

Bjarte-André Matre

Ledere og konflikthåndtering

Et sosiologisk perspektiv på frikirker og
konflikthåndtering

AVH502 – Masteravhandling (55 ECTS)

Disiplinbasert master i kristendomskunnskap
Studieretning religionssosiologi

Vår 2010

Veileder: Professor Harald Askeland

Det teologiske Menighetsfakultet

Forord

Jeg vil i dette forordet takke flere personer!

Takk til dere fem pastorer som valgte å si ja til å være mine informanter! Uten dere hadde det ikke kunnet bli noen oppgave. Dere tok i mot meg og prosjektet på en fantastisk måte. Deres imøtekommenhet og åpenhet er forbilledlig og imponerende!

Takk til MF som gjorde det mulig for meg å fullføre en gammel drøm! Jeg har med dette gjort ferdig et studium som ikke er et deltidsstudium, uten å være fulltid på MF. Til tider har jeg nok trengt hjelp av forståelsesfulle veiledere, stort sett i siste liten... og det har jeg fått!

Takk til professor Harald Askeland! Uten din oppmuntring, din kritiske sans og ”plagsomme” spørsmål ville jeg gått meg vill i egne ”velmenende” tanker, og aldri landet et prosjekt med akademisk karakter!

Takk til Kristin! Dette har vært mer mitt prosjekt enn vårt prosjekt... Til tider har det kanskje også kostet mye. Du er gullet mitt!

Sandefjord, juni 2010

BjA

Innholdsliste

Forord	2
Innholdsliste	3
1 Innledning	5
1.1 Tema og problemstilling	5
1.2 Bakgrunn for tema og problemstilling	5
1.3 Tidligere forskning	7
1.4 Personlig ståsted	8
1.5 Oppgavens oppbygning	9
2 Teori	10
2.1. Innledning – utvalg av teori	10
2.1.1 Kort om sosiologi og organisasjonssosiologi	10
2.1.2 Kort om arbeidslivsforskning	11
2.2 Ressurser for ledere	12
2.3 Maktteori	12
2.4 Strukturer	13
2.5 Demokrati i menigheten	14
2.5.1 Innledning	14
2.5.2 Demokrati generelt	14
2.5.3 Demokratisk utvikling i religiøse bevegelser	15
2.5.4 Demokrati i menigheten rent praktisk	16
2.6 Konkret om ulike tilnæringsmåter til konflikthåndtering	16
2.6.1 Hotvedt: fokus på diagnose og polarisering	16
2.6.2 Langslet: fokus på LØFT – mirakelspørsmål	26
2.6.3 Rognes: fokus på forhandlinger	33
2.7 Pastoren som leder	37
2.8 Oppsummering	38
3 Metode	39
3.1 Innledning	39
3.2 Begrunnelse for forskningsdesign	39
3.3 Kvalitative intervju som forskningsmetode	40
3.3.1 Formål og ulike typer intervju	40
3.3.1.1 Formålet med kvalitative forskningsintervju	40
3.3.1.2 Ulike typer intervju	40
3.3.1.3 Semi-strukturerte intervju	41
3.4 Utvelgelse av informanter	42
3.5 Kort om informantene	43
3.6 Gjennomføringen av intervjuene	43
3.7 Min rolle som forsker	43
3.8 Datamaterialet	44
3.9 Reliabilitet	45
3.10 Validitet	45
3.11 Etikk	46
3.12 Oppsummering	46
4 Presentasjon av funn	47
4. 1 Bakteppe	47
4.1.1 Ulike former for konflikter	47
4.1.2 Omfang av konflikter	49
4.2 Holdninger	52

4.3 Pastoren som megler	53
4.3.1.0 Generelt om gjentakende mønstre og syntese	53
4.3.1.1 Konturen av en strategi	54
4.3.1.2 Oppsummering av mønstre	54
4.3.2.0 Generelt om tradisjonell måte å håndtere konflikter	55
4.3.2.1 Sørensen og Grimsmo	55
4.3.2.2 Hotvedt	55
4.3.2.3 Oppsummering av tradisjonell måte	59
4.3.3.0 Generelt om LØFT	59
4.3.3.1 Skalaspørsmålet	59
4.3.3.2 Nøkkelord	60
4.3.3.3 Oppsummering LØFT	62
4.4 Pastoren som en part	62
4.4.1 Generelt	62
4.4.2 Konflikten mellom gammelt og nytt	62
4.4.3 Pastoren som problemet	63
4.4.4 Hvilke ”fighter” tar du?	64
4.4.5 Oppsummering av pastoren som part	66
4.5 Ressurser	66
4.6 Strukturer	68
4.6.1 Innledning	68
4.6.2 Interne strukturer	68
4.6.3 Eksterne strukturer	71
4.6.4 Betydningen av strukturer	72
4.6.5 Oppsummering strukturer	73
4.7 Ledelse	73
4.7.1 Innledning	73
4.7.2 Sterk og svak ledelse	74
4.7.3 Demokrati	75
4.7.4 Visjoner	76
4.7.5 Tålmodighet	77
4.7.6 Oppsummering ledelse	77
5 Avsluttende drøfting	79
5.1 Bakteppe	79
5.2 Holdninger	79
5.3 Pastoren som megler	80
5.4 Pastoren som en part	80
5.5 Ressurser	80
5.6 Strukturer	80
5.7 Ledelse	81
Litteraturliste	83
Vedlegg: Intervjuguide	85

1 INNLEDNING

1.1 Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er frikirker og konflikthåndtering. Jeg ønsker å undersøke hvordan frikirker håndterer konflikter. Mitt siktemål er dermed prosessuelt, jeg ønsker å fokusere på prosesser.

For å kunne si noe fornuftig om prosesser, ønsker jeg også å undersøke litt om hvilke typer konflikter som oppstår, og noe om omfang av konflikter. Dette blir mest å regne som bakgrunnskunnskap for å ha noe å relatere prosessene til. Ellers kan det bli noe abstrakt, og kunnskapen om prosesser kan kanskje henge litt "i løse lufta".

Mitt forskningsspørsmål blir "*Hvordan håndterer ledere konflikter?*". Dette er et spørsmål som er konkret og åpent. I forlengelsen av dette, ser jeg også på hvilke ressurser lederne har til rådighet, og om det er en sammenheng mellom strukturer og måter å håndtere konflikter på.

1.2 Bakgrunn for tema og problemstilling

Mitt ønske med å ta opp et slikt tema, er å være med å produsere ny kunnskap. Det er så langt jeg kjenner til ikke forsket på denne problemstillingen tidligere. Jeg har vært i kontakt med flere sentrale frikirkeledere som ikke vet at dette er tatt opp tidligere. De ser det som positivt med et slikt prosjekt.

Mitt ønske er videre å se menigheter som er maksimalt effektive, og som vinner mennesker for Jesus! Det er klart at uløste konflikter hindrer menigheter i å fungere maksimalt. Jeg håper at gode kunnskaper om konflikthåndtering kan føre til at konfliktnivået blir mindre. Videre kan konflikter føre til noe positivt, dersom de blir håndtert på en god måte. Jeg håper at kunnskaper om konflikthåndtering også kan føre til mer konstruktive prosesser.

Videre har jeg gått en vei når det gjelder problemstilling og forskningsspørsmål. Det har blitt noen endringer i løpet av prosjektperioden. Et spørsmål jeg tidligere syntes var spennende, var

spørsmålet om det var mulig å identifisere gjentakende mønstre. Altså, om pastorene handlet på like måter når de skulle håndtere konflikter. En kort prat med noen få personer bekrefter at det er tilfelle. Dermed blir det spørsmålet kanskje ikke fullt så spennende som en viktig del av oppgaven.

Videre var jeg nok noe idealistisk i begynnelsen på prosjektet. Jeg hadde først som mål å kunne lage en slags liste over punkter som en kunne forholde seg til, når en står oppe i en konflikt. Jeg hadde et håp om en ”how-to-do”-liste med gjerne ti punkter. Lesing av litt konfliktteori fra arbeidslivet vanskeliggjør et slikt håp. Teoretikere har lite tro på det (se f. eks. Hotvedt 1997:148).

En tanke jeg også jobbet med en tid, var spørsmålet om retningslinjer i en litt annen vinkel. Dersom det fantes retningslinjer, kunne jeg analysere disse. Da de ikke finnes, faller denne biten bort. Jeg ser da på ressurser i et videre perspektiv.

Hvorfor velger jeg å fokusere på ledere, når jeg skal undersøke frikirker? Jeg har flere grunner til det.

For det første, så har det noe med ansvar å gjøre. Jeg finner det mest interessant å snakke med de som faktisk har et ansvar.

For det annet, så har det metodiske implikasjoner. Det er enkelt for meg å snakke med et mindre utvalg pastorer. Skulle jeg snakket med flere folk, ville det fort kunnet gå ut over rammene til en masteroppgave. Det ville blitt for omfangsrikt.

For det tredje, så har det noe med materien i stoffet å gjøre. Dette emnet kan være noe betent. Dersom en går ut over hva pastorene erfarer, og ser på hva ”alle” erfarer, får en nok en utfordring. Den utfordringen går fra å være hovedsakelig metodisk, til å bli en mer analytisk utfordring. Hvordan skal en håndtere alle meninger i en frimenighet? Jeg avgrensner, og velger vekk den utfordringen.

Et siste poeng har med vanlige krav til kvalitet i forskningen å gjøre. Jeg har her tydeliggjort noen forutsetninger. De skal selvsagt kritiseres, og det er ikke problematisk for denne oppgaven. Jeg kommer tilbake til dette i kapitlet om metode.

Noen avklaringer når det gjelder begrepsbruk

Jeg vil avklare noen begreper.

For det første så bruker jeg ”frikirke” og ”menighet” om hverandre. Jeg legger det samme meningsinnholdet i begge begrepene. Dette er i samsvar med dagligtale; vanlig bruk av ordene. For noen er ”frikirke” naturlig, for andre er ”menighet” naturlig. Når dette er

vanlig i dagligtale, finner jeg det vanskelig (og unødvendig) å måtte velge å bare bruke ett av ordene.

Videre bruker jeg ”pastor” og ”leder” om hverandre på samme måte. Til dels bruker jeg også det noe videre begrepet ledelse. Da vil jeg tydeliggjøre det. Uansett, så er fokuset her mot ledelsen i en menighet.

1.3 Tidligere forskning

Det er, som tidligere nevnt, ikke gjort en tilsvarende undersøkelse i Norge før. Jeg har kontaktet Det teologiske Menighetsfakultet, samt flere personer i ulike frikirkemiljø, som ikke har kjennskap til en forskning som tar opp hvordan frikirker håndterer konflikter. Heller ingen av mine informanter kan påvise tilsvarende.

Søk i Bibsys våren 2010 gir heller ingen treff på ulike varianter og sammensetninger av ordene ”frikirke”, ”menighet”, ”konflikthåndtering” eller ”konflikt”.

Imidlertid finnes det noe forskning i tilgrensende område. Dette er områder som ikke er helt sammenfallende, men som det likevel går an å hente mye kunnskap fra. Jeg vil derfor kort si litt om det.

Terje Torkelsen har skrevet en doktoravhandling som heter ”På livet løs” (2003). Den omhandler erfaringer fra seks personalkonflikter i Den norske kirke. Erfaringene har vært så sterke at de har ført til dramatisk lavere helse og livskvalitet. Da denne studien konsentrerer seg om statskirken, faller den utenfor mitt fokusområde.

Arne Tord Sveinall har skrevet en bok som heter ”Troende til litt av hvert” (2000). Den er skrevet på bakgrunn av samtaler med flere hundre informanter. Den tar opp et tema som handler om religiøsitet og problemer. Derfor er den interessant i min kontekst. Imidlertid fokuserer den på sekterisme og sjelesorg, og jeg velger derfor ikke å behandle den grundig.

Tormod Kleiven har skrevet en doktoravhandling som heter ”Intimitetsgrenser og tillitsmakt” (2008). Den handler om hvordan ulike kirkesamfunn forstår og handler i situasjoner med seksuelle krenkelser. Han fokuserer også mye på retningslinjer. Ettersom jeg ønsker å se på konflikter mer generelt enn overskridende seksuelle handlinger, og retningslinjer ikke er i fokus, lar jeg denne også i stor grad ligge, i denne sammenheng.

Noe tilsvarende fokus som Kleiven, har Else Kari Bjerva. Hun har skrevet en masteravhandling om ”Når ord står mot ord” (2009) – om hvordan kirken håndterer seksuelle anklager mot sine ledere.

Sæbjørg Hageberg har skrevet en hovedfagsoppgave som heter ”Når legemet lider” (1996). Hennes undersøkelse er kvantitativ. Der tar hun for seg hvilke typer konflikter som er mest vanlig i Den norske kirke. Hun lager fire hovedkategorier. Det er konflikter knyttet til organisering, teologiske konflikter, s.k. ”personologiske” konflikter, og andre konflikter. Med ”personologiske” konflikter forstår hun konflikter som ”oppstår på grunn av personlighetstrekk, eller som på andre måter er direkte knyttet til personers historie, psyke og framturen”. Hennes konklusjon er at de aller fleste konflikter kan knyttes til enkeltpersoner.

Anne Kjærland Bratland har skrevet en hovedfagsoppgave om ”Hellige konflikter? En kvalitativ studie av personalkonflikter i Den norske kirke” (2000). Hennes materiale er 12 informanter i 4 personalkonflikter. Bratland hevder at tre av disse konfliktene kan være typiske for et større antall konflikter. Hun deler inn årsakene til konflikter i fire. Det er personlige egenskaper, relasjoner, organisasjon og teologi. Ingen av hennes informanter oppgir teologi som årsak. Flere trekk ved hennes materiale kan tyde på at det også her er en tendens mot personlige egenskaper som forklaringsmodell.

Edin Løvås har skrevet en bok som heter ”Det farlige maktmennesket” (1999). Den handler om ekstreme utslag av maktbruk i menigheten, det som på folkemunne gjerne omtales som psykopati. Da dette er det spesielle, og ikke det generelle, omhandler jeg den ikke.

Torfinn Skarpaas har skrevet en masteroppgave (2009) om konflikthåndtering og bispekontor. Hans tema er tilgrensende mitt, men hans metode og datamateriale annerledes.

Pål Repstad har skrevet en bok som heter ”Dype, stille, sterke, milde. Religiøs makt i dagens Norge” (2002). Denne er interessant i forhold til selve maktperspektivet. Imidlertid ønsker jeg å fokusere mest på prosess.

1.4 Personlig ståsted

Mitt personlige ståsted kan det være grunn til å avklare. Jeg har i ca 20 år vært en leder på mellomnivå. Jeg har vært speiderleder, husgruppeleder, Alpha-leder og bønneleder. Jeg har videre interesse for ledelse rent generelt. Det kan reises spørsmål om jeg er for mye innenfor det feltet jeg undersøker. Etter egen vurdering er dette ikke problematisk. I kapitlet om metode kommer jeg tilbake til dette. Ellers kan det nevnes at jeg personlig har erfart hvor ødeleggende konflikter *kan* være.

1.5 Oppgavens oppbygning

Da det ikke finnes noe konkret materiale på frikirker og konflikthåndtering, har jeg valgt å løfte blikket litt. Jeg velger å se på konflikthåndtering i arbeidslivet, og forholder meg teoretisk til dette. Så analyserer jeg mine informanters erfaringer opp mot dette.

En styrke med denne tilnærmingen, er at jeg kan få en grundig og profesjonell tilnærming til konfliktstoffet. Videre er det i kirkelig sammenheng en fare at konflikter blir åndeliggjort. Denne tilnærmingen bør kunne minke den faren.

En svakhet kan være at forskjellene mellom det profane arbeidslivet og det livet som leves i frikirkene kan bli for store. Mer om dette senere.

2 TEORI

2.1 Innledning – utvalg av teori

For å kunne tolke mine funn på en god måte, søker jeg å analysere mine funn i relasjon til teori. Jeg skal i dette kapitlet presentere en del teori som er relevant i forhold til problemstillingene. Jeg ønsker et sosiologisk perspektiv, og viser dermed til sosiologisk litteratur. Videre ønsker jeg å se om kunnskap fra arbeidslivet blir brukt i menighetslivet, jeg tar dermed for meg en del teori som er vanlig når det gjelder konflikthåndtering i samfunnet ellers.

I dette valget, ligger det også at jeg har valgt bort noe litteratur fra mer statskirkelig sammenheng. Som vist tidligere, har det vært gjort noe forskning på konflikter innen Den norske kirke. Jeg tenker at jeg ønsker å bruke perspektivet fra arbeidslivsforskningen for å kunne frigjøre meg fra religiøs tenkning i det hele tatt.

I dette prinsippvalget, får jeg støtte fra nettopp statskirkelig hold, nemlig Gunnar Stålsett. Han sier følgende (Stålsett 1998:19):

Men for at vi ikke skal falle i den grøften at vi åndeliggjør konflikter og konfliktløsninger i kirken, trenger vi å holde fast at menigheten *også* er en sosiologisk størrelse som må forstås utfra samfunnsvitenskaplige metoder, og at kirkens tjenere *også* er mennesker underlagt de samme reaksjonsmønstre som andre.

2.1.1. Kort om sosiologi og organisasjonssosiologi

Sosiologi er et samfunnsfaglig fag. Fokus er relasjoner mellom mennesker, både enkeltmennesker og grupper. Sosiologien søker å beskrive, samt å forklare. En fare kan kanskje være at sosiologien i for liten grad ser enkeltmennesket, og legger for stor vekt på generaliseringer og påstander om lovmessighet.

Repstad sier at sosiologi handler i store grad om ”vekselspillet mellom mennesker, og om vekselspillet mellom mennesker og samfunnsordninger” (Repstad 2007b:22).

Man kan også snakke om ”bindestreks-sosiologer”. Ulike sosiologer er gjerne interessert i ulike felt og emner. På mange måter gjør denne oppgaven seg nytte av ulike organisasjonssosiologiske arbeider. Harald Askeland (Askeland 1994:55) hevder følgende:

Mitt standpunkt vil bli at organisasjonssosiologien har et selvstendig bidrag å gi til en samtale mellom fagene. Hva som konstituerer kirken som ”Jesu Kristi legeme” er åpenbart et teologisk anliggende. Hvordan kirken framtrer i sin sosiale eller ”utvendige” skikkelse bør sosiologen og

organisasjonssosiologien kunne bidra til forståelse av, i en samtale som kan berike den organisasjons- og ledelsesdebatt som er tiltrengt i kirken.

I samme artikkel problematiserer han en del litteratur om organisasjonsspørsmål i kirke og menighet (1994:42). Han gir kritikk for at noe litteratur ikke grundig diskuterer menighetenes egenart, og at det i flere tilfeller mangler en analyse av konkrete empiriske studier.

I en senere artikkel (Askeland 2003:33f) gir han flere momenter til hva som kan særprege menighet som organisasjon. Noen kan mangle verktøy for å nå mål, organisasjonsformen kan bli sett på som nær et dogme og sterkt fokus på mål kan ta vekk fokus på andre prosesser i organisasjonen. Det kan være gap mellom offisielle og reelle mål, og åpenhet for nye medlemmer gir behov for sosialiseringprosesser. Bredere siktemål enn sekulære organisasjoner er ressurskrevende. Det er høy grad av lojalitet, man holdes mer sammen av holdninger og forpliktelser enn struktur og organisasjon.

2.1.2 Kort om arbeidslivsforskning

Arbeidslivsforskning kan sies å være forskning på arbeidslivet i vid forstand. En undersøker faktorer som miljø, organisasjon og ledelse. Denne type forskning er gjerne tverrfaglig. Imidlertid er sosiologiske vinklinger ikke uvanlig, verken når det gjelder faglig tilnærming til forskningen, eller når det gjelder forskernes utdanningsbakgrunn. Denne oppgaven trekker veksler på denne typen kunnskap, da jeg kommer til å presentere ulike modeller for konflikthåndtering som er vanlig i arbeidslivet.

Trygve Gulbrandsen (Gulbrandsen 1993) gir en oversikt over norsk arbeidslivsforskning fra 1950-tallet fram til 1990. Han deler denne perioden inn i fire (1993:7). Pionerfasen er fra opprettelsen av Institutt for samfunnsforskning i 1950, og avsluttes på midten av 1960-tallet med en gradvis oppløsning av en forskergruppe samme sted. Andre del er et samarbeidsprosjekt mellom LO og NAF fra 1962, som varte til 1971. Videre skisserer Gulbrandsen 1970-tallet og 1980-tallet. Inndeling her kan være noe kunstig (1993:8), men er gjort av systematiske hensyn.

Det er ikke hensiktsmessig å gi en komplett framstilling av Gulbrandsens oversikt her, men noen momenter kan være interessante. Det ene er at Gulbrandsen hevder at mange forskere ønsket å reformere arbeidslivet (1993:19). Handlingsorientert forskning, eller aksjonsforskning, har vært vanlig (1993:21). Mye forskning har også vært finansiert av det offentlige (1993:56). Mot slutten hevder Gulbrandsen at norsk arbeidslivsforskning av hatt for mye diskontinuitet og ført til for lite kumulativ kunnskap (1993:88f).

Jeg kjenner meg igjen i beskrivelsen av aksjonsforskning, og ser at den også treffer meg, mer om dette under metode. Videre ser jeg at det frikirkelige landskapet har vært noe fragmentert, og har i liten grad hatt ressurser til å drive forskning. Dette fører også til at solid, empirisk kunnskap om frikirker heller ikke har hatt gode kår for å føre til kumulativ kunnskap.

2.2 Ressurser for ledere

Ressurser kan i denne sammenheng sies å være hjelpemidler i vid forstand, og da gjerne det en trenger for å få utført et arbeid. I denne oppgaven vil spørsmålet om ressurser være et spørsmål om hvilken kompetanse og hvilken hjelp ledere har til å håndtere konflikter. Har de fått trening i å håndtere konflikter gjennom egen grunnutdanning eller etterutdanning? Har de lest bøker om emnet? Hvilken hjelp kan de få av egen denominasjon? Finnes det utarbeidet retningslinjer for håndtering av konflikter? Finnes det en form for et råd eller organ som er operativt og kan rykke ut og hjelpe i en akutt konflikt? Dersom det finnes, blir det brukt?

Jeg har en antagelse som delvis ligger under mine problemstillinger. Jeg antar at ledere i stor grad har ærlige og gode hensikter når de går inn i en konflikt. Jeg tror også at de i stor grad håndterer konflikter på en fornuftig måte. Imidlertid er jeg usikker på deres profesjonalitet og støtte i egen denominasjon. Svarene på denne problemstillingen ønsker jeg å dokumentere.

2.3 Maktteori

Makt kan være naturlig og nødvendig, eller ødeleggende og helt feil. I arbeidslivet er det nødvendig at arbeidsleder har en form for makt, både i form av å fordele arbeidsoppgaver, og i form av å veilede eller i ytterste konsekvens avskjedige. I det frivillige er det naturlig at lederens makt er annerledes. Folk følger en leder av fri vilje, og ikke som er resultat av lønnskompensasjon.

Innenfor sosiologi som fag, er makt et sentralt tema. Sosiologer har alltid vært opptatt av å studere makt i ulike former. En klassiker som Marx (1818-1883) var opptatt av makt i form av kapital, klasseskiller og økonomisk utbytting (Furseth og Repstad 2003:43f). Den senere Pierre Bourdieu (1930-2002) var også opptatt av makt i mange forskjellige sammenhenger (Furseth og Repstad 2003:78f).

En moderne, norsk sosiolog, Gudmund Hernes, har hatt ansvar for den første maktutredningen i vårt land. Når sosiologer skal studere på makt, ser de gjerne på variabler som etnisitet, kjønn, alder, utdanning, posisjon osv. En kan også studere forskjeller på formell

og uformell makt, og hvordan makt utøves i grupper. Ellers har også Fredrik Engelstad arbeidet mye med maktteori (bl. a. Engelstad 1999).

Michel Foucault sier at makt er overalt, og kommer fra overalt (Furseth og Repstad 2003:83). En måte å definere makt mer presist, er å si at makt handler om en evne til å få andre til å gjøre som en selv vil. Dette viser på en måte egoistiske motiver, og det vil kunne oppleves negativt for andre. I tillegg er selve graden av handlekraft sentral. I hvor stor grad kan en tvinge andre til å handle som en selv vil.

I denne oppgaven blir pastorens rolle satt i fokus. Hvor mye makt har han? Hvilken formell makt har han på bakgrunn av sin stilling? Hvor stor påvirkningskraft har han når han skal håndtere konflikter? Setter andre grenser for hans makt på en slik måte at han ikke får utøvd et godt lederskap? Jeg tror hans makt i stor grad handler om ulike muligheter. Han har potensiell makt ved å motivere andre til arbeidsinnsats. Videre har han potensiell makt ved å være visjonær og vise et framtidsbilde av menigheten som andre tror på, og kan gi seg til. Videre skal jeg undersøke pastorens makt når han skal håndtere konflikter.

2.4 Strukturer

Vi bruker strukturer for å ordne livene våre. Uten noen former for strukturer ville det bare blitt rot. En teoretiker, Anthony Giddens, sier at sosiale relasjoner er et resultat av at strukturer har en todelt karakter. Mennesket skaper samfunnet, men er også på samme tid begrenset av det samme samfunnet. Repstad (Repstad 2007b:127f) forklarer følgende:

Et viktig poeng for Giddens (Giddens 1984) er at mennesker skaper og gjenskaper, gjennom sine handlinger, de sosiale handlingsformer og strukturer som i neste omgang begrenser deres handlinger. Gjennom disse prosessene kan også strukturene endres. For Giddens er det også viktig å få fram at strukturer ikke bare virker innsnevrende og begrensende på menneskelig handling. Han mener sosiologien har overdrevet det begrensende ved strukturene. De kan også ses som igangsettende og ressursutløsende. Strukturer er både regler og ressurser. Det er strukturene som gjør det mulig å handle.

Strukturer kan i vid betydning være rammer for livet. I fortsettelsen vil jeg ta for meg strukturer i den grad det er relevant i konflikthåndtering.

For det første ønsker jeg å fokusere på strukturer som ligger over lederskapet og menigheten. Hvilke strukturer er det mellom den enkelte menighet og denominasjonen? Finnes det ytre forhold, positive eller negative, som påvirker lederskapet når de skal håndtere en konflikt?

For det annet ønsker jeg å fokusere på indre strukturer i menigheten. Finnes det interne retningslinjer for hvordan en skal håndtere en konflikt? Finnes det en (uformell) kultur for

hvordan konflikter løses? Er det store forskjeller i ”konfliktkultur” fra sted til sted, og fra menighet til menighet? Hva betyr det at menigheter er demokratisk styrt, i forhold til å løse konflikter? Hvordan er det i menigheter som hevder å være teokratiske?

