

## Konflikter – ikke til å unngå

*Av Gunnar Elstad (utlagt på sjelesorgogveiledning.no)*

Vi er ikke så like at vi alltid tenker, føler og reagerer på samme måte. Som regel vil vi dra i litt forskjellige retninger. Uenighet vil derfor oppstå – i familien, blant venner, på arbeidsplassen og i det kristne fellesskapet.

Enkelte familier og fellesskap har stor toleranse for uenighet. En kan diskutere så fillene fyker og bli temmelig høyrøstet, uten at en deretter blir uvenner eller føler at det kristne fellesskapet har gått i stykker. Diskusjoner oppleves som noe interessant og engasjerende.

Andre familier og fellesskap kan derimot oppleve den aller minste uenighet som noe vondt og truende. En som har stemt på et annet politisk parti, kledd seg litt originalt eller gitt uttrykk for sympati for en annen musikkstil eller møteform, blir forsøkt satt på plass. Slike forskjeller legger en demper på stemningen og skaper usikkerhet. "Det er ikke noen god ånd her lenger", er det kanskje en som sier.

Når uenighet går over til å bli vanskelige konflikter, er med andre ord sterkt avhengig av miljøet. I det følgende vil vi stort sett bruke ordet "konflikt". Ordet er ikke i seg selv et sterkt ord. Det kan brukes om de mange konflikter som hverdagen er full av, men som likevel ikke behøver å splitte oss eller skape noe vondt mellom oss. Og det kan brukes om konflikter som er i ferd med å skape "full krig" der mennesker går fra hverandre i sinne.

Samarbeidsproblemer, eller konflikter, blant kristne er ikke noe nytt. Allerede Paulus, Barnabas og Markus hadde problemer (Apg 15,37-40).

Gud bruker frelste syndere. Vi vet det i teorien. Likevel blir vi skuffet og fortvilt når vi er med i et arbeidsfellesskap og oppdager at det er vanskelig å samarbeide. Noen blir så skuffet at de begynner å tro at samarbeid er vanskeligere i kristen sammenheng enn i andre sammenhenger. Men da har de et litt for pessimistisk syn på kristent medarbeiderskap – eller et litt for optimistisk syn på andre medarbeiderskap.

Det er ingen grunn til å tvile på at konflikter oppstår som et resultat av syndefallet. På bunnen er vi alle maktsyke og ønsker å fremme vår egen sak. I en presset situasjon er vi til og med villige til å ta ganske tvilsomme midler i bruk. Når vi opplever en konflikt, gjør vi klokt i å regne med at "fromheten" vår stort sett er påtatt.

Men vi må ikke ensidig se en konflikt som et resultat av synd. Den kan også ha oppstått på grunn av reell uenighet – uten at den ene eller den andre parten har noe å be om tilgivelse for. De fleste konflikter løses ikke ved at en tilgir hverandre eller ved at en bekjenner synd. Det er verdt å merke seg at ordet "tilgivelse" ikke finnes i de bibelavsnittene som omhandler konflikter i menigheten.

"Det gode liv" er ikke uten videre et konfliktfritt liv. Fullstendig fred og fordragelighet har vi vel bare så lenge ingen forandringer skjer eller ingen nye beslutninger fattes. Men det er jo kjennetegnet på en død organisasjon og et stivnet fellesskap.

Konflikter er ikke uten videre noe negativt. De kan tvert imot være noe vi vokser og utvikler oss på. Gjennom dem kan vi lære å se problemet på en ny måte, tilpasse oss og utvikle større kreativitet. Den som aldri søker forandring på noe, men i alle forhold prøver å opprettholde status quo, vil kanskje unngå konflikter – med stagnasjon som resultat. Ingen store og viktige forandringer innen kirkeliv, vitenskap eller politikk har kommet i stand uten store konflikter!

Det er alltid slitsomt med konflikter, men de behøver ikke være farlige dersom vi kan sette navn på dem, kartlegge dem og finne fram til en løsning alle parter kan leve med. Det må kunne gå an å snakke om det som er konfliktskapende uten at tingene blir vanskeligere av den grunn. Det forutsetter imidlertid at vi respekterer hverandre og er villige til å gi avkall på noe vi selv synes er vesentlig !!

Konflikter kan imidlertid være ødeleggende. De kan skape avstand og mistillit, de kan få oss til å trekke i hver vår retning i stedet for å trekke sammen, og de kan skape stress og mistrivsel. Konflikter kan nedsette arbeidsevnen og virke negativt inn på enkeltmenneskers fysiske og psykiske helse. Ikke rent få sykemeldinger er skrevet ut på grunn av dette. I verste fall kan konflikter lamme et fellesskap eller en organisasjon.

