generaliserbar, diagnostisk og kvantitetsorientert innstilling til omgivelsene, til en løsningsfokusert holdning der en er mer opptatt av det individuelle, av en kvalitativ tilnærming og kasuistikk. Eller er det kanskje uttrykk for et umettelig behov for anerkjennelse og oppmerksomhet i en narsissistisk kultur.

”Det krever narsissistisk overskudd å gjøre seg til gjenstand for andres emosjonelle oppmerksomhet, refleksjon og vurdering.” (Dale, 1989:101). Er dette uttrykk for at velferdssamfunnet i den vestlige del av verden er ferd med å nå toppen av Maslows behovspyramide – og at denne måten å tenke på i større grad samsvarer med de individuelle behov for selvrealiserings og relasjonsbygging enn andre problemløsningsmetoder?

Eller er det tilbudet om den raske endring som frister? - Som kanskje ikke er varig, men hvis raske endringer er behovet, er de aldri ment å være varige uansett, så hvilket læringsmål tilstrebes i organisasjoner når det kommer til stykket? Hvis idealet er det fleksible mennesket, er det flere som gir et relativt pessimistisk syn på de raske endringene. Vi vil kunne betale med fremmedgjøring, lav tilhørighet og fagkompetanse som går raskt ut på dato (Sennet, 2001).

Strategier for konflikthåndtering kan også fungere som en måte å ikke ta fatt i viktige grunnleggende verdier for mennesker, og konflikter om hva som er godt nok. En annen risiko er at ved en løsningsfokusert veiledning eller et AI intervju kan risikere at den enkelte eller en gruppe ansatte får en bevissthet om sine løsningsmønster og kompetanse som ikke nødvendigvis er i overenstemmelse med organisasjonens verdier. Det er ikke sikkert de får anerkjennelse for det de faktisk frembringer.

Kan det å satse mer på strategier i konflikt som bygger på folks allmenne erfaringer gå i erfaringsgrøften eller inn i et erfaringstyranni (Weniger 1990, i Handal og Lauvås 2000)? Wenigers kritikk går inn i diskusjonen om hvor grunnlaget skal ligge, i teori eller praksis, for eksempel i en undervisningssituasjon. Det er kanskje ikke alltid at praksis er tilstrekkelig. Når ideer om det å vite hvordan en skal gjøre det, er det eneste en trenger, råder erfaringstyranniet, hevder han. Og det kan ødelegge for muligheten av å prøve noe nytt, hvis erfaringen blir en slag mytisk størrelse vi synes vi må innrette oss etter. Noen ganger er det ikke bevisstgjøring av egen kompetanse den enkelte trenger. Noen ganger trengs ganske enkelt mer kunnskap og innsikt, både for å utnytte konflikter og for å håndtere dem.

De fleste virksomheter har prosedyrer og rutiner i henhold til Internkontroll-forskriften som ble vedtatt 1992 og deretter revidert i 1996. Den krever dokumentasjon av rutiner på de fleste områder i en virksomhet, alt fra personalbehandling til håndtering av elektrisk utstyr. Få har laget prosedyrer for konflikthåndtering på det mellommenneskelige plan. Det kan tolkes som at det er et utbredt syn på at konflikt er noe en ikke behøver å forholde seg til i arbeidslivet. Hvis man har som utgangspunkt at kriser og konflikter er nødvendige deler av utviklingen i en organisasjon eller virksomhet, vil det å bruke tid og energi på å utvikle en beredskap for konflikthåndtering, og i åpenhet forhandle om en norm eller standard på ulike måter å nærme seg en konflikt på, være en nødvendig aktivitet.