Tormod Kleiven sier (Kleiven 2008:252) at ”en ensidig individuell tilnærming” til det han fokuserte på, som er seksuelle krenkelser, kan ”tildekke et annet anliggende”, nemlig signifikante strukturelle og administrative problemer innen kirken. Harald Askeland sier (Askeland 2003:27) at strukturen i en organisasjon kan defineres som ”mønsteret eller det regulariserte aspekt” ved en organisasjon.

2.5 Demokrati i menigheten

2.5.1 Innledning

De aller fleste menigheter har en viss form for demokrati. Måten demokratiet fungerer på har innvirkning på hvordan pastoren utøver sin tjeneste. På den bakgrunn, tar jeg for meg noe om dette emnet, først noe mer politisk, så mer relevant i forhold til menighet.

2.5.2 Demokrati generelt

Demokrati betyr folkestyre, og er i utgangspunktet et politisk begrep. Det handler om hvordan land blir styrt.

Historisk sett, kan vi si at den franske revolusjonen som i 1789 fjernet Ludvik 16. er svært viktig. Etter revolusjonen skulle folket styre etter prinsippene om frihet, likhet og broderskap. Videre er den amerikanske uavhengighetskrigen fra 1776 viktig. Konstitusjonen sier at USA skal være en demokratisk republikk.

I Norge har vi vår grunnlov fra 1814, som på den tid var svært moderne. Grunnloven gir stemmerett, fra 1814 for utvalgte borgere, og fra begynnelsen av 1900-tallet for alle myndige statsborgere.

Poenget med demokratiet er at folket skal styre. Med demokrati unngår vi egenrådige herskere som tar seg til rette, og gjør som de vil.

Carl Cohen definerer demokrati (referert i Husby 2009:11) på følgende måte:

Democracy is that system of community government in which, by and large, the members of a community participate, or may participate, directly or indirectly, in the making of decisions which affect them all.

Vi har hovedsakelig tre typer demokrati. Husby lister opp direkte, deltakende og representativt demokrati. Vårt styresett er et representativt demokrati, som innebærer at ”folket velger mennesker til å fatte avgjørelser på vegne av folket” (2009:12).

Husby støtter seg til en sentral teoretiker, John De Gruchy, og skiller mellom demokrati som system, og demokrati som visjon. Med det demokratiske system forstås ”de konstitusjonelle prinsippene, prosedyrene, symbolene og holdningene som har utviklet seg gjennom de siste århundrer” (2009:12). Med demokrati som visjon forstås mer ”håpet om et sosialt samfunn der alle blir behandlet som likeverdige og der menneskers ulikheter respekteres” (2009:13).

Det er lett å forsvare demokratiet som styresett. Per Ahlmark har skrevet en bok som heter ”Det öppna såret” (1997). I denne boken viser han til dokumentasjon som sier at 170 millioner mennesker har blitt drept i masse mord i løpet av 1900-tallet, noe som er cirka fire ganger mer enn de som har blitt drept på slagmarker under krig. Diktaturer har stått bak over 98 % av disse drapene. Videre har demokratier aldri gått til krig mot hverandre. Store hungersnød har heller aldri skjedd i demokratiske land.

Demokratiet har mange gode sider. Likevel er det lite sannsynlig at noen statsviter kan hevde med tyngde at demokratiet er et perfekt styresett. Det er mulig å kritisere demokratiet på flere vis, blant annet på grunn av at det kan skape mindre aktivt, politisk engasjement hos ”vanlige” folk, lav valgdeltakelse, stor avstand mellom velger og valgt. I Norge har vi fått den s.k. *Maktutredningen* (NOU 2003:19). Her går flere forskere gjennom spørsmål om demokrati og makt. To av konklusjonene er at demokratiet forvitrer, og at politikken er blitt rettsliggjort. Disse konklusjonene har for så vidt også blitt kritisert fra et juridisk ståsted av Morten Kinander m. fl. (Kinander m. fl. 2005). Noe som går igjen, er en åpenhet for kritikk av demokratiet som system.

2.5.3 Demokratisk utvikling i religiøse bevegelser

Ut fra norsk historie på 1700 og 1800-tallet, kan vi se at flere religiøse og sosiale bevegelser har vokst fram med en viss interaksjon. Furseth (Furseth 2002:48) refererer Pryser og presenterer følgende:

... the idea of religious and social movements as parallel empirical phenomena in Norwegian history. He noted that in the 1850s several social and religious movements emerged during a short period, and he suggested that religious and political radicalism were parallel phenomena, so that the emergence of one took place at the same time as the other also experienced growth. By looking at Norwegian history shortly before, during, and after the nineteenth century, it was possible to find other periods when at least one social and one religious movement appeared within more or less the same period.

På denne bakgrunn, er det naturlig også å se religiøst liv og demokrati i sammenheng. Marcus Thrane ble lederen av landets første arbeiderbevegelse (2002:169), og bevegelsen ble styrt etter demokratiske prinsipper (2002:287). Samtidig fikk Metodistbevegelsen større innflytelse, blant annet fikk metodistene stor innflytelse på totalavholdsbevegelsen (2002:290f). Furseth sier at det kan se ut som om ”some type of interaction took place at an organizational level”, blant annet når det gjelder ideologi og mål (2002:293). Begge organisasjonene hadde arbeid blant fattige, og arbeid mot urettferdighet i fokus. Furseth antyder også at Thranebevegelsen hadde en indirekte innflytelse på Metodistbevegelsen (2002:294). Demokrati er ikke her et eksplisitt tema, men jeg tenker at det er mulig at arbeiderbevegelsen har hatt stor innflytelse på frikirker, når det gjelder struktur og demokrati som styreform.

2.5.4 Demokrati i menigheten rent praktisk

I dag er det slik at de fleste kirkesamfunn har sterke innslag av demokrati. Det er ulike modeller i ulike kirkesamfunn. Vanligvis har alle medlemmer stemmerett.

I pinsebevegelsen, som er det største frikirkesamfunnet, er det slik at alle som er døpt har mulighet til å bli medlem. Alle medlemmer har stemmerett i menighetsmøtet. Menighetsmøtet er høyeste organ, og tar alle viktige beslutninger, som å tilkalle pastor, velge eldsteråd (styre), og foreta større økonomiske disponeringer. Det er gjerne to menighetsmøter pr halvår. Eldsterådet møtes hyppigere, gjerne én gang pr 14. dag, og er sammen med pastor(er) ansvarlig for daglig drift. Eldsterådet er ofte mye mer utøvende, enn styrer i f. eks. næringsliv. Dette kan nok til dels også gjelde styrer ellers i frivillig organisasjonsliv. Eldsterådet blir mer enn bare premissleverandør og kontrollerende instans.

2.6 Konkret om ulike tilnæringsmåter til konflikthåndtering

2.6.1 Hotvedt: fokus på diagnose og polarisering

En del av bransjen med konsulenter og forskere kan sies å være opptatt av diagnose. Med diagnose forstås i denne sammenhengen at en må undersøke konflikten grundig, for deretter å foreskrive korrekt behandling. I denne tradisjonen har vi Terje Hotvedt. Han publiserte i 1997 en bok som heter ”Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet”. Boka har tre deler.

Først tar han for seg ”Konfliktens psykologi”. Det er et teoretisk fundament for å forstå konflikter. Han tar blant annet opp spørsmålet om hva en konflikt er, emosjonelle aspekter og barndommens erfaringer.

Videre tar han for seg ”Motsetninger og konflikter”. Her presenterer han noen av sine viktigste begreper i konflikthåndtering, som polarisering og differensiering.

Til slutt tar han for seg ”Konfliktløsning i organisasjoner”. Her er han kanskje mest praktisk, og viser helt konkret ulike strategiske metoder ved hjelp av gode eksempler.

Jeg fokuserer mest på prosess, og velger her ikke å gå inn på Hotvedt’s første del.

Med polarisering forstår Hotvedt (1997:111f) en ”prosess som synliggjør forskjellighet, motsetninger og ressurser”. Et utgangspunkt for han er at ”naturen og livet synes å være ordnet og organisert i polariteter”, og han henviser til lys og mørke, årstider og sosiale faktorer som ensomhet og fellesskap. Videre henviser han til Gareth Morgan og prinsippet om ”den nødvendige variasjon” i organisasjoners fornyelses- og utviklingsarbeid. Denne prosessen er avhengig av åpenhet – og den sammen åpenheten om motsetninger kan også virke negativt. Noen kan bli urolige og engstelige av åpenhet, og resultatet kan i stedet for vekst bli konflikt. Hotvedt legger også et tydelig ansvar på ledelse når det gjelder å utvikle en god dialog. Han sier (1997:112) at ledelsen gjennom egne holdninger og praksis for åpenhet legger et ”avgjørende fundament for utvikling av dialog”. Videre sier han (1997:113) at mange ledere har problemer med dialog omkring motsetninger. Han diskuterer også om dette har med personlighet å gjøre, eller om det kan ha noe med selve lederrollen å gjøre.

For å få et større teoretisk fundament, henviser Hotvedt (1997:114f) til en tysk psykiater som heter Helm Stierlin. Han skal være den som klarest bruker polaritet for å forklare dynamikk i forhold mellom mennesker. Stierlin er forankret i psykologisk teori, og filosofisk teori – bl a Hegel, som har gjensidig bekreftelse som grunnleggende forutsetning i sine teorier om utviklingens vesen. Stierlin forutsetter tre ting for å utvikle positiv gjensidighet. Det er dialog mellom selvstendige personer og konfrontasjon. Konfrontasjon er her ikke nødvendigvis emosjonelt, men direkte tale om den uenighet som foreligger. Når disse tre foreligger, kan partene være interessante for hverandre, og til hjelp for hverandre. Hotvedt kommenterer (1997:115) at disse tre momentene også er viktige i konflikthåndtering. Der noe av dette mangler, blir løsningen gjerne ufullstendig eller overflatisk. Stierlin lister fem grunnleggende polariteter i utviklingen av forhold mellom mennesker (referert i Hotvedt 1997:115). Det er øyeblikk – varighet, likhet – ulikhet, tilfredsstillelse – forsakelse, stimulering – stabilisering og nærhet – avstand. Disse viser ulike aspekt av en fullstendig prosess, og er ikke mulig å dele opp. Hotvedt sier at vi her kan lese inn også konflikt og forsoning. Han går videre, og eksemplifiserer (1997:115-122) ulike momenter knyttet til konflikt og arbeidsliv opp mot hver av polaritetene. Et eksempel (ang likhet – ulikhet) kan

være at en ansatt nikker til sin leder, selv om han ikke er enig. En forskjellighet som kunne vært en styrke for teamet, vil da forsvinne.

Når det oppstår konflikter mellom mennesker, har bevegelsen mellom polene stoppet opp. Konfliktløsning betyr i dette perspektivet å få bevegelsen mellom polene i de ulike polaritetene i gang igjen. Det gjøres gjennom dialog og konfrontasjon mellom mest mulig likeverdige mennesker. (Hotvedt 1997:122)

Med differensiering forstår Hotvedt (1997:125) en ”mekanisme i utvikling av grupper og organisasjoner”. Han definerer slik:

Differensiering vil si at en organisasjons forskjellige elementer må synliggjøres før man kan gjøre seg opp en mening om hvilken funksjon de har, hvilke ressurser hvert element representerer, og hvilken dysfunksjon eller hvilket problem som er tilstede. (Hotvedt 1997:125)

Han sier at funksjon og dysfunksjon gir dynamikk og energi som tjener helheten gjennom en differensieringsprosess. Uten synliggjøring kan en ikke få oversikt over de ulike ressursene som er tilgjengelige, og problemskapende forhold forblir uløst.

Vi ser at synliggjøring er viktig for Hotvedt, både når det gjelder polarisering, og integrering. Slik blir han også en tydelig eksponent for en tradisjon som setter diagnose høyt. Denne tradisjonen setter kunnskap om problemet som et krav, et vilkår, for å kunne løse på best mulig måte. For å være litt kritisk – stemmer dette? Jeg kan nyte et næringsrikt måltid, og kroppen min har nytte av det, uten at jeg sitter med biologisk kompetanse. Jeg kan også nyte en tur i skogen, uten å ha botanisk kompetanse – jeg trenger ikke å vite hva blomsten heter, for å synes at den er fin.

Videre er integrering av ressurser viktig i mekanismen differensiering (1997:126). Synliggjøring av ressurser blir i praksis ofte synliggjøring av personer. Hvordan fungerer ulike personer i en gruppe? Er de selvstendige, eller dominert av andre? Følger de samme mål? I verste fall, kan det være personer som nærmest definerer seg som utenfor gruppen. De utgjør neppe noen ressurs for gruppen, før de eventuelt redefinerer sine egne mål, på en slik måte at de følger resten av gruppen.

Et differensieringsarbeid vil hjelpe alle til å finne sin rolle, slik at ressurstilgangen til organisasjonen blir best mulig. Det er viktig at alle går mot samme mål. Man ”gjør det usynlige synlig eller gjør det utydelige tydelig” (Hotvedt 1997:128). I dette ligger det også at samarbeidsproblemer og konflikter, dårlig lederskap og uheldige strukturer blir synlig. Hotvedt sier at denne typen arbeid fort kan få en karakter av konfliktarbeid.

Gjennom prosessen er det også viktig å anerkjenne og støtte personer, relasjoner og områder som er uproblematisk. Et systematisk arbeid med tilbakemeldinger er nødvendig. I

de fleste organisasjoner er dette en utfordring. Mange arbeidstakere etterlyser mer veiledning i sitt arbeid.

Det sier seg selv at polarisering og differensiering er prosesser som forutsetter trygghet. Deltakerne i slike prosesser må oppleve trygghet for seg selv, dersom de skal våge å gå inn i dialog og endring. Et sentralt spørsmål her, blir hvordan ledere formidler trygghet. Noen ledere sier (med ord) at ”vi skal ha det høyt under taket”. Jeg tror at noe av det viktigste blir hvordan lederen forholder seg til utfordringer over tid. Opplever andre at lederen tar utfordringer med personlig integritet? Opplever andre at lederen sier, og gjør det samme, over tid?

Videre diskuterer Hotvedt spørsmålet om avhengighet. Utrygghet kan føre til avhengighet. Han påstår (1997:142) at ”avhengighet er et nøkkelbegrep for å forstå utviklingsvegring og manglende lærevillighet”. Hotvedt sier at i begynnelsen av livet har vi en ekstrem form for avhengighet. Barnet er totalt avhengig av sine foreldre. Avhengighet blir en grunnfølelse i livet, og den modnes i en vanlig personlighetsutvikling. Den modne har en holdning av gjensidig avhengighet. Her ligger det respekt og åpenhet mellom mennesker. For den mindre modne blir det annerledes. Negative konsekvenser kan være passivitet, ukritisk lojalitet, ansvars- og ledelsesvegring og manglende evne til å stå for egne meninger. Dette vil i tilfelle virke negativt inn på en organisasjon. Arbeidstakere kan drive utstrakt korridorsnakk, for å få bekreftelse på egen person og egne meninger, framfor å ta opp kontroverser med ledelsen. Ledelsen kan på sin side velge ut ”ja-mennesker” til sitt team, for å unngå kontroverser. Ikke noe av dette er positivt; det hindrer i alle tilfeller utvikling i organisasjonen. Hotvedt sier (1997:144) at selv om avhengighet ligger dypt i vår personlighet, er den likevel ikke statisk. Avhengighet kan bli både redusert og forsterket. Vår avhengighet kan bli mindre eller større, ut fra hvilke personer eller miljøer vi møter. Vår grad av avhengighet kan også påvirkes. Gjennom kurs kan åpenhet, trygghet og fellesskap styrkes. Hotvedt poengterer (1997:145) at dersom positive atferdsendringer skal opprettholdes, er en ”selvsagt avhengig av at teambyggingsprosessen strekkes ut i tid og derved etter hvert setter seg i kulturen”. Vårt kritiske spørsmål blir dermed: Har frimenighetene teambyggingsprosesser som strekker seg ut i tid? I tilfelle, hvilken form og karakter har disse prosessene? Hvilke mennesker deltar – en stor del av forsamlingen, eller kun noen få medledere på mellomnivå?

Hotvedt støtter seg til én teoretiker, Kenneth Thomas, for å vise to ulike hovedstrategier i konfliktarbeid (1997:149). Det kan være negativt at han bare bruker en teoretiker. Thomas skisserer en prosesstiltærming og en strukturiltærming. Hotvedt konkluderer (1997:170) at

begge perspektivene er nødvendige. Modellene er ikke å forstå som konkrete måter å arbeide med en konflikt på, men heller ulike hjelpemiddel til å forstå og analysere en konflikt.

Prosessmodellen ser på konflikter som en ”indre dynamikk av episoder eller hendelser som dels stimulerer og dels er et resultat av uoverensstemmelser mellom personer og grupper” (1997:150). Løsningsarbeid her vil i stor grad være å klargjøre episoder og hendelser, og prøve å skape forståelse mellom partene. Thomas lister fire momenter i dynamikken i en episode (referert av Hotvedt 1997:150). Det er frustrasjon, konseptualisering, atferd og interaksjon. Frustrasjon er utgangspunkt for konflikten, en part opplever gjerne en trussel mot trygghet eller identitet. Konseptualisering er partenes subjektive opplevelse av den totale konfliktsituasjonen. Konflikten innebærer gjerne redusert handlefrihet, og dette gir en følelsesmessig belastning. Atferd er selvsagt et viktig moment. Thomas bruker en modell som viser det todimensjonale kreativitetsrom. Vi har *hensyn til seg selv* på den vertikale akse, og *hensyn til andre* på den horisontale. Kreativ problemløsning skjer i dette spenningsfeltet. Interessant er det selvsagt at dersom man tar mye hensyn til andre, og bare litt til seg selv, gir ikke større handlingsrom enn å ta mye hensyn til seg selv, og bare litt til andre. Handlingsrommet blir i begge tilfelle av samme størrelse. Det optimale handlingsrommet skapes når man utfolder seg selv fritt, og samtidig er åpen for andre sine ressurser. Interaksjon er forholdet og vekselvirkningen mellom partene. En konflikt virker negativt, og det er en fare at en gammel konflikt preger den framtidige relasjonen mellom partene. Det kan ta lang tid å bygge opp en nedbrutt tillit. Videre er det en fare at negative anklager mellom parter kan bli selvoppfyllende profetier.

Strukturmodellen ser på ”de konfliktskapende forhold og strukturer i enkeltmennesket, mellom mennesker og i det omliggende miljøet” (1997:159). Dette er en administrativ tilnærming, og i praksis betyr det at løsningsarbeid vil i stor grad være å rette opp forhold som skaper eller nærer konflikter. Thomas lister fire momenter for å beskrive modellen (referert av Hotvedt 1997:160). Det er atferdsmessige disposisjoner, sosialt press, incentivstrukturer, og sist regler og prosedyrer. Atferdsmessige disposisjoner handler om personlighetstrekk og hvordan vi kan ha en tilbøyelighet til å reagere i en konflikt. Det handler om rolle, og om de tankestrukturer som vi baserer våre roller på. Dette er psykologi på dypt nivå. Sosialt press er et bundet mandat som påvirker våre holdninger. Press kan føre til at noen får en frykt for å bli utestengt fra en gruppe. Videre kan selve organisasjonskulturen være bindende, eller åpen og løsende i forhold til konflikter. Incentivstrukturer er den avhengighet som finnes mellom parter i arbeidslivet. Dersom det er stor grad av anhengighet av andre, er det også stor grad av potensial for konflikt. Regler og prosedyrer er beslutningsprosessene i en organisasjon. Disse

skal regulere atferden ved konflikter. En fare kan være at reglene også begrenser partene i en konflikt. Regler kan noen ganger provosere fram eller forsterke konflikter. Regler tar ikke vare på alle folk sine interesser. Regler fører også til at noen folk gjerne må gi slipp på noe makt eller frihet. Utstrakt bruk av regler kan føre til at folk tenker i riktig/ galt-kategorier. Dette kan føre til at de også opplever vinne/ tape-situasjoner. Det er ofte ikke konstruktivt.

Mot avslutningen av kapitlet om hovedstrategier i konflikthåndtering, blir Hotvedt tydelig på en del av sine holdninger. Han sier (1997:169f) at hans ”forståelse av konflikter er preget av troen på motsetningenes forstyrrende så vel som utviklende muligheter”. Han sier også at ”effektiv konflikthåndtering forutsetter fokusering av så vel personlige som strukturelle forhold” i en organisasjon. I praktisk arbeid ønsker han også ”å gjøre konfliktløsningsarbeidet til et organisasjonsutviklingsprosjekt”. Han ønsker ikke at et løsningsarbeid blir et lite atskilt prosjekt, men noe som blir integrert i hele organisasjonen. Problemstillinger kan ikke tillates å bli privatisert.

Det neste Hotvedt tar for seg er meglerrollen og meglerarbeidet. Han kaller sin egen måte å arbeide med konflikter med på for den *integrative tilnærming*, og tar opp både psykologiske og administrative perspektiv.

Meglerrollen er viktig i vårt samfunn. En av de viktigste meglerinstansene er det offisielle rettssystemet. I forlengelsen av dette har vi også konfliktrådene. Ellers kan vi si at megling også er en del av det daglige livet. Barn lærer megling som en del av sin oppdragelse. Noen ganger må voksne megle mellom venner for å ordne opp i ting.

Hotvedt sier (1997:172) at megleren hovedsakelig kommer inn i prosessen som 3. person. Han kan opptre i ulike roller og funksjoner. Han kan være ”dommer”, han kan være mellommann, eller han kan være en katalysator i løsningsarbeidet.

Et viktig spørsmål blir i hvilken grad megleren har makt. Har han makt, eller er han maktesløs? Der avhengighetsforholdet er stort, blir også graden av makt stor. Barn kan ikke velge bort sine foreldre, og dermed har foreldre i meglerrollen stor frihet til å gjøre som de vil (1997:173). En leder i arbeidslivet har også relativt stor makt. Hans plassering i hierarkiet gjør at han i mange tilfeller har stor innflytelse på løsningsalternativene i en konflikt. Videre er dommeren sin stilling i rettssystemet tydelig. Han har en stilling som gjør at han kan iverksette dom og straff. Vi ser at makt er en avgjørende side av meglerarbeidet. Misbruk av makt er imidlertid ødeleggende. Dersom en megler tvinger fram løsninger som det ikke er enighet om, vil partene i realiteten ikke ha kommet fram til noen god løsning. Resultatet blir høyst sannsynlig stagnasjon eller eskalering av konflikten – og da har også megleren spilt ut sin rolle.

Autoritet er en utvidelse av maktbegrepet (1997:174). Det er mulig å sette opp fem kilder til makt. Det er belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, ekspertmakt og referansemakt (etter French og Raven, referert i Hotvedt 1997:174). Vi kan snakke om belønningsmakt dersom vi oppfatter at noen kan gi belønninger. Tvangsmakt er dersom noen kan gi straff. Legitim makt er den makt vi oppfatter at noen har rett til å ha. Ekspertmakt er den makt noen har ved sin faglige kompetanse. Referansemakt er den makt noen kan få ved at de har holdninger og verdier andre ønsker å følge. Vi kan her eksemplifisere med en karismatisk leder. Hotvedt sier at de første elementene henger sammen med formell posisjon. Videre er autoritet avhengig av de siste to elementene – ekspertmakt og referansemakt. Dette er noe en leder må utvikle, og gjøre seg fortjent til. Videre vil hans personlige integritet styrke hans autoritet.

Hotvedt poengterer at å megle, er å lede (1997:175). Interessant er det at Hotvedt sier det ikke er nødvendig å ha fullstendig kontroll eller oversikt over enhver situasjon. Dette ville i tilfelle vært en rendyrket utgave av en diagnostiserende tilnærming til konflikthåndtering. Her viser han imidlertid mer balanse, og nærmer seg et standpunkt som er mer typisk for Langslet og LØFT-tankegangen (se nedenfor). Hotvedt problematiserer også meglernes trygghet. Han sier at trygghet er en ”helt avgjørende forutsetning” for å lede en megling. Han påstår videre at et systematisk arbeid fort kan bli ødelagt dersom megleren er utrygg. Partene i en konflikt er ofte utrygge, og det er bra dersom meglernes trygghet kan smitte over på partene. Da vil de kunne være i stand til å åpne seg for et videre løsningsarbeid.

For mer om meglerrollen, se også under om Rognes, fokus på forhandlinger (2.6.3).

I fortsettelsen vil jeg nå ta for meg ulike modeller for prosessen i konfliktarbeid.

En modell kommer fra Blair H. Sheppard (referert i Hotvedt 1997:176f). Punkt 1 er definisjon av konflikten. Her skal en a) ta stilling til prosedyren, b) undersøke partenes posisjoner, c) undersøke informasjon, og d) tydeliggjøre hvilke alternativer som finnes. Punkt 2 er diskusjon. Her skal en presentere a) relevant informasjon og b) partenes argumentasjon. Punkt 3 er alternativ. Her skal en a) vurdere gyldighet av informasjon og argumenter, og b) velge et alternativ som løsning. Punkt 4 er forsoning. Her skal en a) forsøke å forsonne partene, b) tvinge gjennom en beslutning, og c) lytte til appeller. Hotvedt kommenterer og kritiserer. Han sier at dette er ”en meget rasjonell prosedyre...(som) tar bare i begrenset grad hensyn til konfliktenes irrasjonelle og uforutsigbare karakter” (1997:177).

En annen modell kommer fra Forsyth (referert i Hotvedt 1997:177f). Det første er uenighet. Dersom den ikke blir oppklart eller løst, blir det en konfrontasjon. Her forsterkes og utvikles konflikten. Etter dette går konflikten inn i en eskaleringsfase der partene står steilt mot hverandre. Situasjonen er preget av angst, frustrasjon og fiendtlighet. Ingen konflikt kan være svært intens over lang tid, og konflikten går over i en de-eskaleringsfase. Dette kan skje på grunn av målrettet løsningsarbeid, eller på grunn av utmattelse og lignende. Etter hvert kommer en inn i en løsningsfase. Her finner en løsninger eller tiltak som begrenser konflikten. Hotvedt kommenterer og sier at etter hans erfaring går ikke alle konflikter gjennom slike faser, selv om de er kjente. Ikke alle konflikter når en åpen konfrontasjon. Dersom en løsning er overflattisk, vil den egentlig ikke være mer en de-eskalering.

En tredje modell kommer fra Åse Bjørg Sørensen og Asbjørn Grimsmo. De er ansatt ved Arbeidsforskningsinstituttet i Oslo.

Hotvedt refererer i sin 1997 bok til Sørensen/ Grimsmo 1996. Det er en artikkel i *Sosiologi idag*. Senere har Sørensen/ Grimsmo også kommet med en egen bok. Jeg forholder meg her til hvordan tankene blir presentert hos Hotvedt 1997:179f.

