

## **Generasjonsskifte i Sande Produkter – Sensorveiledning**

### **Om oppgaven**

Generasjonsskifte i Sande Produkter beskriver et generasjonsskifte i en familiebedrift, der det har oppstått konflikt mellom generasjonene, særlig gründeren Oscar Sande og den nye daglige lederen, Albert, som også er Oscars svigersønn. Saksbeskrivelsen fører frem til en forhandling, som partene har sagt ja til å delta i og nå skal forberede. Temaet for forhandlingen er oppgitt å være «et klarere innhold i rådgivningsrollen Oscar skulle ha i bedriften».

Sande Produkter ved styrets leder, Diana (som er datter av gründeren Oscar), har bedt om bistand med analyse- og strategiarbeidet før forhandlingen. Oppgaven er nærmere definert som å lage en betenkning som analyserer situasjonen og drøfter mulige strategier for å overvinne vanskelighetene og skape et bedre forhold mellom partene. Det er presisert at betenkningen skal bygge på de faktiske opplysningene som er gitt i oppgaveteksten og benytte forhandlingsfagets teori og begreper.

Studentene har tre dager med alle hjelpemidler tilgjengelig for å besvare oppgaven.

### **Forholdet til læringskrav, litteratur og undervisning**

I læringskravene er det av relevans for oppgaven blant annet stilt krav om:

God forståelse for sentrale teorier og forskningsfunn om forhandlinger, forhandlingstyper og betingelser for effektive forhandlinger, herunder om:

[...]

- Forhandlingsanalyse og de sentrale analysebegreper

[...]

God forståelse for sentrale teorier og forskningsfunn om generelle emner i forhandlinger, herunder om:

- Kommunikasjon i forhandlinger
- Emosjoner i forhandlinger
- Subjektiv verdi
- Vanskelige virkemidler
- [...]

Hovedlitteraturen er Sverre Blandhol, *Smarte forhandlinger*, Universitetsforlaget 2020, særlig kapittel 3, 6 og 7. Men også andre deler av læringskrav og hovedlitteratur kan være relevante. Fra tilleggslitteraturen vil det særlig være de følgende to bøker, som også fremstillingen hos Blandhol bygger på, som er relevante:

Fisher, Roger og Daniel Shapiro (2006). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, New York: Penguin

Ury, William (1993): *Getting past no: negotiating your way from confrontation to cooperation*, New York: Bantam books

Det finnes også mye annen litteratur, forskningsartikler og stoff som kan være relevant for oppgaven. Studentene har mulighet til å trekke veksler på annet enn hovedlitteraturen, men det kan ikke forventes at de gjør det. Det kan imidlertid telle positivt om det er gjort på en fornuftig måte. Også en besvarelse som begrenser seg til bruk av hovedlitteraturen kan imidlertid oppnå toppkarakter hvis kvaliteten er tilstrekkelig god.

I undervisningen er forhandlingsanalyse behandlet i forelesning og gjennom gjentatte diskusjoner og teoretiske oppsummeringer etter rollespill. Begrepet subjektiv verdi og strategier for å skape subjektiv verdi er behandlet i forbindelse med et rollespill og diskusjon av det. Studentene har også fylt og skåret en forhandling de gjennomførte med et skjema for subjektiv verdi, basert på forskningen om dette begrepet. Temaet vanskelige virkemidler og den såkalte sekstrinnsstrategien (se nærmere nedenfor) er formidlet i en videoforelesning.

Også selve oppgavens form bør være godt kjent for studentene fra undervisningen. Undervisningen består av 10 runder med øvelser og rollespill, der studentene blir presentert for et faktum, og vekselvis skal analysere, forberede strategier og gjennomføre forhandlinger. Studentene skal underveis også levere fire skriftlige notater. I ett av disse blir de bedt om en analyse (riktignok av et annet tema, nemlig kontraktsrisiko) og i et annet om å formulere strategi (også det for en litt annen forhandlingsøvelsen, nemlig en forhandling med flere parter). Men selve tilnærmingen bør være godt kjent, og studentene er også forberedt gjennom tidligere eksamensoppgaver og formidling i undervisningen på at denne typen oppgave kan bli gitt til eksamen. All undervisning høsten 2020 har vært gjennomført digitalt, uten at det skal ha betydning for eksamensoppgaven og vurderingen av den.

