



# Vi har det ganske bra, hver for oss

En casestudie av konflikt i baptistmenigheter

**Roald Zeiffert**

## **Veiledere**

Ivar Amundsen

Atle Svendal

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## **Forord**

Jeg er takknemlig for muligheten til å ta en masterutdanning ved Universitet i Agder. Det er spennende å forske på noe en selv opplever som viktig og meningsfullt, og det har vært motiverende med så mye støtte og hjelp underveis.

Aller først vil jeg takke mine respondenter. Dere lot meg få slippe til, og jeg fikk høre historier som var viktige for dere. Historiene har også vært viktige for meg, og jeg håper virkelig at de vil bidra til nyttig læring for andre. Takk for tilliten dere viste meg.

Jeg vil også takke mine faglige veiledere på Universitetet i Agder, Atle Svendal og Ivar Amundsen. Jeg er glad for at jeg fikk veiledere som ikke kjente til den verden jeg forsket på. Og jeg er enda mer glad for at dere evnet å komme med relevante tilbakemeldinger som bidro til å åpne mine perspektiv, og holde meg på rett spor.

Det Norske Baptistsamfunn, ved deres ledelse, og særlig relasjonsrådet, har vært til god hjelp og støtte underveis. Jeg håper det ferdige produktet er nyttig også for dere. Likeså er jeg takknemlig for både faglig og moralsk støtte fra Høyskolen for Ledelse og Teologi.

Min arbeidsgiver, Norske Baptisters Barne- og Ungdomsforbund, og særlig styrets leder Morten Øhrn, skal ha en stor takk for nyttig hjelp underveis. Ikke minst i prosjektet siste fase, med korrekturlesning og layoutstøtte.

Til sist kommer de som fortjener størst takk, familien min. Dere har gitt meg tid, rom og motivasjon til å studere. Jeg hadde ikke klart dette uten deg Monica.

Takk.

Roald Zeiffert

Kristiansand, 30. mai 2012

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Innledning</b> .....                              | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstilling.....                                | 2         |
| 1.3 Mulig anvendelse.....                               | 3         |
| <b>2 Teori</b> .....                                    | <b>5</b>  |
| 2.1 <i>Frimenighet</i> .....                            | <b>5</b>  |
| 2.1.1 Kirke, sekt eller denominasjon.....               | 5         |
| 2.1.2 Frivillighet.....                                 | 6         |
| 2.1.3 Kongregasjonalisme.....                           | 6         |
| 2.2 Konflikt.....                                       | <b>7</b>  |
| 2.2.1 Definisjon av konflikt.....                       | 7         |
| 2.2.2 Konflikts utvikling.....                          | 9         |
| 2.2.2.1 Nivå 1: Uenighet og interessenmotsetninger..... | 10        |
| 2.2.2.2 Nivå 2: Personifisering.....                    | 10        |
| 2.2.2.3 Nivå 3: Problemet vokser.....                   | 10        |
| 2.2.2.4 Nivå 4: Dialogen opphører.....                  | 11        |
| 2.2.2.5 Nivå 5: Fiendebilder.....                       | 11        |
| 2.2.2.6 Nivå 6: Åpen fiendtlighet.....                  | 11        |
| 2.2.2.7 Nivå 7: Polarisering.....                       | 11        |
| 2.2.3 Makt.....                                         | 12        |
| 2.2.3.1 Avhengighet.....                                | 12        |
| 2.2.3.2 Definisjon av virkelighetsoppfatninger.....     | 13        |
| 2.2.4 «exit», «voice» and «loyalty».....                | 14        |
| 2.2.5 Kalde/varme konflikter.....                       | 15        |
| 2.2.6 Konfliktskapende personer.....                    | 16        |
| 2.2.6.1 Manipulatoren.....                              | 16        |
| 2.2.6.2 Psykopat.....                                   | 16        |
| 2.2.7 Gjentakende konflikt.....                         | 17        |
| 2.3 <i>Konflikthåndtering</i> .....                     | <b>17</b> |
| 2.3.1 Forebygging.....                                  | 17        |
| 2.3.2 Intervensjon.....                                 | 18        |
| 2.3.2.1 Inkvisitorrollen.....                           | 19        |
| 2.3.2.2 Delegatorrollen.....                            | 20        |
| 2.3.2.3 Dommerrollen.....                               | 20        |
| 2.3.2.4 Meklerrollen.....                               | 20        |
| 2.3.3 Mekling.....                                      | 20        |

|          |                                                                               |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3.1  | <i>Kontakt</i> .....                                                          | 21        |
| 2.3.3.2  | <i>Godt klima</i> .....                                                       | 21        |
| 2.3.3.3  | <i>Sakshåndtering</i> .....                                                   | 21        |
| 2.3.3.4  | <i>Avtalepress</i> .....                                                      | 22        |
| 2.4      | <i>Personlig håndtering for den involverte i konflikt</i> .....               | <b>22</b> |
| 2.4.1    | <i>Spesielle konsekvenser i en menighetskultur</i> .....                      | 22        |
| 2.4.1.1  | <i>Helse og livskvalitet</i> .....                                            | 23        |
| 2.4.1.2  | <i>Samliv og familie</i> .....                                                | 24        |
| 2.4.1.3  | <i>Tro og menighet</i> .....                                                  | 24        |
| 2.4.2    | <i>Opplevelse av sammenheng</i> .....                                         | 25        |
| 2.4.2.1  | <i>Begripelighet</i> .....                                                    | 25        |
| 2.4.2.2  | <i>Håndterbarhet</i> .....                                                    | 26        |
| 2.4.2.3  | <i>Meningsfullhet</i> .....                                                   | 26        |
| 2.5      | <i>Læring</i> .....                                                           | <b>26</b> |
| <b>3</b> | <b>Metode</b> .....                                                           | <b>28</b> |
| 3.1      | <i>Innledning</i> .....                                                       | <b>28</b> |
| 3.2      | <i>Utvalg av respondenter</i> .....                                           | <b>28</b> |
| 3.2.1    | <i>Utvalg av menigheter til casestudier</i> .....                             | 28        |
| 3.2.2    | <i>Utvalg av den enkelte respondent</i> .....                                 | 29        |
| 3.2.3    | <i>Informert samtykke og anonymitet</i> .....                                 | 30        |
| 3.2.4    | <i>Rammer rundt intervjusituasjonen</i> .....                                 | 31        |
| 3.3      | <i>Datainnsamling</i> .....                                                   | <b>32</b> |
| 3.4      | <i>Dataanalyse</i> .....                                                      | <b>34</b> |
| 3.5      | <i>Forske i egen organisasjon</i> .....                                       | <b>34</b> |
| 3.5.1    | <i>Språk og struktur</i> .....                                                | 35        |
| 3.5.2    | <i>Lojalitet og ærlighet</i> .....                                            | 35        |
| 3.5.3    | <i>Min tolkning og interne rolle</i> .....                                    | 36        |
| 3.6      | <i>Det ferdige resultatets validitet</i> .....                                | 37        |
| <b>4</b> | <b>Drøfting</b> .....                                                         | <b>39</b> |
| 4.1      | <i>Fellesskapet</i> .....                                                     | <b>39</b> |
| 4.2      | <i>Konflikten</i> .....                                                       | <b>40</b> |
| 4.2.1    | <i>Konfliktens utvikling</i> .....                                            | 40        |
| 4.2.1.1  | <i>Nivå 1: Åndelighet og orden (uenighet og interessenmotsetninger)</i> ..... | 40        |
| 4.2.1.2  | <i>Nivå 2: Personlig (personifisering)</i> .....                              | 41        |
| 4.2.1.3  | <i>Nivå 3: Makt og historie (problemet vokser)</i> .....                      | 42        |
| 4.2.1.4  | <i>Nivå 4: Ultimatum (Dialogen opphører)</i> .....                            | 43        |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1.5 Nivå 5: Makt (fiendebilder).....                                        | 43        |
| 4.2.1.6 Nivå 6 og 7: Krig som ikke kom (åpen fiendtlighet og polarisering)..... | 44        |
| 4.2.2 Verdensforståelser og makt.....                                           | 45        |
| 4.2.2.1 Kampen mellom definisjon av åndelighet og orden.....                    | 45        |
| 4.2.2.2 Karismatisk autoritet.....                                              | 46        |
| 4.2.3 Balansekunst.....                                                         | 47        |
| 4.2.4 Individuelle forklaringer strekker ikke til.....                          | 48        |
| <b>4.3 Konfliktløsning .....</b>                                                | <b>49</b> |
| 4.3.1 Det skjer ikke her – forebygging .....                                    | 49        |
| 4.3.1.1 Veiledning .....                                                        | 50        |
| 4.3.1.2 Relasjonsråd.....                                                       | 50        |
| 4.3.2 Ekstern konfliktløser – en reddende engel?.....                           | 50        |
| 4.3.3 Uenighet og avhengighet.....                                              | 52        |
| <b>4.4 Konfliktens konsekvenser .....</b>                                       | <b>54</b> |
| 4.4.1 Helsemessige konsekvenser .....                                           | 54        |
| 4.4.2 Trospraksiser.....                                                        | 55        |
| 4.4.3 Begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet .....                      | 56        |
| 4.4.3.1 Begripelighet .....                                                     | 56        |
| 4.4.3.2 Håndterbarhet .....                                                     | 57        |
| 4.4.3.3 Meningsfullhet.....                                                     | 58        |
| 4.4.4 Det usynlige offer .....                                                  | 59        |
| <b>5. Avslutning -et læringsperspektiv .....</b>                                | <b>61</b> |
| 5.1 Deling som en plausibel løsning .....                                       | 61        |
| 5.2 De som ikke blir sett .....                                                 | 63        |
| 5.3 Forebygging .....                                                           | 64        |
| 5.3.1 Forebygging i en etablert menighet.....                                   | 64        |
| 5.3.1.1 Veiledning .....                                                        | 65        |
| 5.3.1.2 Kulturbygging .....                                                     | 66        |
| 5.3.2 Utdanning av pastorer og ledere.....                                      | 67        |
| 5.4 Avsluttende kommentar .....                                                 | 68        |
| <b>6. Litteraturliste .....</b>                                                 | <b>69</b> |
| <b>7. Vedlegg .....</b>                                                         | <b>70</b> |
| 7.1 Brev til respondenter.....                                                  | 70        |
| 7.2 Intervjuguide .....                                                         | 71        |

# 1. Innledning

Jeg er oppvokst i en baptistmenighet på Ålgård, utenfor Stavanger. Her var jeg aktivt med på de aktivitetene som var, og etter hvert ble jeg også engasjert som frivillig leder. I midten av tenårene opplevde jeg at den fredelige oasen jeg var en del av også hadde andre element. En konflikt vokste frem, og sjokkerte både meg og mange andre av ungdommene i miljøet. Jeg opplevde at folk jeg trodde bedre om brukte svært grove og nedsettende ord om andre, jeg fikk se maktutfoldelse, og jeg opplevde at fokuset i det jeg var en del av endret seg radikalt. Stadig mer energi ble brukt på og kanalisert inn i konflikten. Årelange vennskap ble brutt, familier ble splittet og mange sår ble skapt gjennom det som skjedde. Jeg kan fortsatt høre noen av stemmene, se for meg noen av de sinte og fortvilte ansiktene og kjenne igjen den vonde følelsen i magen.

Senere har jeg tatt en pastorutdannelse og sett enda flere konflikter. Jeg har forlatt utopien om den fredelige oasen, men jeg har fortsatt tro på menigheten. De siste fire årene har jeg jobbet som daglig leder i Norske Baptisters Barne- og Ungdomsforbund. Gjennom denne posisjonen har jeg fått en bred oversikt over Det Norske Baptistsamfunns omtrent 90 menigheter, og jeg har sett at konflikter er en høyst reell problemstilling.

Jeg har ikke grunnlag for å si at konflikter er vanligere i menigheter enn andre steder i samfunnet, ei heller at konflikter er vanligere i frimenigheter enn andre steder. Men uavhengig om konflikter er mer eller mindre vanlig i baptistmenigheter enn andre steder, så er det den sammenhengen jeg opplever som mest relevant å se på. Det er den sammenhengen jeg er en del av gjennom mitt livssyn, det er her jeg har min historie, og det er her jeg har hatt hele min yrkeskarriere. Det gir derfor stor mening for meg å se på konflikter i baptistmenigheter.

Samtidig ønsker jeg å jobbe med tematikken på en måte som gir en bredere erfaringsgrunnlag både for meg og som et innspill til andre som måtte vise interesse for feltet. En baptistmenighet består ofte av én, mVi har deaksimalt to til tre ansatte, og noen ganger har en menighet ingen ansatte. Både kjernen av arbeidere og de mer tilfeldige deltakerne i organisasjonen er frivillige. Derfor er det spesielt relevant å se på konflikter og frivillighet.

Min erfaring er at konflikter kan være destruktive og skape vonde sår og vanskeligheter. Samtidig støtter jeg faglitteraturen som fremholder at konflikter er nødvendige for at organisasjoner skal utvikle seg, og dermed betrakter «konflikt» som et mer nøytralt begrep. Det er måten en konflikt

blir løst på som avgjør om det blir en destruktiv eller konstruktivt konflikt (Hotvedt1997, Rognes2010, Stoltenberg2011 m.fl.)

## **1.1 Problemstilling**

Med denne motivasjonen som bakgrunn har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*«Hvilken effekt har konflikter på frivillige medarbeidere i en baptistmenighet, og hva kan gjøres for å ivareta de frivillige på en bedre måte?»*

I denne problemstillingen, som er todelt, ligger det flere moment som jeg innledningsvis vil belyse.

Rammen for masteroppgaven er lagt til en baptistmenighet. En baptistmenighet er en kristen menighet, og det er derfor naturlig å belyse hva som gjør denne organisasjonen spesiell. Dette er ikke en teologisk oppgave, og jeg tar ikke stilling til teologiske spørsmål. I den grad jeg berører teologi er det med utgangspunkt i et organisasjonskulturelt perspektiv. Jeg mener det er elementer i kulturen til en baptistmenighet spesielt, og frimenigheter generelt, som er sentrale med hensyn til hvordan en konflikt utvikler seg, ikke minst hvordan de involverte deltakerne agerer overfor hverandre og til selve konflikten.

De involverte personene er definert som frivillige. I utgangspunktet er ikke dette for å ekskludere ansatte fra undersøkelsen, men fordi jeg ser det som mer relevant å se på frivillige enn på ansatte. Dette fordi det i de fleste menigheter er få eller ingen ansatte, og det meste av arbeidet og de aller fleste personer er engasjert på frivillig basis. Hoveddelen av litteraturen om konflikter i en organisasjon er skrevet med bakgrunn i arbeidslivskonflikter. Jeg tar utgangspunkt i at det er en rekke fellestrekk mellom arbeidskonflikter og konflikter som involverer frivillige, og derfor bruker jeg i stor grad litteraturen om arbeidskonflikter. Jeg er dog bevisst denne forskjellen, og har sett etter teorier som i størst mulig grad lar seg overføre og modifisere til også å gjelde frivillige medarbeidere.

Med *hvilken effekt* ønsker jeg å se på hva konflikten gjør med mennesker som er involvert. For å kunne si noe om konfliktens effekt er det også nødvendig å vite noe om selve konflikten, altså hva som er en konflikt og hvordan konflikten arter seg. Hva er det som utløser konflikter, hvorfor oppstår de og hvordan utvikler de seg? Jeg har derfor valgt å benytte faglitteratur om konflikter for

å opparbeide meg et begrepsapparat som gjør meg i stand til å forstå hva en konflikt faktisk er.

Den siste delen av problemstillingen er formulert som en tese. Denne tesen går ut på at frivillige medarbeidere kan ivaretas på en bedre måte enn per i dag. Jeg er klar over at jeg her er forutinntatt med tanke på svaret på den første delen av problemstillingen. Hvis effekten av konflikter skulle vise seg å være positiv snarere enn negativ vil det derimot ikke nødvendigvis være behov for å ivareta de involverte på en bedre måte enn i dag.

En problemstilling formulert som en tese kan motbevises, og eventuelle tiltak i siste del avhenger naturligvis av funnene i problemstillingens første del.

Jeg ønsker å ha et læringsperspektiv i oppgaven, og et sentralt spørsmål er da hvem som skal lære. En mulighet er å se på konflikter på individnivå. Da vil en se på hvordan den enkelte i større grad kan ta vare på seg selv i en konflikt, for eksempel gjennom fokus på egenomsorg. En annen mulighet er å se på gruppe- eller menighetsnivå. En kunne da sett på de mellommenneskelige relasjonene i en konflikt og hva kan vi lære for å styrke disse relasjonene. Jeg har valgt et tredje perspektiv, og ser på konfliktene som utspiller seg i en lokal menighet fra et systemnivå, som tilsvarer et kirkesamfunnsnivå.

For å kunne studere systemet i en organisasjon trenger jeg kunnskap om hvordan dette systemet faktisk fungerer i dag. Den kunnskapen besittes av medlemmene i organisasjonen. Jeg vil derfor samle inn kunnskap gjennom intervjuer av frivillige, for å ha et godt grunnlag for å se på hva en kan lære av konflikter og frivillighet.