Denne modellen er gjennomstrukturert, og kan sies å være sosioteknisk. Selve strukturen gjør mye av løsningsarbeidet. Først skal en lage en kontrakt der partene forplikter seg for den videre prosessen. En har også et helhetsperspektiv der en samhandler aktivt med aktører som tillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjeneste. Metoden inneholder sju punkter.

Først skal en arbeide med selve kommunikasjonsformen i prosessen. Så får partene komme med sine beretninger i kronologisk rekkefølge. Etter dette skal det skrives en "hvitbok" der partenes beretninger skrives ned. Det er viktig å få med både det en er enig om, og det en ikke er enig om. En fokuserer på nøkkelhendelser og nøkkelforhold. Poenget er å komme fram til det en har felles forståelse for. Det som en ikke er enig om, blir gjenstand for videre diskusjon. Videre blir det gjennomført møter der hvitboken blir presentert. Det blir anledning til å stille spørsmål, hovedsaklig i forhold til forståelse, og ikke så mye til diskusjon. Videre blir det invitert til en planleggingskonferanse. På planleggingskonferanser blir organisasjonsutvikling, praktiske tiltak og ansvarsgrupper satt i fokus. Til slutt kommer en forsøksperiode og evaluering. Erfaringer skrives ned i hvitboken for å ajourføre den. Hotvedt kritiserer og sier (1997:180) at det er "lite hensiktsmessig å ha en prosedyre som skal gjelde i alle situasjoner". Hotvedt vektlegger "meglerens person, hans psykologiske kompetanse og hans relasjon til partene". Konkrete metoder og tiltak blir valgt ut fra aktuell konfliktsituasjon.

Hotvedt er skeptisk (1997:181) til en faseinndelt tankemodell, når det gjelder et konfliktløsningsarbeid. Dersom han likevel er nødt til å teoretisere, kan han med sin erfaringsbakgrunn antyde fire faser. Det er kontaktfase, differensieringsfase, integreringsfase/ løsningsfase, konsolideringsfase/ oppfølgingsfase. I kontaktfasen blir man kjent med partene, og rammene for arbeidet legges. I prinsippet begynner også løsningsarbeidet i denne fasen. Alle samtaler som holdes er også en mulighet for megleren til å bearbeide partenes defensive holdninger til hverandre. I differensieringsfasen blir partenes forskjellighet i vid forstand gjort synlig. Denne delen er krevende, og partenes emosjoner krever en megler med psykologisk innsikt. I denne delen må en også vurdere hvordan man skal prioritere det videre arbeidet. Hvilke problemområder som skal tas opp, og hvilke mennesker som skal være involvert. Etter dette kommer integreringsfasen. Akutte sider ved konflikten blir bearbeidet, selv om konflikten som helhet ikke blir løst. Utfordringer som har vært medvirkende til konflikten får fokus. I tillegg til selve konflikten, setter en også søkelys på dysfunksjonelle forhold. Større deler av organisasjonen samles til utviklingsarbeid. Oppfølgingsfasen bør strekke seg over et visst tidsrom. Av og til er det slik at en konfliktløsningsprosess gir en kortvarig åpenhet og velvilje. Siste fase bør derfor ikke være kort, men heller lengre, slik at positive holdninger også kan feste seg i hverdagen. Best er det dersom oppfølgingen kan få karakter av utviklingsarbeid.

Hotvedt kritiserer (1997:183) og sier at fasene ”ikke nødvendigvis kommer i tur og orden” men at de heller kan ses på som ”holdepunkter i konfliktarbeidet”. Fasene kan ”bølge frem og tilbake inntil man kommer inn i et mer varig konstruktivt spor”. Hotvedt tydeliggjør (1997:184) også sitt eget standpunkt. Det er et utviklingsperspektiv som han kaller ”Den integrative tilnærming”.

Hotvedt har to viktige poenger. Den ene er at årsaker til en konflikt er komplekse og mangetydige. Det andre er at årsaker og konsekvenser har en gjensidig virkning på hverandre. Vi kan snakke om en snøballeffekt – ”årsaker og konsekvenser står i et sirkulært forhold til hverandre” (1997:184).

Min kritikk går i hovedsak ut på at Hotvedt kaller det første faser, og det andre perspektiv. Dette kan kanskje hjelpe lesere til ikke å tenke skjematisk. Likevel kan hans perspektiv i stor grad forstås som faser – i realiteten. Rent praktisk kommer det ene etter det andre – i tid.

Når Hotvedt skal redegjøre for sin tilnærming (1997:184-191), tar han i bruk fire hovedoverskrifter. Det er ”Tilrettelegging av en positiv atmosfære”, konfrontasjonsmøter, forsoningssamlinger og ”Konfliktarbeidets omfang og avslutning”. Hotvedt sier at der det skal

etableres en god dialog mellom parter som har en negativ holdning til hverandre, er det viktig å utvikle en positiv atmosfære. Det er bra å være uformell, vennlig og humorfylt. Det er også bra dersom en kan møtes i nøytrale lokaler, og å kunne arbeide sammenhengende over en viss tid. Konfrontasjonsmøtene er nødvendige, det er her differensieringsarbeidet (se ovenfor) gjøres. Når partene er inne i et konstruktivt spor, bør meglere holde en lav profil. Der det er nødvendig, må meglere intervenere mer aktivt. Han må kunne beherske mange metoder og teknikker. Han må kunne lytte oppmerksomt, finne mulige kompromisser, stoppe diskusjoner som ikke er konstruktive, sørge for en god kommunikasjon mellom partene, hjelpe partene til å se forskjell på saker og personer, og hjelpe partene til å være løsningsorientert framfor problemorientert. Forsoningssamlinger skal bygge opp tillit mellom partene, samle en organisasjon, og ende opp i tydelige mål om forandring og utvikling. Kvaliteten på løsningene som er valgt, avgjør om konflikten egentlig er løst. Noen ganger må en velge å avslutte et arbeid, selv om ideelle løsninger ikke er valgt. Dersom de ulike parter godtar en løsning, kan det bety at konfliktarbeidet kan sluttføres.

Hotvedt er praktisk, og angir psykologiske metoder til bruk i konfliktsituasjoner (1997:196-217). Dette er teknikker hentet fra klinisk psykologisk litteratur. De første er holdningsbaserte ferdigheter, deretter kommer dialogfremmende teknikker og til sist konfrontasjonsteknikker.

Holdningsbaserte ferdigheter er blant annet "Prosess – versus resultatbevissthet". I vår kultur er det stor vekt på resultater. Imidlertid har alle resultater en forklaring. Hotvedt sier (1997:198) at "Prosesen går forut for resultatet", og at "Prosessbevissthet innebærer at man evner å forholde seg til det som foregår *her og nå*". Vi trenger ofte en øving i prosessholdning. For det andre er oppmerksomhet viktig. Oppmerksomhet er "en aktiv bruk av sanseapparatet for å oppfatte det som skjer i en situasjon, både i en selv, med de andre og med omgivelsene (1997:199). Aktiv lytting er viktig. Dersom noen sier at de lytter, men ikke sier noe høyt, har det liten nytte for fellesskapet. For det tredje er det toleranse for sterke følelser. En megler må kunne tåle det emosjonelle klimaet som oppstår – han må kunne være i situasjonen uten selv å bli så påvirket at han blir irrasjonell. Ved konfrontasjon må meglere være uredd, og opptre med trygghet. For det fjerde er det toleranse for uro og uorden. Selve konfliktarbeidet skaper gjerne noe uro i organisasjonen. Mange kan føle seg truet, og etter hvert slitne. Det er nødvendig at lederen kan tåle denne perioden med turbulens.

Dialogfremmende teknikker er blant annet kontakt. Kontakt og forståelse er nødvendig for å endre fastlåste konflikter. Uten blir det ikke mulig å bygge tillit mellom partene og mellom partene og meglere. Man må gi kreditt for andres tanker, selv om man ikke er enig.

For megleren er det nødvendig å få kontakt med alle parter, ellers vil det neppe være mulig å finne annen løsning enn exit-løsning. For det andre kan man gå med motstanden. Mange har en sterk motstand mot forandring. Dersom man kan la være å møte motstand med motstand, kan noen la forsvarsverkene falle. Man kan stille spørsmål som ”Kan du si mer om...?”, ”Det er interessant...” eller ”Hva mener du med...?” Gjennom slike motsvar, kan en legge en grunn for videre dialog. For det tredje er det positiv reformulering. For det fjerde er det én ting av gangen – ikke argumentasjon. Videre er det rollebytte. Dette passer nok best i en treningssituasjon, og ikke i en aktuell konflikt. Til sist er det en løsningsorientert tilnærming (se nedenfor under Langslet: fokus på LØFT).

Med exit-løsning menes at personer må gå fra jobben sin. Det kan være omplassering eller oppsigelse. (Se Hotvedt 1997:245)

Konfrontasjonsteknikker er blant annet polarisering (se ovenfor). En bevisst styrt polarisering har forsoning og løsning som siktemål. For det andre er det fokusering. Gjennom fokusering kan man tydeliggjøre ulike aspekt av en konflikt. Man kan holde fast et enkelttema, og ikke slippe det, før det er gitt nok oppmerksomhet. For det tredje er det intensivering. Intensivering kan være å gjenta budskapet. Det kan også være nødvendig å gjenta budskapet direkte til noen av partene. For det fjerde er det metakommunikasjon. Det betyr at måten partene kommuniserer på, blir gjenstand for omtale. Til sist må det poengteres (2001:216) at ingen teknikker kan erstatte personlig egnethet. Med bakgrunn i forskning kan det hevdes at ”ingen teknikk kan erstatte meglerens velvilje, interesse, engasjement og evne til innlevelse”.

2.6.2 *Langslet: fokus på LØFT – mirakelspørsmål og kloke grep*

I en noe annen tradisjon står Gro Johnsrud Langslet. Hun publiserte i 1999 en bok som heter ”LØFT”, med undertittelen ”Løsningsfokuset tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning”.

Langslet sitt utgangspunkt er en kritikk av diagnostisering. Hun hevder at tradisjonell diagnostisering nødvendigvis må lede til en elendighetsbeskrivelse. Denne er ikke alltid konstruktiv. Hennes erfaring var at det er mye enklere å skissere endringer, enn faktisk å gjennomføre dem. Hun hevder (1999:18) at ”kartleggingsrapporter ofte havnet i en skuff uten at endringsforslagene ble iverksatt”. Hennes erfaring som diagnostiker var negative.

Selv om tradisjonelle metoder i teorien åpner for en nyansert beskrivelse av både sterke og svake sider, er den vanligste erfaringen at prosessen avdekker et vell av svakheter ved måten ledere og medarbeidere i organisasjonen fungerer på. (Langslet 1999:16)

Folk som møter kritikk kan gjerne gå i forsvarsposisjon. Det er ikke heldig. Andre kan bli overmannet over at det er ”så ille”. Noen kan gå til angrep på selve rapporten, eller også begynne å lete etter hvem som sa hva. Ryktespredning og mistenksomhet kan spre seg i organisasjonen. Etter hvert kan en søke etter ”hva problemet egentlig er”, og det kan være som å skrelle en løk – det er ikke sikkert at en finner ut hva problemet egentlig er. Rapporter kan påstå å gi et feil bilde av virkeligheten. Analyser kan bestrides, og konsulenten diskrediteres.

LØFT er hos Langslet først introdusert som en familieterapeutisk metode (1999:19). Etter hvert har hun videreutviklet metoden også til å gjelde organisasjoner generelt. Metoden er opprinnelig amerikansk, kalles *solution focused therapy* på originalspråket, og er utviklet av teoretikere som Steve de Shazer og kona Insoo Kim Berg (referert av Langslet 1999:19).

Langslet definerer (1999:22) løsningsfokusert tilnærming som ”en måte å tenke på og arbeide med forandring og problemløsning som raskt gir ønsket effekt. Tilnærmingen består av et sett grunnleggende trossetninger og et sett standardiserte spørsmål eller intervensjoner.” Trossetningene inneholder begrunnelser for hvorfor intervensjonene er laget slik de er, og gir også tanker om hva som best skaper endring og løser problemer. Trossetningene blir beskrevet i kapittel 1. Intervensjonene blir beskrevet i kapittel 2, og vist gjennom resten av boka. (En god oversikt blir også vist i kapittel 3 s. 67-69.)

Det er i alt åtte trossetninger. Langslet beskriver trossetningene utførlig. Her velger jeg av plasshensyn kun å liste dem opp. Den første sier at ”Det vi tror, påvirker hva vi leter etter og snakker om”. Den andre sier at ”Det finnes både Problem og Ikke-problem”. Den tredje sier at ”Du trenger ikke å forstå problemet for å løse det – finn heller nøkkelen til løsning!”. Den fjerde sier at ”Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg”. Den femte sier at ”Språk skaper virkeligheter”. Den sjette sier at ”Små endringer skaper større endringer”. Den syvende sier at ”Endring er uunngåelig og stabilitet en illusjon”. Den åttende sier at ”De saken gjelder, vet best”.

Jeg finner det vanskelig å kritisere disse trossetningene. Hver for seg virker de veldig selvsagte, og sanne i innhold. Dersom en skal kritisere teorien, må det kanskje være på bakgrunn av at den ikke fungerer i praksis. Videre kan det også være et poeng at det som sier alt, kanskje egentlig ikke sier noe? Ellers er det her et fokus på holdninger (og etter hvert på praktiske ferdigheter). Jeg gir honnør for en tydeliggjøring av de holdninger som ligger bak denne metoden!

I fortsettelsen vil jeg gjøre rede for LØFT som metode. I dette støtter jeg meg til Langslett kapittel 2. Her går hun inn på metoden på generelt grunnlag. Videre viser hun LØFT i konfliktsituasjoner i kapittel 4. Ettersom kap 4 i stor grad er praktiske eksempler og illustrasjoner, lar jeg dette kapitlet ligge i denne omgang, og konsentrerer meg om kapittel 2. LØFT har et ”fokus på mål, framskritt og kloke grep” (Langslett 1999:39). Langslett refererer en personlig kommentar (1999:39) fra en av de sentrale teoretikerne bak LØFT. Han sier at ”The only thing worth talking about is where we are going...” Med andre ord, det er ikke konstruktivt alltid å dvele for mye med fortiden. Det viktigste er å se framover.

For å se framover trenger en mål. Målorientering står sentralt i LØFT. LØFT definerer (1999:40) mål som ”kjennetegn på at partene har oppnådd det de ønsker”, det som ”er annerledes” når målene er nådd, og hva som partene ”gjør annerledes (og klokt) når målene er nådd”.

Gode mål skal i LØFT oppfylle spesielle krav. Det finnes åtte kjennetegn ved gode mål (1999:39). Kravene er at målene skal være ”små, realistiske, konkrete og viktige”. Videre skal de beskrive ”relasjoner, nærvær av noe – ikke fravær, begynnelsen på noe – ikke slutten, og prosesser”.

Med ”små” menes at målet kan nås i løpet av 2 til 3 uker. Er det egentlige målet større, må det brytes opp i mindre deler.

Med ”realistisk” menes at målet kan nås ved egeninnsats. De som er involvert må kunne endre situasjonen. Det er ikke et godt mål, dersom en legger opp til en forventning om at ytre rammer forandrer seg, eller at ”alle andre” skal forandre seg.

Med ”konkret” menes at målet lar seg konstantere ved hjelp av observasjon. Det er mulig å se/ høre om en leder ønsker ”Velkommen!” til sine medarbeidere. Det er også mulig å observere om han lytter aktivt.

Det er selvsagt at målet skal være viktig. Målet skal ha betydning for partene. En diskuterer ikke forhold som er uten interesse. Ved å nå målet, minker konfliktnivået.

Videre skal målene beskrive relasjoner. En ”skal beskrive (atferds)endringer til flere parter eller deler av organisasjonen samtidig” (1999:41). En skal ikke bare kreve at kun den andre endrer seg, men også selv! F eks skal en selv komme med ros, dersom den andre når noen av sine mål.

En skal beskrive nærvær av handlinger som er ønsket. Det er ikke et poeng å beskrive atferd som er uønsket, for så å si at det ønsker en ikke. Beskrivelser som begynner med ordet *ikke* er lite tjenelige.

En skal også beskrive begynnelsen på noe. I første omgang er det ikke viktig å beskrive sluttresultatet. Det kommer nemlig som en følge av flere, gode, mindre skritt. Et mål etter LØFT sin tanke er altså ”de aller første skrittene i ønsket retning” (1999:41).

Til slutt beskriver målene en prosess. Det er hendelser og atferd som strekker seg over tid. Det er ikke godt nok å se på bare en enkeltstående hendelse.

Det er viktig å få en forståelse av hva LØFT definerer som gode mål. Alle setter seg selvsagt må. Innen tradisjonell organisasjonsutvikling er en også målbevisst. Imidlertid er det kvalitative forskjeller. Dersom et mål er for generelt eller for ”stort”, er det ikke et mål etter LØFT-tanken. Målene må tilfredsstille de åtte kjennetegnene. Videre er det ofte slik at tradisjonell organisasjonsutvikling gjerne setter opp en liste over mål, og deretter ett sett tiltak som skal rette opp forskjellige feil og mangler. Mål og tiltak bør ikke vurderes som atskilte fenomener. Innen LØFT ”er ingrediensene i mål og løsning de samme, nemlig det som er annerledes, eller det partene gjør annerledes, når problemene er løst” (1999:44). På denne måten blir ”målbeskrivelsene... de handlingene som er nødvendige for å nå dit man ønsker” (1999:44). Dette kan sikre en større grad av helhetlig tilnærming til problemet.

En intervensjon etter LØFT starter med en forhandling. Man må finne gode mål. Noen ganger kan man stille *hypotetiske spørsmål* (Forestill deg en framtid der målene er nådd), eller *unntaksspørsmål* (i nåtid eller fortid der målet var i nærheten av å være nådd).

En variant av det hypotetiske spørsmål, er *mirakelspørsmålet*. Dette er et spørsmål der en skal late som om det har skjedd et mirakel.

Mens du sover, skjer det et mirakel som gjør at de problemene som bringer deg hit er løst. Fordi du sover, vet du ikke at miraklet har skjedd. Men med en gang du våkner i morgen tidlig, er du helt overbevist om at det har skjedd et mirakel. Hva vil være de aller første tegnene på det? Hvordan vil du merke det? Hva ville være annerledes? (1999:46)

Langslet hevder at mirakelspørsmålet er særlig velegnet der folk har levd i en konflikt lenge. Dersom en part ikke er i stand til å se annet enn problemer, vil deres spørsmål om mulige mål (svært) ofte ende med utdypende problembeskrivelser. Mirakelspørsmål kan hjelpe folk til å tenke annerledes.

Unntaksspørsmål (1999:46f) er spørsmål som utforsker unntak fra problem. Det kan være om når problemet sist var mindre eller kanskje helt borte, hva skjedde da, hva var annerledes da, hvem gjorde hva forskjellig? Osv. En kan også stille spørsmål om hvordan dere klarte det, hvordan visste dere at det var klokt, hvordan klarte dere å gjennomføre det dere tenkte var klokt? Osv.

Det er viktig med unntaksspørsmål, fordi de ”forstørrer betydningen av det partene har gjort riktig”. En forstørrer ved å ”tydeliggjøre, anerkjenne og dvele ved det” (1999:47). Etter at unntakssituasjoner er tydeliggjort, blir det naturlig med spørsmål om mer av det samme er ønskelig for partene. Dersom det er tilfelle, ligger selve løsningene i det som karakteriserer unntakssituasjonene. Man trenger ikke å finne på noe nytt, men heller fortsette med det som er konstruktivt.

Videre må en utforske mulighetene for å gjøre mer av det som er klokt og løsningsfremmende. En kan stille spørsmål om hvor stor tro har dere på at dere kan gjenta det kloke, hva må skje for at dere skal greie å gjenta? Osv.

Skalaspørsmålet (1999:47) er sentralt i LØFT. Det er et spørsmål der partene skal plassere seg på en skala mellom 0 og 10. Skåren 0 er ”for dårlig” og 10 er ”ideell løsning”. Det viktigste er kanskje ikke hvilket tall partene setter seg på, men samtalen dette kan føre til. Interessante spørsmål blir hvorfor plasserte du deg på det tallet du valgte, og ikke lavere? Hvor på skalaen må dere være for at dere har kommet langt nok? Hva er tegn på ”godt nok”? Hva er annerledes da? Osv. ”Spørsmål som ”*hva mer?*” og ”*hvilke andre ting?*” er sentrale oppfølgingsspørsmål gjennom hele den løsningsfokuserende samtalen” (1999:48). Gjennom dette utforsker en partenes løsninger og kloke grep.

Mestringsspørsmål kan brukes dersom ikke andre spørsmål fører fram. Mestringsspørsmål kan skape håp og optimisme. Dette er spørsmål som fokuserer på hva partene er i stand til å klare. Det kan være et fokus mot hva som får folk opp om morgenen, og gjennom dagen. Hva forteller dette om kvaliteter og egenskaper til folk? Blir slike egenskaper sett og verdsatt av andre? Vil folk kunne yte mer med mer positiv oppmerksomhet?

Nøkkelord er et spennende tema. Kundera påstår (referert i Langslet 1999:49) at ”den ene eller den andre personens (eksistensielle) kode er sammensatt av noen få nøkkelord”. Langslet hevder (samme sted) at ”det viser seg gang på gang at menneskers viktigste ønsker, verdier, kvaliteter og ”klokskap” ligger i noen av de aller første ordene de bruker når de svarer på for eksempel mirakel- eller skalaspørsmålet”. Videre kan nøkkelord dukke opp med jevne mellomrom i en samtale, og ha et personlig særpreg. Ved å identifisere slike nøkkelord, kan en hjelpe en part til å finne egne løsninger.

I en prosess etter LØFT bruker en skalaspørsmål for å utforske ulike ambisjoner for endring. En setter et tall for å beskrive en situasjon som er ”god nok” for organisasjonen. Dette tallet bruker en til å evaluere endringer opp mot. Når målet er nådd, er prosessen ferdig. Da skal konsulentens avslutte sitt arbeid, eller kanskje organisasjonen setter seg høyere mål.

Dersom organisasjonen når 4 (og målet var 6), vil dette likevel være bedre enn det opprinnelige nivået (dersom det var 2). Da har prosessen vært konstruktiv, selv om ikke alle mål er nådd.

Innen LØFT kan en bruke observasjon for å være på utkikk etter det som faktisk fungerer. Innen tradisjonell organisasjonsutvikling er det ikke uvanlig å gi oppgaver. Disse handler ofte om at en part skal endre seg. Imidlertid er dette ofte lite fruktbart. Det er jo selve mangelen på motivasjon til endring som skaper eller opprettholder konflikten. Resultatet blir naturlig et behov for partene til å forklare hvorfor de ikke har ”gjort lekse si”. Dette tjener ikke til noe godt.

Ofte er det slik at man finner det man leter etter. En ”leteaksjon i seg selv øker sannsynligheten for å finne slike tegn” (1999:53). Dersom tegn på endring til en viss grad kan observeres, kan det styrke troen på, og håpet om, mer endring. Dersom en part ikke har gjort sin observasjonsoppgave, blir han ikke konfrontert med dette. I stedet kan det være mer konstruktivt å stille spørsmål om ”Hva har dere gjort i stedet?” (1999:54). Det er gode muligheter for at partene likevel har handlet på en klok måte!

Det finnes flere spørsmål som kan være gode observasjonsoppgaver. Det kan være: ”Legg merke til ting som skjer som dere ønsker skal fortsette å skje!”, ”Legg merke til ting som gir dere håp om at noe vil endre seg!” eller ”Legg merke til tegn på ett hakk opp på skalaen! (1999:54).

Det viser seg at ca. 60 % av partene kommer tilbake i andre samtale og rapporterer bedring etter å fått slike hjemmeoppgaver. Oppsummering og utforskning av slike observasjoner i oppfølgingsamtaler bidrar ytterligere til å fremme utvikling i ønsket retning. Langslet 1999:54

Videre kan en late som om et mirakel har skjedd. Det er en oppgave der en skal late som om det har vært en mirakeldag mellom vanlige samtaler/ intervensjoner. Dette blir formulert som et eksperiment. Ved neste samtale, blir partene så bedt om å gjette hvilke mirakeldager den andre parten har hatt. Ofte gjetter partene på at de har hatt flere mirakeldager enn hva de egentlig har hatt. Interessant blir det da å utforske hva de har opplevd – hvilke kloke handlinger de har vist i praksis. Her er det smart å forstørre disse handlingene. Denne type oppgaver kan øke sannsynligheten for unntak fra en konfliktfylt arbeidsdag.

På det Hans trodde var Odds mirakeldag, hadde han lagt merke til at Odd hadde kalt ham ved fornavn, sett ham i øynene mens de snakket sammen, og reagert på et av hans forslag med interesse og velvilje. For Odd hadde ikke denne dagen vært en late-som-mirakel-dag, men en helt vanlig dag hvor han ikke hadde foretatt seg noe spesielt. Han ble derfor forbauset over at Hans hadde lagt merke til og satt pris på noe han selv ikke ante at han hadde gjort. Langslet 1999:55

En oppgave som ligner litt på dette, er en prediksjonsoppgave. Et problem er at folk ikke alltid er bevisst egne handlinger. Det er ikke alltid slik at en ser seg selv slik andre ser en. Det er lett å legge skylden for problemer på forhold utenfor seg selv. En prediksjonsoppgave går ut på å forutsi hvordan en dag kommer til å bli ved å gi den et tall. Når dagen er slutt, skal en vurdere hvordan det har gått, ved å gi et nytt tall. Dersom tallene ikke er like, skaper det et grunnlag for å reflektere over hva som skjedde. Hva var egentlig forskjellen? Dersom tallet er høyere ved evaluering, fortjener det honnør. Dersom tallet er lavere, kan det føre til større selverkjennelse hvis en har gjort noe som ikke er bra.

Fra og med andre intervensjon, er målet å søke forbedringer. En skal fokusere på forbedringer og framskritt, analysere årsaker til forbedringer, sette mål for områder der en ikke har sett forandring, samt sette mål for neste intervensjon – hva en skal gjøre for å forsterke framskritt og eventuelt andre tiltak. Eksempler på spørsmål kan være (1999:57):

- Hva er blitt annerledes og bedre?
- Hvem har gjort hva for å ha fått til ønskede endringer og forbedringer?
- Hvordan greide dere å få til dette?
- Hva mer er blitt bedre?

I en løsningsfokusert prosess ”konstrueres (det) en virkelighet om forbedringer” (1999:59). Dette har sin bakgrunn i at desto mer fokus det blir på kloke handlinger, desto større sjanse er det for at partene gjentar sine *kloke* handlinger – og ikke lar *ukloke* handlinger prege hverdagen. Det er for mange lett å fokusere på negative opplevelser. For å snu dette, er det nødvendig med spørsmål som leder i riktig retning.