## Kartlegging

Til å begynne med kan det være fruktbart å si litt om hvordan konflikter oppstår og hva slags underliggende funksjoner de kan ha. I bedrifter og organisasjoner har konflikter lett for å oppstå når:

- \* personer eller grupper har motstridende meninger eller mål eller føler at de har det.
- \* den ene parten holder tilbake den informasjonen som den andre parten har rett til å få del i. (OBS: Vi tenker sjelden over at en som forvalter informasjon, har stor makt. Ved å holde tilbake viktige opplysninger, kan vedkommende hindre andre i å få full oversikt og vurdere helhetssituasjonen.)
- \* den ene parten hindrer den andre i å ta del i beslutningsprosesser.
- \* den ene parten angriper, nedverdiger eller underkjenner den andre, eller prøver å vinne over den andre.
- \* den ene parten prøver å oppnå en fordelaktig posisjon i forhold til den andre.

Det kan være en konflikt a) mellom personer som skal jobbe side om side, b) mellom underordnede og overordnede og c) mellom ulike avdelinger eller arbeidslag. Langt oftere enn vi tror, oppstår konflikter rett og slett fordi

- \* Vi er forskjellige mennesketyper. Vi opplever dessverre forskjellene som en trussel i stedet for å se på dem som en mulighet.
- \* Vi er veldig sterkt følelsesmessig engasjert i det vi driver med. Dermed blir vi disponert for overreaksjoner når vi møter medarbeidere med andre synspunkter.

Dette vil særlig skje dersom vi ikke har "en stille havn" vi kan søke ly i når det stormer som verst. La oss se litt mer på hva som skjer når vi er sterkt engasjert i det vi gjør og føler at vi har investert meget tid og store krefter – ja, rett og slett ofret oss. Dessuten har vi et oppriktig ønske om å fremme en sak eller være til hjelp for mennesker. Kanskje vi også føler at Gud har kalt oss til å gjøre nettopp det vi gjør nettopp nå.

Hva skjer da når vi blir møtt med berettiget kritikk, motforestillinger eller andre synspunkter? Sjansen er stor for at vi går i lås og

- \* opplever at de andre ikke forstår hva saken egentlig dreier seg om. Vi blir helt ute av stand til å innse at tingene kan gjøres på andre måter eller at saken kan ses fra andre synsvinkler .

- \* blir både redde og sinte. Vi begynner å føre mange indre dialoger der vi vekselvis forsvarer våre synspunkter eller sabler ned våre motstandere etter tur.

- \* føler oss såret og opplever at de andre ikke verdsetter oss. Kanskje går vi inn i martyrollen eller begynner å true med å trekke oss.

- \* begynner å stemple de andre som uåndelige eller umodne.

Noen ganger er det nyttig å skjelne mellom disse ulike konflikttypene:

- \* Behovskonflikter. Da blir det viktig å finne ordninger slik at begge parter kan få tilfredsstilt behovene sine på en sånn måte at det ikke går ut over den andre.

- \* Verdikonflikter er vanskeligere, for her er det som regel ikke mulig med kompromisser. Da er det enda viktigere med gjensidig respekt. Vi må på det kraftigste understreke at samarbeid svært ofte er mulig selv om en tenker forskjellig om mange ting.

- \* Vurderingskonflikter oppstår når begge parter vurderer ut fra samme fakta, men likevel vurderer forskjellig. (Se videre under avsnittet "Tre viktige forutsetninger".)

- \* Makt- og rollekonflikt kaller vi det når det er uenighet om hvem som skal bestemme eller hvem som skal gjøre hva.

Konflikter kan ofte ha underliggende funksjoner som vi ikke så fort får øye på. Det kan hende vi slett ikke ønsker å løse konflikter fordi:

- \* De er en måte å strukturere tiden på. Det kan være slik at den dagen konflikten

opphører, så vet en ikke helt hva en skal finne på og hva en skal engasjere seg i. Uten en sak å kjempe for blir livet tomt.

\* De forhindrer nærhet. Det kan faktisk hende at det er enkeltmennesker eller grupper jeg ønsker å holde avstand til. Konflikten gir meg en god begrunnelse for å opprettholde avstanden. (Sammenlign det vi skrev om angst i kapitlet "Hva skjer mellom oss?")

\* De tjener til å fastholde de gamle oppfatningene jeg har om meg selv og om andre. Liker jeg å føle at jeg er misforstått og forfulgt, må jeg sørge for at noen fortsetter å misforstå og forfølge meg. Har jeg min identitet som venstreorientert politiker, blir det viktig for meg å bevise at høyrekreftene er en stadig trussel. Og det er vanskelig å være en konservativ kristen dersom jeg ikke kjemper mot de liberale.  
\* De er maktkamp. Innerst inne kjemper jeg for å holde fast på en posisjon, et ansvarsområde, et "revir" e.l. som jeg trenger for å bevare min identitet.