Jeg har valgt å nærme meg disse spørsmålene ved hjelp av case som metode. Jeg har intervjuet tolv personer i to ulike menigheter.

### **1.3 Mulig anvendelse**

Jeg håper at dette arbeidet kan være med på å øke kompetansen om konflikter generelt, og i baptistsamfunnet spesielt. I prosessen med utarbeidelse av skisse til masteroppgave konsulterte jeg min arbeidsgiver, styret i Norske Baptisters Barne- og Ungdomsforbund om mulige forskningsområder. De ga meg tydelig støtte i viktigheten av å se på konflikter og hva vi kan gjøre for å ivareta involverte på en bedre måte. I mitt og min organisasjons videre arbeid vil særlig



fokuset på barne- og ungdomsledere være sentralt.

Samtidig har jeg samtalt med Det Norske Baptistsamfunns øverste ledelse, og jeg håper at dette kan være et bidrag til at vi får økt kompetanse på konflikthåndtering i baptistsamfunnet. Jeg har vært i særlig stor kontakt med baptistsamfunnets relasjonsråd, som er et definert konfliktråd tilknyttet kirkesamfunnet. Her er det fagpersoner som jobber konkret med konfliktløsning, og min masteroppgave er utarbeidet i forståelse med dem. De har bidratt med forslag til case og datainnsamling. Jeg ser på dette rådet som en av mine viktigste målgrupper for oppgaven, og jeg håper at oppgaven kan bidra i en intern læringsprosess for dem.

Til sist har jeg også vært i dialog med, og fått nyttige innspill fra Høyskolen for Ledelse og Teologi. Denne private høyskolen er et samarbeidsprosjekt mellom pinsebevegelsen og baptistsamfunnet. Skolen er baptistsamfunnets viktigste utdanningsinstitusjon, og en sentral samarbeidspartner. Den utdanner pastorer og ledere, og jeg håper også at oppgaven kan være et bidrag til deres oppbygging av konflikthåndteringskompetanse.

Jeg ønsker altså å gi et bidrag til en diskusjon knyttet til hvordan ulike systemer fungerer hva gjelder konflikthåndtering.

## 2 Teori

Jeg presenterer først teori om fellesskap og menighet, og setter særlig søkelys på hvilken type organisasjon en frimenighet er. Deretter presenterer jeg generell konfliktteori, hva er en konflikt er og hvordan denne arter seg. Deretter ser jeg spesielt på konfliktløsning, før jeg avslutningsvis presenterer teori som belyser ulike konsekvenser konflikten kan ha for de involverte parter.

### 2.1 *Frimenighet*

Jeg har valgt å se på en baptistmenighet, som er en klassisk type frimenighet. Jeg ser på strukturen og kulturen som preger baptistorganisasjonen.

#### 2.1.1 Kirke, sekt eller denominasjon

Om en forsøker å plassere en menighet i en sosiologisk ramme har en i utgangspunkt tre ulike alternativer: kirke, sekt og denominasjon (Repstad2000). Disse tre er tydelige stereotyper, og det vil selvsagt alltid være nyanser som en slik fremstilling utelater. Begrepet *kirke* er definert av geografi: de som bor innenfor et gitt område tilhører kirken, og en blir født inn i den. I utgangspunkt mener kirken at den forvalter sannheten, men for å beholde denne inngår kirken i praksis en rekke kompromiss med det samfunnet den er en del av. Statskirken i Norge er i stor grad i denne kategorien.

Begrepet *sekt* kan oppfattes belastende i dagligtalen, men den sosiologiske definisjonen sier at en sekt består av frivillig tilsluttet og sterkt engasjerte medlemmer. Sekten stiller høye krav til sine medlemmer og er ofte en minoritet i samfunnet. En sekt kan være i hele spennet fra lukket til sterkt utadvendt, men har ofte et mer konfliktfylt syn på samfunnet enn det en kirke har. En moderat variant av sekten er den *institusjonelle sekten*, som er en sekt som har tatt en fast form og blitt mer åpen.

Den siste kategorien er *denominasjon*. Begrepet kommer fra amerikansk religionssociologi hvor man så at todelingen mellom kirke og sekt ikke tilstrekkelig til å fange opp menighetsutviklingen som hadde funnet sted. En så at sektene i større grad fikk et preg av å være mer folkelige, litt løsere i kravene, og at de fikk et noe mer positivt syn på samfunnet rundt seg (Repstad2000).

Frikirkesamfunn som for eksempel baptistsamfunnet vil være en denominasjon. Man har en nasjonal struktur som er åpen, med åpne rapporter og regnskap, og informative hjemmesider. En er medlem av innsamlingskontrollen og fremstår som en åpen og demokratisk aktør i samfunnet. På lokalmenighetsnivå vil bildet kunne være noe mer nyansert. Her vil de fleste lokale baptistmenigheter passe godt inn i definisjonen av en denominasjon, men man vil samtidig finnes enkelte steder menigheter som har mer sekteriske trekk.

### **2.1.2 Frivillighet**

Pål Repstad (2000) referer til den amerikanske sosiologen Etzioni og trekker frem tre ulike organisasjonstyper for å forsøke å plassere en menighet. Disse tre er den normative organisasjonen, bytteorganisasjonen og tvangsorganisasjonen.

Den normative organisasjonen tiltrekker seg medlemmer normativt. En tilslutter seg organisasjonen helt frivillig, fordi man slutter seg til organisasjonens formål og verdier. Skal ledelsen appellere til medlemmer må de appellere til deres verdibaserte engasjement.

En bytteorganisasjon er kjennetegnet av at et medlem tilslutter seg fordi man ser seg tjent med å inngå en avtale. Et klassisk eksempel er arbeidsplassen, hvor en bytter tid og arbeidskraft mot lønn. I tvangsorganisasjonen blir man satt mot sin vilje, gjennom maktbruk, for eksempel i et fengsel.

Jeg stiller meg bak Repstads konklusjon om at selv om det i enkelte menigheter kan forekomme elementer av både bytting og tvang så er menigheten i overveldende grad en normativ organisasjon. De styringsverktøyene ledelsen har er i stor grad å vedlikeholde og utvikle organisasjonen i den retningen som medlemmene finner verdifull (Repstad2000).

### **2.1.3 Kongregasjonalisme**

Begge mine caser menigheter er baptistmenigheter. Baptistmenigheter er selvstendige menigheter innenfor et kirkesamfunn som er kongregasjonalistisk organisert. En baptistmenighet er selvstyrt og velger selv sine egne pastorer og ledere. Menigheten ledes av et valgt styre, ofte kalt menighetsråd eller eldsteråd. Det avholdes årsmøte en gang pr år, og menighetsmøter jevnlig gjennom året. Menighetens høyeste organ er menighetsmøtet, og alle døpte medlemmer har stemmerett her. Menigheten er også ansvarlig for sin egen økonomi og har fullt arbeidsgiveransvar ved eventuelle

ansettelser (Eidberg1976).

Menighetene er frivillig tilsluttet et kirkesamfunn, og sender delegater til kirkesamfunnets årsmøte. Kirkesamfunnet driver fellesarbeid, som barne- og ungdomsarbeid, kvinnearbeid, misjonsarbeid og skoler. Menighetene har ingen formell forpliktelse til å følge opp fellesarbeidet, og kirkesamfunnet har heller ingen formell innflytelse på menighetene. I praksis har en ofte uformell innflytelse, og det er en lojalitet til kirkesamfunnet, dog varierer det i hvilken grad denne lojaliteten kommer til uttrykk (Eidberg1976).

## **2.2 Konflikt**

Min problemstilling tar utgangspunkt i en konflikt, og hvilke konsekvenser en konflikt har. For å kunne si noe om konsekvensene er det nødvendig å forstå hva en konflikt er, hva som kjenner ut en konflikt, og hvilke faktorer som må være til stede til for at en situasjon skal kunne kalles en konflikt. Jeg ser spesielt på makt i konflikten, og har også valgt å ha et ekstra blikk på personer som er særlig konfliktskapende. Til sist i dette kapitlet tar jeg med litt teori om gjentakelsesfaren i en konflikt.

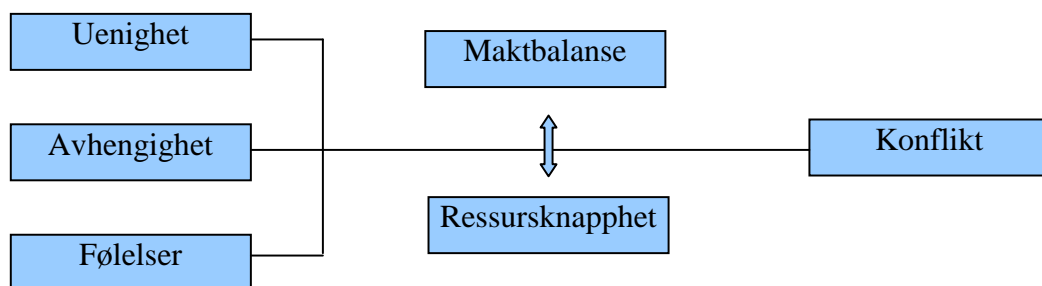
### **2.2.1 Definisjon av konflikt**

Konflikter er et yndet tema i underholdningsbransjen. Vi underholdes av filmer og bøker hvor konflikter fritt får utspille seg. Samtidig har mange en erfaring av at konflikt er smertefull og langt fra underholdende. Så hva er egentlig en konflikt? Jacobsen og Thorsvik (2006) problematiserer en enkel definisjon av konflikter som sier at en konflikt oppstår når det er vanskelig å forene ulike interesser, altså en ved en uenighet. De hevder det også må foreligge et avhengighetsforhold mellom partene, og peker på at om dette ikke foreligger kan den ene parten trekke seg ut, og konflikten ville med det vært unngått. Til slutt peker de på at følelser også må være involvert.

Graden av en konflikt kan ikke bare forklares ut fra årsaker, men også ut fra intensitet. Her peker på Jacobsen og Thorsvik (2006) på to sentrale faktorer som avgjør intensiteten: ressurser og maktbalanse. Med ressurser mener man hvor store ressurser det kjempes om. Hvis det er tilstrekkelig av en ressurs til at alle kan få del i den vil konflikten bli mindre enn hvis det er stor knapphet, og en part vil gå tapende ut av konflikten rent ressursmessig. Med maktbalanse er man opptatt av styreforholdet mellom partene. Hvis maktbalansen er relativt lik vil konflikten raskt bli

åpenbar, fordi begge parter vil ha styrke nok til å ta opp kampen. Om en av partene har stor makt på bekostning av den andre vil konflikten undertrykkes. I så fall vil konflikten fortsatt være der.

Skjematisk setter de det opp i følgende figur (Jacobsen og Thorsvik2006)



Figur 1. Intensiteten i konflikter. (Jacobsen og Thorsvik2006)

Jørn K Rognes (2010) forsøker å balansere mellom destruktive konflikter og konflikter som er nødvendige for å bringe organisasjonen videre. «Hva er så alternativet til å søke etter den tilsynelatende konfliktfrie organisasjonen? Det er selvsagt ikke å dyrke konflikt og bagatellisere de negative sidene. Det er heller ikke å søke etter allmenngyldige regler for hvordan konflikter skal håndteres – slike regler finnes ikke. I noen tilfeller kan det være best å unngå konflikter, i andre tilfeller er det kanskje behov for intervensjon av en tredjepart.» (Rognes2010).

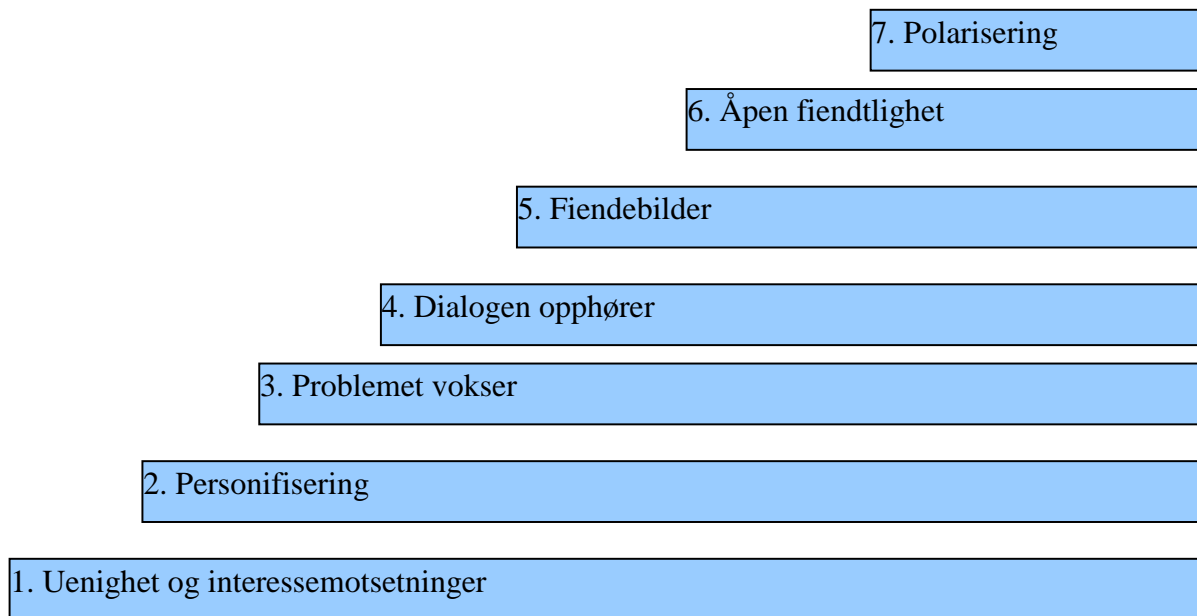
Konfliktens eksistensberettigelse blir støttet av Sverre Stoltenberg, en av Den Norske Kirkes mest erfarne veileder i konfliktsituasjoner. «Konflikter hører menneskelivet til og er både nødvendige og uunngåelige. Slik er det i samfunnet generelt, på samme måte som vi også gjenfinner det i kirken. Problemet er altså ikke at det oppstår konflikter. Utfordringen er hvordan man forholder seg til dem og takler dem. Her ligger nøkkelen til om det skal bli en konstruktiv konflikt som bringer fellesskapet videre, eller om det skal bli en destruktiv konflikt som har en nedbrytende effekt på fellesskapet og den enkelte.» (Stoltenberg2011)

Terje Torkelsen (2003) vektlegger de negative og destruktive sidene ved konflikter. Han har i sine intervjuer sett at personer som har vært involvert i en konflikt ser på seg selv som et offer, og kobler også inn overgrepaspektet. Han peker på at det er stor risiko for at noen utsettes for mobbing i en konfliktsituasjon.

## 2.2.2 Konflikts utvikling

I det overstående kapittel forsøkte jeg å definere begrepet konflikt. Et av aspektene som gjør det problematisk med en enkel definisjon av en konflikt er at konflikten utvikler seg, og etter hvert som flere av komponentene i en konflikt utspiller seg og blir sterke øker konflikten. Jacobsen og Thorsvik (2006) presenterer fire ulike konflikttyper, rangert etter intensitet. Den første er en latent konflikt. Der hvor mennesker på et eller annet nivå er avhengige av hverandre er det en fare for en konflikt. Mange ganger klarer personer i et avhengighetsforhold å fungere godt sammen, men kilden til konflikter er der om en ikke lykkes. Uenighet er neste fase, og her er to eller flere som er i et avhengighetsforhold til hverandre uenige om sak. Uenigheten dreier som om saken, og hvilken løsning en bør velge. I denne fasen er ofte kvaliteten på beslutningene gode. Mange vil hevde at konflikten ikke er til stede før i tredje fase, som er en følelsesmessig konflikt. I denne fasen blir konflikten personlig. En føler seg truet, mistrodd og usikker. En begynner å diskutere personer i tillegg til selve saken, og konflikten går fra kald til varm. Det siste nivået som beskrives er manifestert konflikt. Her går partene aktivt inn for å ødelegge den andre. Virkemiddel kan være baksnakking, ryktespredning og direkte eller indirekte sabotasje av den andres prosjekter (Jacobsen og Thorsvik2006).

Sverre Stoltenberg presenterer en mer detaljert progresjon basert på sin veiledning ved konflikter i menigheter. Han kaller denne progresjonen for konfliktrappen, og deler den inn i sju trinn. Trinnene viser i hovedsak utviklingen der det har gått forbi den latente konflikten og uenigheten, og allerede i trinn to har følelser blitt involvert.



Figur 2. Konflikttrappen. (Stoltenberg2011)

#### **2.2.2.1 Nivå 1: Uenighet og interessemotsetninger**

Dette er normalsituasjonen til en organisasjon, og det er i rommet med ulike meninger at kreativiteten vokser og organisasjonen utvikler seg. Men for at en skal bli på dette stadiet kreves det at en forstår og definerer uenighet på riktig måte, som et ønske om en åpen dialog og gjensidig respekt. Forstås situasjonen av minst av en av partene som en konflikt, kommer man raskt opp på nivå 2.

#### **2.2.2.2 Nivå 2: Personifisering**

Diskusjonen dreies fra sak til personer og motiver, og de involverte leter etter konfliktens underliggende årsaker. Det er ikke lenger saken man er enig eller uenig om, det er personen man er enig eller uenig med.