I prosessen dokumenterer en mål, kloke grep og forbedringer. Dokumentene produseres på stedet, og deles ut til alle impliserte. Dette skaper eierforhold, gir noe ansvar og blir en viktig del av organisasjonshistorien.

Noen ganger er bedring av situasjonen vanskelig. Kanskje kan organisasjonen svare positivt på bedring i det hele tatt. Da kan det være mulig å bruke skalaspørsmålet og varianter av mestringsspørsmålet. Dersom dette heller ikke fører fram, bør kanskje organisasjonen endre sin realitetsforståelse. Det kan være nødvendig å forhandle fram mål som er mindre ambisiøse.

Det er ikke alle prosesser som lykkes. Langslet sier (1999:61) at litt under 20 % av konfliktene der hun har intervenert etter LØFT-prinsippene ikke har bedret seg. Dersom en situasjon ikke bedrer seg, går nok prosessen mot en exit-løsning. Et tegn på at dette er siste utvei, er dersom partene svarer at de ikke har tro på forandring i positiv retning, eller svarer 0

på skalaspørsmålet (der 0 står for at de ikke makter eller ønsker å gjøre kloke handlinger). Dersom dette er tilfellet, har nok LØFT som metode kommet til veis ende.

Det er mulig å kritisere LØFT som metode. En viktig tese for LØFT er tanken om at alt forandrer seg. På mange måter er nok dette sant. Vi kan si at det bare er én ting som er konstant, nemlig forandringer. Likevel – er endringer så vanlig i arbeidslivet? Vi kan tenke oss at på småsteder skjer ikke endringer så raskt. På et sted med en hjørnesteinsbedrift er det kanskje heller ikke så stort rom for endringer. Hva med familiebedrifter? På enkelte skoler er det også et personale som har hatt sine jobber i flere tiår, og som neppe har attraktive muligheter på arbeidsmarkedet.

Vi kan også tenke endringer i menighetslivet. For noen er menigheten nær familie. For disse er det lite ønskelig å bytte menighet (alternativet er heller passivitet). For enkelte pastorer (som ellers gjerne flytter) er det nok vanskelig å finne meningsfullt arbeid utenfor pastorrollen. Videre ligger selve kallstanken og gudsdimensjonen. Den som tenker at han er kalt av Gud, har gjerne tanker som er viktige for ham. Dette går på et dypt personlig plan. Det er ikke sikkert at denne dimensjonen gjør at folk er ekstra åpne for endringer.

Der vi kan stille spørsmål om hyppigheten av endringer, kan vi også kritisere LØFT som metode.

2.6.3 Rognes: fokus på forhandlinger

Et viktig bidrag gir Jørn K. Rognes. Han publiserte i 2008 tredje utgave av "Forhandlinger". Kapittel 1 og 2 gir introduksjon til boka og innføring i forhandlinger. I kapitlene 3 til 6 viser Rognes fire forskjellige forhandlingssituasjoner. Kapittel 10 viser spesielt "Forhandlinger som konflikthåndtering". Mot slutten av boka har han en konklusjon og et appendiks som tar for seg vanlige misforståelser om forhandlinger og konkrete måter å motvirke dette på. Jeg gir først en generell innledning om forhandlinger, og konsentrerer meg deretter om kapittel 10.

Et naturlig utgangspunkt er at forhandlinger er en del av hverdagen vår. Det er imidlertid ikke sikkert at vi bruker begrepet "forhandling" like aktivt. I arbeidslivet snakker vi om beslutninger, møter osv. I familielivet forhandler vi også når det er snakk om hvem som skal passe unger, og hvor ferien skal gå.

Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de. Rognes 2008:13

Rognes hevder at forhandlinger ikke primært bør være en viljekamp, men perspektivet er heller at forhandlinger bør sees på som en beslutningsprosess (2008:14). I denne prosessen bør analyse og relasjonsforståelse stå sentralt.

En strategi for å forhandle er en ”overordnet plan for hvordan en vil tilnærme seg forhandlingsprosessen” (2008:16). Strategi blir valgt ut fra hvor komplekse forhandlingene er. Prinsipielt finnes det fire ulike hovedtyper av forhandlingssituasjoner. Det er fordelingssituasjoner, integrasjonssituasjoner, forhandlinger med flere enn to parter, og mekling.

En fordelingssituasjon er en situasjon der to parter forhandler om en sak. Desto bedre resultatet blir for den ene parten, desto verre blir det for den andre. Et typisk eksempel kan være en teppeselger på en basar. Desto bedre pris selgeren får, desto større utlegg må kjøperen ta på sin kappe. Det blir en intens kamp om kronene.

En integrasjonssituasjon er en situasjon der partene ønsker noe bedre enn kun kompromiss på enkeltsaker. Her er det mer snakk om å øke størrelsen på ”kaken” før den kan deles opp, og forhandles om. Dette kan også kalles ”vinn-vinn”-forhandlinger. Integrasjon blir dermed både samarbeid og konkurranse i samme prosess (2008:59). Noen ganger er integrasjon eneste måte til å nå en ferdig forhandlet avtale på.

Situasjoner med tre eller flere parter kalles flerparts- eller gruppeforhandlinger (2008:80). Hver part kan også telle mer enn én person. Slike situasjoner kan gjerne være både ressurskrevende og viktige. Det er en fare med mange parter at møtene blir lite strukturerte og lite konstruktive. Tydelige prosedyrer og gode strategier blir nødvendige for tilfredsstillende resultater. Rognes tar spesielt for seg hvordan møter kan ledes, og individuelle strategier en implisert part kan bruke for å passe på sine interesser.

En situasjon der en part for assistanse av en tredjepart, kalles mekling. Mekling har vist seg å være svært effektivt. Rognes viser hvorfor parter gjerne ikke kommer til enighet uten mekler, og hvorfor mekling kan gi en god avtale. Videre tar han for seg selve prosessen med mekling. Interessant er det at Rognes hevder at av de ulike ”intervensjonsteknikkene” synes ulike former for mekling å ha størst suksess (2008:112). Dette blir en interessant posisjon sett både i forhold til Hotvedt og Langslet. Konklusjonen blir kanskje at en ikke skal prøve å løse konflikter alene.

Rognes hevder (2008:21) at det hovedsakelig er to hovedutfordringer i forhandlinger. Det ene angår korrelasjonen konkurranse – samarbeid, og det andre relasjon – sak.

Det at forhandlinger impliserer konkurranse, er selvsagt. Uten en viss form for konkurranse, ville det ikke vært nødvendig å forhandle. Imidlertid er ikke ren konkurranse det

grunnleggende. Rognes sier (2008:21) at ”utgangspunktet for forhandlinger er ... ikke konflikt og ulike interesser, men avhengighet og felles interesser”.

Den andre utfordringen angår relasjon – sak. Igjen er det selvsagt at forhandlinger impliserer en saklig dimensjon. En part ønsker å ivareta egne saklige interesser. Imidlertid kan en ikke se bare på det saklige aspektet av en forhandlingssituasjon. Prosessen inneholder også en mellommenneskelig relasjon. Skal en kunne forhandle med en annen part, er en til en viss grad avhengig å ha en god relasjon. Dersom relasjonen er motsetningsfylt, kan selve forhandlingen lett få et dårlig resultat. Det er også en fare for at en part ikke er motivert til å etterleve avtalen, eller at han ikke ønsker mer samarbeid senere. Begge deler er uheldig. Etter å ha gitt en kort oversikt av noe av det viktigste av Rognes når det gjelder forhandlinger generelt, går jeg nå mer konkret inn på forhandlinger som en del av konflikthåndtering.

I sin innledning sier Rognes (2008:157) at konflikter er nyttige, destruktive og skremmende. Videre hevder han (2008:158) at på ”det organisatoriske plan er det meningsløst og nytteløst å søke etter en organisasjon fri for konflikt” – ”konflikt (vil) være uunngåelig”. Også Rognes hevder at det ikke er mulig å finne allmenngyldige regler for hvordan konflikter skal løses. Etter en innledning, viser Rognes ulike syn på konflikter, samt definering av hva konflikter egentlig er. Mest viktig i vår sammenheng, er at han tar grundig opp fem prinsipper for konflikthåndtering, og fem atferdsstiler i konflikter.

Det finnes fem hovedprinsipper for konflikthåndtering (2008:162ff). Det er makt, rettigheter og interesser – som konfronterer konflikt, og oppløsning og unngåelse – som omgår konflikt.

Makt betyr at en bruker alle maktkilder en disponerer, for å få optimal løsning for seg selv, uten hensyn til motparten. Håndteringsmåter kan i stikkordsform være streik, bruk av autoritet, manipulasjon og fordelingsforhandlinger. Noen ganger kan det være nødvendig med maktbruk. Imidlertid finnes det betydelige negative konsekvenser av utstrakt maktbruk. Et viktig moment er at årsakene til konflikten neppe får en egentlig løsning. Videre kan bruk av makt gjerne føre til en spiraleffekt som er negativ. Økt frustrasjon og minkende motivasjon er en stor fare.

Rettigheter betyr at bruker lover, regler, uformelle normer, presedens og rutiner for å finne en løsning på konflikten. Dette er et viktig og nødvendig prinsipp. Problemet er at resultatet gjerne gir noen ”rett”, og andre ”feil”. Dette er ikke nødvendigvis lett å leve med for alle parter. Perspektivet blir også gjerne historisk, og ikke framtidsrettet. Videre kan utstrakt bruk av rettigheter ekskludere kreative og skreddersydde løsninger. En får ikke tak i de unike egenskapene ved den aktuelle konflikten.

Interesser betyr at en bruker integrasjon for å finne en løsning. Partene går i dialog med hverandre, der siktemålet er en felles beslutningsprosess. Noen ganger er konflikten tydelig en fordelingskonflikt – da blir integrasjon umulig. Videre er det kanskje ikke alltid riktig å investere mye tid, som nok er nødvendig for en integrativ løsning.

Oppløsning betyr at en tar bort noe av grunnlaget for konflikt – nemlig avhengighet. Uten avhengighet blir det ingen konflikt. Måter å gjøre dette på, er å flytte personer, reorganisere eller bytte partner. Imidlertid er det ikke sikkert at (endeløse?) reorganiseringer gir alle fruktbare løsninger en egentlig håpet på. Det er også problematisk å oppløse konfliktfylte relasjoner, når man heller skulle satset på forbedringer.

Til slutt har vi unngåelse. Ved disiplin, eller ved å brenne inne med egne tanker og opplevelser, kan man unngå en konflikt. Dette er ikke heldig, og kan resultere i frustrasjon og usunn kultur. En fare er eskalering av konflikten. Det kan også etter hvert bli vanskelig å skille mellom sak og person.

Rognes hevder at alle disse håndteringsmåtene kan være nødvendige og hensiktsmessige som en del av et handlingsrepertoar. ”Ved å analysere hvordan en organisasjon eller avdeling over tid kombinerer bruken av ulike mekanismer, kan vi imidlertid si noe om hvor konstruktivt systemet er med hensyn til konflikthåndtering” (2008:166).

Et funksjonelt system satser først og fremst på å håndtere konflikter gjennom integrasjonsforhandlinger. Dersom dette ikke lykkes, går en videre med rettigheter eller omgåelse. En bruker makt, kun dersom det er nødvendig.

Et dysfunksjonelt system bærer preg av makt, rettigheter og unngåelse. Resultatet blir at konflikter sjelden fører til konstruktive endringer i organisasjonen. Konflikter blir ikke behandlet grundig, og løsningene blir dermed overflatiske. Det kan bli lite motivasjon til å etterleve avtaler.

I vår sammenheng er dette uhyre spennende. Kan vi analysere frimenigheter ut fra dette teoretiske rammeverket? Er norske frimenigheter funksjonelle eller dysfunksjonelle når det gjelder å håndtere konflikter? Svaret på dette ønsker jeg å dokumentere!

Videre tar Rognes opp ulike atferdsstiler i konflikter (2008:167ff). Stilene er et uttrykk for en kombinasjon av egeninteresse, og interesse for motparten. De fem ulike stilene er ettergivenhet, kompromiss, konfrontasjon, integrasjon og unngåelse.

Ettergivenhet innebærer at en forsaker egne interesser til fordel for motpartens interesser.
Kompromiss innebærer en vilje til å gi litt etter for å få til en avtale med den andre parten.
Konfrontasjon innebærer at den ene parten bare har sine egne interesser i tankene når en konflikt skal håndteres.
Unngåelse innebærer tilbaketrekking fra konfliktsituasjonen.
Integrasjon innebærer forsøk på å finne løsninger som er akseptable for begge parter. Rognes 2008:168-169

Jeg tenker at ettergivenhet, konfrontasjon og unngåelse åpenbart er lite konstruktive atferdsstiler. Kanskje kan kompromiss høres fornuftig ut. Imidlertid er ikke kompromiss alltid en god løsning. Det er fornuftig å nærme seg motparten sine posisjoner, men dersom begge parter må gi noe, blir det nødvendigvis et resultat som ingen er helt fornøyd med. En fare er at dersom en fokuserer på kompromiss, så blir årsaken kanskje overflatisk eller midlertidig behandlet. Faglig sett er integrasjon den beste løsningen. Da tar en tak i de underliggende årsakene, og finner løsninger som er nyttige for begge parter. Atmosfæren preges av åpenhet og trygghet, og det er fair å kjempe for egne interesser.

2.7 Pastoren som leder

Det å være pastor, det er å være leder. Det ligger mange oppgaver til pastorens tjeneste. Noen av de er formelle, andre er uformelle. Det formelle ligger nedskrevet i en stillingsinstruks, det uformelle er forventninger og krav som ikke er nedskrevet. Det viktigste for en pastor, er å være hyrde, å ivareta menighetens åndelige behov. Videre er pastoren øverste leder, som betyr ansvar for bredde og helhet i menighetens drift. Det må nok også være sånn at pastoren har ansvar for konflikthåndtering i menigheten; det ligger til en leders oppgaver.

Et perspektiv for å forstå pastoren som leder, er ut fra rolleteori (Askeland 2003:63). En rolle kan sies å være summen av de forventninger som knyttes til en posisjon eller oppgave. To typer forventninger er viktige (2003:64):

- Konstituerende forventninger eller normer, som beskriver rolleinnholdet og hva som mer grunnleggende inngår i rollen.
- Strategiske forventninger eller normer, som beskriver hvordan ivaretagelsen av rollen skal eller bør skje.

Det ligger også et sett grunnantakelser om forhold mellom leder og organisasjon (2003:66). Den ene er at en aktør (pastor) påvirker sine omgivelser (menigheten). Videre former omgivelsene aktørens handlinger. Det er et gjensidig forhold mellom pastor og menighet. Et viktig poeng er at teorier om roller, kan være et analyseredskap for å forstå sammenhenger mellom pastor og menighet. Blant annet kan tydeliggjøring av roller og forventninger dempe usikkerhet og stressnivå. I menighetsliv er nok mange forventninger uskrevne, og dermed mindre lett å forholde seg til.

Bolman og Deal skriver om organisasjon og ledelse. De skriver om ledelse ut fra en strukturell ramme, ut fra human resource, ut fra en politisk ramme, og fra en symbolsk

ramme. Dette er ulike rammer å forstå ledelse fra. Et poeng er at det er viktig å kunne se samme fenomen gjennom ulike perspektiv (Bolman og Deal 2009:47):

Når verden synes håpløst forvirrende og ingenting fungerer, kan det å skifte perspektiv være et effektivt middel til å vinne klarhet, gjenvinne balansen, skape nye muligheter og finne strategier som gir resultater.

Også i menighetslivet må dette kunne være verdifullt. Noen ganger kan det f. eks. være mest hensiktsmessig for en pastor å tenke ut fra struktur, andre ganger kan det være nyttig med et symbolsk perspektiv. Denne tanken om å skifte fokus, kan også gi nødvendig kreativitet i en prosess der en skal løse en konflikt.

2.8 Oppsummering

Jeg har nå redegjort for ulike teorier. Jeg har et analyseverktøy for å kunne møte mitt empiriske materiale. Et spørsmål blir om disse teoriene kan svare på mine problemstillinger. Så langt jeg kan se, er dette teorier som gir nyttig verktøy for å svare på spørsmålet ”*Hvordan håndterer ledere konflikter?*”. Jeg kan nå analysere mine informanternes erfaringer.

3 METODE

3.1 Innledning

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for mine metodiske disposisjoner. Jeg valgte ut fem pastorer, og intervjuet dem om deres erfaringer fra konfliktsituasjoner. I intervjuene fokuserte jeg på prosesser, og formet spørsmål på bakgrunn av den teori jeg har. Jeg fikk en god del ekstra materiale. Jeg opplevde å bli godt mottatt av informantene.

3.2 Begrunnelse for forskningsdesign

Jeg skal nå begrunne mine valg av forskningsdesign. Først redegjør jeg for ulike typer kvalitativ forskning, så kommer jeg med mine konklusjoner.

Det finnes gode grunner til å velge kvalitativ forskning som metode. Repstad sier at kvalitative studier ofte gir ”godt grunnlag for å forstå konkrete, lokale utviklingsforløp” (Repstad 2007:24). Han sier også at kvalitative metoder noen ganger kan gi et mer direkte bilde av prosesser enn tradisjonelle spørreundersøkelser.

Repstad sier også (2007:31) at ”om en er på oppdagerferd i nokså jomfruelig terreng, kan det hende man må nøye seg med å ’se nærmere på sakene’”. Dersom terrenget er mer kjent, kan også forskeren stille mer presise spørsmål.

Mitt prosjekt om konflikthåndtering i frimenigheter er et pionérprosjekt. Så vidt jeg kjenner til, finnes det ikke fra før et tilsvarende arbeid. Ettersom temaet er lite undersøkt, er det naturlig for meg å velge en forskningsdesign som er noe åpent og utforskende. Jeg velger dermed en kvalitativ tilnærming, framfor en kvantitativ tilnærming.

Det finnes flere former for kvalitativ forskning. Vanligvis kan vi dele den inn i tre. Repstad deler dette inn som observasjon og feltarbeid, kvalitative intervjuer, og dokumentanalyse og kildekritikk (2007:5-6, 16-17). Silverman deler det inn som ”Ethnography and Observation”, ”Interviews” og ”Texts” (Silverman 2006: ix-x). Kort sagt kan vi si observasjon, intervju og tekster.

I forhold til mitt tema, er det intervju som blir det naturlige valget. Et så vidt sensitivt tema som konflikter er ikke lett å studere ved hjelp av observasjon, i hvert fall ikke hele prosessen. Jeg har heller ikke tilgang til tekster som presist omhandler konflikter i frimenigheter. En fordel med intervju, er at jeg kan stille konkrete spørsmål til personer som jeg antar kan gi meg presise svar.

3.3 Kvalitative intervju som forskningsmetode

I fortsettelsen vil jeg ta for meg kvalitative intervju som forskningsmetode.

3.3.1 Formål og ulike typer intervju

3.3.1.1 Formålet med kvalitative forskningsintervju

Det kan være på sin plass å stille et kritisk spørsmål. Hva er hensikten med forskningsintervju?

Steinar Kvale sier (Kvale 2009:23) at "Målet er å hente inn beskrivelser om den intervjuedes livsverden for å kunne fortolke betydningen". Det er altså her et fokus på muligheten for analyse. Dette skiller forskningsintervjuet fra dagligdagse samtaler og ulike som vi finner i media.

Silverman tar også opp spørsmålet om intervjuets legitimitet. Er det grunn for å se kritisk på dette? Det er jo allerede slik at det meste av kvalitativ forskning bruker intervju. Han begrunner intervjuets sterke stilling ved dets mulighet til direkte adgang til hva som skjer i verden. Vi kan "examine what people actually do in real life rather than asking them to comment upon it" (Silverman 2006:113).

Da har vi en begrunnelse på hvorfor forskningsintervju er viktige, og går videre med å skissere ulike former for intervju.

3.3.1.2 Ulike typer intervju

David Silverman (Silverman 2006:109f) refererer til Lesley Noaks og Emma Wincup (Noaks og Wincup 2004:80) og viser en firedelt matrise. Det er strukturerte intervju, semi-strukturerte intervju, åpne dybdeintervju og fokusgruppeintervju. Dette er egentlig tre forskjellige strukturer, samt muligheten for å anvende gruppeintervju. De tre første strukturene kategoriseres mye ut fra graden av stringens og frihet i intervjusituasjonen. I tillegg til å være ulike i selve strukturen, stiller de også ulike krav til utøvelse i selve intervjusituasjonen.

1 Det strukturerte intervjuet skal være nøytralt, det er ikke mulig for intervjueren å komme med hentydninger til svar, det er ingen improvisasjon, og intervjuerne må trenes for å sikre konsistens og enhet i materialet.

2 Det semi-strukturerte intervjuet er noe søkende og utforskende i karakter. Forskeren samhandler med intervjuobjektet. Det er viktig å forstå formålene med prosjektet.

3 Det åpne dybdeintervjuet er fleksibelt. Her er det stor grad av samhandling med intervjuobjektet. Forskeren lytter aktivt.

4 I fokusgrupper må forskeren ha evne til å tilrettelegge fasiliteter. Dette er svært fleksibelt. Evne til å holde seg tilbake fra diskusjon sånn at gruppedynamikk kan bli synlig.

Nå har jeg kort vist det viktigste i Silverman sin presentasjon. Den samme typen inndelingen er vanlig, og finnes delvis også i annen litteratur (Kvale og Brinkmann 2009:23; Dalen 2004:29; Ryen 2002:99). Det viktigste som setter skiller mellom ulike typer intervju, er ofte graden av frihet i intervjuet.

Av disse alternativer, velger jeg det semi-strukturerte intervjuet som metode, da jeg tror at det vil fungere best i forhold til min problemstilling.

3.3.1.3 Semi-strukturerte intervju

Det er flere ulike posisjoner i forhold til hvordan man vurderer det semi-strukturerte intervjuet.

Et ekstremt syn kan være å avvise kvalitativ forskning i det hele, og påstå at slik forskning er "uvitenskapelig". Ryen (Ryen 2002:196f) henviser til denne diskusjonen. Kvantitative forskere har tidligere ikke i særlig grad akseptert kvalitativ forskning, kanskje med unntak der dette kan være en forstudie til kvantitativ forskning. Da kan bruke det kvalitative som et supplement til det kvantitative. Det sier seg selv at når en forsker først har gjort et metodevalg, så har han gjort det bevisst, og vil naturlig forsvare sitt valg. Jeg oppfatter likevel dette som et ekstremt syn på kvalitativ forskning generelt, og dermed også det semi-strukturerte intervjuet.

Mitt personlige syn er det motsatte. Jeg ser på det semi-strukturerte intervjuet som det beste, i hvert fall i forhold til de forskningsspørsmål som jeg her arbeider med. Jeg avviser det strukturerte fordi det gir for lite fleksibilitet, og jeg er redd for at det ikke er så lett å gå i dybden på vanskelige spørsmål. Videre er jeg skeptisk til det åpne dybdeintervjuet. Jeg er for åpenhet, frihet og dybde, men usikker på en helt fri intervjusituasjon. Slik jeg ser det, bør forskeren være seriøst forberedt. Hvordan kan han være forberedt dersom han ikke har laget seg en liste med spørsmål på forhånd? Videre er det lett å glemme, eller å miste fokus og fremdrift i samtalen. Jeg synes derfor en intervjuguide er bra, og kanskje nødvendig. Jeg er selvsagt åpen for andre intervjuformer der det er tydelig mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har heller ikke problemer med å se at ved å intervjuer få, kan du ikke generalisere og si at dine forskningsfunn gjelder "alle" eller mange utover de som du har intervjuet.

Det går an å se det semi-strukturerte intervjuet "innenfra". Hvordan vurderer de som bruker det? Det settes normalt krav om validitet og reliabilitet (Silverman 2006:20;47; Kvale

og Brinkmann 2009:192f; Ryen 2002:176). Dette er krav til sannhet og pålitelighet. Dersom kravene til validitet og reliabilitet er oppfylt, kan intervjuet, dets data og analyse være sanne og gode. Imidlertid stiller noen forskere spørsmål ved om dette egentlig er krav som i sin karakter er for mye preget av positivisme.

Til slutt vil jeg antyde litt om koplingen mellom kunnskapssyn og metodevalg. Ryen hevder (Ryen 2002:96) at syn på "hva man kan vite" er et grunnleggende ontologisk holdningssyn, og at holdningen har "bestemte konsekvenser for metodevalg". Hun sier videre at et positivistisk syn er mest dominerende innen kvalitativ forskning. Det kan dermed bli en mulig kopling mellom et positivistisk grunnsyn og det semi-strukturente intervjuet.

Deler av den samme debatten tar Silverman opp (Silverman 2006:119-148). Han drøfter positivisme, "emotionalism", og konstruktivisme. Også han ser faren ved at intervju blir for mye styrt av positivistiske holdninger.

3.4 Utvelgelse av informanter

Jeg valgte ut informantene med en tanke om å søke erfarne pastorer. Dette betyr at jeg avgrenser mot pastorer som mangler erfaring. Det sier seg selv at folk som mangler erfaring lettere kan gjøre feil. Særlig gjelder dette i et felt som kan være så vidt betent, sårbart og ømtålig som konflikthåndtering.

Min begrunnelse er at jeg ikke ønsker å finne mest mulig feil, som jeg i ettertid kan kritisere. Jeg søker heller å dokumentere hva de erfarne, og dermed antatt dyktige, gjør. Dersom de ikke handler på en konstruktiv måte, vil jeg påvise det i min analyse. Innen et tema som konflikthåndtering, er det ikke vanskelig å finne feil og uheldige handlemåter. Å bare leite etter dette, blir neppe særlig konstruktivt. Videre tenker jeg at det er nødvendig også å kritisere de som sitter i posisjon, og kanskje har gjort det lenge.

Jeg innser at det er en fare for å få presentert et "glansbilde" av virkeligheten når jeg velger informanter som jeg har gjort. Alle mine informanter er, eller har vært, i posisjon. Kanskje kan noen av dem ha et behov for ikke å sette seg eller sitt kirkesamfunn i et negativt lys. Grunner til det kan være både personlig prestisje, eller en form for lojalitet.

Jeg fikk informanter i stor grad ved å ringe dem. Jeg ringte og forklarte mitt prosjekt. En av informantene skrev jeg mail til, før jeg ringte. Den siste informanten fikk jeg via den andre informanten. De kjenner hverandre og bor i samme by, men tilhører ikke samme kirkesamfunn. Ingen av de forspurte takket nei til å delta i prosjektet. Flere gav veldig tydelig uttrykk for at det er behov for et slikt prosjekt som dette.