Målet med å gi en praktisk analyse- og strategioppgave er, så langt det lar seg gjøre på en rent skriftlig eksamen, å teste studentene i kunnskaper og ferdigheter de har opparbeidet gjennom deltakelse i undervisningen. Muntlige ferdigheter, som ellers står meget sentralt i undervisningen, er det ikke mulig å teste i det foreliggende formatet.

### **Nærmere om oppgaven**

Oppgaven er praktisk rettet og skal bygge på fagets teori. Studentene bør bestrebe seg på å skrive noe som kan være til nytte for oppdragsgiveren, Sande Produkter. Det har en viss betydning for hva som kan anses relevant, og som bør gi uttelling. Rent teoretiske utlegninger uten at det munner ut i råd om hva som kan gjøres, må føre til trekk. Samtidig skal ikke besvarelsen være rent praktisk heller. Oppgaven ber eksplisitt om at studentene benytter fagets teori og begreper. De må altså forklare sine observasjoner med teori og begreper, samt bruke teori og begreper i drøftelsen av strategiene. Anekdotisk kunnskap, egne erfaringer eller alminnelig livsvisdom uten teoretisk forankring vil ikke kunne gi særlig uttelling.

Videre er det verdt å merke seg at teoriene og begrepene skal hentes fra forhandlingsfaget. Situasjonen og utfordringene som beskrives i oppgaven kunne tenkes analysert og drøftet også ut fra andre faglige perspektiver, for eksempel kommunikasjonsperspektivet eller konflikthåndteringsperspektivet. Det ville for eksempel være mulig å si mye praktisk og

teoretisk interessant om problemstillingen i oppgaven ut fra perspektivet i en bok som *Difficult Conversations* av Douglas Stone, Bruce Patton og Sheila Heen (1999), eller perspektivet hos Marshall Rosenberg i boken *Non-Violent Communication – a Language of Life* (2003). Metoden hos sistnevnte er også omtalt i hovedlitteraturen i forhandlinger. Men slik oppgaven er formulert, må det i tilfellet skje med utgangspunkt i forhandlingsfaget. Hvis besvarelsen ikke er forankret i forhandlingsfaget, vil den lett falle igjennom fordi den ikke svarer på oppgaven, selv om det som sies ellers skulle være både praktisk og teoretisk interessant.

Innenfor disse rammen er oppgaven nokså vidt formulert. Studentene kan løse oppgaven på flere måter, med like god uttelling. Oppgaveteksten gir likevel visse føringer for hvordan spørsmålene skal behandles. Studentene blir bedt om å analysere situasjonen og drøfte mulige strategier. Det vil være naturlig å forklare faktum utfra et systematisk begrepsapparat i analysedelen og bruke en mer diskuterende tilnærming i drøftelsen av mulige strategier.

Når det gjelder hva som skal tas med og hvordan stoffet skal disponeres, vil det være forskjellige mulige måter å gjøre det på.

En måte som trolig et flertall av studentene vil bruke, vil være å analysere situasjonen gjennom en såkalt forhandlingsanalyse, for så å drøfte strategier for å håndtere vanskelige virkemidler og strategier for å skape subjektiv verdi. Disse tre hoveddelene er behandlet i henholdsvis kapittel 3, 7 og 6 i *Smarte forhandlinger*. Hvor mye plass studentene bruker på hver del er ikke avgjørende. Det sentrale er kvaliteten på det som behandles. Studentene bør både vise et visst overblikk og evne å gå mer i dybden på sentrale punkter, som analyse av hindringer, håndtering av hersketeknikker og vanskelige virkemidler og utvikling av subjektiv verdi gjennom blant annet tillit, relasjonsbygging, anerkjennelse og involvering. Det er heller ikke nødvendig for en god karakter at alle de tre hoveddelene behandles. Hersketeknikkene og de vanskelige virkemidlene som Oscar har anvendt, kan for eksempel tenkes behandlet i analysedelen, uten at studenten eksplisitt drøfter sekstrinnsstrategien, men heller konsentrerer seg om strategier for å skape subjektiv verdi.