#### **2.2.2.3 Nivå 3: Problemet vokser.**

Problemet eskalerer, gjerne gjennom å minne om tidligere episoder, og hva de involverte har sagt og ment før. Ofte tolker en gamle nøytrale situasjoner i lys av at det kom fra feil person, og ser nå etter de problematiske sidene ved tidligere adferd.

#### **2.2.2.4 Nivå 4: Dialogen opphører**

Det har vært en konflikt en stund, men partene har kommunisert med hverandre. Nå opphører kommunikasjonen og dialogen. En har erfart at den andre parten ikke ønsker å forstå og ikke ønsker å komme en i møte, og en gir derfor opp. Man går fra å snakke med den andre parten til å snakke om denne. Ofte bygges det allianser, og en viser med kroppsspråket hva en mener om den andre part.

#### **2.2.2.5 Nivå 5: Fiendebilder**

På dette stadiet i konflikten er ofte sakens opprinnelige kjerne glemt. Det er ikke lenger noe positivt med den andre parten. Det er nå en kamp om makt og hvem har sterkest kort på hånden til å overvinne den andre part. Det er ikke lenger rom for nyanser og hensyn til den andres følelser.

#### **2.2.2.6 Nivå 6: Åpen fiendtlighet**

Man tror ikke lenger på at det kan finnes en løsning. Den andre personen går over til å bli et objekt, og terskelen for hvordan en agerer overfor den andre part senkes ytterligere. Frontene har hardnet til, og de rundt må nå velge side. Det blir ikke lenger akseptert at noen innehar en mellomposisjon.

#### **2.2.2.7 Nivå 7: Polarisering**

På dette nivået konstaterer partene at det ikke lenger er plass til dem begge. Én av partene må ut, og må enten flykte eller jages ut. Det vil heller ikke være en enkel prosess å avgjøre hvem som skal gå og hvem som skal bli. For en leder som vil måtte ta en slik avgjørelse kan en ekskludering av en person lett føre til nye konflikter med den ekskludertes nettverk og allianser. Derfor kan en vegre seg for å ta denne avgjørelsen, noe som igjen fører til at en destruktiv relasjon får fortsette å utspille seg.

Stoltenberg (2011) peker på viktigheten av å se på denne trappen som en trapp man kan gå både opp og ned i. Det er ikke en rulletrapp som uunngåelig leder til det verste scenarioet. Men han påpeker at dess lenger opp i trappen en har gått, dess vanskeligere er det å gå nedover igjen.



## **2.2.3 Makt**

I konfliktmodellen i figur 1 er det en spenning mellom ressurser og makt. Hvis den ene parten kontrollerer alle ressursene slik at den andre parten ikke klarer å ta opp kampen sier vi at det er et ulikt maktforhold mellom partene. I et slikt tilfelle vil det fortsatt være en konflikt, men den er skjult. Hvis maktforholdene er jevnere fordelt kommer konflikten til syne. Jeg har undersøkt to menigheter med en kjent konflikt, og det er derfor interessant å se på konflikten i et maktperspektiv.

Makt defineres på en rekke ulike måter, men ofte er det knyttet til at en person påvirker en annen person på en eller annen måte (Jacobsen og Thorsvik2006). Dette er en relativt ufarlig og svært vid definisjon på makt. For å tydeliggjøre maktperspektivet tar jeg med to sentrale begrep: avhengighet og definisjon av virkelighetsoppfatninger (Bjartveit og Kjærstad 1996).

### **2.2.3.1 Avhengighet**

En person besitter makt hvis hun har noe andre ønsker. Dette kan for eksempel være penger, kjærlighet eller status. Jo sterkere dette ønskes av andre, jo mer makt besitter hun. Ofte går makten begge veier, og personer er i et bytteforhold. Et eksempel er at den ene parten ønsker penger, mens den andre ønsker kjærlighet. I noen tilfeller kan det være vanskelig å avgjøre hvem som har mest makt. Hvis man trekker inn perspektiv fra økonomisk teori kan man hevde at makten øker kraftig hvis man klarer å oppnå en monopolsituasjon. Hvis du er den eneste som besitter noe den andre opplever som livsnødvendig, og den andre ikke har noe tilsvarende å tilby deg, har du total makt over vedkommende. I disse situasjonene vil den maktutsatte ofte forsøke å utligne forholdet. Dette kan enten skje gjennom å skaffe eller finne opp noe maktutøveren ønsker sterkt, eller ved å tydelig identifisere seg med maktutøver, slik at kostnaden ved å være maktutsatt seg ikke oppleves som så høy (Bjartveit og Kjærstad 1996).

Maktutøver har to sentrale virkemiddel for å kontrollere den avhengige. Dette er straff og forsterkning eller belønning. Straff er ofte minst effektiv, da personer i mindre grad endrer adferd som følge av straff. En innordner seg så lenge straffen er virksom eller er en overhengende trussel, men når trusselen forsvinner går man ofte tilbake til sitt tidligere handlingsmønster. Derfor er forsterkning av den ønskede adferden mest effektiv i maktutøvelse. Den maktutsatte vil føle en større grad av tilfredsstillelse og frihet når han blir oppmuntret i stedet for å bli straffet. Der en får etablert et avhengighetsforhold til en person uten at denne er klar over det, har en befestet en svært

sterk maktposisjon (Bjartveit og Kjærstad 1996).

### ***2.2.3.2 Definisjon av virkelighetsoppfatninger***

Den andre sentrale maktfaktoren som trekkes frem er knyttet til hvem som har definisjonsmakten over virkeligheten. Det hevdes at denne er viktigere enn avhengighetsaspektet, for den som definerer virkeligheten avgjør hva som trengs i et avhengighetsforhold.

Styrken i denne makten kan lettest observeres når noen bryter ut og skaper en ny virkelighetsoppfatning. Eksempler på dette er en revolusjon i en totalitær stat eller en skilsmisse i et trykkende ekteskap.

Den som får konstruere den verden en lever i har stor makt. Konstruksjonen skapes gjennom flere ulike nivå. Den første er i samtaler. Den som konkluderer og får de andre til å slutte seg til er den som etablerer sannheten i samtalen. Makten øker ved at flere slutter seg til konklusjonen, eller ved at andres tro på konklusjonen øker.

Deretter handler det om hvilken modell for virkelighet som etableres som den beste. Når det er etablert en modell eller virkelighetsoppfatning om hvordan verden er satt sammen kan en opposent forsøke å etablere en modell som overgår den eksisterende. Dette gjøres derimot svært sjelden. Ofte aksepteres den første modellen, og den videre interessekampen kjempes innenfor denne virkelighetsoppfatningen. Det betyr at den første seieren allerede er vunnet av den som fikk bestemme hvilken verdensmodell som skal brukes, og denne modellen tas ofte for gitt ettersom tiden går (Bjartveit og Kjærstad 1996).

Man kan også se på makt på et dypere nivå, selve grunnfjellet av makt. Slik makt er ikke del av et spill mellom to personer, men knyttet til hvordan vi i alle sosiale relasjoner og til enhver tid er en del av et makthierarki. Vi er alle en del av en stor konstruksjon vi ikke kommer unna. Den som har størst kunnskap om konstruksjonen er den som best klarer å navigere i den. Makt er ikke noe du har eller utøver, det er nettverk du må navigere i.

Bjartveit og Kjærstad (1996) retter så oppmerksomheten mot begrep som tvang, manipulering, overtalelse og autoritet. Jeg vil i særdeleshet legge vekt på manipulering (i kapittel 2.2.6.1) og autoritet, og kun komme med en kort presentasjon av tvang og overtalelse. Tvang er bare legitimt

når den utøves av stater, da gjerne i form av en rettsprosess eller en militær intervensjon. Overtalelse er knyttet til debatt og ofte faglighet, hvor det sentrale i en overtalelse er at den andre aktøren anerkjenner argumentene som legitime, og slutter seg til dem.

I moderne organisasjoner er autoritet et viktig maktmiddel. Autoritet er noe en får av andre, og i organisatorisk sammenheng vil en oftest få autoritet fra sine underordnede. Autoritet kan ikke pålegges. Det er ulike teorier om autoritet, jeg fokuserer på Webers tre idealtyper av autoritet. I tillegg tar jeg med en fjerde teori fra Etzioni (Jacobsen og Thorsvik2006).

#### 1) Legal autoritet

En aksepterer makt ut fra allmenngyldige lover og regler, og en adlyder regler, ikke personer. Sentralt for at reglene skal ha autoritet er at de er utarbeidet og vedtatt på en måte som oppfattes som gode og riktige.

#### 2) Tradisjonell autoritet

Makten aksepteres ut fra eldre tradisjoner om hvem som har makt. I det norske samfunnet har prester, lærer og lensmenn historisk sett hatt en tradisjonell autoritet. Et annet eksempel kan være den rollen mannen tradisjonelt har hatt i familien.

#### 3) Karismatisk autoritet

Her er det en persons personlighet som gjør at hun tillegges autoritet. Gjennom personens utstråling eller spesielle nådegaver gis det tilbake en autoritet. Karismatiske personer finnes mange steder i samfunnet, blant annet i politikken, næringslivet, idretten og kirken. Pål Repstad (2000) legger også til at det kan være et aspekt av at den karismatiske lederen har fått sitt mandat fra Gud.

#### 4) Profesjonell autoritet

En aksepterer en persons utsagn ut fra personens profesjon, og at hun vet mer enn en selv gjør. Et eksempel på dette er en pasient som aksepterer legens behandling fordi legens kunnskap og erfaring overgår pasientens. Autoriteten er altså basert på formell kompetanse.

### **2.2.4 «exit», «voice» and «loyalty»**

I 1970 skrev den tyske samfunnsøkonomen Albert Hirschman om begrepene «exit», «voice» og «loyalty» (Hirschman1970). Hans hensikt var å se på hva det er som gjør at noen organisasjoner opplever tilbakegang. Med denne bakgrunnen har han definert to ulike handlingsmåter når en opplever at det en er med på ikke lenger har den kvaliteten en ønsker, eller at det på annen måte ikke lenger gir mening. Disse to er enten å velge exit, altså å forlate et fellesskap, eller voice, som handler om å gjøre sin mening kjent. Med exit menes å for eksempel slutte å handle i butikken, slutte i jobben, melde seg ut av en organisasjon, for eksempel en menighet, eller for den saks skyld

å emigrere fra landet. En løser altså vanskelighetene med å trekke seg ut.

Den andre metoden er voice. Det handler om å si fra, og å legge frem sin kritikk og eventuelle forslag til forbedringer. Det kan gjøres gjennom å spørre etter kjøpmannen i butikken, ta opp saker på jobben, engasjere seg mer i en organisasjon, ta på seg lederverv i en menighet, eller starte demonstrasjoner i landet.

Selv om både exit og voice kan være uttrykk for at organisasjonen ikke går bra så er det en vesentlig forskjell mellom dem i det at bruken av voice gir mulighet for forbedring. Mens en gjennom en exit demonstrer at noe er galt, uten nødvendigvis å gi de ansvarlige en mulighet til å forstå hva som var problemet. Det henvises til at om en gir rom for feedback og kritikk vil det redusere andelen som velger exit. På den andre siden vil en stemping av dissenterne føre til at flere velger å forlate fellesskapet.

Der det er lav kostnad ved å velge en exit viser det seg at det er vanskelig å legge til rette for en kultur med konstruktive tilbakemeldinger og håndtering av kritikk. Graden av lojalitet til organisasjonen spiller også en viktig rolle når det gjelder hvilken reaksjon den enkelte velger. De som opplever en sterk lojalitet og fellesskapsfølelse vil i større grad velge å bruke voice som virkemiddel for å fremme sin uenighet.

### **2.2.5 Kalde/varme konflikter**

Jeg har tidligere vært inne på skillet mellom en interessekonflikt og en verdikonflikt, og vist til at en interessekonflikt ofte er knyttet til en konkurranse om et knapphetsgode. En annen todeling av konflikter som går omtrent langs de samme skillelinjene er kalde og varme konflikter.

Et moderne arbeidsliv er i høy grad drevet fremover av konflikter. Det er konstruktive og velregulerte konflikter, et klassisk eksempel er samspillet mellom ledelsen og de fagorganiserte. En har klare regler for konflikten som dreier seg om fordeling av goder mellom grupper, og konflikten er ikke personifisert. Sørensen og Grimsmo (2007) viser til at det som skiller en kald konflikt fra en varm konflikt er at den kalde er satt inn i en fellesskapsramme, slik som kjønn, profesjoner, klasse, etnisk gruppe eller lignende. Konflikten dreier seg ikke om personlige forhold, og den er ikke en trussel mot selvbildet.

Sørensen og Grimsmo (2007) hevder at varme konflikter «er aktualiserte sosiale motsetninger mellom mennesker som skal utføre et arbeid sammen.» Konflikten går fra å dreie seg om fordeling av en ressurs, til i større grad å handle om følelser og selvet. Skillet mellom kald og varm konflikt ligger mellom steg 1 og steg 2 i konflikttrappen i figur 2.

## **2.2.6 Konfliktskapende personer**

Sverre Stoltenberg (2011) trekker i sin nyeste bok frem viktigheten av å være klar over at det finnes personer med en personlighetsforstyrrelse som gjør dem kapable til å forårsake betydelige problemer i en konfliktsituasjon. Han peker også på at det finnes mennesker som lett kommer i konflikt med andre, men at disse kan veiledes og håndteres av en ledelse slik at en i fremtiden unngår destruktive konflikter. Terje Hotvedt (1997) har også et eget kapittel om spesielt vanskelige personer, og fokuserer spesielt på hvordan disse bør takles i en konfliktsituasjon. Jeg vil kort skrive om de to viktigste personlighetstrekkene Stoltenberg fremhever, manipulasjon og psykopati.

### **2.2.6.1 Manipulatoren**

Manipulasjon er når en bevisst og strategisk får et annet menneske til å gjøre noe som er fordelaktiv for en selv, som det andre mennesket ikke ville gjort av seg selv. En manipulator vil ofte bruke god tid på å bearbeide sitt offer og være strategisk overfor å oppnå sitt formål. En manipulator kan være sjarmerende og omsorgsfull, eller krevende og truende. Manipulatoren holder alltid kortene sine tett til brystet for å unngå å avsløre seg selv. En manipulator skiller seg fra psykopaten på noen viktige punkter: manipulatoren vet at han spiller et spill, og prøver å oppnå en makt og innflytelse som han i utgangspunktet ikke har. Stoltenberg (2011) peker også på at det er gode muligheter for å endre en manipulators adferd.

### **2.2.6.2 Psykopat**

Psykopati kalles også for patologisk narsissisme. Begrepet narsissisme kommer fra det greske sagnet om Narsissos som ble så forelsket i sitt eget speilbilde at han ikke klarte å gå bort fra det, og til slutt sultet i hjel. Psykopaten er sykkelig opptatt av seg selv, og anser seg å være hevet over de vanlige spillereglene. Psykopaten mangler evne til å sette seg inn i andres følelser, og i den grad han allikevel gjør dette er det for å kunne ramme den andre part. (Stoltenberg2011).

## **2.2.7 Gjentakende konflikt**

Terje Hotvedt (1997) spissformulerer seg når han sier at det ikke finnes nye konflikter, kun gamle konflikter. Med dette peker han på at konflikter har en tendens til å gjenta seg. Både i familie- og andre langvarige relasjoner der det inngår et avhengighetsforhold repeterer ofte de samme konfliktene seg.

Stoltenberg (2011) er inne på det samme når han skriver om spesielt konfliktskapende personer, at de stadig vil komme i nye konflikter.

## **2.3 Konfliktåndtering**

Som en sentral del av oppgaven ligger spørsmålet om konfliktløsningen. Her vil jeg ta med teorier med to ulike vinklinger. Første setter jeg fokus på forebygging, fokusert som et kontinuerlig arbeid i det daglige livet. Dette handler om hvordan en kan bli bedre rustet til å håndtere uenigheter på en konstruktiv måte. Deretter ser jeg på situasjonen når konflikten har eskalert og gått fra å være en kald til en varm konflikt. Her vil jeg se på ulike former for intervensjon i konflikten, og særlig fokusere på megling.

### **2.3.1 Forebygging**

Det er lett å tenke seg at varme konflikter er noe som ikke skjer i vår organisasjon, at vi har det fint sammen, og at konfliktforebygging ikke er noe vi trenger å bruke tid på. Sørensen og Grimsmo (2007) sier at konfliktforebygging dypest sett handler om å skape et inkluderende arbeidsmiljø, hvor normer og forventinger er klargjort. En organisasjon bør ha en hustavle med egne husregler om hvordan man behandler hverandre og hva en gjør for å ivareta et godt miljø. De peker også på viktigheten av å ha tydelige regler for hvordan en håndterer uenigheter. Organisasjonen trenger en bevissthet om hva den gjør for å få ulike mennesker til å jobbe mot samme mål.

Begrepet konfliktråd er kjent fra samfunnet, og gir blant annet en mulighet til å bringe ungdomskriminalitet eller nabokrangler inn for et eget råd utenfor rettsvesenet. Et konfliktråd i en organisasjon vil kunne fungere som en enhet hvor man kan ta opp uenigheter, og hvor man kan jobbe med de overordnede utfordringer som ligger i pluralistisk organisasjon. Et konfliktråd fordrer at de som sitter der har tillitt i organisasjonen (Sørensen og Grimsmo2007).