## **Mot en løsning**

En meget viktig forutsetning for at en konflikt skal bli fruktbar og kunne løses er respekt for den andre part.

I det øyeblikk den ene parten begynner å betrakte den andre som "umulig", "umoden", "syk", "inkompetent" eller "uåndelig", blir hele situasjonen mye vanskeligere. Det blir også galt når de som representerer den ene siden setter seg ned og snakker sammen om hvordan de skal "takle" de andre. Mennesker vi prøver å "takle", har vi igrunnen mistet respekten for.

Forandringer er ofte en kime til konflikter. De som blir berørt av disse forandringene, må komme inn på et så tidlig tidspunkt at de har mulighet til å være med å si sin mening og ta bestemmelser. Avgjørelser som vi bare får tredd ned over hodet, skaper irritasjon. I alle fall er de lite egnet til å motivere.

Vi må arbeide for å få et klima der det er tillatt å gi uttrykk for uenighet – uten at dette blir truende eller farlig. Vi må lære å sette pris på medarbeidere som våger å si fra om at "Dette forslaget synes jeg ikke noe særlig om" eller "Dette er ikke noen god løsning".

Dessverre er det ikke mulig å forebygge alle konflikter. Noen ganger er vi reelt uenige. Da er det viktig at vi er så smidige at vi kan samarbeide og respektere hverandre likevel. Selvsagt er det grenser for hvor store konflikter vi kan leve med. Men noen må vi leve med. Det finnes nemlig ikke konfliktfrie familier, fellesskap eller arbeidsplasser.

**KOMMUNIKASJON.** Det går ikke an å la være å kommunisere. Det at en ikke snakker om det som er vanskelig, er også kommunikasjon. Når konflikter systematisk glattes over, og uenighet ikke får komme til overflaten, blir luften stinn av alt det usagte.

Det fører som regel til at kommunikasjonen blir indirekte i stedet for direkte. Maktkampen blir ikke mindre av det. Den blir bare mer fordekt – og ofte er det noen som drar nytte av det. Sterke og autoritære mennesker kan da lett få sin vilje igjennom. I arbeidslag og fellesskap der det stadig hevdes at "Her fungerer vi alle som en stor familie", kan mange ha det vondt på grunn av uuttalte konflikter. Både i familien og i det kristne fellesskapet kan Bibelens idealer om fred, forsonlighet og underordning brukes som et press slik at den andre parten ikke får ta konfliktene opp.

Det mest kristelige er at problemene nevnes med sine rette navn, og at alle parter får snakke ut både om sine tanker og følelser. Dette bør gjøres på et tidlig stadium, før konflikten har tilspisset seg.

En viktig spilleregul er at vi kan si fra om hva vi selv tenker og mener uten å formulere det som en anklage eller et angrep mot den andre, uten å skape skyldfølelse hos den andre eller få den andre til å føle seg dum.

En annen viktig spilleregul er at dersom en av partene sier noe uheldig, må det være tillatt å ta det tilbake, og den andre parten må ikke bruke det uheldige utspillet som en unnskyldning for å gå i lås.

Det bør også være et ideal at det ikke er noen forskjell på den offisielle og den uoffisielle saklisten. Dersom en f.eks. egentlig er ute etter å bli kvitt en medarbeider, men later som om en bare drøfter en omorganisering, blir det fort vanskelig å forstå hva som egentlig foregår. Dersom en offisielt drøfter praktiske tiltak mens en uoffisielt er skeptisk til hverandres arbeidsformer, må en ikke undre seg over at det oppstår frustrasjon. Det blir også vanskelig dersom enkelte styremedlemmer har skjulte hensikter med det de foreslår. Det bør være samsvar mellom det tenkte og det sagte. Jo mindre samsvar jo større problemer.

Spillereglene må være kjent allerede før en konflikt oppstår. Når konflikten først er oppstått, blir det som regel mye vanskeligere å finne fram til spilleregler alle parter føler seg tjent med.

Det å arbeide med regler for kommunikasjon og konfliktløsning før konflikter oppstår, er kanskje spesielt verdifullt i miljøer der en ikke bare deler arbeidsplass, men der en også er med i det samme kristne fellesskapet og skal fungere som venner i fritiden. For misjonærer, lærere ved kristne internatskoler og mange andre, er dette situasjonen. Slike miljøer er sårbare, og derfor blir konflikter ekstra vanskelig – enten en tier stille eller snakker ut.