I det følgende gjennomgår jeg noen momenter som studentene kan tenkes å omtale, basert på en disposisjon i tre hoveddeler med analyse, håndtering av vanskelige virkemidler og utvikling av subjektiv verdi.

### **Analyse**

Oppgaven ber studentene analysere situasjonen. Det vil være naturlig å benytte begrepsapparatet i forhandlingsanalysen. Tilnærmingen til forhandlingsanalyse som studentene har lært og trent på, bygger på de såkalte syv nøkler i *Smarte forhandlinger*, kapittel 3: parter, interesser, alternativer, muligheter, hindringer, innflytelse og etikk.

### **Parter**

Det første gjelder partene i forhandlingene. De som kan nevnes som parter og interessenter, er Albert og Oscar, som henholdsvis daglig leder og rådgiver i bedriften, men også Diana som styreleder, og selskapet selv, Sande Produkter. Det kan også kort nevnes at ansatte kan bli berørt av konflikten og forhandlingene, samt at de tre hovedpersonene alle er nær familie (far, datter og svigersønn) med eventuelt andre berørte som følge av det.

### **Interesser**

Analysen av parter leder naturlig over til en analyse av interessene til de sentrale partene. Her må studentene bygge på det som er oppgitt i faktum og danne seg hypoteser om hva som kan være interessene. Det er en sentral ferdighet i faget å kunne identifisere og formulere interesser, slik at det blir mulig å arbeide med dem som grunnlag for å utvikle løsninger. For Sande Produkter kan blant annet følgende interesser nevnes:

- Omsetning og lønnsomhet
- Modernisering, mer effektiv drift
- Oscars kunnskaper og kontaktnett, overføring av dette til den nye ledelsen
- Relasjonen til Oscar
- Begrense kostnader og slitasje som følge av konflikten

Diana er mindre omtalt i faktum enn Albert og Oscar, og ser ut til å ha en noe mer tilbaketrukket, men ikke desto mindre viktig, rolle som styreleder. Hennes interesser kan antas å være relasjonen til sin far og bedriftens gründer og nåværende rådgiver, Oscar. Videre relasjonen til Albert som er daglig leder og ektemann. Det fremgår også av faktum at hun er interessert i modernisering, effektiv drift og å minske behovet for personlig arbeidsinnsats fra eierne. Samtidig kan det nok antas at også hun personlig er interessert i å begrense kostnader og slitasje som følge av konflikten.

Albert kan antas å dele de sistnevnte interessene, samtidig som også han må antas å ha interesse av relasjonen til styreleder som samtidig er ektefelle, og til svigerfar, som er rådgiver og opprinnelig gründer.

Den andre hovedpersonen, Oscar, har også flere interesser i saken. For det første selvsagt relasjon til datter og svigersønn – samt kanskje også til barnebarnet på to år. Som gründer og mangeårig eier kan vi også anta at han har interesse av bedriften og hvordan det videre går med den, også utover det rent økonomiske. Denne interessen gjelder dels bedriften isolert sett. Men han har også hatt en interesse av å la bedriften gå videre til neste generasjon. Her ser det imidlertid til å være visse spenninger eller indre konflikter hos Oscar. På den ene siden ønsker han å la styringen gå videre til neste generasjon, på den annen side har han fortsatt sine meninger om driften. Han uttaler direkte overfor Albert – riktignok i en kringel – at det smerter ham å se livsverket bli «ødelagt». Han fortsetter også å opptre på vegne av bedriften, og lover bort en kontrakt til en viktig kunde, tilsynelatende i strid med de fullmaktene han har. Vi kan anta at Oscar har visse interesser i kontakten han har hatt – og til dels tydeligvis fortsatt har – til bedriftens kunder. Det kan også nevnes at det kan se ut til at han har et visst behov for anerkjennelse for sin «innsats» både konkret for å sikre den nye kontrakten, men også mer generelt for å ha bygget opp bedriften. Endelig er det grunn til å nevne at Oscar ser ut til å være interessert i mer fritid, blant annet for å spille golf.