Sverre Stolenberg (2011) diskuterer også graden av tillit som ligger til grunn i et fellesskap. Spenninger og engasjerte ytringer er naturlig i et fellesskap som vil noe, mens graden av tillit i bunn kan avgjøre om det blir en destruktiv konflikt eller ei. Han viser til understrømmer av frustrasjon som kan bygge seg opp i det motsetninger møtes, og at det i disse understrømmene kan ligge en potensiell konflikt. Disse negative understrømmene kan forebygges ved å ikke bare ha fokus på selve saken, men også sikre at man har gode arbeidsprosesser. Sentrale spørsmål å stille seg selv og andre er:

- Hvordan er det vi snakker sammen når vi diskuterer dette temaet?
- Hva gjør det med oss når vi snakker sammen på denne måten?
- Opplever vi hverandre som likeverdige i denne prosessen?
- Er det noe vi bør være spesielt oppmerksomme på i den prosessen vi er inne i?

Et annet punkt Stoltenberg fremhever som viktig for å forebygge konflikter er å ha veiledning i menigheten. Ofte tar en først i bruk veiledning når konflikten allerede har eskalert, men ved å bruke veiledning også på mer positive organisasjonsutviklende tema vil en kunne forebygge destruktive konflikter.

### **2.3.2 Intervensjon**

Mekling handler om intervensjon. En tredjepart, det kan være en overordnet leder eller en ekstern aktør kommer inn i konflikten. Mekleren kan intervensjon i prosessen, selve beslutningen eller begge delene. Prosesskontroll handler om i hvilken grad meklere tar kontroll over prosedyrene og fremleggingen av de ulike argumentene. Beslutningskontroll dreier seg om hvem som tar de endelige beslutningene, som enten vil være partene som er i konflikt eller den som intervensjon. Rognes (2010) fremstiller dette i følgende modell:

|                 |     | Beslutningskontroll |           |
|-----------------|-----|---------------------|-----------|
|                 |     | Ja                  | Nei       |
| Prosesskontroll | Ja  | Inkvisitor          | Mekler    |
|                 | Nei | Dommer              | Delegator |

Figur 3. Former for intervensjon (Rognes2010)

Mekling er aktuelt når det fremstår som mer attraktivt for partene å få inn en tredjepart enn ikke å gjøre noen endringer. Ofte kommer mekling inn når kommunikasjonen allerede har brutt, eller er i ferd med å bryte sammen. Dette skyldes ofte at partene mangler forhandlingskompetanse, eller ganske enkelt at følelsene i konflikten er blitt for sterke. Graden meklingsuksess er ofte knyttet til opplevd rettferdighet, og både prosedyre- og utfallsrettferdighet er med på å avgjøre om meklingen lykkes eller ei. Med prosedyrerettferdighet menes om partene føler de har fått saken sin presentert på god måte, mens utfallsrettferdighet handler om hvorvidt meklingsresultatet oppleves å være rettferdig eller urettferdig. Den viktigste faktoren vil ofte være den opplevde prosedyrerettferdigheten, og hvis partene opplever at saken ble håndtert på en god måte vil de ofte akseptere et resultat i egen disfavør (Rognes2010).

### **2.3.2.1 Inkvisitorrollen**

Inkvisitoren tar kontroll over både prosessen og beslutningen. Dette er mest aktuelt i uformelle intervensjoner, eksemplifisert ved foreldre som intervensjoner mellom barn og ledere som griper inn i en konflikt i organisasjonen. Forskning viser at denne form for intervensjon er vanlig i bedrifter, men at den er lite effektiv. Ofte blir beslutningen fattet altfor raskt og på dårlig grunnlag. På den andre siden pekes det på at det i gitte tilfeller vil dette være en riktig intervensjon, det gjelder for eksempel i situasjoner som ikke er egnet for langvarige forhandlinger og diskusjoner.



### ***2.3.2.2 Delegatorrollen***

Delegatoren gjør det motsatte av inkvisitoren: både forhandlingsprosessen og beslutningen overlates til partene. Tredjepartsrollen er begrenset til å motivere partene til å komme til enighet ved bruk av trusler eller belønning. Selve kjernen i konflikten blir i liten grad løst, og ofte velges denne metoden for å tilfredsstille en tredjepart, ofte en overordnet. Delegatorrollen kan være anvendelig i situasjoner hvor en ønsker å ansvarliggjøre medarbeidere til selv å løse konflikter.

### ***2.3.2.3 Dommerrollen***

Dommeren overlater prosedyren til partene, og er i denne prosessen kun en passiv deltaker, men dommeren fatter selve beslutningen om konfliktutfallet. Partene opplever ofte stor grad av prosessrettferdighet knyttet til denne intervensjonsformen. Effekten av resultatet er ofte knyttet til i hvor stor grad dommerens oppleves som uhildethet og oppnår tillit hos partene. Utfordringen med denne formen for intervensjon er at den ikke er kompromissøkende, og at den derfor ikke appellerer til at partene skal bevege seg mot hverandre. Dommerrollen kan tvert imot føre til en radikaliserings av partenes standpunkt i et forsøk på å vri konfliktens midtpunkt i retning av ens egne interesser.

### ***2.3.2.4 Meklerrollen***

Mekleren har motsatt posisjon av dommeren: hun har kontroll over prosessen, men overlater selve avgjørelsen til partene. Mekleren har ofte et større spekter å jobbe med enn dommeren, og kan potensielt skape en mer kreativ prosess og løsning. Mekleren ser også ofte fremover og etter nye løsninger, mens dommeren i stor grad er historiefokusert. Det at partene har beslutningskontroll gjør at de ofte får et større eierskap til den fattede beslutningen, og dermed større vilje til å iverksette den.

## **2.3.3 Mekling**

Rognes hevder at den mest effektive formen for intervensjon er mekling, og jeg velger derfor jeg å se nærmere på denne. Jørn Rognes (2010) trekker frem fire viktige utfordringer i meklingsprosessen: å skape kontakt, etablere et godt klima, ha en gjennomgående god sakshåndtering og til sist yte nødvendig press på partene.

### **2.3.3.1 Kontakt**

Det første en mekler må gjøre er å etablere et forhold til partene, og motivere dem til å delta i konfliktløsningsprosessen. Dette inkluderer også å oppnå troverdighet ved blant annet å vise til sin ekspertise, institusjonstilknytning, personlige egenskaper og viktigst av alt, sin nøytralitet. Videre er det viktig å informere om prosessen som vil følge, og skape en nødvendig trygghet. Til sist er det viktig at meklere sikrer at partene vil delta seriøst i meklingsprosessen, noe som kan gjøres via en form for avtaleinngåelse.

### **2.3.3.2 Godt klima**

Når en mekler kommer inn i en konflikt har det ofte allerede vært gjort flere forsøk på løsning og forlik, og klimaet er ofte dårlig. Derfor vil håndtering av følelser være sentralt. Om meklere ser at negative følelser vil hindre en løsning må hun legge til rette for å kunne luften ut disse følelsene, enten gjennom separate møter eller i et allmøte. I sistnevnte tilfelle er det viktig at mekler bidrar til at konflikten ikke blir ytterligere opptrappet. Det er ikke nødvendig at partene utvikler gode mellommenneskelige forhold, det vesentlige er at det blir etablert et konstruktivt klima for den videre prosessen.

### **2.3.3.3 Sakshåndtering**

De fundamentale utfordringene til en mekler er enten å avdekke en positiv forhandlingszone og bidra til at partene klarer å finne et kompromiss innenfor denne sonen, eller ved å skape en positiv forhandlingszone ved å omdefinere konflikten gjennom integrativ logikk.

Meklere velger å håndtere relasjonene på ulike måter. Noen er passive og har fokus på å bringe partene sammen slik at de selv kan søke etter et kompromiss. Denne fremgangsmåten er god der det er stor vilje til å finne løsninger. Alternativet er å ha stort fokus på relasjonene, og å aktivt påvirke kommunikasjonen uten å blande seg inn i selve saken. Meklere kan legge opp prosedyrer, gi råd knyttet til adferd, fungere som mellompersoner og hjelpe partene gjennom å stille gode spørsmål. Et siste alternativ er å være aktiv involvert i både sak og relasjon. Her vil meklere i tillegg til å ha fokus på relasjonen være med å fremme løsningsforslag.

I alle tilfeller er det viktig at meklere starter med å innhente nødvendig informasjon. Dette gjøres ofte gjennom intervjuer og møter, og meklere bør avholde både felles- og separate møter med de

involverte partene. Separate møter er særlig viktig for å få frem informasjon som den ene parten ikke ønsker å dele med sin motpart. Med utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet kan megler så legge forhandlingsstrategien. Denne strategien kan innebære utarbeidelse av «en-tekstprosedyr», ulik grad av involvering, og avgjørelse av på hvor mange møter det skal avholdes separat og mellom partene. Den mest sentrale faktoren vil være å ha kontroll over agendaen for å sikre selve prosessen.

#### ***2.3.3.4 Avtalepress***

I noen tilfeller vil mekler også måtte legge press på partene for å klare å komme frem til en avtale. Det er ulike meninger om i hvilken grad mekler selv bør utøve press, eller om dette bør overlates til andre. Det pekes på at tidspress noen ganger kan skape en dynamikk i forhandlinger. En presser partene til å søke enighet. En kan også fremholde alternativet til en løsning, om dette fremstår som dårligere enn det foreslåtte løsningsforslaget (Rognes2010).

### ***2.4 Personlig håndtering for den involverte i konflikt***

Sentralt i problemstillingen min er spørsmålet om hvordan enkeltpersoner blir ivaretatt i en konflikt. Derfor ønsker jeg å se på teori knyttet til hvordan konflikten oppleves i en menighet, og jeg vil også redegjøre for Antonovskys teori om opplevelse av sammenheng.

#### **2.4.1 Spesielle konsekvenser i en menighetskultur**

Jeg har valgt å forske på to frimenigheter. Disse har selvfølgelig en hver sin tydelige egenart og tradisjon, som nok også styrkes av at de er lokalisert i to ulike landsdeler. Samtidig er det noen tydelige fellestrekk som avgrenser problemstillingen når man ser på en kristen organisasjon, hvor tro og menighet er fundamentale elementer. Edgar Schein har en klassisk definisjon på organisasjonskultur som er oversatt til norsk av Jacobsen og Thorsvik (2003): «organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som dermed læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Avhengig av hvor dypt en forsøker å analysere kulturen kan man si at en frimenighet består av en

gruppe mennesker som er enige om at de tror på Gud, er tilstrekkelig enig om hvordan de tolker Bibelen og deler syn på hva som er sant om verden, fellesskapet og den enkelte. Nye medlemmer sosialiseres inn i gruppen og læres opp i denne fellesforståelsen.

Nå er bildet selvsagt langt mer nyansert, men en kan også forstå kristne menigheter som en stor gruppe bærere av store deler av de samme grunnleggende antakelsene. I en mer dyptgående studie av organisasjonskultur hvor en ser på artefakter, verdier, normer og grunnleggende antakelser, vil en få et langt større og mer mangfoldig bilde. Men i det store bildet vil jeg trekke frem noen vesentlige forestillinger for å belyse noe av det som er spesielt med å se konflikter i en menighet.

Terje Torkelsen skrev i 2002 en doktoravhandling om medarbeideres erfaring fra helsefarlige konflikter i Den Norske Kirke. Han intervjuet 20 informanter fra seks ulike personalkonflikter. Avhandlingen ble i 2003 utgitt som en KIFO-rapport, og denne rapporten danner et viktig teorigrunnlag for dette kapittelet. Pål Repstad (2003) har reist kritikk mot avhandlingen som han mener tar for ensidig parti med kirkelige ansatte på bekostning av deres ledere. Dette er noe Torkelsen selv erkjenner, men forsvarer seg med at han ønsket å få frem stemmen til de som ellers ikke blir hørt, de mange som trekker seg unna i en konflikt, og tier. Jeg vil være Repstads kritikk bevisst i min videre bruk av Torkelsens funn.

Jeg vil nå trekke frem tre hovedtrekk Torkelsen peker på som konsekvenser for dem han langt på vei peker ut som de utsatte i en konflikt. Torkelsens arbeid gir også verdifull innsikt i effekten en konflikt har på frivillige arbeidere, som jeg kommer tilbake til i kapittel 4.4.

#### ***2.4.1.1 Helse og livskvalitet***

Torkelsen (2003) konkluderer med at hans informanter har fått alvorlige fysiske og psykiske helsemessige plager. Hos 14 av informantene konstaterer han psykiske sammenbrudd, konsentrasjonsvansker, raseriutbrudd, gråterier, engstelse, søvnvansker, depresjoner og mangel på følelsesmessig og seksuelt engasjement. I tillegg rapporterer informantene om fysiske reaksjoner som blant annet sterke magesmerter, svimmelhet og ryggsmarter.

Torkelsen peker også på nedbryting av selvfølelse, som igjen påvirker informantenes forhold til andre mennesker. De blir redde for nærhet, og beskytter seg selv ved å stenge andre ute av livet sitt. Torkelsen konkluderer med at «(...) på dette viset truer konflikten livets to grunnbetingelser.

Identitet og intimitet.»

Til slutt ser han på de mulige langvarige virkningene av konfliktene. «Å stå i konfliktene er mentalt så utmattende at informantene tvinges inn i flere og langvarige sykemeldinger. De er ikke i stand til å ivareta arbeidet sitt. Konfliktprosessen representerer med andre ord en alvorlig helserisiko.» Flere av informantene har etter langvarig sykemelding endt med å bytte jobb.

#### ***2.4.1.2 Samliv og familie***

Informantene gir til dels varierte tilbakemeldinger om effekten konfliktene har på samlivet. En av informantene oppgir at konflikten har hatt en positiv effekt på deres samliv og førte dem nærmere hverandre. Dette er et unntak, flertallet av respondentene peker på økt slitasje i deres samliv. Ektefellen i stor grad får en «containerfunksjon», som på den ene siden er en positiv støttepartner i vanskelig situasjon, men som på lengre sikt er en påkjenning, og flere trekker også frem krise i samlivet som en konsekvens av konflikten.

Det andre hovedfunnet til Torkelsen er at det ikke bare er ektefellen som blir rammet. Andre familiemedlemmer blir også rammet, herunder særlig barna. I lengden viser det seg problematisk å skille mellom jobb og privatliv. Arbeidskonflikten gjør at det blir mindre overskudd til familieaktiviteter, og mange av informantene forteller om skyldfølelse knyttet til konsekvensene barna må bære. Dette fører familien inn i en negativ, nedadgående spiral.

#### ***2.4.1.3 Tro og menighet***

Alle Torkelsens informanter var kirkelige ansatte, og han så også på hvilke konsekvenser konflikten fikk for deres trosliv. To av informantene forteller at konflikten har styrket deres tro, men de resterende 16 har en tapsopplevelse knyttet til i alle fall deler av deres trosliv.

Konfliktene han har sett på utspiller seg i menigheten, og et aspekt som kommer tydelig frem i rapporten er den effekten konflikten har på menighetsfellesskapet. Flere av informantene forsøkte å fortsette å være en del av et menighetsfellesskap, eller i det minste å oppsøke fellesskapet igjen. De forteller om svært negative følelsesmessige reaksjoner. Det å miste sin kirke, og for flere av dem å oppleve at barna mister sin kirke, oppleves som den største sorgen i konflikten, og var det som informantene opplevde at var vanskeligste å akseptere.

Alle Torkelsens informanter forteller om negative konsekvenser for fellesskapet og arbeidet i menigheten. De peker på splittelser og at folk trekker seg unna. De som velger å bli danner usynlige skillelinjer seg imellom som kommer til uttrykk gjennom isolering og gruppetenkning.

## **2.4.2 Opplevelse av sammenheng**

Tradisjonelt forklares ens helse ut fra hva som gjør oss syke, en patologisk tilnærming. Ofte blir et menneske kategorisert ut fra å være frisk eller syk. Den jødiske medisinsosialogen Aron Antonovsky utfordrer denne tenkningen og viser til begrepet salutogonese. Han sier det er for enkelt å plassere mennesket i kategoriene syk eller frisk. Han peker på at vi alle blir eldre og går mot en slutt. Vi er derfor alle et sted mellom patogese og salutogonese, og vi bør fokusere på hva som gjør oss friske heller enn hva som gjør oss syke, eller i det minste på de faktorene som virker stabiliserende på helsen.

Hans studie av kvinner som hadde overlevd Holocaust viste at til tross for svært traumatiske opplevelser så var det en del av dem som klarte seg svært bra. Noen av dem var i stand til å skape seg et nytt liv, stifte familie og etablere nye bedrifter. Dette førte han til videre studier av salutogonese, altså hva det er som gjør oss friske.

Antonovsky peker på at stressfaktorer alltid vil være en del av livet. De skal ikke alltid bekjempes, men en må se om de kan takles på en tilfredsstillende måte. Ut fra denne erkjennelsen så Antonovsky at han måtte utvikle en teori om mestring, som han kalte «opplevelse av sammenheng». Her kom han med tre sentrale begrep: begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet (Antonovsky2000).