3.5 Kort om informantene

Alle har kjente navn innen sine respektive kirkesamfunn, og flere av dem også for større deler av kristenheten i Norge. Jeg valgte dem ut på grunn av deres posisjon.

Alle informantene er menn. Alder på informantene var ved intervjutidspunkt fra slutten av 40-årene, via to i 60-årene, til én i 70-årene og én helt i begynnelsen av 80-årene. Det betyr at det handler om godt voksne menn. Dette er til dels også representativt for hvem som er pastorer. Det er ikke veldig mange kvinner som er pastorer i norske frikirker. Ofte er det også alder som gir framtrædende posisjoner.

Disse fem representerer erfaringer fra Den Evangelisk Lutherske Frikirke, Baptistsamfunnet, Metodistkirken, Det Norske Misjonsforbund, pinsebevegelsen og trosbevegelsen. Til sammen representerer de over 200 års tjeneste for Gud, og mer enn 100 års pastoral erfaring. Det syns jeg er imponerende.

To av dem har ikke mye formell utdanning. Tre av dem har solid teologisk utdanning. For frikirkepastorer av den generasjon som informantene tilhører, er nok det første mest representativt.

Tre er i aktiv tjeneste som pastor og betjener en menighet på fast basis, to er det ikke. Av de to som ikke er pastor lengre, er én selvstendig konsulent, og én pensjonist. Også disse to er fremdeles aktive som forkynnere, og reiser tidvis over landet for å holde møter.

I min analyse refererer jeg til informantene som "Arne", "Bjørn", "Carl", "Dagfinn" og "Erik". Dette er selvsagt ikke informantenes virkelige navn.

3.6 Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført høsten 2009. To av personene ble intervjuet to ganger. Hvert intervju tok mellom 1,5 – 2 timer. Jeg brukte en intervjuguide som utgangspunkt for samtalen (se vedlegg). Intervjuene ble tatt opp på en digital diktafon. Jeg møtte informantene hjemme hos dem, hjemme hos meg (en av dem skulle forbi min hjemby), og på deres kontor. Informantene er bosatt hovedsakelig på østlandsområdet, men også utenfor. Etter gjennomføringen av intervjuene har jeg ikke hatt kontakt med informantene.

I ettertid tenker jeg at det hadde vært nyttig å først kanskje tatt et prøveintervju; en slags pilot. Jeg ser at jeg selv ble mer rutinert etter hvert. Grunnen til at jeg aldri gjorde det, kommer hovedsakelig av tidspress. Videre er det et spørsmål om hvem som skulle vært "forsøkskanin". En person kunne vanskelig vært et godt objekt, uten selv falle innenfor den kategori mennesker jeg ønsket å intervju. Når jeg først fikk informanter, ville jeg bruke de jeg hadde helt og fullt.

3.7 Min rolle som forsker

Et kritisk spørsmål til meg, er om jeg opptrådte på en slik måte at informantenes fortellinger ble preget av min opptreden. Silverman sier (2006:112) at intervjuere er "active participants". Med dette menes blant annet at objektet gir svar som også er avhengig av intervjuerens deltaking i samtalen. Jeg tviler på at mine respondenter gav svar som var særlig påvirket av min opptreden. Dette er folk som har vært ute for mye før, og neppe lar seg lett "vippe av pinnen". Likevel skal en være oppmerksom på at alle møter mellom mennesker er en arena der begge parter kan bli påvirket.

Repstad (Repstad 2007:38f) tar opp spørsmålet om "forskning på hjemmebane", i denne sammenhengen i forhold til observasjon, men problematikken er nok i stor grad også overførbart til intervju. Jeg hører selv til i det frikirkelige landskapet. Dette reiser noen spørsmål som jeg bør være oppmerksom på. Den største faren er kanskje at man mister den akademiske distansen. Noe som er positivt er imidlertid at man har forhåndskjennskap til miljøet, og at man dermed er bedre i stand til forstå. Repstad sier at det ikke er noen bakdel å forske på sitt eget miljø, med unntak av de situasjoner der en person er i et sterkt avhengighetsforhold til et miljø, og forskningen vil kunne få sterke personlige konsekvenser. Noen ganger kan det å forske på eget miljø også gi en motivasjon som kan gi hjelp til å fullføre et prosjekt.

Wadel sier at "Den rollen som synes å gi best adgang i de aller fleste feltarbeid er lærlingerollen." (Wadel 1991:30) Wadel redegjør for kvalitativ forskning, med særlig vekt på feltstudier. Hans begrunnelse er at "folk flest (vet) hva det vil si å bli lært opp og å lære opp, og innser behovet for dette" (1991:34). Hans begrunnelse tenker jeg også er relevant når det gjelder intervju. Dette kan også være med å forklare den velvilje jeg ble møtt med av mine informanter. Da jeg presenterte prosjektet og meg selv, tydeliggjorde jeg også at dette var et master-prosjekt, og at målet var ny kunnskap.

3.8 Datamaterialet

Intervjuene utgjør til sammen mellom 11 og 12 timer opptak. Dette har jeg så transkribert, og denne transkripsjonen utgjør grunnlaget for min analyse. I tillegg til å ha transkripsjonene tilgjengelig i Word-format (på PC og på papir), har jeg også lyttet gjentatte ganger til opptakene med mp3-spiller.

3.9 Reliabilitet

Krav til kvalitet i forskning setter krav til pålitelighet. Er de svar som kommer fra informantene gode i forhold til å svare på oppgavens problemstilling?

En måte for meg å vise hva jeg har gjort, er å legge ved selve intervjuguiden (se vedlegg). Der er spørsmålene synlige. Imidlertid er det slik at denne opprinnelig var laget som et internt dokument for meg selv, og noen av spørsmålene trenger nok noe forklaring. Ellers bør selve framstillingen min i seg selv vise at krav til reliabilitet blir overholdt.

Silverman (2006:282) sier følgende om reliabilitet:

Reliability usually refers to the degree to which the findings of a study are independent of accidental circumstances of their production. It deals with replicability – the question of whether or not some future researchers could repeat the research project and come up with the same results, interpretations and claims.

Dersom jeg tydeliggjør mine disposisjoner, skulle andre kunne gjøre tilsvarende undersøkelser senere. Slike undersøkelser kunne enten teste ut mine funn, eller også bygge videre på dette tema med nye problemstillinger.

Et kritisk spørsmål blir om mine fem informanter uttaler seg om erfaringer som kan være generelle for all frikirkelig konflikthåndtering. Ettersom mine informanter i stor grad gir svar som likner hverandre, er det en indikasjon på at dette *kan* være tilfelle. Likevel er selvsagt et utvalg på fem alt for lite til å kunne generalisere i stor skala. Mitt håp får være at min oppgave gir et korrekt *utsnitt* av virkeligheten, så kan dette kanskje være grunnlag for et større prosjekt, kanskje mer kvantitativt, senere.

3.10 Validitet

Krav til kvalitet i forskning setter krav til sannhet (Silverman 2006:289). Er de svar som kommer fra informantene sanne?

Her velger jeg å stole på informantene. Det er flere grunner til det. Et noe naivt poeng handler om etikk og karakter. Informanter som har en slik bakgrunn som i denne oppgaven, bør tale sannhet. Videre ble jeg tatt i mot på en god måte av informantene. En av informantene sa at jeg hadde fått dette prosjektet som et kall fra Gud, uten at jeg selv hadde uttrykt meg slik. En annen gjentok stadig uttrykk som ”du som pastor”. På mange måter signaliserte de at dette er et viktig prosjekt. Da er det naturlig å anta at de ikke ønsker å underminere det samme. Jeg spurte i stor grad etter generelle ting. Likevel var de imponerende konkrete i sine svar. De gav meg kunnskaper om ting som har vært ”store” i landet vårt (siste tretti år), også med nasjonal pressedekning. Jeg tolker dette som ærlighet.

En kan selvsagt kritisere min tillit til informantene. Et poeng kan være at de som har vært i konflikter, gjerne vil forsvare seg selv, og sine handlinger. Det er også lett å tenke at de som sitter i posisjoner gjerne vil framstå på en fin og god måte. For enkelte vil nok også eldre menn i posisjoner kunne være provokativt nok i seg selv, selv om de ikke har gjort noe gale. Min foreløpige konklusjon er å vise tillit, og så kan heller andre teste ut mine funn i ny forskning senere. Dersom jeg redegjør tydelig for mine disposisjoner, skulle det ikke være problematisk.

3.11 Etikk

Et forskningsprosjekt som dette reiser flere etiske problemstillinger. For det første er det et spørsmål om å beskytte mine informanter. Videre er det et spørsmål om å beskytte personer som har vært involvert i episoder som mine informanter har fortalt om.

Jeg har lagt vekt på å opptre etisk forsvarlig. Jeg har ikke på noen måte forsøkt å manipulere mine informanter. Jeg har hele tiden vært tydelig på hva jeg ønsket å gjøre. I min dokumentasjon gir jeg informantene anonymitet. Der jeg fikk konkret kjennskap til spesielle konflikter, har jeg kun brukt dette i den grad det kan støtte det generelle. Ingen personers rettsvern er på noen måte skadet.

3.12 Oppsummering

Jeg var heldig og fikk fem gode informanter. Det er stort sett eldre menn. Jeg stoler i stor grad på deres svar, og erfaringer som blir gitt. Dette kan selvsagt kritiseres. Det kan andre gjøre senere, både i forhold til å kritisere min oppgave, og i forhold til å forske videre selv!

For de som har opplevd konflikter, eller er i konflikt, og kanskje opplever dårlige ledere, er jeg redd ikke alt i denne oppgaven vil være tilfredsstillende. Lite her gjenspeiler den djupe fortvilelse, eller det totale mørke, som de kanskje erfarer. Det er i seg selv invitasjon og motivasjon til mer forskning!

4 PRESENTASJON AV FUNN

Her vil jeg presentere mine funn. Først vil jeg gi et bakteppe for å forstå hvilke typer konflikter som håndteres, og omfang av konflikter. Dette gjør jeg fordi det er naturlig som innledning til selve materien, samt at jeg synes det er interessant i seg selv. Deretter tar jeg for meg holdninger til konflikter. Det gjør jeg fordi holdninger nok på mange måter kan være styrende i forhold til handlinger. Så går jeg mer grundig inn på selve prosessene.

4.1 Bakteppe

4.1.1 Ulike former for konflikter

Det finnes mange ulike former for konflikter i frikirkene. På en måte kan det nok sies at siden menigheten består av vanlige mennesker, finnes også alle typer vanlige konflikter representert i menighetene. Jeg kan ikke tenke meg en type konflikt som ikke kan finnes representert i menighetslivet. Arne sier at det er:

Svært mange konfliktområder... Det er så mange områder du kan møte konflikt på.

Dette er jo en veldig generalisering. En fare med en generalisering er at den blir så vid, at den blir nesten uten konkret innhold. Jeg tar den likevel med som en innledning. Min begrunnelse er at når Arne generaliserer så er det fordi emnet er så stort, at det er naturlig å generalisere. Ved å generalisere, og understreke "mange", blir det også tydelig at Arne synes konflikter er svært omfattende. Jeg tenker også at det har en hensikt i seg selv å tydeliggjøre at menigheter ikke er for vellykkede mennesker som ikke har konflikter. Her finnes alle former for menneskelighet. Hovedtyper kan være spørsmål om teologi, spørsmål om moral, og spørsmål om metoder og prosjekter. Konflikter kan være både saksorientert, og personorientert. I fortsettelsen skal jeg konkretisere mer.

Konfliktene kan være av svært ulik karakter. Det kan være konflikter som er teologisk i karakter, som går på lærespørsmål. Et eksempel kan være hvordan man forstår Jesu stedfortredende død. Det kan være konflikter som handler om kriminalitet, eksempel kan være tyveri og incest. Konflikter kan handle om moral, eksempel kan være utroskap. Videre kan

konflikter handle om makt og posisjoner, eksempel kan være valg av mennesker til ledelse av menigheten. Videre kan et vidt spekter av relasjonelle forhold skape problemer. Folk med psykiske problemer kan skape problemer. Interne, negative familieforhold kan bli synlig i menighetslivet.

Videre kan spørsmål om metoder og styring av menigheten skape problemer. Alle mine informanter viser til denne problematikken. Jeg kommer mer tilbake til dette etter hvert.

Omtrent som en variant av dette, men kanskje litt mer spisset, har vi konkret konflikten mellom gammelt og nytt. I en menighet vil det alltid være en viss friksjon mellom det som er gammelt og det som er nytt, om ikke av annen grunn så rett og slett på grunn av at en menighet består av ulike generasjoner. Flere av mine informanter tar opp denne problemstillingen. Dagfinn er ganske tydelig, og sier:

...hvis det uforanderlige evangeliet skal tolkes i en moderne drakt, så må det nødvendigvis hele tiden være en forandring i Guds menighet. Så den må vi lære oss å leve med, på en konstruktiv måte.

Når Dagfinn skal redegjøre for hvilke typer konflikter som finnes i menighetssammenheng, deler han typene veldig fort inn i to. Det ene er konflikten mellom gammelt og nytt, det andre er ledere som ikke håndterer konflikter på en god måte. Jeg kommer tilbake til det siste nedenfor. Bjørn er også inne på det samme om gammelt og nytt, han har:

...alltid levd i forandringsledelse, for jeg har aldri trodd på at du noen gang når det fullkomne, eller at nå har vi nådd målet vårt, det gjør du aldri fordi at Jesus har gitt oss store mål, og dypst sett skal jo alle mennesker bli frelst og lære sannheten å kjenne, og da må vi tilpasse oss. Og det er den tilpasningsdyktigheten det ofte blir uro rundt, og øker konfliktnivået i en forsamling. Det er min erfaring.

Erik er også inne på samme problematikk. Han forklarer noe om sammenhengen mellom tradisjon og fornyelse, og for han er spørsmålet om verdier viktig for å forstå konflikter.

Jeg tror at dess mer dynamisk du ønsker, dess mer du har et klart mål, en klar retning, dess høyere er risikoen for konflikt. Hvis du har en litt tilbakelemt stil hvor du gjør det samme som du har gjort de siste 25 årene, altså følger tradisjonen, så er jo konfliktstoffet mye mindre, for da har alle klare forventninger, klare felles verdier... Så lenge jeg har vært leder, så har jo, kristen da, jeg hatt et klart mål og en mening. Gud har et anliggende som vi bør prøve å gripe og forstå, og da er det dynamisk i sitt vesen. Gud er fornyende, han skaper nye ting... Det vil si at vi er satt opp til å ha litt brytninger og spenninger, og det bør være der, eller så... varseltegn på at noe er galt. Ikke for mye, men sånn passe...

Videre har vi konflikter der pastoren er problemet. Dagfinn tar opp dette. Når han skal si noe om hvilke typer konflikter som finnes, lager han en todeling, og relaterer han det ene til konflikten mellom gammelt og nytt, og det andre til pastoren og hans rolle. Han sier:

Det andre er konflikter som oppstår fordi man har hjelpeløse ledere, som ikke vet hvordan man skal håndtere konflikter, som ser på kritikk, i utgangspunktet konstruktiv kritikk, som noe fremmed og uønsket, og som derfor tyr til diktatoriske reaksjonsmønstre.

Dette må nok kunne sies å være en noe spiss formulering. Ellers er det alltid godt med folk som kan uttrykke seg klart og tydelig. Senere gjentar han samme tanke, men er også mer diplomatisk og utfyllende. Han sier:

Mye konflikter i menighetssammenheng er konflikter som oppstår fordi man på en eller annen måte er misfornøyd med presten... da formuleres gjerne konflikten som et angrep på pastoren. Og helt uvegerlig så liker vi ikke å bli kritisert, og vi vil sette opp forsvarsmekanismer mot den som kritiserer... Skal man gripe fatt i det, må man gjøre det langs flere linjer... Jeg (må) som pastor ikke ta meg selv så veldig høytidelig.

Et spesielt forhold i menighetslivet, er også at nær sagt alle konflikter kan "åndeliggjøres". Med det mener jeg at en helt ordinær konflikt kan begrunnes teologisk. Et menneske kan bruke åndelige argumenter for å vinne en kamp, som kanskje egentlig er en kamp om posisjon. Bjørn kommenterer dette på denne måten:

Noen er raske til å påberope seg teologi, men ut fra min erfaring så er det vel egentlig svært sjelden at det er noe teologisk som skaper konfliktene, når man setter seg ned og snakker med mennesker, er det andre ting... ofte legitimerer man konflikt med teologi.

Det skulle være ganske klart at en slik åndeliggjøring av konflikter ikke er særlig konstruktiv. I frikirker er folk gjerne opptatt av å ha en høy bekjennelse, og påstår gjerne at Bibelen og teologiske argumenter har høy autoritet. Da vil en "åndelig" argumentasjon gjerne føre til fastlåste posisjoner. Hadde en heller kunnet si at konflikten handlet om metoder, hadde det kanskje kunnet være lettere å komme fram til enighet.

Til slutt har vi de konflikter som i sin karakter er åndelige. Bibelen sier at vi er i verden, og at vi har en kamp mot den onde og hans rike. Vi skal heller ikke lukke øynene for denne delen av virkeligheten. Carl og Dagfinn kommenterer dette på denne måten:

C: Og det kanskje hører med i bildet, at du har noe undervisning om at det kan være onde åndskrefter som også er med, skaper konflikter, uten at folk skjønner det.

D: Nå skal man ikke se bort fra den åndelige dimensjonen, for vi har ikke kamp mot kjøtt og blod, og at fienden kan bruke menighetsmedlemmer til å forårsake problemer. Slike problemer løses med åndelige midler. Så den dimensjonen er der.

Denne oppgaven har et sosiologisk perspektiv. Denne siste, åndelige, forståelsesrammen er nok mer teologisk av karakter, og jeg går dermed ikke dypere inn i den problematikken.

De mange ulike typer konflikter som finnes i en menighet kan gjerne deles i to. Det vil da være konflikter der pastoren ikke er part i saken, og opptrer som megler. Det andre er

konflikter der pastoren, eller ledelsen generelt, er en del av konflikten. Denne todelingen vil prege resten av min presentasjon.

Min begrunnelse for å bruke denne todelingen, er hovedsakelig de reelle forhold. Realiteten i dette, selve substansen, er at det er veldig annerledes å megle i en sak der en selv ikke er part, og det å være part i saken. Denne todelingen støttes også av etablert teori.

4.1.2 Omfang av konflikter

Her vil jeg si litt om omfang av konflikter. Min oppgave er kvalitativ, så jeg legger ikke hovedfokus på dette. Imidlertid finner jeg det vanskelig ikke å berøre denne delen av emnet.

Jeg hadde i min intervjuguide ikke laget en ferdig og uttømmende typologi av ulike konflikter som kunne oppstå. Jeg stilte mer åpne spørsmål til mine informanter. Dette fører også til at jeg får noen utfordringer i selve analysen og presentasjonen av svarene.

Mitt inntrykk er at konflikter av mer alvorlig grad ikke er svært utbredt. Saker som omhandler brudd på norsk lov er lite aktuelt. Ingen av mine informanter har vært borti saker som handler om grov økonomisk kriminalitet. En nevner at han måtte oppfordre medlemmer til å betale skatten sin. Kun én har vært borti overgrep.

Generelt konfliktnivå, hvilke konflikter som oppleves i det daglige, oppleves av alle informantene å være lavt. Imidlertid er det et par tendenser som kanskje gjør seg gjeldende. For det første så er det en form for kritisering, for det annet så er det et spørsmål om passivisering, og for det tredje så er det et spørsmål om komfortsone.

Arne registrerer en økning når det gjelder det som kan kalles generell syting og klaging:

Ja, på en måte kan jeg vel si at jeg syns at det har økt! Den type problemer som går på kniving om posisjoner... småkrangling mellom medlemmer og ikke minst... det syns jeg er mer utbredt i dag, altså det derre evinnelige kritiseringen av andre personer i menigheten.

Videre er det flere som tenker at passivisering er et problem. Med passivisering forstår vi medlemmer som trekker seg ut av fellesskapet, og ikke lengre deltar aktivt. En del passivisering er nok egentlig et resultat av at noen konfliktområder ikke er blitt håndtert på en god måte. Både Bjørn og Dagfinn tar for seg dette. Først Bjørn:

...kanskje man heller trekker seg unna virksomhet og menighet og blir passive. Det er vel et sånn inntrykk som jeg kanskje sitter litt med... det er mennesker som trekker seg tilbake fordi det er ikke sikkert de er enige i alt som skjer i sin egen lokale forsamling... de ser at den tanken de har om menighetsvirksomhet, den den nytter det ikke å få frem allikevel, så i stedet for å lage en masse bråk så bare trekker de seg tilbake.

Dagfinn sier det slik:

...hvis man skal snakke om åpne konflikter, som kan resultere i menighetssplittelse eller at det blir krangel, så har jeg ikke opplevd mye av det... men den fordekte konflikten hvor resultatet blir sårede og utslåtte mennesker som tier still og bare forsvinner, så er det nok mer av det enn vi liker å tenke på.

I forlengelsen av dette kan vi diskutere ulike grunner til passivisering. Det er imidlertid ikke tema her, jeg ser det kun i sammenheng med omfang av konflikter. Her konstanterer jeg at konfliktnivået nok går ned som en følge av passivisering.

Nesten samme sak kan ses i forhold til komfortsone. Med komfortsone mener jeg det rom som menighetsmedlemmer opplever som komfortabelt for dem. Det er altså en subjektiv vurdering som ligger til grunn. Dersom noen opplever det provoserende at en bruker lyseark i gudstjenesten, at man synger engelske sanger, at predikanten ”maser” om at folk må ut på gater og streder for å vitne, eller at det kommer folk som ikke er kristne på møtene (og tar stolen deres), så blir deres komfortsone truet. For de som da velger å bli værende i menigheten, selv om deres komfortsone blir truet, eller strukket, kan ting oppleves vanskelig. Når ting oppleves vanskelig, kan også fort konfliktnivået i menigheten øke. Flere av mine informanter påpeker dette.

Fortellingene til informantene viser også et annet aspekt. De opplever til vanlig en hverdag som ikke er preget av høyt konfliktnivå. Derimot, når det først oppstår en konflikt, så kan den komme så sterkt, at det blir vanskelig ikke å prioritere den. Til en viss grad, ser jeg i fortellingene deres at de da ikke alltid opplever å ha regi på egen dagsorden. Bjørn opplevde at:

...i det normale menighetslivet, så har ikke jeg brukt all verden på konflikthåndtering, jeg har ikke det. Men det har vært noen ”highlights” som da har krevd enorm fokusering for en periode.

Flere av informantene påpeker også selv at egen alder og modning kanskje har ført til at de i større grad ser og oppdager konflikter nå, enn hva de gjorde da de var yngre.

Som en oppsummering kan det hevdes ut fra mitt materiale at konfliktnivået ikke er høyt i frikirkene til vanlig. Imidlertid er det noen tendenser som kanskje kan gjøre seg gjeldende. En viss form for klaging kan muligens være økende. Det er også en fare at mennesker trekker seg ut av menighetslivet på grunn av uenigheter. Dersom menigheten endrer karakter fra å være tradisjonell til å bli mer dynamisk, kan også konfliktnivået øke. Dersom det først kommer en konflikt, kan den ta mye oppmerksomhet.

Kanskje er ikke disse funnene spesielt overraskende. Disse antydningene kan muligens stemme overens med større trekk i samfunnslivet generelt. De kan kanskje også stemme overens med hva flere opplever i sine private/ individuelle liv. Dersom dette er tilfelle, gir det også troverdighet til mine funn og mine informanter.

4.2 Holdninger

Jeg vil i dette avsnittet ta for meg hvilke holdninger til konflikt jeg fant hos informantene. Jeg gjør dette fordi jeg har en antagelse om at holdninger gjerne innvirker på handlinger.

Jeg spør informantene direkte om de opplever seg selv som konfliktsky. Alle informanter avviser at dette gjelder for dem selv. Jeg spør også om de har en mistanke om at andre av deres pastorskollegaer er konfliktsky, og om det i tilfelle kan være så mange at det kan være et problem for pastorer generelt. Alle informantene tror at dette kan være et problem for andre. Dette er jo interessant. En forklaring kan selvsagt være at mine informanter har svært god erfaring og trygge personligheter, og faktisk ikke lar seg skremme av konflikter. Skal en sette spørsmålsteget ved dette, og få ordentlige svar på hva som gjelder "andre", tror jeg nok vi trenger mer datamateriale, kanskje også av kvantitativ art. Det at konflikthåndtering oppleves som vanskelig og ubehagelig for mange pastorer, er nok likevel hevet over tvil.

Når jeg spør informantene om hvordan de forstår begrepet konflikt, er det ingen av dem som umiddelbart gir en klar og tydelig definisjon av begrepet. Det betyr også dermed at ingen av dem heller henviser til noen sentral teoretiker.

Med egne ord gir de likevel konstruktive forklaringer. De lister opp interessekonflikter og at det handler om ulike parter. To av dem sier også at ulike mål er noe som kan skape konflikt.

To gir forklaringer som også åpner opp for at konflikter ikke bare er negativt, men også kan føre til noe positivt. De to eldste sier ikke noe om at konflikt kan ha et positivt element i seg.

Noe interessant var det at både Dagfinn og Erik brukte ordene "kreativ" og "destruktiv" i sin forståelse av konflikt. Dagfinn sier:

Konflikt er jo for meg en kreativ kraft, som kan føre til destruktive resultater, men som kan føre til noe positivt, hvis den kanaliseres rett.

Erik er mye på samme linje, når han sier at:

Konflikt er jo på en måte et negativt ladet ord, trenger ikke være det, litt hva vi legger i det... for å ha et dynamisk, kreativt miljø, så må det altså være motsetninger, og da er det jo viktig at man greier å håndtere det, sånn at det ikke blir destruktivt.

Erik er kanskje også den som er mest tydelig på at motsetninger ikke nødvendigvis er problematisk.

Det at folk er uenig med meg, det er egentlig "allright"... det har jo litt med selvforståelsen det her, fordi jeg fant at jeg er jo ikke så smart at jeg nødvendigvis skal gjøre alle ting bedre enn alle andre, men jeg så at det er andre folk rundt omkring som har en ekspertise og en gave på andre områder enn det jeg har, så når jeg da setter sammen en ledergruppe, vil den ledergruppen ha et større potensial enn på en måte bare meg da... velge en bredde som ikke går på enighet med meg men som jeg skjønner er mer en utfyllende og da har du duket for konflikt da, ikke sant, hvis du tenker sånn.