**TRE VIKTIGE FORUTSETNINGER** for at partene skal komme videre, er:

- \* De må til en viss grad bli enige om hva som er situasjonen her og nå, og hva konflikten egentlig består i.
- \* Dernest må de bli enige om hvordan de ønsker at situasjonen skal være etter at konflikten er løst.

\* Til slutt må de bli enige om hva de skal gjøre for å forandre den nåværende situasjonen slik at tilstanden kan bli mest mulig lik den de ønsker seg inn i.

De ulike partene i en konflikt vil som regel ha ulike oppfatninger om hvordan situasjonen er. Begge vil være like overbeviste om at de selv best vet hva som "egentlig" er problemet – og begge ønsker å få den andre til å innse hva som er "realitetene". Ja, vi kan faktisk si det så sterkt at det ikke finnes noen objektiv beskrivelse av en konflikt. La oss ta et par eksempler:

"Du er aldri hjemme lenger," sier hun. "Du er bare opptatt av jobben. Vi har jo aldri tid til å være sammen lenger. Du er blitt et typisk karrieremenneske".

"Men kjære deg," sier han. "Du ville vi skulle bygge hus. Hvordan skal vi få betalt det dersom ikke jeg jobber? Jeg tenker ikke mer på karrieren enn du."

"Ingen gjør noe i denne menigheten!", sier Andersen på årsmøtet. "Menighetshuset skulle vært malt for lenge siden." "Der kan jeg ikke være enig med deg," sier fru Olsen. "Vi gjør noe alle sammen. Menighetsaksjonen har faktisk krevd så meget av oss at vi helt bevisst har utsatt vedlikeholdsarbeidet på huset. Vi tror ikke huset tar skade av denne utsettelsen."

Nasjoner som ligger i krig, vil alltid være sterkt uenige om hva som "egentlig" var årsaken til konflikten og hvem som er angriper og hvem som "bare" forsvarer seg.

Prøver en på dette stadiet å avgjøre hvem som "har rett" eller hva som er "sakens kjerne", vil det hele som regel låse seg. En må heller snakke sammen slik at det blir mulig å beskrive situasjonen så begge parter kjenner seg igjen. Det kan medføre hardt arbeid å nå fram til dette. Men når det lykkes, er en kommet et vesentlig skritt videre.

Så gjenstår det å forene seg om et felles mål og bli enige om en vei som kan føre til målet. Det kan by på nye vanskeligheter.

Noen ganger er det ikke så vanskelig å bli enige om et mål. Det er i alle fall ikke vanskelig når målet formuleres generelt. Men jo mer konkret målsetningen blir, jo større fare er det for at det vil oppstå konflikter.

\* De fleste kristne fellesskap er enige om at de bør vinne nye. Hvordan dette skal gjøres, er det betydelig vanskeligere å finne ut av.

\* De fleste ektepar er enige om at de burde få mer tid til å være sammen. Hvordan en skal få mer tid til å være sammen, er det vrient å bli enig om.

\* Alle politiske partier er enige om at flest mulig skal få det best mulig. Hvordan dette målet skal nås, er det derimot delte meninger om. Når representanter for ulike partier debatterer, viser det seg at de ikke engang er enige om hva som er situasjonen her og nå, og de anklager hverandre gjensidig for ikke å ha forstått "hva som egentlig er problemet".

## **Vanskelige konflikter**

Et dårlig selvbilde kan forsterke en konflikt. Dersom selvfølelsen er lav, prøver vi ofte å kompensere på uheldig vis. Vi kan komme til:

- \* å strebe etter en posisjon eller økt innflytelse. Det oppstår, mer eller mindre fordekt, en maktkamp.
- \* å innta en firkantet holdning. Kan vi ikke få de andre til å like oss, skal de i alle fall få mislike oss kraftig.
- \* å markere oss som "de åndelige" i motsetning til dem som er mindre åndelige.

Når vi opplever situasjonen som vanskelig eller truende, kan vi reagere ved, bevisst eller ubevisst,

- \* å bli aggressive. Det kan skje ved at vi opptrer autoritært, stadig uttrykker irritasjon eller kritikk, snakker om andre i stedet for å snakke til dem eller kommer med spydigheter.
- \* å projisere våre egne holdninger og følelser inn i andre. I stedet for å innrømme at vi selv har uaksptable tanker og motiver, beskylder vi andre for å ha disse tankene og motivene.
- \* å benekte at vi opplever vanskeligheter eller trussler. Vi later som om vi er "åndelig" sterke og trygge.

Makter vi å lytte til mennesker som uttrykker aggresjon eller projiserer uten å angripe dem igjen, vil de ofte selv finne ut at de er urimelige.