### **2.4.2.1 Begripelighet**

Begripeligheten avgjøres av om man er i stand til å begripe den ytre eller indre støyen som forekommer som kognitiv forståelig, ordnet, sammenhengene og strukturert, eller om det hele oppfattes som støy, kaotisk, uordnet, tilfeldig og uforklarlig. En forventer at det som møter en, selv om det er uventet, er forklarlig og kan settes i en sammenheng. En forstår hva som skjer. Dette betyr ikke at det som skjer er ønskelig, men en klarer å sette det i en sammenheng som oppfattes som

begripelig.

#### **2.4.2.2. Håndterbarhet**

Håndterbarhet handler om en har de ressurser en trenger tilgjengelig for å takle en situasjon. Tilgjengelighet betyr enten at en har ressursene selv, eller at en kan få dem av noen en stoler på, være seg en ektefelle, venn, lege, Gud, historien eller noe annet en oppfatter som en legitim kilde. Når en har en sterk opplevelse av håndterbarhet ser en ikke på seg selv som et offer for omstendighetene. En ser at uheldige ting skjer, og man bruker de ressursene man har tilgjengelig for å takle situasjonen.

#### **2.4.2.3 Meningsfullhet**

Denne siste komponenten handler om motivasjon, og om å være til stede i de prosesser som preger både ens skjebne og de daglige hendelsene. Meningsfullhet handler om noe som gir mening utover et kognitivt aspekt. Utfordringene, selv om de er store, er verd å involvere seg følelsesmessig i. Det viktig for personen å søke etter en mening, og gjøre sitt beste for å komme seg gjennom en situasjon, også når situasjonen en opplever er vondt.

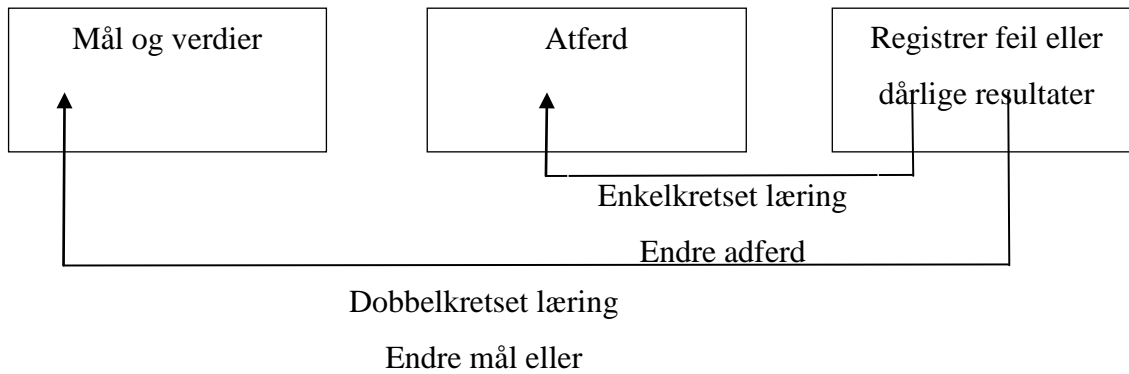
### **2.5 Læring**

På 1800-tallet var flere Sørlandsbyer bygget opp rundt seilfarten, og det var en mengde små og store rederier på Sørlandet. Drevet frem av konkurransen seg imellom ble det bygget stadig bedre seilskip. Men allerede i 1807 hadde Robert Fulton tenkt annerledes istedenfor bedre, og fra 1850-tallet tok dampskipene stadig mer av skipstrafikkmarkedet, på bekostning av seilskipene. Forenklet kan si at en gikk fra å sette stadig flere og større seil på båtene, til å tenke helt annerledes og sette inn en dampmotor istedenfor seil. Dette er et velkjent eksempel på forskjellen mellom enkel- og dobbelkretslæring. Jeg henter teorien rundt enkel- og dobbelkretset læring fra Jacobsen og Thorsvik (2007).

Læring og endring i en organisasjon fordrer både en kunnskaps- og en handlingskomponent, der det ofte er selve prosessen som fører til læring. Jacobsen og Thorsvik viser til at den vanligste måten å utvikle seg på er ved å reflektere over organisasjonens eksisterende praksis, og om det er denne som er best egnet til å få den ønskede måloppnåelsen. Når man endrer adferd for å nå et mål på en mer

effektiv måte kalles det enkelkretset læring.

Et sentralt begrep for å forstå dobbelkretset læring er tvil. Når en begynner å stille spørsmålstegn ved selve målet og endrer fokus fra *hvordan* til *hvorfor* en skal gjøre ting bedre. En tviler altså på om det riktige er å gjøre mer av det en allerede gjør, noe som fører til at mål og verdier endres.



Figur 4. Enkel og dobbelkretset læring. (Jacobsen og Thorsvik2007)

Den viktigste forskjellen mellom enkelkretset og dobbelkretset læring er at en kontinuerlig vurderer om de mål og verdier en baserer seg på er de riktige. Diskusjoner om mål og verdier med andre parter er en måte å øke sjansen for dobbelkretset læring.



## **3 Metode**

### ***3.1 Innledning***

Oppgavens formål er å se på hvilken effekt konflikter har på frivillige medarbeidere i en kristen organisasjon. Det har derfor vært naturlig for meg å søke etter empirisk materiale fra frivillige medarbeidere som har vært involvert i en menighet som har hatt konflikt. Jeg har altså først sett etter menigheter med kjent konflikt, deretter respondenter. I dette kapittelet redegjør jeg for de metodiske overveielserne jeg har gjort underveis. Jeg retter et spesielt søkelyset på min egen rolle som forsker i min egen organisasjon, Det Norske Baptistsamfunn.

### ***3.2 Utvalg av respondenter***

#### **3.2.1 Utvalg av menigheter til casestudier**

Mitt utvalg av respondenter er gjort ut fra menigheter hvor jeg har kjent til en konfliktsituasjon. Gjennom min posisjon som daglig leder i Norske Baptisters Barne- og Ungdomsforbund er jeg godt orientert i baptistsamfunnet. I tillegg har jeg diskutert mulige menigheter med leder for baptistsamfunnets relasjonsutvalg. Den endelige beslutningen om hvilke menigheter jeg som skulle danne oppgavens empiriske grunnlag er basert på mitt eget skjønn. I vurderingen av egnethet la jeg vekt på hvor lenge det er siden konflikten fant sted. Jeg har valgt én relativt nylig konflikt hvor der det har vært visse konfrontasjoner siste år, og én konflikt som ligger 2-3 år bak i tid. Jeg har altså valgt å bruke case som metode, og har i hovedsak benyttet kvalitative intervju. Mehmet Mehmetoglu (2004) definerer en case som «en undersøkelse av et begrenset system, over tid gjennom en mangfoldig datainnsamling.» Jeg har bare hatt ett intervju med hver person, mens innholdet i intervjuet strakk seg flere år tilbake i tid.

I utgangspunktet forsøkte jeg å få respondenter i en frimenighet tilknyttet et annet kirkesamfunn enn Det Norske Baptistsamfunn. Jeg opprettet kontakt med ledelsen i kirkesamfunnet, og de var positivt innstilt og anbefalte meg en menighet. De var også hjelpelige med å forsøke å få respondenter fra denne menigheten. Til tross for involveringen fra kirkesamfunnets ledelse viste det seg svært vanskelig å få respondenter fra denne menigheten. Derfor valgte jeg å heller bruke en annen menighet fra Det Norske Baptistsamfunn. Jeg har to ulike caser, dog fra samme kirkesamfunn, altså en kollektiv casestudie (Mehmetoglu2004). Mulige virkninger av å forske i egen organisasjon blir

behandlet i kapittel 3.5.

Jeg har altså valgt meg ut to caser, heretter kalt case A og case B, noen ganger med varianten menighet A og menighet B. De ligger i to ulike landsdeler i Norge, case A i et større tettsted og case B i en mindre by. Jeg har ikke foretatt noen grundig analyse av menighetsmedlemmenes sosiale status, utdanningsnivå, alders- eller kjønnsbalanse. Jeg har bevisst valgt å ikke identifisere menighetene, da en identifikasjon etter mitt skjønn vil være en for stor svekkelse av respondentenes anonymitet. Det er dermed likheter og ulikheter mellom de to menighetene som kunne kommet klarere frem i drøftingen, men som jeg altså har valgt å utelukke for å kunne gjøre oppgaven tilgjengelig for en bredere leserkrets. Selv om Det Norske Baptistsamfunn består av nesten 90 menigheter, ville sentrale ledere relativt kunne identifisere casemenighetene hvis jeg var mer spesifikk. Av samme grunn behandler jeg alle respondentene i en større gruppe i de tilfellene hvor det ikke er tungveiende forskjeller som krever en differensiering mellom case A og case B.

### **3.2.2 Utvalg av den enkelte respondent**

Etter å ha definert hvilke menigheter jeg ønsket å ta utgangspunkt i startet prosessen med å finne respondenter. Her var det viktig for meg å sikre en så høy grad av anonymitet som mulig, og at det også skulle være reell anonymitet internt i hver menighet jeg har intervjuet. Derfor måtte jeg forkaste min opprinnelige plan om finne respondenter ved hjelp av menighetens nåværende ledelse. I tillegg til å frata respondentene deres anonymitet ville en slik løsning ha redusert objektiviteten i valget av respondenter. Dagens ledelse har begge steder vært en aktør i konflikten, og kunne tenkes å ha en egeninteresse i å finne respondenter som hadde vært på nåværende ledelses side i konflikten.

Jeg har derfor i hovedsak brukt en kombinasjon av to metoder for å velge ut respondenter, og har fokusert på bredde og utvalg. Jeg hadde i informasjon om at det var minst to ulike grupperinger, og jeg søkte å få respondenter fra hver gruppe. Jeg foretok altså en utvelgelse basert på min forhåndskunnskap. Denne kunnskapen kan rett nok sies å være forutinntatt og på et noe tynt grunnlag, men jeg var hele tiden åpen for å korrigere utvalget mitt for å sikre en best mulig representasjon. Jeg opplevde selv at jeg med kun ett unntak fikk en god bredde i respondentutvalget. For å ivareta min egen åpenhet brukte jeg også til dels snøballmetoden. Jeg fikk forslag på flere mulige respondenter, og gjorde et tilfeldig utvalg blant disse (Jacobsen2005).

I kontakt med en mulig respondent forklarte jeg formålet med undersøkelsen med utgangspunkt i problemstillingen, og ba dem komme med forslag på andre mennesker jeg kunne forespørre. Etter hvert fikk jeg relativt mange navn å velge i, samt en viss oppfatning om hvilken posisjon den enkelte hadde hatt i konflikten. Hovedspørsmålet mitt var å se på hvilken effekt konflikten har hatt på den enkelte. Dette er et dyptgående tema, og derfor var det vanskelig å bedømme om jeg fikk et representativt utvalg. Jeg merket en aversjon mot å gi meg navn på personer som ikke lenger var en del av menighetsfellesskapet, og noen av dem jeg fikk navn på ønsket ikke å delta. Det kan derfor være en overvekt av personer som enten har valgt å forbli i den eksisterende menigheten, eller å bli en del av en ny gruppering. Jeg har ikke datagrunnlag på antall personer som har forlatt sammenhengen helt, kontra de som har blitt værende i menigheten.

Mitt endelige datagrunnlag består av fem respondenter i case A, og syv respondenter i case B. I tillegg hadde jeg lange, uformelle samtaler med ytterligere en person fra case A, og en fra case B. Det la seg ikke til rette å få dem inn som respondenter, men samtalene med dem bidro til å gi meg en større forståelse, samt at begge i en tidlig fase bistod i arbeidet med å finne respondenter.

Særlig i case A er det en overvekt av personer som har blitt værende relativt til de som valgte å gå ut av menigheten. Jeg gjorde flere forsøk på å få til et intervju med en person som var sentral i case A-konflikten og senere forlot fellesskapet, men dette lot seg ikke gjøre. Grunnene til personens avslag kan være mange, men jeg hadde en opplevelse av liten vilje til å prate med meg, noe jeg selvsagt respekterte. Samtidig ser jeg at det hadde styrket mine drøftinger og konklusjoner om jeg hadde fått til en bedre balanse mellom de som forble i menigheten og de som trådte ut, og da særlig i case A.

Jeg mener likevel at jeg har et tilstrekkelig spenn i mine respondenter til å foreta en videre analyse basert på de data jeg har samlet inn. Jeg opplevde i begge caser å komme til et metningspunkt når det gjelder ny informasjon (Kvale og Brinkmann2009). Dette innebærer at de siste intervjuobjektene hadde lite nytt å tilføre det totale bildet. Både i case A, og i særdeleshet case B, ble metningspunktet tydelig mot slutten av intervjurunden. Samtidig mener jeg at det ville styrket datagrunnlaget hvis jeg hadde lyktes med et noe bredere utvalg, og da kanskje fått frem enda flere aspekter i konflikten. Særlig gjelder dette fra dem som hadde valgt en exitløsning.

### **3.2.3 Informert samtykke og anonymitet**

Samtlige respondenter ble på forhånd forelagt et skriv, (vedlegg 1), hvor oppgavens formål

defineres, og hovedtrekkene i intervjudesignet presenteres. Alle respondenter ble også ved intervjuets start gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuene. Dette er i tråd med de etiske retningslinjene for informert samtykke (Kvale og Brinkmann 2009). Respondentene ble gjort kjent med at de som individer ikke ville bli identifisert, ei heller menighetens beliggenhet. Den nærmeste identifikasjonen som gjøres er at respondentene går eller har gått i to av omtrent 90 baptistmenigheter i Norge. Personer med god kjennskap til situasjonen i kirkesamfunnet vil selvsagt kunne snevre inn mulighetsrommet til menigheter de vet har hatt en konflikt, men det vil fortsatt være en rekke mulige alternativer utover mine to caser. Jeg har også bevisst valgt å endre på detaljer som ikke røkker ved meningsinnholdet. Jeg har noen ganger endret kjønn på informantene eller personen det refereres til, foretatt mindre endringer i tidsmessig plassering av hendelsene, og også endret rammene rundt noen av historiene som fortelles. I de tilfellene jeg bruker navn er det ikke respondentens eget navn. Dag Ingvar Jacobsen (2005) peker på at dette er en metode som kan bruke for å sikre informantens anonymitet. Han ser ikke på dette som den foretrukne metoden, men jeg har likevel valgt å benytte disse grepene fordi jeg mener det er den beste metoden i mitt tilfelle. For å sikre god lesevennlighet må man presentere tilstrekkelig med detaljer til å gi et godt bilde av situasjonen. Samtidig trengs det ikke mange detaljer før personer med god kjennskap til ulike baptistmenigheter ville gjenkjent igjen stedet, og menigheter med relativt få aktører ville med stor sannsynlighet blitt gjenkjent. I hvert enkelt tilfelle hvor jeg har endret fakta har jeg foretatt en vurdering av hvorvidt dette er nødvendig, og i hvilken grad meningsinnholdet blir endret av mine justeringer.

På bakgrunn av denne metodiske tilnærmingen til presentasjon av teksten, samt at jeg har et fokus på konflikter på et systemnivå og ikke på enkeltpersoner, har jeg kommet frem til at jeg ikke trenger å søke Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste om godkjenning. Denne beslutningen ble tatt i samråd med mine faglige veiledere ved Universitetet i Agder.

### **3.2.4 Rammer rundt intervjusituasjonen**

Begge stedene har en baptistkirke som jeg kunne brukt til intervjuene, og disse lokalene ville i seg selv vært tilfredsstillende rent teknisk. Samtidig har det vært viktig å sikre at rammen rundt intervjusituasjonen er så nøytral som mulig. For flere av de involverte kunne man tenke seg at det kunne være problematisk å forholde seg til selve kirkebygningen. Jeg var derfor bevisst hvilken effekt intervjustedet kunne ha på informantene og deres svar. I case A valgte jeg derfor å leie et nøytralt sted for å avholde intervjuene. På dette leide stedet ble alle intervju foruten ett avholdt. I

det siste intervjuet ble jeg invitert hjem til respondenten, og fikk også servert kveldsmat. Jeg merket at denne intervjusituasjonen ble noe annerledes enn de foregående. Intervjuet var på mange måter det mest åpenhjertige og nære intervjuet. Det er nærliggende å tro at den mer avslappende atmosfæren hjemme hos en selv fikk personen til å slappe av mer, og kanskje åpne seg mer for meg som forsker. Den annerledes stemningen kan også skyldes andre årsaker, for eksempel informantens personlighet, og det kan være at intervjuet ville vært like åpenhjertig uavhengig av hvor det ble avholdt.

I case B var menigheten langt på vei delt i to ulike grupperinger. Her hadde jeg fire intervju den ene dagen, med fire respondenter som alle var en del av en gruppe som hadde gått ut av menigheten. Disse intervjuene ble avholdt i en skjermet del av en lokal restaurant. De resterende tre intervjuene ble avholdt i kirken, og disse tre respondentene var fortsatt aktive i den «gamle» menigheten. Tre av intervjuene ble altså holdt på åstedet for noen av kontroversene. Det kom frem i intervjuene gjennom spesifisering av steder i rommet hvor noen satt når de sa eller gjorde ting. For eksempel, *«vi satt her alle sammen, jeg satt her vi sitter nå, og Kåre og de andre satt på det bordet der borte.»* Utover denne visualiseringen er det vanskelig å avgjøre i hvilken grad disse intervjuene ble påvirket negativt eller positivt av at de ble gjort i kirken. Det var ikke noe i intervjusituasjonen som tilsa at noen av respondentene følte seg ubekvem under samtalen. Jeg mener jeg etterlevde min intensjon om å ikke velge et intervjusted som kunne virke støtende eller psykisk belastende for respondentene.