Flere av informantene sier det at det er et utbredt ideal om menigheten som konfliktfri sone. De sier at dette er en illusjon, men de har en opplevelse av at mange medlemmer tenker slik. Informantene problematiserer om en slik holdning er konstruktiv. Holdningen kan føre til at uenigheter og konflikter ikke blir tatt opp og snakket om. Det fører igjen til uferdig konfliktarbeid. Her er pastorenes tanker veldig i samsvar med hva teoriene om konflikthåndtering sier.

Som en oppsummering kan det sies at pastorene viser sunne holdninger til konflikter, så langt jeg klarer å vurdere ut fra mitt teoretiske materiale. De ser at konflikter er negativt, men flere poengterer også det at konflikter kan føre til noe positivt. Ingen gir veldig presise og tydelige definisjoner som samsvarer med etablerte teoretikers definisjoner. Jeg tenker at deres grad av "sunnhet" har sammenheng med deres alder og erfaring. Jeg tenker også at deres mangel på tydelige definisjoner kommer av at konflikthåndtering ikke har vært et prioritert emne.

4.3 Pastoren som megler

4.3.1.0 Generelt om gjentakende mønstre og syntese

Flere momenter går igjen når pastorene beskriver hvordan de håndterer konflikter. Jeg skal i dette kapitlet beskrive konturen av den strategien de bruker.

Min intensjon er å forsøke å beskrive en kontur av deres strategi. Jeg ordlegger meg så vidt forsiktig av flere grunner. For det første så er det nok noe nyanser av bevissthet hos pastorene i hvilken grad de har en fast strategi. Noen uttrykker tydelig at de har en strategi, andre sier at de ikke har det. Selv om det er tydelig at flere momenter går igjen, er likevel ikke alt helt likt. Jeg forsøker da å lage en syntese av hva de forteller, og om denne blir noe forsiktig, ønsker jeg heller å gjøre det mer presist ved å vurdere dem opp mot tradisjonell måte å håndtere konflikter, samt LØFT. Jeg håper da at bildet til slutt blir mer utfyllende.

4.3.1.1 Konturen av en strategi

Når en pastor skal megle i en konflikt, har han i praksis en strategi med tre faser. Først får han informasjon av en av partene. Etterpå snakker han med den andre parten. Til slutt har han samtaler med begge partene.

I den første fasen får pastoren kjennskap til saken av en av partene. Noen ganger kan det hende at han hører om saken, og så tar initiativ selv, men dette er mer sjelden. I denne fasen kan pastoren gjerne oppleve å bli utsatt for et ønske om å ta part i saken. Den som framsetter sine anklager, ønsker å ha pastoren med på sitt lag. Saken kan gjerne bli framstilt på emosjonelt vis. Parten får sympati og empati, men ikke løfter om noe mer. Pastoren lytter aktivt, og speiler argumenter tilbake til parten selv. Han lytter også etter nøkler til løsning. Noen ganger kan det være at parten innser selv at han har en dårlig sak, og gjennom egen modning og selvinnsikt lar være å forfølge saken videre. I denne fasen opptrer pastoren gjerne også som sjelesørger og åndelig veileder. Det er et poeng å dempe partens emosjonelle tilstand, og gi han mulighet til å tømme seg for frustrasjon. Bibelske argumenter kommer til anvendelse. Pastoren sørger for å forstå saken best mulig, så langt det er hensiktsmessig.

I den andre fasen snakker pastoren med den andre parten. Han søker å forstå saken ut fra den andre sitt ståsted. Også her ligger det et sjelesørgerisk element, og et forsøk på å dempe det emosjonelle trykket. Pastoren søker å opptre på samme måte ovenfor denne parten, som ovenfor den første.

I den siste fasen bringer pastoren partene sammen. Pastoren innleder med et kort sammendrag av prosessen så langt, og begynner gjerne møtet med å be og å lese fra Bibelen. Partene får anledning til å hevde sine argumenter. Dersom partene selv kommer fram til en konklusjon, lar pastoren være å styre på dette. I motsatt fall, kommer han med forslag til løsning. Flere av pastorene ser også løsningen på den aktuelle konflikten i lys av det store målet, som egentlig handler om menighetens oppdrag, nemlig å utbre evangeliet om Jesus.

Dette er så enkel strategi som mulig. I stor grad kan dette sies å være ikke annet enn sunn fornuft. Dette er lite preget av tung teori, og det er svært praktisk. Mine funn gir ikke grunnlag for å påvise en mer presis strategi enn dette.

4.3.1.2 Oppsummering av mønstre

Pastorene gir uttrykk for at de opptrer på en ryddig og praktisk måte. I litt ulik grad sier de selv at de har en gjennomtenkt strategi. I praksis har de gjerne en strategi som kan deles inn i tre deler. For å kunne gå litt dypere inn i dette, må jeg analysere deres handlinger ut fra noen teorier.

4.3.2.0 Generelt om tradisjonell måte å håndtere konflikter

Tradisjonell måte å håndtere konflikter på, har gjerne som en grunnleggende forutsetning at det er nødvendig å diagnostisere som en del av prosessen. Med å diagnostisere forstår jeg at meglere undersøger konflikten grundig, for deretter å foreskrive korrekt behandling. Flere teoretikere gir perspektiv som er nyttige og interessante.

4.3.2.1 Sørensen og Grimsmo

Først kan det være naturlig å tenke i forhold til Sørensen og Grimsmo (se 2.6.1). De har en gjennomstrukturert modell som er enkel å forholde seg til. Den er oversiktlig og tydelig. Det kan ofte være en fordel. Deres modell er til dels ganske teknisk, og består av sju punkter.

Så vidt teknisk som denne modellen er, kan det enkelt hevdes at mine informanter ikke jobber konkret etter denne modellen, eller nøyaktig etter de prosesser som denne modellen beskriver. Mine informanter har ikke en så teknisk tilnærming til konflikter. De gjennomfører ikke det å skrive en "hvitbok". De inviterer ikke til planleggingskonferanser. På denne måten ser vi at misforholdet mellom modellen og pastorenes praksis er så stort, at det ikke er mest hensiktsmessig å fortsette å bruke denne modellen som analyseverktøy.

Et interessant unntak finnes likevel. Bjørn har en konstruktiv handlemåte som kan minne litt om denne metoden. Til en viss grad gjør han seg bruk av skriftlige avtaler for å forsikre seg om at avtaler blir holdt. Han sier:

...da skal det gjøres på en sånn måte at alle kan skrive under... Er det skriftlig, og godt jobba gjennom, og i et sånt skriv står det også en beskrivelse av prosessen, da er den lagt død for all tid, og den skal stå i protokollen.

Denne bruken av skriftlige dokumenter kan minne om Sørensen og Grimsmos bruk av "hvitbok". Bjørns skriftlige avtaler samsvarer ikke i innhold med "hvitboka", men i begge tilfeller gjør bruk av skrift samme nytte. Det skaper bevisstgjøring og ansvar.

4.3.2.2 Hotvedt

Et alternativ til Sørensen og Grimsmo er Hotvedt (se 2.6.1). Hotvedt står også for en tradisjonell måte å håndtere konflikter. Hans tilnærming er ikke fullt så skjematisk, og han kaller selv sin modell for en integrativ tilnærming. Hans tanker kombinerer både prosess- og strukturmodeller. Hotvedt søker altså å være fullt oppmerksom på både de menneskelige sidene, og de strukturelle sidene ved konflikter. Han er heller ikke så opptatt av at faser

nødvendigvis skal komme etter hverandre i tid, men ser dem heller som holdepunkter i konfliktarbeidet. Konflikter kan gå fram og tilbake i fasene, fram til det lykkes å komme til en god løsning. De fire fasene Hotvedt antyder er kontaktfase, differensieringsfase, integreringsfase/ løsningsfase og konsolideringsfase/ oppfølgingsfase. I tillegg til disse fasene, viser han sitt perspektiv. Han har et organisasjonsperspektiv som gir en helhetlig tilnærming. Han ønsker videre tilrettelegging av en positiv atmosfære, konfrontasjonsmøter, forsoningssamlinger og en vurdering av når arbeidet skal avsluttes.

Etter min vurdering, er dette en teori som ligger mye nærmere mine informanters praksis. Deres handlinger samsvarer på mange måter med denne tankegangen. Imidlertid er det også noen ulikheter.

Noe som er annerledes for en pastor som skal megle i en konflikt, er kontaktfasen. Hotvedt legger vekt på at det er viktig for megleren å vinne tillit hos partene. For en pastor er nok dette en kamp som allerede er vunnet, eller eventuelt tapt. Dersom en part kommer til han, er det fordi at pastoren har tillit. Dersom han ikke har tillit, vil han kanskje heller ikke få utfordringen med å megle.

Hotvedt sier også at partene blir kjent mer kjent med hverandre under mer kontrollerte forhold i denne første fasen. Mitt inntrykk er at pastorene gjør en jobb av lengre varighet, når det gjelder å forstå konflikten, og partenes respektive synspunkt. Bjørn sier:

Og så, begynner jeg da med typisk research-arbeid, og det er tidkrevende... og vanskelig, det at du må bruke mye tid med hver og en, for å finne ut det indre landskapet.

Dagfinn gir uttrykk for det samme:

Jeg vil at de skal få anledning til å tømme seg, for meg, før jeg fører partene sammen... Noen konflikter er så betente at det kan gå litt tid før partene treffer hverandre.

Dagfinn nevner også dette med å skape en felles plattform for partene. De må kunne ha en mulighet for reell dialog. Han sier:

Og så vil jeg be den ene om å gi respons til den andre, og vice versa. Altså, begynne brobyggingen. Og det jeg ønsker å nå fram til, det er, er det mulig at de kan se hos den andre noe positivt. Ikke bare negativt, å se noe positivt hos hverandre. Og det neste da, må rett og slett være om dette positivt kan være en felles plattform, som de kan gå videre med.

I denne sammenheng nevner de fleste informantene at det ligger et stykke sjelesørgerisk arbeid. Mange ganger ligger konflikthåndtering nær opp til sjelesorg. For så vidt, kan jeg se at også dette elementet passer inn i Hotvedts integrative tilnærming. Også Hotvedt poengterer meglerens psykologiske kompetanse. Ofte vil sjelesorg være basert på både teologisk og psykologisk kompetanse. Dagfinn nevner eksplisitt "klientsentrert rådgivning", et ord som jeg

i denne sammenheng oppfatter som å være relatert til psykologi. Noe som selvsagt blir annerledes, er at den integrative modellen neppe tar i bruk teologiske argument i særlig stor grad. (Hotvedt har likevel at kapittel der han tar opp forsoning og tilgivelsens psykologi.)

De to neste fasene Hotvedt skisserer, er differensiering og integrering. Her skal partenes forskjellighet bli gjort synlig, og selv konflikten blir bearbeidet, og en kommer fram til noen løsninger. Hotvedt teoretiserer, og setter opp dette som to faser. Jeg ser at det er dette som skjer når pastoren fører partene sammen. Det betyr imidlertid ikke at dette skjer i løpet av kort tid, selve prosessen kan gjerne strekke seg ut i tid. Likevel blir det på en måte én handling, å føre partene sammen. Erik sier:

... få de sammen... (for å) tydeliggjøre intensjonen og forståelsen av den personen og problemstoffet.

I dette ligger det tydelige det som kalles differensiering. Man synliggjør ulikheter. Etter dette ser man om det er mulig å finne en løsning. Flere av pastorene sier videre at denne samtalen som partene har felles, i flere tilfeller kan avklare ting for partene, på en slik måte at de ser at de ikke lengre har en konflikt. Kanskje var årsaken til konflikten egentlig en misforståelse. Kanskje ser en av partene at vedkommende selv har handlet dumt.

I noen tilfeller kan en konflikt handle om ulike teologiske syn. I slike saker er det ikke lett å forandre mening. I enkelte saker kan man prøve å rydde bort ulike ting som praktisk skaper problemer for partene, men man er likevel uenig når det gjelder selve saken. F. eks. kan man bli enig om ikke å baksnakke hverandre, og kanskje respektere og tale vel om hverandre, men man er likevel uenig om kvinnelig eldste er riktig.

I andre tilfeller kan en konflikt involvere mennesker som sliter psykisk. Også slike saker er vanskelige. Dersom en av partene har en karakter som ikke er stabil, kan det være vanskelig å ta en beslutning, og holde fast på den over tid. Slike tilfeller trenger engasjement ikke bare fra menighetens side, men også profesjonell psykolog.

Løsningen lar pastoren være opp til partene selv, dersom de er inne i et konstruktivt spor. Dersom de ikke nærmer seg en løsning, intervenserer han selv i større grad. Arne sier:

Egentlig er det partene som setter mål. Men de gjør det ikke så tydelig. En som er våken, og hører meningen bak ordene, han kan oppdage at her ligger det en lengsel fra den ene part for eksempel, til å få fram svar på usagte spørsmål. Hvis (pastoren) er i stand til å tolke de ordene... så kan (han) bidra ved å formulere det i ord.

Carl sier:

Jeg har trening og tålmodighet nok til å høre, både ord og det som ligger bak ordene, så begge føler seg forstått og hørt og sett.

Dette samsvarer godt med Hotvedts beskrivelse av hvordan en god megler bør opptre.

Dersom saken omhandler lærespørsmål, er pastorene lite interessert i kompromiss som løsning. Ellers erfarer de at kompromiss ofte kan være en god løsning. Det kan gjelde blant annet spørsmål om hvilke metoder man skal jobbe etter i menigheten, og spørsmål om struktur på selve menigheten. For min del var jeg kanskje noe overrasket over hvor stor grad kompromiss blir brukt.

Siste fase i den integrative modellen er oppfølgingsfasen. Mine informanter snakket lite om oppfølging. Jeg ser at det her kan være store forskjeller mellom arbeidslivet og kirkeliv. En konsulent må gjerne sette av tid, og planlegge, for å kunne følge opp avtaler på en god måte. Uten system på oppfølging, vet han ikke noe om hvordan partene etterlever avtalene. En pastor lever mer nær sine medlemmer. Han følger dem over tid, uten at det trengs å gjøres noen administrative grep. På den måten kan han også delvis se om avtaler blir etterlevd.

Hotvedt viser ulike metoder en kan bruke i konfliktsituasjoner. Det er holdningsbaserte ferdigheter, dialogfremmende teknikker og konfrontasjonsteknikker. Når jeg spør detaljert etter metoder og teknikker, viser flere av pastorene at de i praksis bruker mye av dette. Aktiv lytting og god kontakt mellom partene (og megler) nevnes av alle. En ting som kanskje overrasket noe, var den store graden av prosessbevissthet. Flere nevner at i ung alder var det viktig å nå mål. Nå er det mer viktig å bruke god tid, for å kunne få en god løsning. En teknikk som ikke ble nevnt, er fokusering. Jeg finner det likevel vanskelig å hevde at lederne dermed ikke fokuserer og tydeliggjør ulike aspekt av en konflikt.

Jeg har her søkt å finne likheter mellom mine informanters praksis, og Hotvedts integrative modell. Jeg ser at det er mange sammenfallende momenter.

Jeg har ikke i samme grad beskrevet ulikheter. Det har jeg ikke gjort av to ulike grunner. Den ene går på innhold, og den andre på metode. For det første så finner jeg ikke tydelige trekk ved noen av pastorenes handlemåter som tydelige bryter med den integrative modellen. For det annet, så blir det vanskelig å hevde at noen ikke gjør en bestemt handling, bare fordi vedkommende unnlater å si noe om det. Når vi samtaler om til dels kompliserte saker, kan det være lett å glemme noe, eller å tenke at dette skal jeg si noe om ved en senere anledning, som kanskje ikke kommer. Slik jeg ser det, blir det vanskelig ut fra mitt materiale å uttømmende diskutere ulikheter opp mot den integrative modellen.

Et avgjørende poeng, blir om pastorene jobber etter en metode som i realiteten handler om å først undersøke konflikten grundig, for deretter å behandle. Min opplevelse er at dette er tilfelle. Bjørn snakker om å bruke god tid i ”research-fasen”, Carl sier om seg selv at han er

veldig tålmodig i denne fasen, Dagfinn snakker om å gjøre en grundig jobb ved å la partene få tømme seg.

4.3.2.3 Oppsummering av tradisjonell måte å håndtere konflikter

Det er liten tvil om at pastorene håndterer konfliktene på en forholdsvis tradisjonell måte. De går grundig inn i problemene, og bruker tid sammen med partene. I noen tilfeller nærmer dette seg sjelesorg. De er imidlertid ikke veldig skjematiske i betydningen av at de følger slavisk et program, eller en fast oppskrift. De er i realiteten mer flegmatiske, og opptatt av egenarten til den enkelte konflikt. I forhold til teori, er de i praksis nærmere Hotvedt enn Sørensen/ Grimsmo.

For å få enda mer utfyllende forståelse for hvordan pastorene håndterer konflikter, kan det være nyttig å vurdere dem også opp mot en annen teori, nemlig LØFT. Det går jeg inn på nedenfor.

4.3.3.0 Generelt om LØFT

LØFT er en teori som er annerledes i sin tilnærming enn tradisjonell konflikthåndtering (se teorikapittel 6.2). En hovedforskjell er at LØFT ikke går så grundig inn på å undersøke forhistorien til konflikten. Et særtrekk ved LØFT er også at meglere har en spesiell måte å stille løsningsfokuserte spørsmål på. Det finnes et sett spørsmål som defineres som løsningsfokuserte. Gode mål skal oppfylle bestemte kriterier.

Noen spørsmål som stilles er mirakelspørsmål, unntaksspørsmål, skalaspørsmål, mestringsspørsmål og utforskning av særegne nøkkelord.

Det kan kort konstanteres at pastorene ikke jobber målrettet etter LØFT-prinsipper. De nevner det ikke konkret, og de bruker ikke tilsvarende spørsmål. Likevel betyr ikke det at teorien blir uinteressant i denne sammenheng. LØFT inneholder noen elementer som jeg ser konturene av hos mine informanter. De to viktigste er kanskje skalaspørsmålet og utforskningen av nøkkelord.

4.3.3.1 Skalaspørsmålet er et spørsmål om hvor partene opplever at de er i prosessen, og om de har tro på framgang. Tallet er ikke i seg selv viktig, men samtalen i tilknytning til spørsmålet. Dersom partene svarer null, eller negativt, er ikke LØFT en hensiktsmessig modell å bruke. LØFT som metode forutsetter en tro på en bedre framtid, og at problemene skal kunne løses.

Noe interessant her, er fokuset på tro. Det er opplagt at dette er spennende i en trosmessig sammenheng. Når jeg spør Dagfinn om hva han lytter etter når han snakker med en part, sier han:

Viljen. Hvis det er sånn at den ene parten egentlig ønsker den andre parten dit pepperen gror, så skal du ikke la de treffes altså. Da må du jobbe litt med det.

Han sier også at han gjerne kan formane partene. Jeg oppfatter hans formaning som et instrument med et siktemål om at partene skal ønske å bli enige. Dette stemmer også overens med de andre pastorene som forteller at de bruker Bibelske argumenter i sin rådgivning. Bibelen har et utvalg skriftsteder som forteller om enhet osv. Flere av pastorene sier også at er partene ærlige kristne, så har de nærmest innebygd et ønske om fred med andre mennesker. Det kan også se ut for at pastorene bruker dette trosaspektet om fred og enhet aktivt når de skal håndtere en konflikt.

4.3.3.2 Utforskningen av nøkkelord er også spennende. LØFT legger forholdsvis stor vekt på det som teorien kaller for ”kloke grep”. Imidlertid er definisjonen av disse kloke grep noe relativ og subjektiv. Det som er viktig er at kloke grep oppleves meningsfullt for parten, og at det er konstruktivt med til å løse konflikten.

Etter LØFT så skal megleren lytte etter partenes nøkkelord. For min del, så syntes jeg ganske tydelig at det var tendenser til nøkkelord hos pastoren, altså selve megleren. For så vidt, er ikke det nødvendigvis dumt. Dersom pastoren er seg dette bevisst, kan han kanskje også lettere lytte etter nøkkelord når han selv skal megle i en konflikt.

Fokuset på nøkkelord og kloke grep, er egentlig et fokus på personers egenart og særtrekk. Jeg benytter meg av dette perspektivet, og ser på hver av pastorene, for å finne trekk av deres spesielle karakter og handlemåter.

Arne er den pastoren som lett kan kalles diplomatisk. Han svarer alltid på en forsiktig måte. I selve intervjusituasjonen ville han heller generalisere, enn å snakke om konkrete saker. Noen ganger ble det så abstrakt, at jeg måtte insistere for å få mer presis informasjon. Det kan synes som om han er seg veldig bevisst på at hans svar vil bli analysert i etterkant av intervjuet. Det virker på meg som om han ikke ønsker å si noe negativt om sitt kirkesamfunn. Dette betyr imidlertid ikke at hans svar er dårlige eller lite konstruktive i forhold til oppgaven. Det setter krav til den som skal tolke hans svar. Det at han er diplomatisk, er for øvrig en god egenskap for han, når han skal håndtere konflikter.

Bjørn er den ydmyke. Det er det umiddelbare inntrykket jeg får når jeg snakker med han. Han bruker også en del ord og beskrivelser som tydeligvis er viktige for han. Han gjentar flere ganger f. eks. ”varme hjerter”. Ellers er han også tydelig praktisk og pragmatisk anlagt. Han snakker ikke noe om verdien av å ta lang utdanning, men sier at når han har behov for kunnskap, så får han tak i det. Et slikt forhold til utdanning og kunnskap kunne jo lett kritiseres noe.

Carl er den tålmodige. Han gjentar flere ganger at han er tålmodig når han skal løse en konflikt. Han snakker også flere ganger om å ”finne en tråd”. Han sier at:

Det er veldig viktig at de (partene) får snakke ut... så lenge som mulig... og hvis jeg skal finne en tråd, er jeg helt avhengig av at de gjør det.

Jeg oppfatter at dette er nær det som kalles nøkkelord innen LØFT.

Dagfinn overrasket meg noe, når det gjelder en spesiell del av hans begrepsbruk, og ord er viktig når det gjelder teologi. Når han skal fortelle om hvilken strategi han bruker, nevner han det med å bygge bro. Å bygge bro er viktig som et fundament i prosessen mellom partene. Dette er selvsagt fornuftig. I fortsettelsen av dette, bruker han et begrep som nok kan sies å være et nøkkelord. Han gjentar flere ganger ”kristelig”. En gang sier han:

Skal man unngå konflikter, så må man jobbe med personene. Det er personligheter. Man må oppføre seg kristelig, altså. Man må være snille med hverandre.

Jeg finner det noe problematisk, da jeg oppfatter det som så generelt, at jeg er redd verdien av ordet minker. En teologisk vurdering ville kanskje vært lettere om en sa f. eks. ”åndens frukt”. Imidlertid går han i dialog med meg og hevder at det å oppføre seg ”kristelig” også kan være å være veloppdratt. I vårt land stemmer nok det langt på vei, for den mer voksne del av forsamlingen. Interessant ut fra LØFT, er likevel at ”kristelig” nok for Dagfinn er et nøkkelord.

Erik har også ganske tydelig et nøkkelord. Han er veldig bevisst på verdier. I samtale med han, kommer vi til stadighet tilbake til verdier, både når vi snakker om konflikthåndtering, men også ledelse generelt og ellers. Et sted bruker han ordet ”verdikonflikt” og jeg ber han om å utdype. Han sier:

... det er kanskje bare en måte å forstå virkeligheten på, men jeg synes det er nyttig. Og det er, vi har, alle mennesker har verdier, det er noe vi synes er viktig, og det vi synes er mest viktig, det prioriterer vi mest, ikke sant? Og det ligger på en måte i oss, og det kan hjelpe deg ureflektert. Hvis du har en gruppe sammen i menighet, så er det viktig da at man er tydelig på de viktigste verdiene. Hvis det er utydelig, så kan det jo, hvem som helst sine verdier kan ”poppe opp” og så blir det konflikt fordi vi ikke har en forståelse for hva som egentlig er fellesverdiene. Manglende verdiforståelse dekker bordet for konflikt, da. Du fortjener det, det kommer.

Et annet sted spør jeg om han underviser medledere i konflikthåndtering. Det gjør han ikke, men ”vi snakker om verdier, ja. Er veldig hengt opp i verdier, altså”. Jeg kommenterer at han ”bruker verdier som et nøkkelord”, og han svarer (bekreftende) at ”Jeg tror det sparer deg for mye”.

Når jeg nå har sett noen særtrekk ved de forskjellige informantene, så er dette selvsagt kun deler av virkeligheten. Disse særtrekkene er heller ikke gjensidig utelukkende; Arne kan helt sikkert være ydmyk, og Bjørn kan helt sikkert være diplomatisk.

4.3.3.3 Oppsummering av LØFT

Ingen av pastorene arbeider etter LØFT som prinsipp. LØFT kan likevel gi et bidrag til å forstå hvordan de håndterer konflikter. For det første, så ligger det trossmessige vurderinger til grunn i arbeidet. For det annet, så kan LØFT gi en inspirasjon til å lete etter pastorenes særtrekk og noe av deres karakter og handlemåter. Slik kan også noe viktig synliggjøres.

4.4 Pastoren som en part

4.4.1 Generelt

Det er innlysende at det er forskjell på å megle i en sak der en ikke selv er part i saken, og det å være part i saken selv. Denne forskjellen betyr også at disse to sakene bør studeres atskilt. Teorien sier at det er avgjørende å bruke megler for å løse konflikter på en god måte. Dersom pastoren selv er involvert, betyr altså det at saken har et mer ugunstig utgangspunkt.

Anklager kan være rettet mot bare pastoren, eller også mot lederskapet som en større enhet. Jeg har sett på begge deler.

Anklager kan være sanne i innhold, eller usanne. I denne sammenhengen er fokuset på sannhet mindre viktig, pastoren må i begge tilfeller forholde seg konstruktivt til anklager.

Noen ganger kan konflikten ha sin rot i mindre ting, f. eks. en misforståelse. Da kan en enklere runde med avklaringer løse problemet. Andre ganger kan det være noe som sitter dypere. To aktuelle problemstillinger som kan tas opp, er konflikten mellom gammelt og nytt, og når pastoren selv er problemet. Jeg tar for meg disse problemstillingene.

4.2.2 Konflikten mellom gammelt og nytt

Dette er en problemstilling som alltid vil være aktuell. Ettersom generasjon naturlig følger generasjon, vil det alltid være en viss form for spenninger mellom generasjonene. Det trenger

ikke alltid være konfliktfylt, men noen ganger blir det spenninger blant annet på grunn av ulike syn på f. eks. teologi og metoder i menighetsarbeidet.

Dagfinn konstaterer at denne konflikten er reell, og har en begrunnelse for at det alltid må være forandring i en menighet:

Jeg har vært borti konflikter som handler om kollisjonen mellom gamle tradisjoner og nye trender. Konflikten mellom gammelt og nytt. Og fremmedgjøringen som kan oppleves hos det etablerte i forhold til det nye som kommer inn... Hvis det uforanderlige evangeliet skal tolkes i en moderne drakt, så må det nødvendigvis hele tiden være en forandring i Guds menighet.