En slik virksomhet vil ha flere ulike strategier å velge mellom – og en stab som vet å bruke dem og når. Spørsmålsstillingen ville ikke dreie seg om hvorfor konflikter oppstår, men hvordan håndtere dem når de kommer. Kanskje ville et relevant spørsmål kunne være: med tanke på de folkene, de oppgavene og de rammene vi har – hva ville være et ” normalt ” konfliktnivå hos oss? Regler og rutiner kan ikke alltid hjelpe en virksomhet i å løse sine problemer. En regelkultur vil også kunne føre til en slags *tillært hjelpesløshet* (Seligman, 1976 i Svedberg, 2002), som jeg var inne på i drøftingen av forebygging som strategi i konflikter. Når en oppdager at en har konflikter til tross for alt en har forebygget for å unngå dem, vil ofte behovet være å henvende seg til ekspertisen. Vi har gjort alt vi har kunnet, nå må andre overta. En hierarkisk organisasjon som gjennom regelverk og prosedyrer ønsker en strømlinjeforming for eksempel som del av merkevarebygging, vil kunne gjøre seg avhengig av konfliktekspertise på en rekke områder.

En prosjektorganisasjon som jeg henviste til i eksemplet med partneringprosessen i byggebransjen (Kadefors 2002), satser på en gjennomgang av hvilke grunnleggende prinsipper for konflikthåndtering som skal være et slags minste felles multiplum. Fordi de ikke skal fortsette å være en enhet, har de ikke et felleskap der de kan ta vare på eller utvikle mer enn den kompetansen som de får gjennom samarbeidet.

En teamorganisering slik Grimsmo og Sørensen (2001) snakker om, er på mange måter både avhengig av og basert på å utvikle den kollektive kompetansen, for å møte stadig nye utfordringer. Dette øker muligheten for å ta i bruk strategier som i større grad kan skapes mellom kolleger og mellom team. Når mennesker blir intervjuet eller får veiledning om en konflikt de er i eller har vært i, kan de både oppleve avstand nok til å få øye på flere sider enn de mest åpenbare for seg selv og andre, og få en legitim arena der konflikten er ønsket velkommen. Ved å være interessert og utforskende og legge til rette for at folk kan fortelle om sine konflikter, kan de kanskje selv få øye på hvilken funksjon akkurat denne konflikten, i denne konteksten. Problemet er ofte at mange organisasjoner fremdeles har beholdt en hierarkisk styring i form og til en viss grad innhold, og som samtidig ønsker seg en teamorganisering i forhold til oppgaveløsning og ansvar. Friheten til å utvikle det et team ønsker seg av kompetanse, står ikke alltid i forhold til det en toppledelse mener de trenger.

10.1. Behovet for det tredje blikket

Selv om jeg flere ganger i løpet av oppgaven har uttrykt skepsis til bruk av ekstern ekspertise, vil jeg også understreke betydningen av at det kan være mange grunner til å benytte seg av dette. Det er ikke nødvendigvis ut i fra at en ser på konflikt som noe en ikke ønsker å ta i, eller tror å ha kompetanse til å håndtere.

Noen ganger er det et ønske fra både parter og ledelse å hente inn noen utenfra. Behovet for det tredje blikket kan handle om at det hjelper oss til å skjerpe oppmerksomheten om det som skjer, som får oss til å rydde, som vi gjerne gjør når vi inviterer gjester. Eller på den andre siden, behovet for det kunnskapsrike og barmhjertige blikket fra en som ikke er bundet inn i historien.

Amason, A.C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, 39.123-48.

Andersen, Jan Atle (2004): *Folkeskikk og uskikk på jobben*. Oslo: Kolofon Forlag

Andersen, Tom (1995): Klienter og terapeuter som samforskere for å øke terapeutens sensitivitet. *Fokus på familien*, vol.4.193-200.

Antonovsky, Aaron (2000): *Helbredets Mysterium*. København: Hans Reitzels forlag

Aristoteles (1999): *Den nikomakiske etikk*. Oslo: Bokklubben dagens bøker

Ask, F.F. and Sletta, O. (1995): *Kommunikasjon som sosial og tverrkulturell kompetanse*. Trondheim: Tapir Forlag

Athanassiades J. C: "An investigation of some communication patterns of female subordinates in hierarchical organizations." *Human relations* 27, 195.