Det ble lagt inn god tid mellom intervjuene, dels av hensyn til meg som forsker, og dels for å hindre at respondentene ikke «møtte hverandre i døren». Intervjuene varte fra i overkant av en halv time til én og en halv time. Det var de som var mest sentrale i konflikten som brukte lengst tid på intervjuene.

### ***3.3 Datainnsamling***

Datainnsamlingen er hovedsakelig gjort ut fra kvalitative, enkeltvise intervju med respondenter. Forskeren har ikke gitt noen opplysninger om hvem de andre respondentene er, utover at det er flere personer fra hver av de to menighetene. I hvilken grad respondentene prater med hverandre og forteller at de er intervjuet har jeg ikke oversikt over.

Dataene ble samlet inn i løpet av februar 2012 ved at forskeren reiste til stedene hvor respondentene

bodde, og etablerte en midlertidig base der. Jeg ble 2-3 dager på hvert sted. Hvert intervju tok mellom en halv og én og en halv time, og var planlagt som et semistrukturert livsverdenintervju. Dette defineres som en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, med henblikk av fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet (Kvale og Brinkmann 2009).

På forhånd hadde jeg utarbeidet en intervjuguide, vedlegg 2, med fire hovedtema som jeg ønsket å fokusere på i den videre analysen. Til hvert hovedspørsmål hadde jeg forberede flere mulige underspørsmål for å sikre at samtalen ikke sporet av. Jeg fulgte ikke strengt det oppsettet jeg hadde satt opp på forhånd, men brukte intervjuguiden for å sikre at respondenten kom inn på hvert enkelt hovedtema. Faglitteraturen sier også at en kan velge om man følger en intervjuguide slavisk, eller om man bruker den som en rettesnor og lar ens eget skjønn vurdere i hvor stor grad det er ønskelig å forfølge respondentens ulike tankerekker (Kvale og Brinkmann2009). Jeg gjorde det klart i starten av hvert intervju at respondenten kunne prate fritt, og så kom jeg med oppfølgende spørsmål underveis. Alle intervjusituasjonene var selvsagt unike. I noen tilfeller stilte jeg mange spørsmål, mens jeg i andre intervju stilte jeg svært få.

Jeg brukte båndopptaker under intervjuene. Dette informerte jeg respondentene om på forhånd, og var bevisst på å avdramatisere båndopptakerens rolle. Fordelene med båndopptaker er at jeg kunne være langt mer til stede i intervjuene, og jeg kunne være en fokusert og aktiv lytter gjennom blant annet blikkontakt. Jeg kunne også notere meg stikkord underveis om jeg ville følge opp i etterkant.

Det ligger også noen utfordringer ved bruk av båndopptaker. Jacobsen (2005) peker på at noen av respondentene kan bli helt stumme når de ser en opptaker. Jeg opplevde ikke dette, båndopptakeren virket ikke skremmende på mine respondenter. Jeg opplevde i starten på tre av intervjuene at respondenten pratet uvanlig høyt, og jeg skjønnte at de pratet til båndopptakeren. Da tok jeg en liten pause og forklarte at båndopptakeren hadde god mikrofon, og at vi ikke trengte å tenke på denne når de snakket. Etter få minutter merket jeg ikke noe fokus på båndopptakeren fra noen av mine respondenter.

I etterkant av intervjuene ble alle opptakene transkriberte til skriftlig tekst. Det er i all hovedsak disse tekstene som er brukt i den videre bearbeidelsen, men jeg har også hatt muligheten til å ved behov høre aktuelle fraser på nytt. Ved prosjektets avslutning vil lydfilene bli slettet.

### ***3.4 Dataanalyse***

Meningsfortettingen skjedde ved at jeg leste gjennom teksten flere ganger for å få oversikt over helheten. Deretter trakk jeg ut det jeg oppfattet som essensen i tekstene, for på den måten å fortette meningene i det intervjupersonene har sagt. Det er viktig å la respondentenes egne stemmer og ordvalg komme til uttrykk, og derfor bruker jeg den lokale dialekten så autentisk som mulig i analysen. Gjennom meningsfortettingen har jeg fått noen kortfattede utsagn og avdekket sentrale punkt fra den enkelte intervjupersonen. Deretter bruker jeg meningskategoriseringen, som består i å bruke faglige begrep på hovedessensen i uttalelsene.

For å sette utsagnene inn i rett kontekst har jeg lagt vekk på en deskriptiv beskrivelse av funnene mine ved å bruke tjukke beskrivelser, for å sette utsagnene inn i riktig kontekst (Mehmetoglu2004). Dette gjøres ved å fortelle om den konteksten utsagnene er gitt i. Jeg bruker i liten grad tall for å beskrive mine data, men forsøker etter beste evne å trekke ut funn basert på de kvalitative dataene jeg faktisk har samlet inn. De gangene jeg ikke har hatt tilstrekkelig data til å konkludere forsøker jeg å skrive mer varsomt. Et eksempel på dette er når jeg skriver om de pastorene som tidligere var ansatt, og blir omtalt som «en balansekunstner». Her ser jeg noen sentral trekk som jeg viser til, men jeg har jeg ikke tjukke beskrivelser å støtte meg på, og er derfor bevisst på at jeg har et begrenset empirisk materiale på dette punktet.

### ***3.5 Forske i egen organisasjon***

Jeg har valgt å forske i min egen organisasjon. Den viktigste begrunnelsen for dette var at organisasjonen var tilgjengelig for meg. Jeg hadde kunnskap om flere mulige casesteder, og jeg hadde også kunnskap om hvem jeg kunne rådspørre for å sikre at jeg fikk tilstrekkelig med steder å velge mellom. Jeg er klar over at å forske i egen organisasjon krever en spesiell våkenhet når det gjelder effekt dette har på respondentene, analysen og det ferdige produktet.

Repstad (2007) skriver at en hele tiden må være bevisst forskningseffekten, og at denne effekten blir ytterligere komplisert gjennom den dobbeltrollen en får ved å forske på ens egen organisasjon. Jeg vil forsøke å belyse dette gjennom noen hovedpunkt.

### **3.5.1 Språk og struktur**

Ved å velge en verden som jeg selv er en del av, kjente jeg allerede språket som ble brukt. Jeg brukte relativt kort tid på å forstå hva konfliktene egentlig handlet om, og var i stand til å sette disse inn i en større sammenheng. Når respondentene brukte begrep som åndelighet og menighetsdemokrati ble de forstått av meg som forsker. Dette gjorde at jeg raskt kunne se kjernen i det respondenten formidlet, samtidig som det ga respondenten trygghet i at personens verden ble forstått av meg som intervjuer. Strukturer som menighetsråd, menighetsmøter og baptistsamfunnets posisjon overfor den lokale menigheter var alle elementer jeg umiddelbart kjente igjen. Dette reduserte faren for misforståelser, og respondenten følte seg nok i stor grad forstått. En utfordring er at jeg kan ha tatt enkelte begrep for gitt og at respondentene faktisk la andre ting i begrepet enn det jeg umiddelbart antok. Andre forskere som har undersøkt i sammenhenger som ligger nært sine egne peker på de samme problemstillingene som jeg har sett (Leer-Salvesen2009). Løsningen på denne utfordringen var at jeg eksplisitt spurte respondenten hva de la med ulike begrepene i de tilfellene hvor jeg mistenkte at vi hadde ulike begrepsdefinisjoner. Et eksempel på dette er en respondent som sa at han «ikke var åndelig». Jeg tok da tak i hans bruk av begrepet og ba ham utdype hva han la i det, og sikret dermed at vi forstod hverandre.

### **3.5.2 Lojalitet og ærlighet**

Jeg har ikke vært en del av noen av de to menighetene jeg undersøkte. Jeg kjente heller ikke alle respondentene fra før, og jeg vil ikke karakterisere noen av dem som nære venner, selv om flere av dem er bekjente. Samtidig kjente alle respondentene til meg, gjennom min posisjon som daglig leder i Baptistenes Barne- og Ungdomsforbund (NBUF). NBUF er formelt sett en selvstendig organisasjon, helt uavhengig av Det Norske Baptistsamfunn. Allikevel ble jeg nok i praksis til dels sett på som en av lederne for kirkesamfunnet sentralt, bevitnet av en respondents utsagnet om «dere fra Oslo». Baptistsamfunnets hovedkontor ligger i Oslo, og NBUF har tidligere hatt lokaler i samme bygg.

Flere av respondentene var også ledere i ulike barne- og ungdomsgrupper, så disse hadde jeg en mer formell link til. Og i én situasjon var jeg også perifert involvert i en av konfliktperiodene. Dette kom frem i ett intervju hvor respondenten trakk frem at jeg i konfliktperioden hadde kommet innom søndagsskolelederne for å ha møte kun med dem. Dette var noen år tilbake, og jeg tok aldri del i selve i konfliktløsningen. Jeg ble som tidligere nevnt også invitert hjem til en av respondentene,



men jeg kjente ikke denne respondenten bedre enn de andre, og opplevde ikke dette som å gå for nært. Leer-Salvesen er en kjent skribent og debattant, og skriver om dette å være kjent for de andre (Leer-Salvesen2009). Jeg kjenner meg igjen i hans refleksjoner knyttet til at denne rollen kan påvirke de svarene en får, og jeg har vært bevisst på dette både under intervjuene og i analysen.

I brevet til respondentene, vedlegg 1, var jeg tydelig på at dette var en studie i regi av Universitet i Agder. Kombinert med at jeg tross alt representerte en annen organisasjon enn baptistsamfunnet, var dette med på å øke graden av objektivitet noe.

Samtidig er jeg klar over at jeg nok dels ble sett på som en intern, dels som en som kom fra et hovedkontor, og dels som en student. Som jeg tidligere har beskrevet mener jeg at nettopp fordi jeg har kjennskap og nærhet til den enkelte menighet og respondent, klarte jeg å få respondenter til undersøkelsen. Dette underbygges av at jeg ikke klarte å få respondenter i det andre kirkesamfunnet som jeg først ønsket å bygge studien på.

At jeg ble sett på som dels intern kan det ha påvirket svarene jeg fikk i ulike retninger. På den ene siden kan informantene ha pyntet på historiene og sin egen rolle i konflikten for å fremstå i et best mulig lys overfor meg. Jeg mistenker at minst én av respondentene kraftig tonet ned sin egen rolle spesielt, og alvorlighetsgraden generelt. På den andre siden kan min nærhet ha ført til at de var mer ærlige, fordi de hadde større tillit til min behandling av deres historier i etterkant. Jeg følte meg trodd på at studiens formål var å lære fra deres historier for å bedre kunne håndtere og forebygge konflikter.

### **3.5.3 Min tolkning og interne rolle**

Jeg jobber i kirkesamfunnet, og vil derfor møte både casemenighetene og respondentene igjen. Samtidig har jeg et ønske om at denne oppgaven skal kunne brukes internt i kirkesamfunnet til å hjelpe oss å håndtere konflikter bedre, og ikke minst bidra til å lage gode systemer for å minimere de mulige negative konsekvensene en konflikt har på den enkelte. For å kunne gjøre dette må oppgaven gjøres tilgjengelig for kirkesamfunnet og andre som kan ha interesse av den. Det stiller selvsagt krav til meg som forsker hva gjelder nøyaktighet og metodisk kompetanse, for å sikre en så god validitet av oppgaven som mulig.

Siden jeg har valgt å forske i min egen organisasjon stiller det noen ekstra krav til meg. Jeg kan

være fristet til å pynte på resultatet for å sette mitt kirkesamfunn i et bedre lys overfor andre aktører. Alternativt kan jeg krisemaksimere for å øke verdien av mitt bidrag. En annen sentral faktor vil være om jeg våger å skrive ærlig om de som faktisk er intervjuet, eller om jeg blir redd for å være for hard eller direkte. Jeg mener selv jeg ikke har utelatt noen viktige funn. Repstad (2004) skriver at motet til å skrive sannheten avhenger av styrken til å tåle kritikk fra andre i organisasjonen. Det har vært viktig for meg å forsøke å bevare en objektivitet overfor dem jeg skal undersøke, og dette er gjort gjennom å ha en bevisst refleksjon rundt de faktorer som kan spille en rolle både i intervjuene og i min tolkning og presentasjon av datamaterialet.

### **3.6 Det ferdige resultatets validitet**

Den største utfordringen i det ferdige resultatet er at det er noen funn som jeg har utelatt fordi de ville gjort menighetene gjenkjennbare for sentrale ledere i baptistsamfunnet. Dette gjelder element som er særegne for de to menighetene, og som kunne bidratt til å gi et enda mer utfyllende bilde av den virkeligheten jeg beskriver. Jeg mener likevel at jeg ikke har måtte gi opp vesentlig informasjon for å ivareta menighetene og respondentenes anonymitet.

Jeg har selv pekt på to svakheter med datagrunnlaget mitt. For det første har jeg ingen respondenter som bevisst eller ubevisst har forlatt et menighetsfellesskap uten å gå raskt inn i et nytt menighetsfellesskap. Særlig i case B var det å gå inn i et nytt fellesskap begrunnelsen for å gå ut av det eksisterende fellesskapet. For det andre er respondentutvalget i case A litt skjevt, da jeg kun har en respondent som har valgt en exitløsning, mens de fire andre respondentene har blitt værende.

Når en summerer opp de metodiske refleksjonene jeg har gjort, så mener jeg at det å forske i min egen organisasjon, til tross for de utfordringene det medfører, har vært en styrke for validiteten. Jeg mener også at jeg har et tilstrekkelig stort utvalg av respondenter til å si noe om hvilke effekter konflikter har på frivillige medarbeidere i en menighet, og videre komme med refleksjoner rundt hva som kan gjøres for å ivareta dem på en bedre måte.

Hovedresultatene fra masteroppgaven ble medio mai 2012 presentert i foredragsform for ledelsen i Det Norske Baptistsamfunn, representanter fra Høyskolen for Ledelse og Teologi og Norske Baptisternes Barne- og Ungdomsforbund, samt hele relasjonsrådet i Det Norske Baptistsamfunn. Tilbakemeldingene fra dette foredraget var at lytterne kjente seg igjen oppgavens hovedfunn. Jeg har også gjort en avtale om å presentere oppgaven for casemenighetene i løpet av høsten 2012. Jeg

mener dette også er med på å øke oppgavens validitet.

## 4. Drøfting

### 4.1 Fellesskapet

Jeg har valgt å skrive om to baptistmenigheter som er lokalisert på to ulike steder i landet. De to menighetene har noen fellestrekk og noen ulikheter. Forskjellene mellom dem forklares i stor grad av at menighetsmedlemmer setter sitt preg på fellesskapet, og det opplevde fellesskapet er helt klart preget av den kulturen de ulike menighetsmedlemmene er preget av. Alle mine respondenter beskriver menighetsfellesskapet som inkluderende og imøtekommende. En respondent beskrev fellesskapet slik: «Jeg ble godt tatt i mot, jeg kjente en her fra før men ikke spesielt godt. Jeg trivdes veldig raskt» Alle har blitt en del av menigheten fordi de trivdes der. Tre av mine respondenter er født inn i menigheten, og tre andre er gift med personer som var en del av menigheten. Disse seks tilhører store familier som har preget begge menighetene. I begge menighetene var det flere store familier, samtidig som én familie var markant større enn de andre, og preget menigheten sterkt. «Ja, jeg er en del av den familien, det er jo en lang historie, flere ledd bakover.»

De resterende respondentene hadde sluttet seg til menighetsfellesskapet etter å ha flyttet til den aktuelle byen. «Jeg kom med i baptistkirken når jeg flyttet til byen, det var et stort ungdomsarbeid her og mange på min alder. Pastoren tok også godt imot meg.» Vi kan altså beskrive menighetene som normative organisasjoner, ettersom medlemmene har sluttet seg til organisasjonen på frivillig grunnlag.

Flere av respondentene beskriver også sterke vennskapsbånd i menighetene, både innad i og på tvers av de store medlemsfamiliene. Flertallet av respondentene bruker det meste av sin fritid på menigheten, enten direkte gjennom arbeid i menigheten, eller indirekte gjennom sosial omgang med andre menighetsmedlemmer. «Jeg er ofte i kirken, flere ganger i uken. Og ellers så treffer jeg mange fra kirken. Både i familien og andre som jeg bare er venner med.»

Menighetene beskrives altså med en sterk indre tilhørighet og et godt samhold. Jeg har ikke tilstrekkelig data til å tydelig kategorisere menighetene som kirke, sekt eller denominasjon i tråd med Repstad (2000), presentert i kapittel 2.2.1. Begge menigheter fremstår som noe utadvendte og åpne, og vil derfor enten være en institusjonell sekt, eller en denominasjon. Forskjellen mellom disse to kategoriene er ikke stor, og jeg mener at den videre analysen av oppgavens problemstilling krever ikke at det gjøres en slik kategorisering.