Verre er det når noen reagerer med benekting eller "åndelighet". Bak slike reaksjoner ligger det som regel en god del angst, og før en er villig til å innrømme og kjenne angsten, vil en neppe forandre seg. Problemet er at angst er noe vi nødig, svært nødig, vil innrømme.

Ikke alle konflikter er like alvorlige. Noen lar seg forholdsvis lett løse (1 og 2), andre er det vanskelig å løse (3 og 4), atter andre er det nesten umulig å løse (5). La oss se på disse fem forskjellige utviklingstrinnene.

1) En konsentrerer seg om å løse selve problemet. Aggresjon og andre følelser kan komme til overflaten, men det dreier seg hele tiden om sak, ikke om person. De ulike partene respekterer hverandre, og det er situasjonen her og nå som diskuteres. En er helt åpen både når det gjelder tanker og følelser, og det "ligger ikke noe under". Det er ikke noen forskjell på det en sier og det en tenker.

2) En er ikke lenger fullstendig åpen, men mer på vakt. Det er ikke bare situasjonen her og nå som diskuteres, men en begynner å generalisere. Nå tør en ikke si alt en tenker. En har skjulte hensikter. En manøvrerer i det stille. En er ute etter noe, men tør ikke si hva det er.

3) Når blir det snakk om å "vinne" eller "tape" mer enn å løse det aktuelle problemet. Poenget blir å avgjøre hvem som har rett og hvem som tar feil – og sette noen på plass.

4) Konflikten forsterkes slik at det blir snakk om å fekte eller flykte. Nå ønsker en å såre sine motstandere, straffe dem eller bli kvitt dem. Språkbruken røper at en nå diskuterer generelle eller personlige prinsipper mer enn den aktuelle konflikten.

5) Poenget er nå å ødelegge for den andre parten, uansett omkostninger for en selv og fellesskapet.

I kristen sammenheng er det grunn til å tro at jo mer en konflikt har utviklet seg, jo mer vil partene bruke "åndelige" argumenter. De vil anklage hverandre for å stå på feil side i åndskampen, åpne for liberal teologi, gi etter for tidsånden, ha et feilaktig bibelsyn, hindre vekking og nådegaveutfoldelse o.l. Selvsagt kan slike anklager noen ganger være på sin plass, men ikke så ofte som enkelte later til å tro.

## **Et realistisk menneskesyn**

Det er ingen grunn til å tro at en kristen alltid er saktmodig i en konfliktsituasjon. Som regel vil vi kjempe for vår sak, åpent eller i det skjulte. Vi kan til og med ta ganske mange midler i bruk, også en del tvilsomme og ufine.

- \* Vi kan være udemokratiske, dominerende, komme med trusler og bruke ulike former for makt.

- \* Vi kan benytte oss av tilbaketrekning, passiv motstand eller sabotasje i det stille.

- \* Vi kan framstille oss selv som så svake at vi må tas hensyn til. Den "svake" part kan noen ganger ha betydelige muligheter til å øve press ved å være sårbar, følsom, syk eller selvoppofrende.

- \* Vi kan drive med partidannelser og korridorpolitikk.

De som vil ha sin vilje igjennom, har ofte et lett spill. Mange mennesker er så redde for alle former for disharmoni at de rett og slett ikke tør sette navn på problemene. De gjør alt for å bevare den ytre harmonien, men de har det vondt inne i seg. Noen kan også kjempe for sin sak på en mer indirekte og fordekt måte. Både i familien og på jobben kan vi forhindre at konflikter blir tatt opp på en skikkelig måte. Følgende metoder kan nevnes:

- \* Vi trekker oss unna. Vi flykter inn i jobben eller tjenesten. Hjemme forskanser vi oss bak avisen eller lar oss oppsluke av tv. Den andre parten får da ingen mulighet til å nå oss.

- \* Vi lar den andre snakke, men alt som blir sagt, preller av på oss.

- \* Vi idylliserer. Hver gang vi står i fare for å bli konfrontert med noe som ikke er så



bra, holder vi fram alt det fine og lyse vi kan komme på.

\* Vi leker "Gjett hvorfor jeg er sur idag"-leken. Vi signaliserer at vi er misfornøyde, men sier ikke noe om hva vi er misfornøyde med. Vi overlater til den andre parten å finne ut av det og ta saken opp.

\* Vi åndeliggjør konflikten og anklager den som er uenig med oss for å ha utilstrekkelig bibelkunnskap, dårlig innsikt i etiske spørsmål, manglende helliggjørelse, for lite kjærlighet ol.