Bandler R. og J. Grinder (henholdsvis 1975 og 76): *Structure of Magic 1 & 2*. Palo Alto Cf: Science and Behavior Books

Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy. The exercise of Control*. Stanford University Press,

Berg, Insoo Kim & Scott D. Miller: (1992) *Rusbehandling – en løsningsfokusert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Berg, Insoo Kim (1994). *Family-based Services. A solution-focused Approach*. New York: W. W. Norton

Berge, Torkil (2005): "Positiv psykologi i praksis". *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*. Vol. 10. 05, oktober.

- Berger, Peter & Thomas Luckman (1996): *Den samfundsskabte virkelighed. En videnssociologisk afhandling*. København: Lindhardt og Ringhof
- Bjartveit & Kjærstad (1996): *Kaos og kosmos – byggesteiner for individer og organisasjoner*. Otta: Kolle Forlag
- Bjerrum Nielsen, Harriet (1996): ”Kjønn, generasjon og identitet”. Arbeidsnotat 8/96. Oslo: Senter for kvinneforskning
- Blakar & Nafstad (2004): ”Det omsorgsfulle mennesket - et psykologisk alternativ.”I: Nafstad, Hilde Eileen (red.) *Kommunikasjon, etikk og motivasjon*. Oslo:Gyldendal Norsk Forlag AS
- Blakar, Rolv Mikkel (1996): *Språk er makt*. Revidert og utvida utgave. Oslo: Pax Forlag A/S
- Blake, William (1992): *Songs of innocence and experience*, London: The Folio Society,
- Bollnow, Otto F. (1903): *Eksistensfilosofi og pedagogikk*. Oversatt av Reidar Myhre (1969) Oslo: Fabricius & Sønners Forlag,
- Borgan, Monica. ”Competency in Communication - a Conceptual Discussion”. Hovedoppgave PFI, UiO, 2002
- Boscolo L. and P.Bertrando (1996): *Systemic Therapy with Individuals*. London: Karnac Books.
- Bourdieu, Pierre (1990): *The logic of Practice*. London: Polity Press
- Bruner, Jerome (1990): *Mening i handling*. Århus :Klim
building a learning organization. New York: Nicholas Brealey Publ.
- Cooperrider (eds) “Appreciative Management and Leadership”. San Francisco: Jossey Bass.

Cooperrider, D. Stavros & Diane Whitney (2003) "Appreciative Inquiry Handbook".
NY: Berrett-Koehler Publishers

Cullberg, Johan (1997): *Mennesker i krise og utvikling*. Norsk utgave: Aschehoug & Co
1994.

Dale, Erling Lars (1989): Pedagogisk profesjonalitet. Om pedagogikkens identitet og
anvendelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Dale, Erling L.(1993): *Den profesjonelle skole: med pedagogikkens som grunnlag*.
Oslo:Ad Notam

Dalsgaard, Charlotte, Tine Meisner og Kaj Voetman (red) (2002): *Forvandling*.
Værdsettende samtale i teori og praksis. København: Psykologisk Forlag AS

De Dreu, Carsten og Evert Van de Vliert (1997): *Using conflict in
Organizations*".London: SAGE Publications Ltd

deShazer, Steve , I K Berg, E. Lipchik, E. Nunnally, A. Molnar, W. Gingerich and
Weiner-Davis (1986): "Brief therapy: focused solution development". Family Process, 25:
207-222.

Dewey (1933):*How we think.I*: Hickman, Larry A., Thomas M. Alexander (1998): *The
Essential Dewey, vol II* , Indiana University Press

Dewey (1922): I: Hickman, Larry A., Thomas M. Alexander (1998): *The Essential
Dewey. vol II* , Indiana University Press

Dewey, (1949) "Importance, Significance and Meaning", I: Hickman, Larry A., Thomas
M. Alexander (1998):*The Essential Dewey vol II* , Indiana University Press

Duncan, B., Miller, S.D. & Sparks, J.A. (2004): *The heroic client: A revolutionary way of
improve effectiveness through client-diercted, outcome-informed therapy*. San Francisco:
Jossey-Bass.

Duncan, B.L., Sparks J. (2002): *Heroic Clients, Heroic Agencies: Partners for Change. A manual for Client Directed Outcome Informed Therapy*. San Francisco: Jossey-Bass

Einarsen, Ståle og Stig Berge Mathiesen (2002): *Utbrent. Krevende jobber – gode liv*. Oslo: Fagbokforlaget.