Begge menighetene er baptistmenigheter, som kjennetegnes av at de er selvstendige og selvstyrte menigheter innenfor et kirkesamfunn (kongregasjonalisme) (Eidberg1976). I praksis betyr dette at menighetene styrer seg selv, men at de også får tilbud om veiledning fra sentralledet. Menighetens selvstendighet kontra det å være en del av en større sammenheng var et tema i mine intervjuer. De fleste respondentene opplevde baptistsamfunnets inngripen som god, men én var svært kritisk og opplevde at menighetens autonomi ble truet av et ikke-legitimt press fra utsiden. «De kom inn fra Oslo og bare overkjørte oss helt, vi hadde en egen prosess. Vi er jo en selvstendig menighet, og så kom de inn og overkjørte oss. Slik de har gjort mange ganger før.» Her henviste vedkommende til en debatt knyttet til forståelsen av kongregasjonalismen, som handler om i hvilken grad og på hvilken måte et kirkesamfunn kan intervensjonere i en selvstendig menighet. De resterende respondentene satte pris på tilbudet om konfliktløsning: «Det var bra de kom, og de kom i rett tid. De måtte ikke kommet senere i hvert fall, og de kunne jo ikke kommet før, da var det jo julehøytid og ferie.»

## **4.2 Konflikten**

Fokuset mitt er på konsekvensene av konflikten, og hvordan man på en bedre måte kan ivareta de involverte partene. Men for å forstå konsekvensene må en også ha en forståelse av selve konflikten. Jeg bruker konfliktrappen presentert i kapittel 2.2.2 til å se på konfliktens utvikling. Jeg ser spesielt på fenomenet makt i konfliktene, og drøfter avslutningsvis noen spesielle roller i konfliktene.

### **4.2.1 Konfliktens utvikling**

Deler av fremstillingen er felles for begge menighetene, og når dette ikke er tilfellet blir det påpekt. I hovedsak er fremstillingen generalisert, kun enkeltpunkt er konkrete situasjoner. Flere av punktene blir grundigere behandlet i andre kapitler, og denne fremstillingen er kun ment som en oversikt over temaet.

#### **4.2.1.1 Nivå 1: Åndelighet og orden (uenighet og interessemotsetninger)**

Jeg undersøkte to ulike menigheter på to ulike steder. Jeg visste at det hadde vært en konflikt på disse to stedene, men kjente ikke til konfliktens kjerne. Mine data viser at den saken som i alle fall tilsynelatende lå i bunn av konflikten var temmelig lik begge steder: det var en spenning mellom

åndelighet og orden, mer presist en spenning rundt selve *definisjonen* av åndelighet og orden.

I begge menighetene var det en gruppe mennesker som både i egne og andres øyne var særskilt åndelige. Denne gruppen vurderte andre til å være mindre åndelige enn seg selv. Gruppens åndelighet hadde ulike utslag som blant annet form på bønnemøter, sangstil i møtene og manifestasjoner som tungetale. «Vi ville ha mer fokus på lovsangen, de andre ville ikke være med på det, de var ganske trege.» Denne åndelige gruppen hadde også et delvis annerledes syn på hvilken type forkynnelse og fokus en ønsket å ha i gudstjenesten. En respondent som definerte seg selv utenfor denne spesielle åndeligheten uttrykte: «de bestemte alle som skulle tale, og mange var ikke flinke engang, men de hadde denne riktige åndeligheten, så da var ikke våre forslag mye verdt.» De som ble sett på som mindre åndelig så på seg selv som ordentlige og ansvarlige, samtidig som de mente at den åndelige gruppen var overåndelige og svevende.

Denne mindre åndelige gruppen var opptatt av tradisjon og system, og en av de sterkeste anførerne av dette synspunktet tegnet en tidslinje i starten av intervjuet. Tidslinjen ble fulgt til punkt og prikke, og alle mine spørsmål ble relatert til denne tidslinjen. Det kom også utsagn som: «De skulle bare visst hvor mye papirer det egentlig er. Jeg lurer på hvordan de skal klare å holde orden på alt.» Når det gjelder strukturer sa samme person: «Vi må jo ha orden på menighetsmøtene, med innkallinger i tide og kjente sakslister.» Tradisjonene ble også fremhevet som viktige, og en respondent kom under intervjuet med et ledende spørsmål til meg: «Vi er jo tross alt baptister, og det er jo sånn det må være da, ikke sant?»

Småkonflikter er normalsituasjonen i en organisasjon, og spenninger og interessenmotsetninger er en del av det å være sammen. Det interessante er å finne ut av når konflikten gikk fra uenighet og interessenmotsetninger (nivå 1) til personifisering (nivå 2). Kompleksiteten i de ulike konfliktene gjør det vanskelig å sette et konkret tidspunkt for denne overgangen, og konflikten utviklet seg også gradvis fra ett nivå til det neste.

#### **4.2.1.2 Nivå 2: Personlig (personifisering)**

I det uenigheten gikk fra å handle om *hva* som var åndelig og ikke åndelig, ansvarlig og uansvarlig til *hvem* som var åndelig og ansvarlig så ble konflikten personifisert. Konflikten gikk fra å være en sakskonflikt til å bli en personkonflikt, og navngitte enkeltpersoner ble pekt ut som bakgrunnen for problemene. I menighet A ble én gruppe ansett å definere hva som var åndelighet og hvilke personer

som tilhørte denne gruppen. I menighet B var det særlig to personer som ble trukket frem som de personifiserte ytterpunktene av åndelighet og orden.

Totalinntrykket fra intervjuene er at det er en vekselvirkning mellom de to nivåene: dels ble utsagn og karakteristikk som var ment å være saklig, tolket personlig, og dels ble uttalelsene og verdensbildene stadig mer personfokuserte. Et eksempel på dette er at en av de som var svært opptatt av orden ble meget utilfreds av at ting han tidligere hadde hatt ansvar for ble foreslått overtatt av andre. De som kom med dette forslaget fremhevet at det kun var ment som et forslag til generell forbedring, mens den aktuelle personen tolket forslaget som mistillit mot seg. Den samme vekselvirkningen er til stede i flere av de andre relasjonene jeg har sett på.

I etterkant fremstiller respondentene disse fasene ulikt, og jeg antar det kan skyldes en ulik opplevelse av hva som omhandler sak og hva som omhandler person. For de som først opplevde konflikten som personlig gikk denne første perioden over flere år i menighet A: «Det startet da pastoren flyttet, og det er vel 5-6 år siden, da kom tingene frem.», og i omtrent et år i menighet B: «Jeg vet ikke helt hva som skjedde, og hva det startet med. Vi stod jo sammen i en vanskelig sak tidligere. Det var vel omtrent et år før de gikk ut.» For noen av mine respondenter fremkommer dette stadiet som kort, og også sammenhengende med at problemet vokser (nivå 3). «Jeg hadde jo hørt litt, og merket noe. Men trodde ikke det var så ille. Så plutselig var det en stor sak.»

#### **4.2.1.3 Nivå 3: Makt og historie (problemet vokser)**

I menighet A trekkes det frem enkeltpersoners forhistorie hva konflikter gjelder. «De har jo vært i flere konflikter tidligere. En gruppe var jo med i en metodistkirke før. Der ble det jo kjempebråk. Ikke rart det ble bråk da de kom hit.» Både i menighet A og B trekkes familieband frem som sentrale faktorer, og omhandler både hvem som er i familie, og like viktig er en kategorisering av hva de ulike familiene mener, og hvordan de er. «De sitter jo rundt samme middagsbord. Der prater de, og alle får informasjon. Ja det er nok mye som blir bestemt der.»

Da jeg diskuterte konflikten på nivå 1 (uenigheter og interessekonflikter), sa jeg at konflikten handlet om spenningen mellom åndelighet og orden. Jeg mener at dette er sentralt, særlig når det gikk på selve uenigheten. Men det var også flere andre aspekter som ble tydelige, og særlig i konfliktopptrappingen kom disse synspunktene tydeligere frem. På mitt spørsmål om hva konflikten egentlig handlet om svarte en av respondentene: «Det handlet jo om makt! Hvem som hadde mest

makt, og hvem som skulle lede. Det var jo helt tydelig, for da de ikke fikk det som de ville så forsvant de jo.» Flere av respondentene mine beskriver en slik maktkamp, og særlig i menighet A peker flere at selve konflikten mellom orden og åndelighet egentlig ikke var så stor. Én sa: «Vi kunne funnet ut av det, hvis ikke alle var så sta, det var jo ikke så stor forskjell egentlig.», i case B sier en av respondentene som har blitt igjen: «Jeg skjønner ikke helt hvorfor vi ikke kunne være enige, vi var jo ikke så uenige egentlig.»

I begge situasjonene var jeg inne i etterkant av selve konflikten, og fikk fortalt hvordan den utspant seg. Derfor er det vanskelig å vite når i prosessen de ulike aspektene ble tatt inn i konflikten. Særlig gjelder dette tidfesting av når tidligere historier og generell adferd ble viktig. Flere av personene med relasjonene som ble brutt var før krisen nære venner og familier. «Før reiste vi på ferie sammen hver sommer. Nå prater vi ikke lenger. Vi kan hilse på butikken, men ikke noe mer.» I menighet B kom konfliktløser inn mens konflikten var på dette problemet-vokser-nivået (nivå 3).

#### ***4.2.1.4 Nivå 4: Ultimatum (Dialogen opphører)***

Det mest karakteristiske likhetstrekket mellom de to konfliktene er knyttet til når man gikk fra nivå 3 til nivå 4. Dette skjedde på samme måte begge steder, gjennom at den ene parten fremsatte et ultimatum. I menighet A ble ultimatumet fremsatt i brevs form av den gruppen som senere gikk ut av menigheten. Jeg har ikke sett dette brevet, og kun fått innholdet referert fra flere av respondentene. Men alle mine respondenter er tydelige på at det var et ultimatum.

I menighet B ble ultimatumet fremsatt i et ekstraordinært møte av en av de som ble værende i denne menigheten. Her ble ultimatumet fremsatt på bakgrunn av et skriftlig materiale skrevet av den andre part. Selv om en konfliktløser allerede var i en prosess med menigheten så ble denne ikke konsultert før ultimatumet. Jeg har heller ikke sett dette skriftlige materialet, kun fått det referert av respondenter fra menighet B.

#### ***4.2.1.5 Nivå 5: Makt (fiendebilder)***

Ultimatumet i menighet A kom på sommeren, og konfliktløser ble som et resultat av ultimatumet involvert kort tid senere. Her skiller de to menighetenes prosesser lag delvis. Den akutte konflikten blir i menighet A på mange måter løst ved at de personene som fremsatte ultimatumet i brevs form



valgte å melde seg ut og trekke seg bort kort tid etter at ultimatumet kom. Dette ble gjort da gruppen skjønnte at den ikke ville få medhold. Det utspant seg altså en maktkamp, som denne gruppen raskt skjønnte den ville tape. Samtidig er det personlige motsetninger som følger konfliktrappen videre.

Konfliktløser var allerede engasjert i menighet B, og bidrar til å redusere konfliktens intensitet noe. Dette skyldes nok delvis selve konfliktløseren, men mest at den ene part umiddelbart etter det muntlige fremsatte ultimatumet bestemte seg for å melde seg ut. En respondent fra gruppen som gikk ut sier det slik: «Vi hadde tenkt på det en stund. Men bestemte oss senere den dagen. Det var på tide å gå ut.» Siden gruppen gikk ut var det mindre det var viktig å kjempe om, og færre følelser involvert. Konfliktløser arrangerte et fellesmøte der hensikten var å komme i dialog og oppnå forståelse mellom partene. «Vi hadde jo et møte. Det var greit det altså, men det var ikke så mye å prate om. De hadde jo allerede bestemt seg.» I hvilken grad partene i dette møtet oppnådde forståelse for den andre part er noe uklart. Ei sa «De var jo der og hørte på det vi sa, men [jeg] vet ikke helt om de skjønnte det.»

#### **4.2.1.6 Nivå 6 og 7: Krig som ikke kom (åpen fiendtlighet og polarisering)**

Blant mine viktigste funn er at det i begge de kartlagte konfliktene ble valgt en exitløsning tidlig i konflikten. Det er derfor vanskelig å se hvordan konflikten som prosess beveger seg inn i en åpen krig mellom to parter, fordi den ene parten gav seg før det gikk så langt. Det har vært tilløp til åpen fiendtlighet i etterkant av splittelsen, særlig i menighet A. Her var det en episode hvor en person på bakgrunn av truende e-poster følte seg fysisk truet. Jeg har ikke fått lese disse e-postene, jeg har kun fått dem referert i etterkant. Men den personen som ble utsatt for trusselen mistet nattesøvnen, og var selv flere år i etterkant fortsatt tydelig beveget over hendelsen. Han sa selv: «Jeg ble redd, og helt knust. Men jeg bestemte meg for at han ikke skulle få knekke meg.» Denne hendelsen ble håndtert ved at konfliktløseren ble brukt i et eget dialogmøte mellom disse to partene. Begge fikk ha med seg en venn på møtet, og man fikk skværet opp i den konkrete situasjonen. «Det var godt å ha ham [konfliktløseren] med på møtet. Han klarte å sette ord på det jeg ikke klarte å formulere selv. Det var helt avgjørende for at det gikk bra. Jeg hadde ikke taklet det alene.»

Jeg har bare intervjuet den ene parten i denne situasjonen, og på tross av det nevnte oppklaringsmøte har personen fortsatt et anstrengt forhold til motparten, og de er ikke lenger venner. «Vi var venner før ja, men nå prater vi ikke lenger. Jeg har ingen interesse av å være sammen med han.»

Denne åpne konflikten er altså et unntak. Det store bildet viser at det er lite åpen fiendtlighet, tvert imot trekker folk seg unna tidlig i konflikten, og exitløsningen blir valgt fremfor økt opptrapping. Jeg tolker det derfor dit at begge konfliktene blir løst gjennom at én part bryter avhengigheten, fremfor å gjøre noe med uenigheten.

## **4.2.2 Verdensforståelser og makt**

Konfliktens opprinnelse knyttet til spenningen mellom åndelighet og orden var mer presist knyttet til hvem som hadde rett til å definere dette. Én måte å se makt på er derfor å se etter hvem som var i stand til å definere hva som var rett og galt. I første omgang er dette tydeligst blant de som definerte hva som var åndelig. Her ble det ikke oppfattet som tilstrekkelig å delta på de rette stedene, som menighetens bønnemøter, man måtte også være sammen med de rette folkene og si de riktige tingene. Disse kriteriene for åndelighet gjorde at noen falt utenfor, og det var den som satt med makt var de som var i stand til å definere dette skillet mellom innenfor og utenfor.

### ***4.2.2.1 Kampen mellom definisjon av åndelighet og orden***

Begge menighetene er etablerte menigheter med en lang historie, og den spesielt definerte åndeligheten kom begge steder som en delvis ny konstruksjon i opposisjon til noe traust og ordentlig. Det var altså allerede etablert en konstruksjon som beskrev hvordan akkurat denne menigheten skulle være, og hva det innebar å være en baptistmenighet. Baptistmenigheter har i liten grad nedskrevne regler som definerer kultur og verdier, så det er ofte personer som besitter denne konstruksjonen.

Det var altså en situasjon hvor det var to konstruksjoner som kjempet mot hverandre for å få mest mulig legitimitet i organisasjonen. På den ene siden stod de som selv definerte seg som åndelige, og de fikk og tok retten til å definere hva åndelighet er, og ikke er. Dette gjaldt blant annet hvilke aktiviteter og forkynnelse som var åndelig. Et eksempel her var en situasjon i en studentgruppe hvor det var omfattende forbønnshandlinger, som noen opplevde som svært gode: «Gud var til stede, og sønnen vår ble totalt forandret etter denne kvelden.» Andre beskrev den samme hendelsen på en annen og mer negativ måte: «Det tok jo helt av, det var jo i utgangspunktet bra, men det ble helt overåndelig. Det var usunt, vi er jo tross alt baptister.»

På den andre siden stod de som fikk definere orden og ansvarlighet. De laget lister og systemer for så mye de kunne. En person sa «Det var så mange lister og planer at vi ble helt utmattet. Det var ikke hensiktsmessig.» En annen sa «Vi må jo ha orden, vi skal sende inn lister til fylkesmannen og alt mulig. Det må jo gjøres på en skikkelig måte.» Igjen ser vi at situasjoner oppfattes ulikt, og er betinget av hvilken gruppering man tilhørte.

Begge steder ble personer i ulik grad oppfordret og presset til å velge en av konstruksjonene, og det var en maktkamp mellom posisjonene. «Noen pratet med dem, og noen pratet med dem. Etter hvert visste vi hvem som var for og mot hvem.» Det var en maktkamp hvor de ulike konstruksjonene ble brukt mot hverandre for å få flest mulig tilhengere til sin side.