**MISFORSTÅTT ÅNDELIGHET.** Når noe skjærer seg, er det litt for fristende å argumentere med bibelsitater og teologi allerede på et tidlig stadium. Problemet er imidlertid at det finnes "teologiske" og "bibelske" begrunnelser for nesten hva som helst. Begge parter finner fort egnede sitater de kan angripe hverandre med. Og de som bruker slike sitater har ofte lett spill overfor "menigmann". De aller færreste er så trygge på sin egen bibelkunnskap at de våger å si imot.

En annen fristelse er å gjøre konflikten til en samvittighetssak og true med å trekke seg dersom en ikke får sin vilje igjennom. Det kan være vel så effektivt siden de fleste kristne er oppdratt til å være fredsommelige mennesker som sjelden setter hardt mot hardt. Dessuten vil de fleste gjøre alt de kan for å bevare fellesskapet. Det er en uskikk at en i kristne miljøer så fort henviser til samvittigheten.

Enda verre blir det om en av partene påberoper seg en spesiell åndelig visdom, en åpenbaring e.l.

Før vi kopler inn Bibelen og samvittigheten bør vi kartlegge våre egne kjepphester og ambisjoner, våre viktigste personlighetstrekk og hvordan de virker inn på samarbeidet, vår egen kulturelle bakgrunn og den oppdragelsen vi har fått. Alt dette bærer vi nemlig med oss inn i et samarbeid. Det preger oss på godt og vondt.

Vi må ha det som en klar målsetning å finne ut hvordan det preger oss, også "på vondt", før vi begynner å lete etter teologiske argumenter for at vi selv har rett. Dessverre er det heller få som våger å bli kjent med seg selv på den måten. I stedet teologiserer de og finner en "bibelsk" begrunnelse for at de ikke behøver å vike eller forandre seg.

På samme måte som vi kan misbruke bibelvers og teologi i en konflikt, kan vi komme i skade for å misbruke bønn. Det høres både godt og rett ut når noen hevder at vi skal legge saken fram for Gud og la ham avgjøre. Det virker både brutalt og ukristelig å si dem imot. Men noen av dem som foreslår at bønn skal løse alle konflikter, blir påfallende ofte enda mer overbevist om at de selv har rett – og medarbeidernes irritasjon forsterker seg ytterligere.

Det går også an å styre andre ved å gi dem skyldfølelse. Skyldfølelse er kongeveien til manipulering. Noen skaper skyldfølelse ved å være så "snille" og "fromme" at det føles vondt å si dem imot. Konfliktene blir ikke mindre av det.

Kristne mennesker er ofte idealister og har en tendens til å kreve "alt eller intet". På

mange måter er idealisme en nødvendighet i alt kristent arbeid. Men idealister har ofte vanskelig for å innse at de må godta et kompromiss (kanskje de til og med ser på et kompromiss som noe utillatelig), og de kan være lite motivert for å lære noe om konfliktløsning. Noen har store problemer med å godta andres oppfatninger, og oppfører seg slik at andre føler seg overkjørt.

## Konfliktløsningsstrategier

Vi har alle utviklet en "stil" eller strategi når det gjelder å takle konflikter. Dette kan ha skjedd helt ubevisst slik at vi ikke er oppmerksomme på hvordan vi går fram.

Dette avsnittet skal først og fremst hjelpe oss til å se hva som vanligvis er vår mest brukte "stil". Dessuten kan det gi oss et utgangspunkt til å tenke over hva slags strategi vi bruker under stress. Den strategien er antakelig en annen enn den vi bruker når vi er rimelig avslappet.

Dernest skal det utfordre oss til å bli fleksible slik at vi, når det er ønskelig, kan takle konflikter annerledes. Videre er det ønskelig at vi lærer å foretrekke aktivt samarbeid framfor de andre konfliktløsningsstrategiene. De andre strategiene bør bare brukes i begrenset omfang.

Dessverre, noen enkle patentløsninger på å løse konflikter finnes ikke. Vi mennesker er altfor kompliserte til det. Men nyttige retningslinjer finnes. Noen har vi nevnt allerede, og andre skal vi skildre i det følgende.

Legg merke til at alle disse strategiene både har med "sak" og "person" å gjøre. (Det som sies i dette avsnittet er hentet fra Donald C. Palmer: MANAGING CONFLICT CREATIVELY. A Guide for Missionaries & Christian Workers. William Carey Library. Pasadena, California. 1990)

\* **EN UNNGÅR** (Passiv skilpadde-taktikk. Motto: "Jeg vil holde meg utenfor". Resultat: "Du taper, jeg taper". En er verken interessert i sak eller person). En holder avstand, lar være å identifisere seg med noen av partene, prøver å være nøytral og (NB!) overlater ansvaret for konflikten til andre. En som bruker denne taktikken, vil ofte til å begynne med benekte at det overhodet foreligger noen alvorlig konflikt.