Ekeland, Tor-Johan (2003): *Konflikt og konfliktforståelse*, Oslo: Gyldendal Akademisk

Evenshaug, Oddbjørn og Dag Hallen (2000): *Barne- og ungdomspsykologi*. Oslo: Gyldendal

Fredriksson, Gunnar (1993): *Wittgenstein*. Stockholm: Bonniers Förlag

Frønes, Ivar (1998): *De likeverdige*. Oslo: Universitetsforlaget

Furman, Ben & Tapani Ahola (2001): *Skap deg en bedre arbeidsplass*. Oslo: Gyldendal Akademisk .

Galtung, Johan (2000): *Conflict Transformation by Peaceful Means*. New York: United Nations

Gergen, K. (1982): *Toward Transformatin in social knowledge*. NewYork: Spring Verlag

Giddens , Anthony(1991): *Modernitetens konsekvenser*, København : Hans Reitzels Forlag

Gjærum, Bente, Berit Grøholt og Hilchen Sommershild (1998): *Mestring som mulighet. I møte med barn, ungdom og foreldre*. Oslo: Universitetsforlaget

Grimsmo, Asbjørn, Åslaug Hetle og Bjørg Åse Sørensen (2003): *Konflikter og konfliktmestring*. Oslo: AFI -rapport.

Grimsmo, Asbjørn og Bjørg Aase Sørensen(2001): *Kalde og varme konflikter i det nye arbeidslivet*, Oslo: Tiden norsk forlag.

Gullestad; Siri Erika (1992): *Å si fra. Autonomibegrepet i psykoanalysen*. Oslo: Universitetsforlaget

Handal, Gunnar og Per Lauvås (2000): *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen Akademisk

Henningsen, Gustav (1981): *Heksenes advokat- historiens største hekseprosess*. København: Delta Forlag

Hotvedt, Terje 1997. *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Hvarfner, Gunilla (1988): *Dygd i dag? Erik H. Ericssons teori om att mogna som människa*. Uppsala Studies in Social Ethics , Stocholm: Almquist&Wiksell,

Ihlen, Bente Marie, Heidi Ihlen og Johan Olav Koss (1997): *Effekt: falske smil og ekte ørefiker; en bok om kommunikasjon og teambygging*. Oslo: Cappelen

Janis, I.L. (1972): *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company

Jehn, K (1995): "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict." *Administrative Science Quarterly*,40,256-82.

Kadefors, Anna (2002): *Förtroende och samverkan i byggprocessen – förutsättningar och erfarenheter*. Rapport. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola,

Kjeldsen, Jens E. & Siri Meyer red. (2004): *Krig, rett og retorikk*. Åstorp: Rethor förlag

Kommunenes Sentralforbund, (2000): "Den myndiggjorte medarbeider". Prosjektrapport. Nordlandsforskning.

Kuhn, Thomas S.(1962), Torhild Berg og Lars Holm Hansen (1996)): *Vitenskapelig revolusjoners struktur*. Oslo: Spartacus

- Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Lakoff G. and M Johnson (1980): *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press
- Langslet, Gro Johnsrud , (2002): *LØFT for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Langslet, Gro Johnsrud (1998). ”Løsningsfokusert tilnærming til konflikter”. I: Fokus på familien, vol.26,s.160-173
- Lash, Scott. (1994): “Reflexivity and its Doubles: Structure, Aesthetics, Community”. I: Beck, Ulrich, Anthony Giddens & Scott Lash. (1994): *Reflexive modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press
- Lave, Jean & Etienne Wenger,(2003): *Situert læring – og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag
- Liddell & Scott (1963):*Greek –English Lexicon*. Oxford: Oxford University Press
- Lundby, Geir (1998): *Historier og terapi – om narrativer, konstruksjonisme og nyskriving av historier*. Oslo: Tano Aschehoug, 3. opplag
- Løgstrup. K.E (1978): *Skabelse og tilintetgjørelse-metafysik IV*, København: Gyldendal
- Løgstrup. K.E (1982): *System og Symbol* . København: Gyldendal
- Løvlie Schibbye, Anne-Lise (2002):*En dialektisk relasjonsforståelse*. Oslo:Universitetsforlaget
- Miller, Scott D.(1992): The symptoms of Solution. Journal of Strategic and Systemic Therapies Vol 11. No 1,1-11.
- Moi, Toril (1998):*Hva er en kvinne?* Oslo: Gyldendal