Bjørn reflekterer også rundt tilsvarende problemstilling. Han har lignende begrunnelse for hvorfor endringer er nødvendig, men han tenker at det ikke er så mye problem med spørsmål om metoder i dag.

Jeg vet ikke hvor sterkt det er fremtredende i dag... om man har for høy musikk ikke sant, om man danser på scenen eller ikke, altså, det er så mange sånne ting, ikke sant. Men, det er veldig forskjellig, og jeg tror også at den største bølga av konfliktnivå rundt sånt ligger bak oss... jeg har ikke inntrykk av at, tror ikke det er det vi står oppe i som konflikt i dag.

Bjørn reflekterer også rundt dette med konfliktnivå og sammenheng med geografi. Noen steder, kanskje landsdeler, kan være mer konservative enn andre. Menigheter i grissgrendte strøk kan ha en ujevn aldersmessig sammensetning. Disse faktorene kan innvirke på i hvilken grad menighetene implementerer forandringer, og blir mer moderne i uttrykk. Der menigheter blir gammelmodige i uttrykk, ligger det også et potensial for kommende konflikt.

Som tidligere nevnt, har også Erik mange tanker omkring dette med nødvendigheten av at menigheten lever i forandring. Jeg har ovenfor vist hans tanker. Han sier at når en menighet følger tradisjonen, så er faren for konflikt mindre. Imidlertid ser han at Gud er fornyende i sitt vesen, og da må menigheten være det også. Denne fornyelsesprosessen kan enkelte medlemmer oppleve som slitsom, og det kan skape grunnlag for konflikt. Dermed sier han også noe om konflikten mellom gammelt og nytt.

4.4.3 Pastoren som problemet

Noen ganger er det pastoren selv som er problemet. Jeg snakker altså ikke her om situasjoner der pastor og lederskap urettmessig er beskyldt for noe, eller situasjoner som enkelt kan løses med oppklaringer av misforståelser eller lignende.

Vanligvis er det en æressak å ta "ballen i stedet for mannen". Vi har et ideal om å skille mellom sak og person. Imidlertid er enkelte lederoppgaver så krevende at hele lederens personlighet blir synlig i utøvelsen av hans rolle. Dette er nok til en viss grad tilfelle når det

gjelder pastor-tjenesten. Da kan det være vanskelig å skille mellom sak og person. Hva skjer når ”ballen er mannen”?

Jeg har ovenfor vist noe av det Dagfinn sier om dette. Han sier at mange konflikter oppstår fordi menigheten er misfornøyd med pastoren sin. Han sier også at pastorens manglende kompetanse i konflikthåndtering fort kan gjøre en begynnende misnøye til en vanskelig konflikt.

Et første spørsmål blir om mitt materiale kan vise samme tanker andre steder. Det kan jeg ikke se at det gjør i særlig grad. Den eneste som sier noe av det samme er Erik. Han tar også opp det at en menighet kan være misfornøyd med pastoren sin. Han er likevel ikke så tydelig på at dette skjer ofte. Når Erik snakker om dette, relaterer han det gjerne til ledelse generelt, og noen få, mindre episoder der han selv har vært i uoverensstemmelse med noen av sine medlemmer. Dette er likevel på et annet, og mindre alvorlig, plan.

Selv om mitt materiale ikke viser at pastoren ofte er et problem, betyr ikke det at problemet i seg selv er mindre viktig. Uten å spekulere for mye, kan jeg vel likevel anta at en del ledere ikke fungerer optimalt til alle tider. Det kan også tenkes at enkelte pastorer ikke er på rett sted til rett tid. Dagfinn sier noen om å være på rett sted til rett tid. Dersom han opplever å bli anklaget for noe, vil han lytte:

Jeg vil umiddelbart spørre, Herre, er det noe du forsøker å si meg gjennom dette? Det kan rett og slett være at konflikter er et signal fra Herren om at, nå bør du komme deg her i fra. Tiden din er over, skya er i ferd med å lette seg. Da kan det være klokt å snakke med andre som våger å si hva de mener. () Det er jo ikke sånn at Gud har forkastet meg, selv om han vil at jeg skal slutte i Korint, og flytte til Efesus i stedet. Det har noe med tjenesten å gjøre det. () Så noen konflikter kan være Herrens tiltale til deg, for at nå bør du ta noen grep her.

Fra arbeidslivsforskningen ser vi at ofte er det lederen selv som er problemet. Mitt materiale viser at også denne problemstillingen kan overføres til frikirkene. Pastoren kan være et problem. Jeg har imidlertid ikke grunnlag for å si noe om omfanget av dette. Det er også vanskelig for meg å skissere noe prosessuelt om hvordan menighetene går fram når pastoren er problemet. Denne problematikken bør det jobbes mer med!

4.4.4 Hvilke ”fighter” tar du?

I forlengelsen av pastoren som problem, kan det være interessant å høre med pastorene om hvilke kamper de tar. Det kan være en sammenheng mellom det som provoserer pastoren, og konfliktnivået i menigheten. Hva er det som gjør at de går inn i et konfliktområde med en offensiv holdning, i stedet for å være mer defensiv? Hva er det som provoserer en pastor, og gjør at han kan ”reise bust”?

Jeg ser at lærespørsmål er et viktig område for pastorene. Dette er et område de er lite villige til å inngå kompromiss på. Det er for så vidt ikke spesielt overraskende. For det første så har de nok kommet i ledende posisjoner fordi de er enig i det læregrunnlaget deres denominasjon er bygget på. For det andre har de som ledere et ansvar for å forsvare læren. Apologetikk er viktig, både i forhold til å få nye medlemmer, og i forhold til kirkesamfunnets framtid. De fleste, både medlemmer og ledere, i frikirkemiljøer tenker nok at et kirkesamfunn uten en viss form for læremessig tydelighet ikke har særlig spennende framtidsutsikter.

Arne refererer til Paulus, og sier:

Jeg ser veldig tydelig at Paulus skiller på åndelige og mer praktiske ordninger i menigheten. Det som vi kan kalle åndelige og teologiske og læremessige ting, det rokker han ikke ved.

Jeg tolker det slik at Arne er villig til å ta en belastning for det som han ser som læremessige spørsmål. Jeg spør Bjørn om hvilke områder han ikke synes det er greit å inngå kompromiss på. Han svarer:

Det er ikke okei å kompromisse hvis det er snakk om å gå over, eller bryte ting, som Bibelen taler tydelig om.

I samtalen med Carl kommer vi også inn på læremessige spørsmål. Han henviser til en konkret sak, og forteller:

Da var det et læreavvik så alvorlig at jeg satset alt på å utrydde den vranglæren der.

Dagfinn sier han er villig til å ta:

Fighter som åpner menigheten opp for møtefremmede, altså en modernisering, en oppmykning... Så alle alle konflikter som tar sikte på å åpne menigheten mot de møtefremmede, den den vil jeg ta... Altså, det som er knyttet til oppdraget, det som er knyttet til menighetens identitet, som sjelevinnende organisme, der vil jeg ta det, konflikten.

Erik er opptatt av verdier. Han sier at han kan inngå kompromiss i flere situasjoner, men bare:

...så lenge det ikke tar kjerneverdier.

Jeg har nå vist at pastorene vokter godt lærespørsmål. Handler konflikten om teologi, er de lite villige til å inngå kompromiss. På andre nivå, kan de godt se at kompromiss er godt, eller til og med nødvendig.

Dersom konflikten handler om metoder, hva man skal gjøre i menigheten, så er pastorene i større grad villig til å inngå kompromiss. Dersom konflikten handler om hvem som skal sitte i lederskap, er også pastorene villige til å inngå kompromisser.

4.4.5 Oppsummering av pastoren som part

Dagfinn er mest tydelige på at pastoren kan være et problem. Han har også en av de fineste formuleringene i forhold til å se utgangspunktet for noen av konfliktene. Han sier at en kritikk, som i utgangspunktet høyst sannsynlig var konstruktivt ment, fort kan oppfattes personlig og negativt av pastoren. Mange pastorer klarer ikke å forholde seg til kritikk, og dermed kan menigheten komme inn i et lite konstruktivt spor. Imidlertid trenger ikke den opprinnelige kritikken være motivert ut i fra et ønske om å skade enkeltpersoner:

...det er rett og slett et ønske fra menighetslegemet om å komme videre... det er jo det, i de aller fleste tilfellene er det det.

4.5 Ressurser

Når pastorene skal håndtere en konflikt, har de ikke veldig mange ressurser tilgjengelig. Når jeg spør dem om de har lest bøker som handler bare om konflikthåndtering, så er det kun én av dem som kan svare positivt på det. Når jeg spør om de har deltatt på kurs som handler bare om konflikthåndtering, så må alle svare negativt, med unntak av samme som svarte positivt på det å lese bøker om konflikthåndtering. Vedkommende er nok heller mindre representativ for mange pastorer, da han har langvarig og høy utdanning. Denne utdanningen som inneholder konflikthåndtering, er heller ikke tatt i Norge.

Imidlertid svarer heller pastorene at de har lest noe generelt om psykologi og om ledelse. I dette har de også funnet noe som til en viss grad handler om konflikthåndtering. På samme måte har de deltatt i kurs som handler mer generelt om menighetsledelse, sjelesorg osv.

Arne og Dagfinn har to uttalelser som er spennende å lese i sammenheng. Arne er ofte diplomatisk, og Dagfinn kan gjerne være litt spissformulert. De sier følgende (først Arne og så Dagfinn):

A: Du vet at konfliktløsning har vært sett på som litt tungt og trist... og litt for negativt. I vår sammenheng så har vi fokusert på litt mer optimistiske temaer, mange ganger.

D: Men vi har nok hatt rikelig med undervisning om å feie ting under teppet. Dette snakker vi ikke om, nå ber vi i stedet.

En konklusjon kan nok være at norske pastorer ikke har lært masse om konflikthåndtering. De har altså i liten grad kunnskap som er basert på undervisning som en ressurs. Dette bør de nok også ta konsekvensen av, både som enkeltindivid, og kirkesamfunnene som helhet.

Det er forskjell på formell kunnskap og reell kunnskap. Med formell kunnskap forstår jeg utdanning, eksamener osv. Med reell kunnskap forstår jeg den kunnskap man faktisk har.

Dette har pastorene mye av. De har erfart mye i sine langvarige tjenester. Denne erfaringsbaserte kunnskapen trekker de veksler på når de skal håndtere en konflikt. De er alle middelaldrene eller eldre. De nevner selv at egen alder og modning er viktig i forhold til å være med å løse en konflikt på en god måte.

De ressurser de har tilgjengelig, kan i hovedsak deles i to. For det første så har de søkt hjelp hos personer som de har tillit til, for det andre så har de søkt hjelp i et råd, av en eller annen slags karakter. Det første har mest innslag av å være uformelt, det andre er mer formalisert. Det uformelle tar jeg for meg her, det andre kommer jeg tilbake til nedenfor under kapitlet om strukturer.

Alle informantene sier at de en eller annen gang har søkt hjelp hos andre når de skal håndtere en konflikt. Særlig når de var yngre, var dette viktig. Da søkte de hjelp hos eldre og mer erfarne kollegaer. Dette var folk som de hadde tillit til på grunn av deres alder og deres personlige karakter og utrustning. Bjørn sier at han er selektiv når han skal velge en rådgiver:

...jeg er veldig selektiv på det, altså de skal ha gått veien og de skal kunne ha bevist med livet sitt at de har noe å tilføre, før jeg beveger meg noe særlig i den retningen... Jeg har jo snakka med folk som har hatt en mentorrolle for meg.

Dagfinn sier det på denne måten:

...det var jo noen toneangivende personer, som vi yngre forstandere forholdt oss til og konfererte med. De var jo mentorer for oss... Det er jo personer som ut fra sin erfaring og anerkjennelse, og personlige og åndelige utrustning, har en tyngde, og som man lytter til... Du forholder deg til de du har respekt for, og som du har en viss ærbødighet for...

Når jeg spør Carl om hans denominasjon har ressurser for konflikthåndtering, svarer han ved å peke på en person. Han skryter veldig av denne personen, og sier at han var flink til å håndtere konflikter. Han sier:

...hele hans karakter og væremåte var sånn... at jeg skjønnte at han der kan vi bruke... og måten han tok ting på, det var enestående, syns jeg.

Når jeg ønsker en bekreftelse på dette, og spør om han knytter denominasjonens ressurser forholdsvis tett opp mot én navngitt person, svarer han positivt på det.

Flere tar opp verdien av å ha en mentor. De senere år har kanskje "mentor" blitt et motebegrep. Innholdet er nok ikke nytt, Bibelen har alltid talt positivt om å rådføre seg med andre. I samtalen med Dagfinn ble dette et tema. Jeg spør om det er viktig å ha en mentor, og han svarer:

Jeg vil si det er et must. Hvis man ikke har en mentor, så stiller man svakt.

Han har selv et formalisert forhold til en rådgiver. De møtes regelmessig, og samtaler om forhold som vedkommer Dagfinns tjeneste.

Jeg skal ikke spekulere veldig mye, men jeg antar at det noen ganger kan være litt ensomt å være pastor. Man sitter med mye ansvar, og det nok ikke alle som har et team tett rundt seg. Jeg tror heller ikke mange pastorer har et formalisert forhold til en mentor. Det tror jeg er negativt.

I tillegg til dette, er det den åndelige dimensjonen. Pastorene ser også på sin Gudsrelasjon som en ressurs. Det første Erik sier, når jeg etter lyser hvilke ressurser han har brukt, er:

Ber til Gud.

På ulike vis kommer også de andre pastorene inn på den trosmessige dimensjonen. Jeg tenker at dette er viktig i hvert fall på to måter. For det første, så har det et reelt innhold. Gud virker med i selve prosessen der en skal håndtere en konflikt. For det andre, så gir det trygghet. Det kan i seg selv gi et positivt bidrag til en konstruktiv prosess.

4.6 Strukturer

4.6.1 Innledning

Jeg hadde et ønske å finne ut om pastorenes konflikthåndtering har sammenheng med strukturer. Det viste seg at dette var det punktet jeg hadde mest behov for å forklare mitt spørsmål. De fleste hadde behov for gjentakelser og presiseringer i forhold til dette spørsmålet.

Når jeg går inn på strukturer, tar jeg for meg strukturer på to forskjellige nivå. Det ene er strukturer internt, og det andre er strukturer eksternt. Med internt tenker jeg på lokalmenighetens struktur, altså hvordan den er bygget opp osv. Med eksternt tenker jeg på denomenasjonens struktur, altså hvordan kirkesamfunnet er bygget opp osv. Spørsmålet blir om strukturer påvirker pastorens håndtering av konflikter.

4.6.2 Interne strukturer

De aller fleste norske frimenigheter er demokratisk styrt. Med det mener jeg at menigheten har et menighetsmøte som er menighetens øverste organ. I menighetsmøtet har alle medlemmer stemmerett. Menighetsmøtet har autoritet til å velge styre, og innsette/ avsette pastor og stab. Menighetsmøtet vedtar også budsjett. Det varierer hvor mange menighetsmøter

man har pr år, kanskje to pr halvår. Det finnes også et årsmøte hvor man godkjenner årsrapporten.

Graden av demokratisk innflytelse kan variere. Noen steder har styret mest innflytelse på driften av menigheten. Styret har kanskje så stor tillit, eller makt, at de oftest får gjennomslag for sine forslag. Menighetsmøtet blir da en arena der en gir beslutninger et formelt grunnlag gjennom avstemming. Møtet kan også ha en form der en i større grad samtaler om ting. Andre steder kan det være mer preg av konfrontasjon. Det kan være slik at det blir spenninger mellom lederskap og en større del av menigheten. Menighetsmøtet kan utøve press på styret. I frikirkenes historie finnes det mange eksempler på at menighetsmøter har blitt preget av konfrontasjoner og høy temperatur.

Selv om graden av demokrati kan variere, er de aller fleste frikirker i Norge demokratiske. Det faktum at det kan finnes noe ”demokratisk underskudd” til en viss grad, endrer ikke vedtektene. Er det et menighetsmøte som er høyeste organ, med stemmerett for alle medlemmer, så er menigheten demokratisk styrt.

En leder er alltid avhengig av tillit. Dette kan nok sies å gjelde i nær sagt alle sammenhenger lederskap utøves. Unntak må i tilfelle være diktatur eller strenge hierarkiske system, som kanskje militærvesenet. Jeg antar at dette ikke er tilfelle innen mitt emne, og at alle frikirkepastorer er avhengig av tillit.

Mitt spørsmål blir om demokratiet kan innvirke på pastorens måte å håndtere konflikter. Pastorens ansettelsesforhold er avhengig av tillit fra menigheten. Kan det finnes en redsel i dette? Kan han av popularitetshensyn bli ”tvunget” til bestemte handlemåter?

Mine informanter svarer delvis ja på det første, og delvis nei på det siste. Det kan kanskje finnes en viss redsel, men de lar seg ikke styre av andre meninger når de skal håndtere en konflikt. Når jeg spør Arne om det kan være en sammenheng mellom demokrati og konflikthåndtering, sier han:

Ja, det kan det... en som har vært medlem i 14 dager veier like tungt som en som har vært der i 50 år, med sin stemmeseddel. Og han kan sitte egentlig å velge om pastoren som sitter på toppen skal få fortsette eller slutte på dagen.

Jeg spør Carl om samme sak, og han forteller at demokratiet kan ha innvirkning. Jeg spør på hvilken måte, og han svarer:

Det er jo rett og slett redselen for å bli avsatt det.

Jeg tolker ham slik, at han her tenker noe generelt. Vi ser altså at det kan finnes en viss form for redsel. Det at det ligger en viss grad av frykt, kanskje mindre grad, trenger likevel ikke

bety at pastorene lar seg styre av populisme. Ingen av pastorene sier at de lar seg påvirke. Jeg spør Carl direkte om han har vært usikker på sin rolle som pastor, fordi han vet at han kanskje senere skal settes på valg. Da er han ikke sikker på det:

...det har jeg ikke... det har jeg ikke tenkt på.

Her er han mer personlig, og sier at han ikke har tenkt på problemstillingen. Dersom han virkelig ikke har tenkt på problemstillingen i forhold til seg selv, så kan ikke redselen stikke så dypt. Til en viss grad kan kanskje disse to uttalelsene til Carl stå litt i motsetning til hverandre. Jeg tolker det slik at han tenker generelt først, og så i forhold til seg personlig etterpå. Summen av det, kan likevel være at problemet med populisme kan være aktuelt for flere pastorer. Jeg spør også Erik om faren for populisme, og han svarer at det ikke gjelder for ham:

Jeg tror jeg er for gammel, jeg gidder ikke...

Dette illustrerer et annet poeng som går igjen. Egen alder og modning er viktig, nær sagt som en ressurs i seg selv.

Noen menigheter, innen trosbevegelsen, er ikke demokratiske på samme måte. De kaller sitt styresett for "teokratisk" og fokuserer mer på at det ikke er mennesker som skal styre menigheten, men Gud. Dette blir en prinsipiell holdning, og de har en teologisk begrunnelse. Når denne prinsipielle holdningen skal få sin nødvendige praktiske konsekvens, noen må jo styre, blir det pastoren som blir øverste leder. På en måte blir han "innsatt av Gud". Likevel er vi nesten tilbake til utgangspunktet: det er et menneske som tjener.

Et spørsmål man kan stille i en slik sammenheng, blir hvem pastoren skal være ansvarlig ovenfor. Dersom han ikke handler på en god og troverdig måte, hvem skal han stå til ansvar for? I ytterste konsekvens, hvem skal kunne avsette ham? Dette spørsmålet er interessant, delvis ut fra hvordan han håndterer konflikter, men også i forhold til ledelse generelt.

En av mine informanter har hatt en sentral posisjon i norsk trosbevegelse gjennom flere tiår. I dag er han kritisk til den delen som handler om ansvarliggjøring. Han tenker at det er viktig at også en pastor må stå til ansvar for noen. Han sier:

Jeg har kommet til den erkjennelsen, at jeg aldri våger å være medlem av en menighet hvor pastoren ikke må forholde seg til en autoritet utenfor menigheten. Det er livsfarlig når pastoren er øverste autoritet.

Dette er jo spennende. For det første viser det endrede holdninger, kanskje også personlig modning. Videre er dette interessant langt ut over trosbevegelsen. Kritikken rammer i praksis alle frikirkesamfunn som ikke er bygget opp på en noe mer hierarkisk måte.

4.6.3 Eksterne strukturer

Med eksterne strukturer tenker jeg hvordan kirkesamfunnet er bygget opp, og relasjonen mellom den lokale menighet og kirkesamfunnet som helhet, og eventuelt en sentral ledelse. Spørsmålet i denne sammenheng blir om kirkesamfunnet kan tilby ressurser som pastoren kan bruke når han skal håndtere en konflikt.

Det finnes flere ressurser som pastoren kan bruke. Flere av kirkesamfunnene har ulike råd eller utvalg som pastoren kan ta i bruk. Jeg vil nedenfor konkret ta for meg flere slike.

Pinsebevegelsen har ”Tilsynsrådet”, ”Etisk råd” og ”Synzygus”. Tilsynsrådet er et råd som stridende parter kan tilkalle. Både ledelse og andre kan henvende seg til Tilsynsrådet. Tilsynsrådet er rådgivende og operativt, og kan gå inn og megle i en aktuell konflikt. Noe som kan være problematisk, er at en av partene ikke ønsker Tilsynsrådet velkommen. Da fungerer ikke rådet optimalt, som det kunne ha gjort. Etisk råd tar i utgangspunktet saker som omhandler ”grenseoverskridende atferd”. Med det menes i praksis ofte seksuelle handlinger. Synzygus gir i utgangspunktet sjelesorg og veiledning. Begge disse to siste kan være noe rettet mot ledere. Etisk råd trer i kraft dersom ledere er mistenkt for seksuelle overgrep, og Synzygus retter seg konkret mot å gi råd til ledere og misjonærer.

Frikirken har sitt system med inndeling i presbyterier. Dette er jo svært likt det hierarkiske systemet som Den norske kirke har, med sine biskoper. Innen presbyteriet (et geografisk område) møtes pastorene jevnlig. Hver pastor har en tilsynsmann. Tilsynsmannen er en ressurs, og pastoren kan på eget initiativ søke hjelp når som helst. I tillegg kommer tilsynsmannen på besøk med jevne mellomrom. Da går han gjennom menigheten på mange måter, han leser protokoller og samtaler med mange enkeltpersoner. I systemet finnes det også flere ressurspersoner som har kompetanse på konflikthåndtering.

Metodistene har også på mange måter et tilsvarende system. Det finnes et hierarki, og en person som holder tilsyn med den lokale menigheten, og samtaler med pastoren. Fra gammelt av hadde også metodistene kontroll på dette. Helt fra Wesley's dager var det utsett en kompetent mann i menigheten som skulle ta for seg konfliktarbeid. Han het ”Apelldommer”. I dag finnes det mange råd og utvalg for ulike ting. Det i seg selv kan gjøre at konflikter blir håndtert på en konstruktiv måte.

Misjonsforbundet har også hatt en hierarkisk oppbygning, med blant annet inndeling av landet i geografiske områder. Forbundet har en "Personal Organisasjon", som nok til tider kan rykke ut dersom det er nødvendig. Det kan virke som dette noen ganger kan ligne på pinsebevegelsens Tilsynsråd.

Trosbevegelsen har ikke noe sentralt organ som kan løse konflikter. Det finnes ingen overbyggende struktur, og dermed heller ingen ressurser. All rådgivning mellom pastorer skjer på et mer uformelt nivå. Spørsmålet da blir om det uformelle også kan føre til svake forpliktelser. For noen år siden var det et nettverk som gikk ut fra Levende Ord i Bergen. I dag er menigheten endret, med nytt navn og ny pastor. Ellers er det kanskje Åge Åleskjær og Ulf Ekman som har størst personlig innflytelse i en del menigheter i denne kategorien.

De pastorene som har tilgang til eksterne ressurser i form av råd eller utvalg, har brukt disse. De har positive erfaringer med dette.

4.6.4 Betydningen av strukturer

I forlengelsen av spørsmålet om hvilke strukturer som finnes, og i hvilken grad strukturer har påvirkning, er det naturlig å spørre informantene om hva de syns om strukturer. Opplever de at strukturer er viktige, og har betydning?

Det noe enkle svaret er at de ser strukturer som viktige. Alle som er i en relasjon med kirkesamfunnet som helhet, kommenterer det positivt. De ser på systemet med en viss form for tilsyn som nyttig og viktig. De bruker det aktivt, og det er jo også en indikasjon på at de syns ytre strukturer er viktig.

Imidlertid er det flere av informantene som peker på at strukturer i seg selv ikke er noen garanti for at alt skal fungere perfekt. Flere ytrer tanker som også er negative til strukturer.

Bjørn reflekterer rundt verdien av strukturer, og han kommer til at det ikke er strukturer som er viktigst, men heller personer. Han refererer til en navngitt og kjent kristenleder (her kalt "L") i utlandet, og sier:

Men til sjuende og sist, så er det personavhengig... La oss holde oss til L da, for eksempel. L var (leder i en bevegelse). Det blomstret og gikk fram som bare det. Det var fordi L var der, det var ikke strukturen. En annen kan komme inn på samme posten, ikke sant, og det stopper. Så, til syvende og sist, så blir ting så personavhengig i det store bildet når vi snakker om sjelesorg og konflikthåndtering og slike ting, så jeg syns det blir litt på siden av den der overordnet strukturtankegangen. Jeg syns det.

Vi ser her at Bjørn er mer opptatt av at personen skal fungere i tjenesten, enn at strukturen er avgjørende viktig.

Dagfinn er inne på mye samme tanke. Han sier:

Skal man bygge en menighet som unngår konflikter, så ville ikke jeg fokusert på strukturer overhodet...
Altså, feil mennesker i en rett struktur, det er ingen garanti for at strukturen bøter på feilen.

Dagfinn sier altså mye av det samme som Bjørn sier. En god struktur kan inneholde mennesker som ikke burde vært der, og da blir det likevel problematisk. Det primære er at personen fungerer i tjenesten, og sagt på en annen måte, er på riktig plass.

4.6.5 Oppsummering av strukturer

Dersom jeg skal oppsummere noe på strukturer blir det følgende: Interne strukturer har betydning. Det at menigheten er demokratisk, kan skape et visst stressnivå for pastoren, men han hevder at han ikke lar seg presse i konkrete situasjoner. Eksterne strukturer har også betydning. Mange har tilgang til tilsynsmenn eller ”konfliktråd” som kan være med å løse en konflikt, og bruker disse aktivt. Likevel er det ikke slik at strukturer bare er positivt. For at ting skal fungere optimalt, er det viktig at posisjoner blir fylt av kompetente personer. Strukturer i seg selv er ikke nok.