Negative konsekvenser: En blir lammet. Tiden går, og konflikten utvikler seg videre. En mister tilliten til hverandre. En blir frustrert. En kommer ikke videre.

Taktikken er på sin plass når a) problemet er uten betydning, b) når en virkelig ikke har verken ansvar for eller mandat til å gjøre noe, c) når partene i konflikten er så sårbare og umodne at de ikke er i stand til å kommunisere saklig, eller d) partene er så fastlåste i sine posisjoner at en konfrontasjon ikke vil føre noen vei.

\* **EN ER IMØTEKOMMENDE** (Elskelig teddybjørn-taktikk. Motto: "Jeg gir meg". Resultat: "Du vinner, jeg taper". Mer interessert i person enn i sak).

En gjør alt en kan for å unngå at noen blir såret. Menneskelige følelser og relasjoner blir viktigere enn sak, målsetning og framgang i arbeidet. En foreslår alltid løsninger som i alle fall tilsynelatende skaper mest fred og fordragelighet, og vil etter hvert føle et tyngende ansvar for at alle de andre skal ha det godt sammen.

Negative konsekvenser: Den som alltid gir seg, mister etter hvert troen på sine egne synspunkter. De som alltid får sin vilje, blir bare mer pågående.

Taktikken er på sin plass når a) det dreier seg om små og svært midlertidige problemer, b) når en har liten erfaring og ikke vet hva som er mest hensiktsmessig, c) når langvarige mellommenneskelige forhold er viktigere enn kortvarige konflikter, og d) når det foreligger alternativer som er like gode.

\* **EN SAMARBEIDER AKTIVT** (Vis ugle-taktikk. Motto: "La oss arbeide sammen til alles beste". Resultat: "Jeg vinner, du vinner". En er interessert både i sak og person)

En er opptatt av både sak og personer. Konflikter blir ikke noe som må unngås, men noe som kan føre en inn i en fruktbar, problemløsende vekstprosess – som alle føler seg tilfreds med. En kan si fra om hva en selv vil, samtidig som en er fleksibel.

Negative konsekvenser: Ingen.

Taktikken er på sin plass i de aller fleste konfliktsituasjoner, særlig når det er tale om langsiktig målsetning og langvarige mellommenneskelige forhold. Det tar tid å komme fram til løsninger på denne måten, men det er verdt det. Partene i konflikten må også ha en viss modenhet og tålmodighet.

\* **EN VIL HA KOMPROMISS** (Slu rev-taktikk. Motto: "Jeg møter deg på halvveien". Resultat: "Begge vinner noe og taper noe".

Til dels interessert i både sak og person) Siden en ikke regner med at alle kan bli helt tilfreds, vil en i alle fall arbeide for at alle blir delvis tilfreds. En forhandler, kjøpslår, gir og tar.

Negative konsekvenser: Halvgode løsninger og halvhjertet innsats. Fører ofte til skinnløsninger slik at de samme problemene kommer opp igjen på litt andre måter og på litt andre områder. Partene kan bruke mye energi på å kontrollere om de andre holder seg til avtalen.

Taktikken er på sin plass når a) partenes styrke og stahet er på samme nivå, b) når problemene er av en slik art at det ikke er bryet verdt å strides, c) når det haster og en ikke har tid til å samarbeide aktivt. Taktikken er til liten nytte når en diskuterer teologi, verdier og tradisjoner.

\* **EN KONKURRERER.** (Aggressiv hai-taktikk. Motto: "Jeg vil ha mine synspunkter igjennom". Resultat: "Jeg vinner, du taper". Mer interessert i sak enn i person)

En føler at ens egne ideer, verdier og mål er av så stor viktighet at en heller er villig til å ofre noe på det mellommenneskelige plan. En kan bruke diplomati eller rå makt. Budskapet er: "Bare jeg vet hva som er til organisasjonens beste".

Negative konsekvenser: De som "taper" mister entusiasmen og blir frustrerte og aggressive. Det oppstår en polarisering mellom "vi og "dem". En får valget mellom underkastelse eller opprør.

Taktikken er på sin plass når a) en avgjørelse må tas svært raskt, b) når en upopulær, men helt nødvendig beslutning må tas av ledelsen, c) når en sak er så viktig for en person at denne personens framtidige forhold til organisasjonen avhenger av hvordan saken løses og d) når en leder er absolutt overbevist om at hans løsning er den eneste akseptable for organisasjonen. (OBS: En bør ikke for fort godta at en gjør bruk av resonnementet i punkt c eller d.)

**MERK:** Det er interessant å se at ledere som vurderer seg selv, har en klar tendens til å plassere seg i den kategorien vi har kalt "En samarbeider aktivt".