### ***Alternativer***

Det er ikke opplyst så mye om partenes alternativer. Men et nærliggende alternativ for alle berørte parter er at Oscar trekker seg ut av virksomheten helt og holdent. Det ser imidlertid ikke ut til at det er et særlig godt alternativ, i hvert fall ikke for bedriften. Man ønsker å få overført kompetansen og kontaktnettet Oscar har. Oscars alternativ kan tilsynelatende virke bedre – han kunne få enda mer tid til å spille golf. I og med at det er en familiebedrift, kan et brudd imidlertid ha negative konsekvenser på det emosjonelle og relasjonelle plan.

## **Muligheter**

Mulighetene kan det sies mye om, men en del kan med fordel spares til diskusjonen av strategier senere i oppgaven. Når det gjelder muligheter i temaet for forhandlingene, er det imidlertid nærliggende å peke på bedre definering av rollen Oscar skal ha i virksomheten og avklaring av ansvarsforhold. Man kan sikkert også tenke seg muligheter til å gi Oscar anerkjennelsen han kanskje trakter etter uten at han må forbli i bedriften. Kanskje kan kunnskapsoverføringen skje på en annen måte? Faktum gir ikke så mye på dette, og det er viktig at studentene ikke beveger seg for langt ut i spekulasjoner. Uansett foreligger det hindringer som må overvinnes før det kan bli mulig å utvikle muligheter og finne en holdbar forhandlingsløsning. Og det er dette som er oppgavens hovedfokus.

## **Hindringer**

Hindringer sorteres gjerne i strukturelle, strategiske, psykologiske, institusjonelle og kulturelle. Det er særlig de strukturelle, strategiske og psykologiske som ser ut til å skape vanskeligheter for partene i denne situasjonen. Blant strukturelle hindringer kan det uklare i Oscars rolle i bedriften og hva partene egentlig krangler om og skal forhandle om, nevnes. Det er emner med mange lang som berører dem både saklig, personlig og emosjonelt. En annen strukturell hindring som kan nevnes er kommunikasjonsforholdet mellom Oscar og Albert. Allerede før konflikten brøt åpent ut hadde de nesten sluttet å snakke sammen. Da blir det vanskelig å samarbeide og finne løsninger. Det at partene både er i familie og har roller i bedriften kan også nevnes som en kompliserende faktor – strukturell hindring.

Strategiske hindringer bør også påpekes, særlig Oscars bruk av hersketeknikker og andre vanskelige virkemidler. Når Oscar kaller Albert en «nybegynner» og en «blåruss» er det tale om fornærmelser. Det kan regnes som emosjonelle taktikker eller hersketeknikker. Begrepet hersketeknikk er ikke uttrykkelig definert og omtalt i hovedlitteraturen, men det kan likevel tenkes at studentene benytter dette uttrykket. Hersketeknikker omtales i mange sammenhenger. En definisjon av hersketeknikker at det handler om å gjøre makt gjeldende i en relasjon. Det kan synes treffende som beskrivelse av Oscars opptreden, selv det kanskje ikke kommer fra en posisjon av opplevd styrke, men snarere en viss usikkerhet.

Begrepet som brukes i hovedlitteraturen er emosjonelle taktikker, som karakteriseres som taktikker som «spiller på følelser som direkte leder til føyelighet, eller distraherer og hemmer deg slik at du blir mindre i stand til å ivareta egne interesser» (*Smarte forhandlinger*, s. 208). Det vil telle positivt at studentene identifiserer og plasserer de ulike vanskelige virkemidlene som brukes. Det er ikke bare emosjonelle taktikker.