Morsing, Mette (1996): "Organisatorisk læring i spændingsfeltet mellem harmoni og konflikt" I: M. Morsing & Bolette Christensen (red.): *Læringsprocesser i virksomheden*, Dansk Industri

Nielsen Birkeland, Morten (2003): *Når mobberen er leder. En studie av sammenhengen mellom lederstiler og psykiske traumereaksjoner hos et utvalg mobbeofre*. Hovedfagsoppgave i psykologi. Trondheim: NTNU.

Nygård, Roald (1993): *Aktør eller brikke? Om menneskers selvforståelse*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Pondy, Louis R. (1992): "Reflections on Organizational Conflict". I: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, 257-261.

Rogers, C. R. (1961): *On Becoming a Person. A therapist's view of psychotherapy*, Boston: Houghton Mifflin (1967: London: Constable).

Rogers, Carl R. (1951): *Client – sentered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company

Rosenberg, Marshall B. (2006): *Ikkevoldskommunikasjon*. Oslo: Arneberg Forlag

Rudberg, Monica og Harriet Bjerrum Nielsen (2006): *Moderne jenter*. Oslo: Universitetsforlaget

Sennet, Richard (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget

Schein, Edgar (1987): *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.

Schön, Donald (1987): *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge P. M. (1990). *The Fifth discipline. The art and practise of the learning organization*. London: Random House Business Books

Senge Peter M et.al(1999) *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing

Solberg, Anne Kristine (1995): *Ledelse på kvinners vis. Kvinnelig lederskap i omsorgssektoren*. Oslo: Kommuneforlaget

Svedberg, Lars (2002): *Gruppepsykologi. Om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag

Thomas, K. (1976) "Conflict and conflict management". I : M.D.Dunnet(ed.): *Handbook of industrial organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally

Tomm, Karl (2000): *Systemisk intervjuetodikk. En utveckling av det terapeutiska samtalet*. Stocholm: Bokförlaget Mareld

Vygotsky, Lev S. (1978): *Mind in Society. The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press

Watzlawick, Paul (1979): *The Language of change*. New York: Basic Books Inc.

Watzlawick, Paul, JH Weakland, R. Fisch, (1974): *Change – Principles of Problem Formation and Problem resolution*. New York: W.W Norton & Company INC

White, Michael (1989): "The externalizing of the problem and the reauthoring of lives and relationships". Dulwich Centre Newsletter 3 .

White, Michael & D. Epston (1997): *Narrativ terapi. En introduksjon*. Stockholm: Mareld

Wind, H.C (1998): *Anerkendelse-et tema i Hegels og moderne filosofi*. Århus: Århus Universitetsforlag

Østerman, Karin (1999): *Developmental Trends and Sex differences in Conflict Behaviour*. Åbo: Akademi University, Developmental Psychology.

Aambø, Arild (2004): *LOS Løsningsorienterte samtaler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aarts, Maria (2000): *Basic manual*. Harderwijk: Aarts Production

Andre kilder:

Aftenposten

Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon, 3. utg. 1997.

DeSeCo (2002): *Definition and Selection of Competence: Theoretical and Conceptual Foundations*. Norge: www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/NOUer/2003/NOU-2003-16/9/3.html?id=370686. Dato: 17032007.

Dylan, Bob (1979): *Slow train coming*. Colombia (CD)

www.nrk.no

www.jobbingutenmobbing.no

www.ukeavisenledelse.no

”Veiviser til løsningsfokusert samarbeidsutvikling og konflikthåndtering”(2007):

www3.bergen.kommune.no/kompetanse/_ekstern/leana/Brukertalalen2007.doc. Dato: 12022007.

Reform 94, Læreplanens generelle del

VG