Når andre skal vurdere de samme lederne, kan det imidlertid hende de blir vurdert ganske annerledes.

## Forebygging

Det er langt fra lett å løse konflikter. Det kan tvert imot være uhyre vanskelig. Noen enkel og grei metode finnes i alle fall ikke. Derfor er det viktig å tenke over hvordan vi kan forebygge slik at konflikter oppstår i minst mulig grad. Noe kan vi si om dette.

\* Menigheten, organisasjonen eller foreningen må være seg bevisst hvilke mål en arbeider mot. Der alle er enige om målet, vil det bli vesentlig lettere å bli enig om midlene.

\* Det må være plass for visjonær tenkning. Visjoner må ikke ses på som noe som truer det bestående, men som noe som åpner for nye muligheter. Vi har alle angst for forandringer, men vi må minne hverandre om at forandringer er nødvendig.

\* Kollektiv selvtillit. Det er av betydning at medarbeiderne både har tro på sin egen innsats og på lagånden i medarbeiderflokket. Har en ikke tro på seg selv, øker sjansen for at det oppstår konflikter.

\* Lav prestasjonsangst. Det må være tillatt å ta feil eller mislykkes uten at en der-med mister tillit. De eneste som ikke gjør feil, er de som gjør minst mulig.

## Vranglære

Dette tema er bevisst ikke tatt opp i dette kapitlet. Det betyr ikke at vranglære er et ubetydelig problem. Det er i høyeste grad et betydelig problem – både på det dogmatiske og det etiske området. Det er særlig to grunner til at temaet ikke er tatt opp:

- \* For det første er problemet så omfattende at det fortjener en langt bredere behandling enn det kan få en i kortfattet framstilling som denne.
- \* For det andre har mange miljøer alt for lett for å åndeliggjøre konflikter og gi alle former for uenighet et skinn av at det er rett lære en kjemper for. De fleste konflikter har imidlertid neppe noe med lærespørsmål å gjøre, men de kan likevel være uhyre vanskelig å løse.

## Kjenn deg selv

1. Hvilke konflikter opplever du i den sammenhengen du står i innenfor det kristne arbeidet? Les avsnittet "Kartlegging" og beskriv konfliktene ut fra det som står der. Les også avsnittet "Vanskelige konflikter" og finn ut hvor alvorlige de er. Hva kan du gjøre i denne situasjonen?
2. Hvilken konfliktløsningsstrategi gjør du deg oftest bruk av? Hvilke fordeler og ulemper har dette for deg og for dine medarbeidere?
3. Hva særpreger din kommunikasjonsstil når du diskuterer med noen eller opplever en konflikt? Kjenner du deg igjen i noe av det som er beskrevet i avsnittet "Et realistisk menneskesyn"?
4. Har du noen eksempler på at en konflikt har ført til noe godt og lært deg noe nytt?
5. Beskriv for deg selv hvordan du vil reagere i følgende situasjoner:
  - a. Du er med i en komite som skal planlegge en møteuke. Flertallet går inn for en helt annen taler enn den du har foreslått, og dessuten vil de prøve ut en møteform som du ikke har noe til overs for.
  - b. Du er formann i et styre der halvparten av styremedlemmene går inn for fellesmøter sammen med ikke-lutherske kirkesamfunn mens den andre halvparten av medlemmene er motstandere av slike møter. Selv har du et mellomstandpunkt.
  - c. Etter å ha sittet i foreningsstyret i 6 måneder, kommer tre av foreningens medlemmer og sier at de har sterke motforestillinger mot mange av de beslutningene dere har tatt i styret. Hva sier disse reaksjonene om din "stil" når det gjelder å takle konflikter?

## Samtalespørsmål

1. Snakk sammen om hva dere har opplevd som særlig viktig i dette kapitlet.
2. Hvordan takler en konflikter i det kristne miljøet dere hører til? Dersom dere skulle gi tre enkle råd om hvordan konfliktene kunne bli taklet enda bedre, hvilke råd ville dere da gi?
3. Hva må til for at ingen skal oppleve seg som taper etter at en konflikt er avgjort? Hvorfor er det farlig at følelsen av å være taper oppstår?
4. Snakk sammen om "Hvordan er den åndelige situasjonen i fellesskapet dere tilhører akkurat nå?" Når dere har snakket sammen en stund, finn da ut om dere gir samme situasjonsbeskrivelse, eller om dere er uenige allerede om hva som er situasjonen her og nå.
5. Snakk sammen om hvordan dere reagerer i konfliktsituasjoner. Om dere blir redde, trekker dere unna, blir tause, blir aggressive, eller hva?
6. Hvordan kan det bibelske prinsippet "Sannheten tro i kjærlighet" anvendes i konfliktsituasjoner?