4.7 Ledelse

4.7.1 Innledning

Et interessant aspekt ved konflikthåndtering, er ledelsesaspektet. Når jeg spør informantene mine om hvordan de håndterer konflikter, svarer de veldig fort ut fra et ledelsesperspektiv. De er ledere, og de er seg ganske bevisste at de er det. De er opptatt av å være ledere når de håndterer konflikter. Det er nesten sånn at når jeg spør dem om hvordan de håndterer konflikter, så svarer de hvordan de er ledere. Jeg spør Bjørn om hvilke ressurser han har brukt, eller eventuelt vil bruke, når han skal håndtere en konflikt. Han svarer slik:

Det blir jo ut fra prinsippet om situasjonsbestemt ledelse...

De tar selv opp problematikken, og flere av dem uttrykker seg i en terminologi og typologi som gir variablene sterk og svak ledelse. Jeg vil i fortsettelsen først vise en uttalelse fra Arne. Han har en uttalelse som kan fungere som en fin innledning her. Så vil jeg ta for meg hva flere av informantene sier om sterk og svak ledelse. Videre tar jeg for meg hvordan informantene tenker om demokratiet i menighetene. Mot slutten tar jeg for meg hvor viktig visjoner og tålmodighet er.

Arne tar opp spørsmålet om lederstil. Han sier at en måte å lede på er diplomatisk, mens en annen form kan være mindre forsiktig. Han konkluderer med at det er den første formen for lederskap som normalt vil generere minst konflikter. Han sier:

...i en menighet kan det være et veldig mykt lederskap. Sånn at de kommer sjeldent i konflikt med sine egne medlemmer, fordi de er litt sånn diplomatiske, litt forsiktige, er ikke så opptatt av lissom at de skal kjøre en beinhard linje, men ønsker fremfor alt å bevare freden i menigheten. Mens andre er veldig opptatt av at her er vi ledere, og det er vi som bestemmer, vi er valgt til å lede denne menigheten, og vi kjører vår linje, vi mener at dette er bibelsk, dette er riktig, dette er av det gode, derfor kjører vi en beinhard linje, hvis folk ikke vil være med på det, så gå til en annen menighet! Vi sparer ikke på medlemmene her i denne menigheten. Vi ønsker å ha en ren linje, og en klar profil. Det er klart at det sier seg selv at et lederskap med en sånn mer utprofilert, hard og kantete linje, får oftere konflikter.

4.7.2 Sterk og svak ledelse

Arne viser nokså tydelig at han ikke liker et lederskap som er lite forsiktig, og som er hardt og kantete i sin stil. Arne er likevel ikke en leder som er utydelig i sin rolle som leder. Han sier at en pastor skal ta ansvar og faktisk lede menigheten som han er satt til å tjene i:

Jeg har tro på at en hovedpastor, han er den øverste leder i en menighet, og da bør han ta på seg det ansvaret det er å være leder. Jeg mener som så at en pastor skal påta seg et lederansvar. Og med det mener jeg at du må ta en del avgjørelser, ikke overlate avgjørelsene til, la oss nå si eldstebrodrere eller menighetsmøte... Jeg ønsker å være en tjener for menigheten, men det betyr ikke at jeg bare skal sitte som en dukke og gjøre det enkeltpersoner i menigheten mange ganger ber meg å gjøre.

Arne ønsker altså reelt sett å være en leder, som faktisk leder. Bjørn sier mye av det samme:

Jeg tror på en mye sterkere ledelsesprofil på lederne i menighetene våre. Jeg tror ledere må våge å være mer ledere, og eventuelt ta den støytten som finnes.

Bjørn tydeliggjør altså, at etter hans mening, trenger en god leder en sterkere profil. I samtalen med Carl, blir det ikke sagt eksplisitt så mye om hvordan en leder skal utøve sitt verv. Likevel er det ikke tvil om at også Carl er en tydelig leder. I en sammenheng refererer han til et læreavvik, og han sier:

...jeg satset alt på å utrydde den vranglæren der.

Kampen mot læreavviket førte til høy temperatur i flere offentlige møter. Han forteller også om en person som ble en utfordring. Carl reiser hjem til vedkommende og konfronterer ham. Det blir til å begynne med en negativ reaksjon fra den andre, og Carl sier:

...da skal vi offentlig advare mot deg.

Etter denne trusselen om kirketukt, eller offentliggjøring i et menighetsmøte, kommer den andre på nye tanker, og gir seg. Episoden kan illustrere både at noen kan trenge sterke ord for å omvende seg, og for så vidt at Carl også kan være tøff. Dagfinn har også tro på et tydelig lederskap. Han sier videre at lederne må ha rom og tillit til å faktisk lede:

Lederne må jo få det nødvendige rom til å lede. Og de må få lov til å lede.

Erik er nok også en tydelig leder. Han sier at det er viktig for ham som leder å dele en visjon.

Han sier:

(En) måte å lede på, det er at du leder folk ved påvirkning av du deler en visjon, så må du gjøre det inntil de skjønner og de gripes av det. Det du tror på, er du nødt til å selge, snakke om, ikke sant. Det betyr at hvis jeg har en tanke om et eller annet, så må jeg få solgt den til eldsterådet først og fremst, så må jeg selge den til menighetsmøtet.

Vi ser altså at pastorene er, eller ønsker å være, sterke og tydelige ledere. Det motsatte er nødvendigvis å være mer svak leder. For de aller fleste, så er det møtet med menighetsdemokratiet som skaper svake ledere. Det blir dermed naturlig å si litt om demokratiet i frikirkene, og hvordan de opplever det.

4.7.3 Demokrati

Demokratiet er grunnleggende. Menigheten er i praksis fundamentert på folkevilje like mye som ideelle organisasjoner og politiske parti. I vårt samfunn tar folk det som en grunnleggende rett, at de har rett til medbestemmelse. Hva medlemmer flest mener, blir styrende for driften av menigheten. Her kan det oppstå konflikter.

Arne sier følgende:

...lederrådet foreslår ting, og så går det til menighetsmøtet, så har man en demokratisk avstemming der. Sånn sett så er det et demokratisk styre, men likevel, dette lederrådet eller eldsterådet da, sitter jo og bestemmer. Og det mener jeg, det må være noen som bestemmer.

For det er jo en såkalt demokratisk menighetsordning, der vi har satt menighetsmøtet, det vil si... holdt på å si kjøttvekta... som den som avgjør spørsmål. Men det behøver ikke være bibelsk, selv om vi har gjort det sånn.

Bjørn sier følgende:

...så kan man lett avle ledere som blir svake, og som blir demokratiets tjenere, i stedet for å stille opp, når det er nødvendig, og gå i mot flertallet.

...i familien, så vil det også alltid være slik at det blir tatt avgjørelser som man ikke alltid er helt enig i, men man er med likevel, fordi det er en ordning, en Gudegitt ordning, enten det er på arbeidsplassen eller i familien. Og menigheten skulle da være utstillingslokale for det. Men, og da er vi jo inne på, igjen, demokratiforståelse og ledelsesforståelse, og dermed menighetsforståelse, ikke sant. Fordi at, det er ikke bare bibelsk, det er "pure logic"

Carl sier følgende om demokrati:

Det henger selvfølgelig veldig veldig sterkt i, at det er riktige måten å gjøre det på. (Du) tenker den veien sjøl også, og bøyer deg for det demokratiske flertallet i mange mange tilfeller. Men, det gjør en jo ikke likevel, hvis det går på grunnleggende ting i Guds ord. Så der kan det jo bli en konflikt. Vi har bestemt, flertallet har bestemt så og så, og da... det svaret spiller ingen rolle, derimot Guds ord, (det) går over.

Dagfinn sier følgende:

Mengden demokrati kan være lammende, fordi lederne ikke våger å lede. Og noen konflikter krever at man skjærer igjennom.

Har du et for sterk demokrati, så vil egentlig ledelsen sitte i demokratiet. Enhver organisasjon må ha en ledelse, spørsmålet er, hvor skal ledelsen sitte. Normalt opererer man med en delegert ledelsesfunksjon, fordi vi har ikke tro på det opplyste eneveldet. Derfor må demokratiet gi tillit til lederne, sånn at de kan lede. Og når da lederne leder, på tvers av demokratiet, så må ikke demokratiet protestere hele tiden, altså. For da... du får en disharmoni. Men samtidig må ikke lederne lede på tvers av det de vet demokratiet vil.

Erik sier følgende:

Vi er veldig bevisste på at det er menighetsmøtet som er øverste autoritet.

Men i forlengelsen av dette, så er han også tydelig på at det ikke er alt som menighetsmøtet skal ha tilgang på av informasjon. For eksempel kan det noen ganger være nødvendig for ledelsen å tilbakeholde informasjon, for å beskytte enkeltmennesker.

Vi ser altså at demokratiet er en viktig del av norske frimenigheter. Likevel tenker ikke alle pastorer at demokratiet skal ha stor innflytelse i alle situasjoner. Dette kan i enkelte tilfeller skape situasjoner som kan lede til konfrontasjoner.

4.7.4 Visjoner

Når pastorene snakker om ledelse, kopler flere også inn visjoner. Det er særlig aktuelt i forhold til konflikthåndtering av to grunner. For det første, så bør god konfliktløsning knyttes opp mot organisasjonens mål. For det andre, så er visjoner også et begrep som kan oppfattes teologisk, og dermed kan det være viktig i menighetslivet.

Bjørn sier:

Man visste det lå en del sånn krutt i ulike sammenhenger, i menigheten... og det måtte man da alltid ha i bakhodet... det har litt med ledertyper og lederstil, jeg har vel alltid vært en () visjonær leder.

Dagfinn sier:

Lederskap, det er en kontrakt det, mellom lederen og de som skal ledes. Og lederen må greie å formulere den felles visjonen som ligger hos de som skal lede... Lederen må hele tiden avstemme sin ledelse mot de han skal lede. Følger de meg, eller følger de meg ikke?

Erik sier, som før nevnt, at man leder ved å dele en visjon. I tillegg får vi en diskusjon om hvordan man praktisk deler visjonen, og om sammenheng med menighetsdemokratiet:

E: Det som vi da gjør, de (visjonene) prekes i løpet av året. ...pumpe verdiene i alle mulige slags vinklinger. Så når dette da detter ned, så får du en entusiasme for dette, så slipper du å bruke de store ord, å lissom, min visjon og Gud har sagt, bygger opp en bredere verdigrunnlag. Det er lett sagt, litt vanskeligere å gjøre. Det er i hvert fall måten vi tenker på, du hører oss veldig sjelden snakke med store ord om visjoner.

BA: og det går an å være en tydelig, visjonær leder og pastor, selv om det er menighetsmøtet som er øverste autoritet?

E: Ja. Litt mer tungvint, men tryggere, og mindre konfliktskapende.

Det er spennende at pastorene er så vidt opptatt av visjoner. Da organisasjonsutvikling i et større perspektiv er viktig, også innen konflikthåndtering, gjør ikke det visjoner mindre viktig i menighetslivet.

Et tilleggsmoment er at ikke alle vil være interessert i mye snakk om visjoner. For det første kan en oppfatning gå ut på at visjoner ikke er viktig. For det andre, kan en lett bli uenig om hva visjonen eventuelt skal være.

4.7.5 Tålmodighet

Uten at jeg på noe vis la opp til det, gir informantene meg forståelse av hvor viktig tålmodighet er. Jeg stilte ingen spørsmål om tålmodighet, likevel snakker fire av fem pastorer om tålmodighet. De vektlegger tålmodighet som kjennetegn på en god leder.

Bjørn sier:

Hvis du er fast overbevist om at det er noe som Gud vil, da har du en jobb, først i å klargjøre budskapet, så forankre det i lederskap og andre grupper i menigheten, og det tar tid, og da er testen på en god leder: hvor god eller dårlig tid han har, veldig ofte, for det henger igjen sammen med behandling av mennesker rundt en som er enig og uenig, eller som er i prosess og så videre.

Carl sier om seg selv, når han skal håndtere en konflikt, og hører på en part:

...jeg tror om meg sjøl at jeg her er veldig tålmodig.

Dagfinn sier noe om prosesser, og prosesser er jo gjerne noe som tar tid:

En moden organisasjon er mye mer prosessuell i måten den ledes på, og man har treffpunkt, hvor konflikter kan fanges opp og lissom kanaliseres i noe konstruktivt.

Erik sier at det å selge en visjon er viktig, og:

Da må du ha litt tålmodighet.

Vi ser altså at tålmodighet fremdeles er en dyd, informantene setter denne karakteregenskapen høyt. Det er vel også grunn til å tro at tålmodighet er en egenskap som i seg selv kan føre til mindre konflikter, eller mer konstruktiv håndtering, der det finnes konflikter.

4.7.6 Oppsummering ledelse

Informantene er opptatt av ledelse. Når jeg etterlyser hvordan de håndterer konflikter, svarer de på prosess, men det er også tydelig at de ønsker å være tydelige og sterke ledere. Det som kan skape svake ledere, er menigheter som er demokratiske i for store grad. Ellers er flere av

pastorene opptatt av visjoner og de poengterer viktigheten av den gode egenskapen tålmodighet. Både visjoner og tålmodighet er noe som sterkt kan knyttes til en god konflikthåndtering.

5 AVSLUTTENDE DRØFTING

Jeg vil avslutningsvis ta noen oppsummeringer, og antyde litt om veien videre.

5.1 Bakteppe

Dette området har fram til nå ikke vært undersøkt empirisk. Denne undersøkelsen gir ny kunnskap. Jeg har fokusert mest på prosesser, men likevel undersøkt noe om ulike typer konflikter, samt omfang. På mange måter overrasker ikke mine funn. Det jeg her kan dokumentere forskningsbasert, er ikke mye ulikt det vi har trodd tidligere, ut fra erfaring.

Jeg ser behovet for å fortsette denne delen av forskningen, og særlig etterlyser jeg kvantitative undersøkelser om samme tema.

5.2 Holdninger

Jeg tenker at holdninger har mye sammenheng med kunnskap. Dersom man er usikker på noe, kan det føre til frykt.

Jeg ser at pastorene erfarer trygghet, og det mye på grunn av alder. Deres årelange og praktiske erfaring har gitt dem kunnskaper. De er altså lærende i sine roller. De har liten formell opplæring i konflikthåndtering, selv om tre av fem har solid teologisk utdanning. Dette kan også ha en naturlig sammenheng med at konflikthåndtering som fag er relativt nytt, det har vært mest fokus på dette de siste ca 15 år.

Ingen av mine informanter opplever seg som konfliktsky. Imidlertid mener de at dette er utbredt blant sine kollegaer. Dette bør undersøkes nærmere.

To av fem framhever konflikter som en kreativ kraft. Dette kan absolutt være en positiv og konkret innfallsvinkel til konfliktarbeid.

Flere peker også på at menigheten oppfattes som konfliktfri sone, eller at mange ønsker å framstille menigheten som konfliktfri. Dette er ikke konstruktivt.

Etter mitt syn, bør disse to siste momentene kunne brukes aktivt. I konkret konflikthåndtering, og kanskje i forkynnelse, kan kreativitet framheves som noe positivt. Videre bør en justere virkelighetsoppfatningen, slik at en både aksepterer at konflikter finnes, og i noen tilfelle kan føre til positive resultat.

5.3 Pastoren som megler

En viktig lærdom pastorene trekker fram, er at det er viktig ikke å bli part i saken. Det kan være lett å føle sympati, og å gi sympati. Dette må ikke gå så langt at pastoren blir emosjonelt engasjert kun på den ene side av konflikten, eller opptrer på en måte som kan gi et slikt inntrykk.

Etter å ha gått gjennom alle pastorene (se pkt 4.3) tenker jeg en tanke som kanskje kan være spennende. Kunne det gått an å konstruere en ideal-pastor som var spesielt egnet til å håndtere konflikter? Han måtte i tilfelle være diplomatisk og ydmyk, og han måtte kunne utforske nøkkelord hos sine parter. Han måtte kjenne nytten av å oppføre seg kristelig, kunne lete etter en (rød?) tråd, og være bevisst på verdier. Mitt materiale gjør at jeg ikke skal spekulere mer enn dette. Den teori jeg har behandlet, vektlegger i hvert fall verdien av meglernes psykologiske og medmenneskelige kompetanse.

5.4 Pastoren som en part

Jeg finner at noen ganger så er det pastoren selv som er problemet. Dette henger også sammen med teori som sier at konflikter er ”personlige”. De aller fleste konflikter kan knyttes til enkeltpersoner (se 2.6), og noen ganger er det pastoren selv.

Jeg tror at flere ting kan avhjelpe denne uheldige situasjonen. Det første henger sammen med ressurser, og det andre henger sammen med strukturer. Videre er selve lederstilen viktig. Mer om dette nedenfor.

5.5 Ressurser

Flere pastorer i norske frimenigheter mangler formell utdanning. Dette kan særlig ha to grunner. For det første, har utdanning blitt mer og mer viktig de siste tiårene. Mange pastorer er eldre, og mangler derfor formell utdanning. For det andre, har en gjerne vært skeptisk til akademisk skolering. I dag er det en endring i dette synet, og det finnes også etter hvert flere høyskoler som en kan utdanne seg i.

Jeg vil også vektlegge viktigheten av å ha en mentor. Den som ikke har en mentor, stiller svakt. Jeg forstår her mentor som en person som man kan relatere til over tid, og samtale om viktige, personlige og private ting sammen med.

5.6 Strukturer

Det er viktig å ha et handlingsdyktig organ, som kan være med å løse konflikter. Dette organet bør ligge utenfor menigheten.

Flere kirkesamfunn har strukturer som er hensiktsmessige, og gir tilstrekkelig autoritet til å håndtere konflikter.

Det er et spørsmål om pinsebevegelsen og trosbevegelsen har strukturer som er gode nok. Dette henger sammen med prinsipielle spørsmål om menighetsstruktur. De frie menigheter som legger vekt på autonomi, har en svakhet i forhold til konflikthåndtering. Det er et spørsmål om mangelen av et tilsynsorgan gjør ting veldig sårbart. Særlig pinsebevegelsens *Tilsynsråd* bør undersøkes nærmere. Har dette nok tyngde til å gå inn i alle konflikter?

Til slutt kan det være fruktbart å vurdere strukturer i forhold til et sentralt teologisk begrep, nemlig *episkopos*. Dette er et åndelig begrep som handler om tilsyn. Er det mulig å ha et åndelig tilsyn med andre, uten en viss form for struktur? Skal det være åndelig tilsyn i frimenighetene? Kanskje kan det i denne sammenhengen trekkes noe lærdom fra statskirken.

Etter min mening skal en struktur være noe som rommer både liv og innhold. En menighet er mye organisasjon, men må også kunne være organisme. Det må være form og funksjon som henger sammen, i en helhet.

5.7 Ledelse

Jeg finner at pastorene er mye opptatt av ledelse, også når de skal håndtere konflikter. Jeg tror nok også det er en fruktbar posisjon.

På denne bakgrunn er det lett å hevde at pastorer må trenes også som ledere. Det er behov for praktisk trening, og formell utdanning innen ledelse. Ledelse må oppfattes som et fag, og behandles med tilsvarende respekt. Dette er kunnskap som må dyrkes, som en del av livslang læring.

Videre er det et spørsmål om demokrati. Demokratiet gir mange utfordringer. Disse utfordringene bør det jobbes mer med. Hva skal være relasjonen mellom demokrati og ledelse. Det kan være fruktbart å reflektere mer over dette, og tydeliggjøre ulike posisjoner når det gjelder strukturer, lederstiler og måter å håndtere konflikter.

Husby sier (2009:76) ”Selv fundamentet for demokratiet, at de som er med i fellesskapet selv skal få bestemme over fellesskapets form, innhold og retning, kan ikke, og må ikke være kirkens grunnvoll.” Dette er en tanke som jeg støtter langt på vei, men som også er grunnleggende anti-demokratisk, og dermed problematisk. Noen kan også oppfatte dette som et ”ovenfra”-perspektiv.

En annen tanke jeg tenker er ”nedenfra”. Jeg vil hevde at et folk får de ledere det fortjener. Dette gjelder nok i en demokratisk sammenheng. Det er ikke nødvendigvis slik at demokrati fører til gode ledere.

Ellers kan det være mulig å lære litt av statsviterne. De som forsker på demokrati, kommer ofte med kritikk av demokratiet. Demokratiet er ikke uten feil og mangler, men kanskje det beste vi har. Debatten om styreform og demokratiets mindre positive sider, er lite synlig i menighetslivet.

Når det gjelder demokrati, så er det også et spørsmål om grad av tetthet. I et større firma i næringslivet, kan vi si at det er flere ledd. Generalforsamling gir tillit til styre som kontrollerer direktøren. Dersom menighetsmøtet skal kontrollere ledelsen, blir det færre ledd, og større sårbarhet.

Ledelse kan også ses i sammenheng med spørsmål om pastorens ansvarlighet. Noen menigheter har ulike tilsynsmenn. Det ser ut for at det fungerer godt. Andre menigheter har et demokrati som pastoren formelt er ansvarlig ovenfor. I praksis har pastoren ingen mentor å relatere til. Det tror jeg ikke er klokt.

Til slutt kan vi også lære noe viktig fra Bolman og Deal. Det er viktig for en leder å kunne skifte forståelsesrammer. Ulike rammer kan gi ulik forståelse.

Litteraturliste

- Ahlmark, Per (1997) *Det öppna såret: om massmord och medlöperi*. Stockholm: Timbro
- Askeland, Harald (1994) "Menigheten som organisasjon" i *Tidsskrift for kirke, religion, samfunn*. Hefte 1. Trondheim: Tapir Academic Press
- Askeland, Harald (2003) "Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon" i *Ledelse i kirken: artikkelsamling / Harald Askeland ... [et al.]* Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon
- Askeland, Harald (2003) "Leder og lederroller" i *Ledelse i kirken: artikkelsamling / Harald Askeland ... [et al.]* Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon
- Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (2009) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Cohen, Carl (1971) *Democracy*. New York: Free Press
- Dalen, Monica (2004) *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget
- De Gruchy, John W. (1995) *Christianity and democracy: a theology for a just world order*. Cambridge: Cambridge University Press
- Engelstad, Fredrik red. (1999) *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Furseth, Inger (2002) *A Comparative Study of Social and Religious Movements in Norway, 1780s-1905*. New York: The Edwin Mellen Press
- Furseth, Inger og Pål Repstad (2003) *Innføring i religionssosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press
- Gulbrandsen, Trygve (1993) *Norsk arbeidslivsforskning. En gjennomgang av forskning om arbeidslivet 1950-1990*. Rapport 93:2. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Hotvedt, Terje (1997) *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Ad notam Gyldendal
- Husby, Vegard (2009) *Den hellige ånd og vi har besluttet... En drøfting av kirkelig demokrati i Norge*. Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet
- Kinander, Morten red. (2005) *Makt og rett. Om Makt- og demokratiutredningens konklusjoner om rettsliggjøringen av politikken og demokratiets forvitring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kleiven, Tormod (2008) *Intimitetsgrenser og tillitsmakt: Kirkesamfunns bruk av retningslinjer i møtet med seksuelle krenkelses sett i lys av et diakonifaglig perspektiv*. Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal

- Langslet, Gro Johnsrud (1999) *LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Ad notam Gyldendal
- Noaks, L. og Wincup E. (2004) *Criminological Research: Understanding Qualitative Methods*. London: Sage
- NOU 2003: 19 *Makt og demokrati*
- Repstad, Pål (2007) *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Repstad, Pål (2007b) *Hva er sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Rognes, Jørn (2008) *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ryen, Anne (2002) *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Silverman, David (2006) *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage
- Stålsett, Gunnar (1998) "Går du til høyre, så går jeg til venstre". *Personalkonflikt i kirken: en konferanserapport* redigert av Gunnar Stålsett og Ole Andreas Kvamme. Oslo: Det praktisk-teologiske seminars skriftserie
- Sørensen, B.A. og A. Grimsmo (1996) "Varme" og "kalde" konflikter. *Sosiologi i dag*, nr 4
- Wadel, Cato (1991) *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK A/S

Vedlegg

INTERVJUGUIDE

- Hvordan forstår du begrepet konflikt? Kan du gi et eksempel på en konflikt?
- Hvilke typer konflikter finnes?
- Hva er omfanget av konfliktene? (ord eller tall)
- Har du lært noe om konflikthåndtering?
- Har din denominasjon ressurser for konflikthåndtering?
- Hvilke ressurser har du brukt/ vil vurdere å bruke?
- Hva tenker du om din måte å håndtere konflikter, og sammenhengen med strukturer? (menighet og denominasjon) (deskriptivt + forslag til endringer)
- Hva tenker du om sammenheng mellom måte å håndtere konflikter, og det at menigheten i stor grad er styrt etter demokratiske prinsipper?
- Hva er dine holdninger til konflikter?
- Bruker du en strategi? Beskriv den!
- Hvordan formidler du trygghet? Tro på løsning?
- Er det mønstre som går igjen? Hvorfor? Pga strukturelle betingelser?
- Finnes det gjengangere? (i menighetens historie? i pastorens liv?)
- Har du endret metoder i løpet av karrieren? Hvordan var det før, og hvordan er det nå?
- Hva skjer når du lykkes med å håndtere en konflikt?
- Hva skjer når du ikke er så heldig?
- Håndterer du konflikter alene? Eller med hvem? Hvor mange?
- Underviser du medledere i konflikthåndtering? Hele menigheten?
- Blir konfliktarbeid satt inn i en ramme som har utvikling som mål?
- Hva er makt?
- Hvilken innflytelse/ makt har du som ressurs i konflikthåndtering, og hvordan vil du selv beskrive hvordan du anvender den?
- På hvilken måte blir du involvert i en konflikt? Når i prosessen?
- Hva kan du si om typisk tidsspenn i en konflikt?
- Hva er foranledningen til en konflikt?
- Hva blir resultatet? Blir partene fornøyd? Kompromiss? Exit?
- Hva syns du om kompromiss som løsning? I hvilke saker?
- Hva syns du om exit som løsning? I hvilke saker?
- De fleste konflikter (i arbeidslivet) er personalkonflikter. Hva er din erfaring i forhold til en slik påstand?
- Hva ønsker du for framtida (ang dette emnet)?
- Har du en mistanke om at du har vært borti mennesker med psykopatiske trekk? Omfang? Hvordan gikk det?
- Hvor mange pastorer slutter pga konflikter?
- Hva er det som gjør at noen tar konflikten, og blir stående (når andre går)?
- Er det noe viktig angående konflikthåndtering vi ikke har tatt opp?