Når Oscar krever at avtalen med Multiply godkjennes før han vil snakke mer med Albert, dreier det seg om det som i hovedlitteraturen omtales som en instrumentell taktikk og kalles forutsetning for å forhandle. Når Oscar ikke lar Albert snakke ferdig, men avbryter samtalen for å «rekke av avtale på golfbanen» kan det forstås på flere måter. Det kan sees som en hersketeknikk eller emosjonell taktikk, jf. ovenfor. Det kan også sees som en type forpliktelsestaktikk, en form for innlåsing. Det beror på om Oscar – og forsåvidt også Albert – ser på løftet til Multiply som status eller ikke. Hvis partene anser dette som status og det som blir utfallet om det ikke skjer noe, kan taktikken sees som en form for innlåsing. Oscar avslutter og gjør seg utilgjengelig slik at posisjonen bevares. På den annen side, hvis Oscar anser at han trenger aksept for løftet til Multiply – slik han formelt også må – kan taktikken mer oppfattes som emosjonell, og den rammer kanskje ham selv like mye som Albert.

Psykologiske hindringer kan også nevnes. Emosjoner er det mest nærliggende. Albert og Oscar har hatt et hissig ordskifte, og Albert har allerede forsøkt å unnskyldes seg for at han var hissig. Også andre emosjoner kan ligge til grunn for den unnvikende adferden før utbruddet. Litt ut over det som finnes i hovedlitteratur og som kan kreves ligger også det som kalles eskaleringseffekter, som kontaktbrudd, negative oppfatninger og negative holdninger. Selvrettferdighet og demonisering følger gjerne i kjølvannet av dette. Det kan ikke forventes at studentene går inn på dette, men hvis det sies noe fornuftig om psykologiske hindringer, vil det telle positivt.

### ***Innflytelse***

Basert på analysen av hindringer kan studentene ta for seg innflytelsesmidlene. Dette punktet vil naturlig lede over til delene om strategier for å overvinne vanskelighetene og forbedre relasjonen. Det kan nevnes at oppsettet kan influere på utfallet av forhandlingene. Hvem skal snakke sammen, når, om hva og hvordan? Albert og Oscar kunne for eksempel få bistand av en mekler. Men slik oppgaven er lagt opp, er det kanskje mest nærliggende å se på hva Sande Produkter, og nærmere bestemt Albert, kan gjøre på egenhånd for å løse flokene. Av det som er nevnt i hovedlitteraturen under analysepunktet innflytelse kan særlig forståelse av den andres interesser og behov, relasjoner og kommunikasjon nevnes. Relasjonsanalysen kan nevnes spesielt (enten her, tidligere, eller senere i forbindelse med strategier for å forbedre relasjonen). Den går ut på å se på forholdet mellom saksdimensjonen og relasjonsdimensjonen i forhandlingene. Når forholdet som her er at partene må antas både å ha sterke interesser i saken og i relasjonen, taler vi om balanserte interesser. Det er området for relasjonsstrategier spesielt og andre strategier for verdiskapning og gjentatte forhandlinger mer allment.

### ***Etikk***

Siste analysepunkt i de syv nøklene er etikk, men det synes ikke å være så mye å behandle om dette punktet i denne forhandlingen.

### **Håndtering av vanskelige virkemidler**

Som nevnt tidligere er det ikke nødvendig at studentene skiller ut dette temaet til selvstendig drøftelse. I og med at oppgaven ber om mulige strategier for å overvinne vanskelighetene kan det imidlertid være naturlig. Det er også på det rene at det foreligger en opptrapping av konflikten mellom Albert og Oscar, og at særlig sistnevnte bruker det som kalles vanskelige virkemidler. Albert kan ikke sies å ha håndtert dette fullt ut tilfredsstillende. Tidlig i utviklingen trakk han seg tilbake og sluttet å involvere Oscar. Når det spisser seg til, hisser han seg opp og mister fatningen. Han roper tilsynelatende nokså ubehersket etter Oscar at bedriften ikke trenger ham. Albert synes ikke å ha vært særlig godt forberedt på hva som kunne skje og heller ikke hatt en plan for å håndtere denne typen situasjoner.

Den såkalte sekstrinnsstrategien er en metode for å håndtere vanskelige virkemidler som kan dukke opp i forhandlinger. Det spiller ingen rolle for strategiens anvendelighet om de vanskelige virkemidlene kommer fra en part med overlegne ressurser og makt, eller – som her – fra en part som både formelt og reelt kanskje opplever seg i en svakere stilling. Høyrøstet og ubehagelig adferd kan mange ganger være «svakhet forkledd som styrke». Strategien består av følgende seks elementer:

1. Forberedelse

2. Selvkontroll
3. Å vende seg mot den andre
4. Nøytralisering av virkemidlene
5. Nøytralisering av strategien
6. Invitasjon til samarbeid

Rekkefølgen er viktig; hvert trinn bygger på det foregående. Målet er det siste – invitasjon til samarbeid. Men overfor en part som bruker vanskelige virkemidler er det ikke uten videre nok å vise vennlighet og samarbeidsvilje. Noen ganger må man også kunne vise nødvendig fasthet, uten å eskalere.

Det vil ikke være mulig for studentene å gå inn på alle detaljer i strategien innenfor rammen av oppgaven. Det kan variere litt hva den enkelte vil velge å fokusere på. Det sentrale er å vise forståelse for innholdet og formålet med strategien. Det vil også telle positivt om studentene diskuterer ulike sider ved strategien i den foreliggende situasjonen, eventuelt også andre elementer eller strategier. Særlig den sterke relasjonsinteressen og elementene i strategien for å bygge subjektiv verdi (mer om den straks nedenfor) kan her bringes inn. Kanskje vil det være elementene selvkontroll, vende seg mot den andre (empati og aktiv lytting) og invitasjon til samarbeid som i den foreliggende saken vil kunne passe best. Når det gjelder håndteringen av de konkrete taktikkene – og nye som måtte komme – kan muligens den beste strategien være å overse dem og unngå å gjengjelde. Oscar synes i liten grad å forsøke å lure Albert eller tvinge igjennom bestemte resultater (kanskje med unntak av løftet til Multiply). Ved å overse og eventuelt omformulere taktikkene, vil Albert kunne unngå å gi oppmerksomhet til den problematiske adferden, noe som kan føre til at den går over av seg selv.

### **Strategi for å utvikle subjektiv verdi**

Studentene bør skrive om begrepet subjektiv verdi og ulike måter å utvikle subjektiv verdi på. Subjektiv verdi handler om partenes subjektive opplevelse av det som foregår i forhandlingene. Det er grunn til å anta at både Albert og Oscar opplever lav subjektiv verdi. Samtidig er de i tette relasjoner både privat og profesjonelt og må forholde seg til hverandre, nesten uansett hva som skjer. Å tenke på gjentatte forhandlinger og hva som skal til for at partene opplever det å forhandle som tilfredsstillende, blir dermed viktig.

Subjektiv verdi og strategier for å utvikle subjektiv verdi er omtalt i *Smarte forhandlinger*, kapittel 6. Begrepet er bygget på omfattende empirisk forskning som viser at parter verdsetter fire ting når de forhandler: resultatet, selvbildet sitt, relasjonen og prosessen. Denne forskningen viser også at høy subjektiv verdi ikke bare gir partene økt motivasjon til å forhandle med hverandre igjen, men at de også i nye forhandlinger oppnår bedre objektive resultater. Endelig fører økning av den subjektive verdien i forhandlingene til at det oppstår en god sirkel. I gjentatte forhandlinger opplever partene stadig positive emosjoner, subjektiv tilfredshet, oppfylte såkalte identitetsbehov og gode resultater. De kan bryte ut av en negativ konfliktspirale (en ond sirkel) på en definitiv og varig måte.

I boken er det angitt seks elementer i en praktisk strategi for å utvikle subjektiv verdi:

1. Rettferdighet

2. Tillit
3. Relasjoner
4. Anerkjennelse
5. Involvering
6. Kommunikasjon

Alle synes relevante i den aktuelle situasjonen, særlig de siste fem. Tillit kan for eksempel spille en rolle her. Det er ikke sagt eksplisitt, men det kan se ut til at Albert og Oscar ikke har all verdens tillit til hverandre, og kanskje til og med har utviklet en viss mistillit. Samtidig har de mye å bygge på for å gjenreise tilliten. Noe av det handler om å styrke relasjonen seg imellom, som jeg kommer tilbake i neste punkt, noe handler også om forutberegnelighet og kompetanse – såkalt kalkulasjonsbasert tillit. Klarere linjer, å holde inngåtte avtaler og gjøre som forventet er komponenter i det å bygge denne typen tillit.

Albert og Oscar – og Diana – er også allerede knyttet sammen i familiære bånd. Det er altså ikke mangelen på forbindelser og nærhet som er problemet, men måten de forholder seg til hverandre på. Her kommer de såkalte identitetsbehovene inn med full tyngde. De regnes gjerne for å være: anerkjennelse, tilhørighet, autonomi og status. Når de ikke oppfylles blir folk lett motvillige, negative og opplever ubehagelige følelser. Når de derimot ivaretas styrkes viljen til samarbeid og folk opplever positive emosjoner.

Det kan slik faktum er beskrevet være grunn til å anta at manglende oppfyllelse av noen av disse behovene ligger til grunn for den konflikten som har oppstått. Det har kanskje gått begge veier. Men oppgaven legger som nevnt opp til å se på hva Sande Produkter, og nærmere bestemt Albert, kan gjøre. Dels handler dette om å gjenopprette skade som har skjedd, men også – og ikke mindre viktig – om å legge grunnlaget for en mer positiv fremtidig utvikling ved å sørge for at disse fundamentale menneskelige behovene ivaretas. Både anerkjennelse, tilhørighet, autonomi og status kan tenkes å være relevante for Oscar i situasjonen. Han har ønsket at neste generasjon skal overta bedriften, men frykter nå at de «ødelegger livsverket». En klarere anerkjennelse av hans perspektiv og status kan tenkes å være en god investering. Likeså kan det å holde ham informert og involvert der det passer tenkes å være egnet til å ivareta disse behovene, stimulere positive emosjoner og øke hans subjektive verdi.

Det vil sikkert variere en del hva studenten griper tak i her, og det er ikke hva som er med, men hvordan det behandles som skal vurderes. Drøftelser må premieres. Noen vil sikkert gripe tak i at Albert og Oscar har en felles fritidsinteresse i golf. Men det holder ikke å anbefale dem å spille golf sammen, hvis det ikke ledsages av en forklaring av hvorfor dette kan være relevant og hva det kan bidra til. Nevnes kan selvsagt også kontakten med sønnesønnen på litt over to år. Men igjen vil den gode besvarelsen vise seg ved måten slike allmennmenneskelige råd presenteres og diskuteres på.

### **Vurdering av besvarelsene**

Oppgaven bør gi alle studenter nok å skrive om. Ordgrensen er på 4000 ord med Times New Roman 12 punkt og halvannen linjeavstand, som tilsvarer drøyt 10 A4 sider. Studentene kan benytte alle hjelpemidler, og det er ikke noe forbud om å kollokvare med andre underveis. Det kan derfor trolig forventes en viss konformitet når det gjelder innhold og disposisjon.

Selvstendighet i utforming og drøftelser må premieres, sammen med kvaliteten som selvsagt er det sentrale.

Studiedekanen har også påpekt at vurderingen skal ta hensyn til at pandemien har gjort den generelle studiesituasjonen svært krevende dette semestret. Karaktersettingen skal ta hensyn til dette. Enhver tvil om karakteren skal falle ut til kandidatens fordel.

Denne veiledningen er skrevet før jeg har lest noen besvarelser.

Oslo, 16. november 2020

Sverre Blandhol