Kampen gikk nok mest om hva de andre var. De som var fokusert på orden definerte seg selv også som åndelige når de fikk spørsmål fra meg om det i intervjuet. Da jeg spurte henne om hvordan hun definerte åndelighet responderte en dame først på denne måten: «Hva mener du egentlig med åndelig?» Og da jeg speilet spørsmålet tilbake igjen, så konkluderte respondenten med at også hun også var åndelig anlagt. «Åndelighet» var tydeligvis ikke en objektivt definert sannhet. Men konstruksjonen var så sterk at hennes ryggmargsrefleksjon var at åndelig, det var de andre.

På den andre siden oppfattet ikke de som var opptatt av åndelighet seg som noen som ikke var i stand til å holde orden, de bare gjorde det på en annen måte. «Mens jeg var leder for den delen hadde vi også systemer og orden.»

Konstruksjonene ble altså i hovedsak etablert i opposisjon til den andre part. Jeg har ikke gjort noen kvalitative eller kvantitative forsøk på å måle hverken åndelighet eller orden, så det er vanskelig å si noe om i hvilken grad gruppenes beskrivelser av seg selv og motparten stemmer overens med virkeligheten. Men ideene om åndelighet og orden var i hvert fall tydelig til stede i både menighet A og menighet B.

#### **4.2.2.2 Karismatisk autoritet**

Makten ble utøvd gjennom autoritet. De delvis definerte lederne av de ulike konstruksjonene fikk autoritet gjennom sine tilhengere. Det er elementer av legal autoritet, for eksempel gjennom å følge vedtekter, og de som var opptatt av orden var i særlig stor grad også opptatt av å holde seg til menighetens vedtekter.

Det var også innslag av tradisjonell autoritet gjennom å følge et lederskap, og spesielt en pastor. Her var det en som uttalte om lederskapet: «Lederne var jo valgt, og innsatt av Gud. Det var klart vi måtte høre på hva de sa.» Andre var mer kritiske til denne autoriteten og stilte spørsmål til lederskapet: «Jeg var ei av dem som stilte spørsmål. Det var ikke for å være kritisk, jeg ville bare vite hva som skjedde. Hvilke planer det var, og hvorfor de gjorde som de gjorde.»

Men den viktigste autoriteten som ble utøvd var karismatisk autoritet. De som bygget konstruksjonen av åndelighet var markant karismatiske personer, som gjennom sin utstråling og personlighet fikk autoritet. «Han gjorde mye bra. Hadde gode taler. Jeg likte å høre på han, jeg.» Det er også, som beskrevet i kapittel 2.2.3, elementer av at den karismatiske autoriteten er gitt fra Gud. Og selv om denne gudgitte autoriteten ikke kommer frem mange steder i intervjuene, er jeg enig med Repstad (2000) i at elementet av at den karismatiske lederen har fått sitt mandat fra Gud er til stede, om enn ofte uten at respondenten har reflektert over dette.

Ingen av menighetene hadde en pastor ansatt under selve konfliktperioden. Jeg har derfor ikke sett spesielt på pastorrollen i konflikten. Den eneste aktøren som kom inn i konflikten i kraft av sin profesjon var en konfliktløser. Konfliktløseren fikk tillitt blant annet gjennom sin profesjonelle autoritet: «Han var dyktig. Det var bra han kom og kunne hjelpe oss videre. Vi trengte han virkelig.»

### **4.2.3 Balansekunst**

I begge menighetene kom det frem at de tidligere hadde vært en pastor i flere år, og begge partene beskrev pastoren i positive ordelag. Mens de hadde en pastor var ikke konflikten varm, men den var nok latent. En av respondentene sier «Hans var flink til å balansere, han holdt konfliktene nede uten at vi tenkte over det. Han pratet med mange, og gjorde mye vi ikke visste om. Når han reiste blusset konflikten opp.» Respondentene beskriver pastorens væremåte og lederrolle som konfliktdepende.

Jeg har ikke intervjuet de respektive pastorene fra case A og B, så jeg har bare mine respondenters historier om pastoren, som begge steder ligger flere år tilbake i tid. Men etter den kjennskapen jeg har, så hadde ikke noen av dem spesiell kompetanse i konflikthåndtering. Det som beskrives er at de var flink til å se og aktivisere folk: «Han [den tidligere pastoren] spurte om jeg ikke kunne bli med mer i menigheten, han fulgte meg opp, ga meg mye ansvar og var en veldig viktig person for meg.»

I menighet A blir pastoren nevnt først av fire av fem respondenter på spørsmål «hvem har vært den viktigste personen i organisasjonen for deg personlig?» I menighet B blir pastoren nevnt først i fire av syv tilfeller.

Det er nærliggende å tro at disse to pastorene ledet gjennom en karismatisk autoritet, og ikke fordi de hadde en spesiell faglig utrustning til å håndtere ulike personligheter. De hadde også en solid maktposisjon, og det oppstod et vakuum da de dro: «Maktkampen startet allerede da Elin dro, da var det flere som ville bli ledere etter henne.»

På bakgrunn av dette konkluderer jeg med at de faktiske motsetningene ikke ble løst. Eller enda viktigere, folk lærte seg ikke å håndtere sine uenigheter uten en tredjepart til å fungere i en slags meklerrolle i småkonflikter.

#### **4.2.4 Individuelle forklaringer strekker ikke til**

Den erfarne veilederen og konfliktløseren Sverre Stoltenberg (2011) vier konfliktskapende personer betydelig plass i sin bok om konflikter i menighet. Jeg har valgt å ha et spesielt fokus på dette i mine intervjuer, men jeg har i liten grad funnet konfliktskapende personer som kan mistenkes å ha en personlighetsforstyrrelse. Nå må det understrekes at jeg på ingen måte er en fagperson innenfor psykisk helse, så min ambisjon var kun å se etter spor på bakgrunn av de beskrivelser jeg har presentert i teoridelen i kapittel 2.2.6.

Én person omtalte andre enkeltpersoner i slike ordelag at det kunne gitt grunnlag for å se nærmere på temaet. Men dette ble ikke bemerket av andre, og ut fra min lille kompetanse kan jeg ikke trekke noen konklusjoner om spesielt konfliktskapende personer i mitt datasett. De individuelle forklaringene som Stoltenberg fremhever er altså ikke tilstrekkelig til å bedømme personer i mine to case. Men det jeg har data på er at det i særlig én av de to menighetene var det flere av de sentrale aktørene som tidligere hadde vært delaktige i konflikter, også andre steder enn i den gjeldende menigheten. «Han har jo vært i flere konflikter før, ikke rart det ble konflikt her også.», uttalte en respondent. Og i begge menighetene var den aktuelle konflikten den siste i en rekke av flere konflikter.

## 4.3 Konfliktløsning

I dette kapittelet vil jeg se på konfliktløsningen. Først behandler jeg tiden før konflikten utarter seg, om hvordan vi forebygger konflikter, herunder spesielt veiledning som menighet B fikk. Deretter skriver jeg om konfliktløseren, og ser på hvilke verktøy denne har til rådighet. Til slutt ser jeg på hvilke måter konflikten ble løst på. Sentralt her er drøftingen rundt hvorfor en velger å bryte avhengigheten heller enn å løse uenigheten.

### 4.3.1 Det skjer ikke her – forebygging

En preventiv holdning til konflikter vil alltid være det beste. Det er ressursbesparende, både økonomisk og tidsmessig, og ikke minst rent mellommenneskelig. De to menighetene jeg har som referansegrunnlag hadde ikke noe spesielt fokus på konfliktforebygging i forkant av konflikten.

Begge menighetene hadde opplevd konflikter på tidligere tidspunkt, men på tross av dette hadde menighetene lite eller ingen bevissthet rundt konfliktforebygging. I mine intervju har jeg heller ikke identifisert noe systematisk tenkning rundt konfliktforebygging. En respondent sa: «Det hele er veldig rart, vi stod jo på samme side i en konflikt for få år siden, men nå er vi på hver vår side.» Særlig i case B virker flere personer oppriktig overrasket over at de har kommet i en konflikt. Dette står i kontrast til case A hvor flere respondenter sa at de i etterkant skjønner at det ble en konflikt med «de andre, de har jo vært i konflikter før.» I hvilken grad dette er utsagn som er formet i for- eller etterkant av konflikten har jeg ikke datagrunnlag til å uttale meg om, men det kan antas at frykten for konflikter ikke var overhengene i forkant, dette siden parten som tidligere hadde vært i konflikt fikk mye spillerom i den menigheten.

Jeg mener at noe av dette kan skyldes at det å ha konflikter i en kristen menighet er tabubelagt. Som kristne ønsker en å raskest mulig bli ferdige med de konfliktene en har, og å ikke måtte tenke så mye på konfliktene. De to casene mine hadde lite fokus på læring i organisasjonen, og min kjennskap til øvrige menigheter bidrar i liten eller ingen grad til å korrigere dette standpunktet. Dermed er det faktum at jeg ikke har funne noen særlig grad av konfliktforebygging er et viktig funn i seg selv.

#### **4.3.1.2 Veiledning**

Den ene av menighetene hadde en ekstern aktør inne i forkant av og i den tidlige oppbyggingen av konflikten. Den eksterne aktøren gjenkjente den begynnende konflikten, og oppfordret menigheten til å kontakte et konfliktråd for videre håndtering. Mine data viser at konfliktløseren hadde et større handlingsrom i denne konflikten, dette kan blant annet skyldes at konfliktløseren kom inn på et tidlig tidspunkt. Det er grunn til å tro at den eksterne aktøren var sentral i beslutningen om å innhente ekspertise på konflikter tidlig i prosessen, i motsetning til den andre menigheten som først fikk inn denne ekspertisen når konflikten var på sitt mest intense. «Vi hadde jo veileder inne allerede. Og han sa vi burde kontakte relasjonsrådet, og så gjorde vi det.»

Her bidro altså en generell veiledning av menigheten til å identifisere og sette inn tiltak vedrørende konflikten. Jeg har ikke tilstrekkelig grunnlag til å hevde at veiledningen også gav den enkelte aktør økt kompetanse på å håndtere uenigheter. Jeg ønsker allikevel å peke på den muligheten som ligger hos en veileder til å ha med seg dette læringsfokuset.

#### **4.3.1.2 Relasjonsråd**

Begge menighetene er medlemmer i Det Norske Baptistsamfunn, som fra sentralt hold har etablert et konfliktråd. Dette kalles relasjonsråd, og noe av grunnen til navnevalget er for å signalisere at rådet også ønsker å jobbe med forebyggende tiltak. Måten rådet har jobbet på i mine to caser er at en person fra rådet har vært inne som konkret konfliktløser i begge menighetene, og det var samme person i begge tilfellene. I mine to caser kom personen inn først når konflikten var i ferd med å eskalere, og hadde rollen som konfliktløser, ikke forebygger.

Jeg mener det kan være en utfordring for dette rådet, eller annet organ innen baptistsamfunnet å se på i hvilken grad menighetene har fokus på konfliktforebygging, og hvordan dette eventuelt kan styrkes.

#### **4.3.2 Ekstern konfliktløser – en reddende engel?**

En ekstern konfliktløser bidro i begge menigheter og intervenerte etter at konfliktløseren fikk en henvendelse fra menigheten. I det ene tilfellet kom intervensjonen etter henvendelse fra menighetens valgte hovedleder, i det andre tilfellet kom forespørselen fra menighetens samlede

ledelse, etter råd fra en ekstern veileder som allerede var inne i menigheten.

Med bakgrunn i kapittel 2.3.2 hvor jeg beskriver ulike former for intervensjon, så beskriver mine respondenter at konfliktløseren hadde stort fokus på relasjonene, og raskt tok kontroll over prosessen. Det ble både gjennomført separate møter og større allmøter, så konfliktløseren tok altså prosesskontroll. Den andre parameteren går på hvorvidt konfliktløseren tar selve beslutningene. I begge tilfeller ble konflikten løst gjennom at noen valgte en exitløsning. Dette var beslutninger som ble tatt av dem, og jeg oppfatter på respondentene at dette ikke var i tråd med konfliktløserens rolle. Han hadde altså ikke beslutningskontroll, og agerte derfor som megler. Dette er nok en ønsket og gjennomtenkt rolle fra konfliktløser.

Megleren kom inn på ulike tidspunkt i de to prosessene, og i case A oppnådde megleren liten grad av kontakt, og herunder tillit, til den gruppen som var på vei ut. Likevel svarer respondentene at det ble opprettet et tilfredsstillende klima til tross for lav tillit. «Joda, det var greit han kom, selv om vi jo hadde planlagt en prosess selv. Det passet jo ikke helt inn der.»

At én av mine respondenter uttrykte lav tillit til megleren var nok i hovedsak fundert på at personen ikke aksepterte meglers mandat til å styre prosessen videre. Det ble beskrevet som «De kom inn her og overkjørte oss, det hadde de ikke rett til.» Siden gruppen respondenten tilhørte raskt valgte å trekke seg ut har jeg ikke gode data på hvordan den videre prosessen fungerte med så lav grad av tillit. Bestemmelsen om å trekke seg ut kom omtrent samtidig med at konfliktløser ble involvert som megler. Respondentene sier at de ville trukket seg uavhengig av meglers inntreden, så jeg har ikke grunnlag for å hevde at meglers inntreden var den utløsende faktoren for dette. Samtidig var meglers rolle sentralt i intervju samtalen, så det virker å ha vært en viktig katalysator for at valget om en exitløsning kom så tidlig.

De som ikke valgte en exitløsning uttrykker en stor grad av tillitt til megler, og er stort sett fornøyd med prosessen i dennes regi. Når det gjelder selve konfliktløsningen er respondentene mer nyansert. En peker på at de aldri ga megler en sjanse: «Hadde de ikke skrevet det brevet, kunne de jo blitt. De prøvde ikke en gang. De bare gikk ut før konfliktløsningen i det hele tatt startet.» I all hovedsak virker respondentene inneforstått med den løsningen som kom. «Det er for så vidt greit at de gikk. Sånn er det i hvert fall, så får vi komme oss videre.» Samtidig sitter den gjenværende part igjen med en tapsfølelse. «Vi savner de jo. De bidro med så mye, og vi hadde det jo bra sammen. Vi er ikke flere enn vi må være.»



I case B kom megler inn etter en henvendelse som var forankret i begge parter. Her fikk megler tillit, en tillit som fortsatt var gjeldende da jeg foretok intervjuene i etterkant av konflikten. Her bidro også megler til å opprette et godt klima, som ga grunnlag for samtaler mellom partene. Det ble gjennomført et allmøte, dog noe sent i det den ene gruppe i realiteten allerede hadde bestemt seg for å gå ut.

Alle mine respondenter i menighet B hadde en opplevelse av at prosessen ble ivaretatt på en god måte av megler, og at de ble sett og hørt. Flere av mine respondenter peker på at megler nok hadde en interesse i egen løsning som var knyttet til en form for forsoning mellom partene og bevaring av fellesskapet. En respondent uttrykker det slik: «Engasjementet hans gikk veldig ned da han skjønnte at vi uansett kom til å gå ut, det virket som han ikke lenger var så interessert da.» Megler hadde ikke noe pressmiddel til rådighet overfor partene all den stund en exitløsning var et reelt alternativ.

### **4.3.3 Uenighet og avhengighet**

Sentralt i konfliktteori kan vi lese om begrepene uenighet og avhengighet (Bjartveit og Kjærstad1996, Jacobsen og Thorsvik2006 m.fl.). For at en konflikt skal oppstå må det være både en uenighet og en avhengighet. De fleste lever godt med at andre mennesker har andre meninger enn en selv, så lenge man ikke trenger å forholde seg til dette. På den andre siden er det harmonisk og fint å være sammen der vi alle er enige. Konflikten ligger altså i at det oppstår uenighet i et avhengighetsforhold, og da må minst ett av disse to punktene løses. I begge mine caser velger en å gjøre noe med avhengigheten istedenfor uenigheten. Nå vil nok partene i begge casene hevde at de har forsøkt å gjøre noe med uenigheten før den ene gruppen gikk ut. Men tatt i betraktning at begge konfliktene kulminerte relativt raskt, over noen måneder, kan det hevdes at de valgte å gjøre noe med avhengigheten heller enn uenigheten.

I kapittel 2.2.4. presenterte jeg begrepene exit og voice (Hirschmans1970), og dette er begrep som kan gi mer forklaringskraft til hvorfor en så raskt velger å bryte avhengigheten. I begge mine caser var det en konflikt som gikk fra å være en sakskonflikt til å bli en personkonflikt. Konflikten i seg selv handlet om en uenighet, der en av partene valgte å forlate fellesskapet, altså en exitløsning. I denne sammenhengen er det interessant å merke seg at det nærmest virker å være tilfeldig hvilken av partene som går først. Begge steder sier de som er igjen at om ikke den andre siden hadde gått ut hadde minst noen av de som ble igjen gått istedenfor. Det å velge exit er altså ikke en løsning som

er spesielt for den gruppen som har gått ut. Det var helt klart et alternativ også for dem som ble igjen. En forteller «Jeg hadde allerede begynt å se meg om etter en ny menighet, jeg orket ikke være sammen med de lenger. Men så gikk de jo ut, og da kom jeg tilbake.» Å velge exit ligger altså som en del av kulturen i menigheten, og er et naturlig valg.

Frimenighetenes eksistens i Norge kan på mange måter sees opp mot Den Norske Kirke. De første frimenighetene i Norge ble stiftet av dissenterer på 1800-tallet etter uenighet om ulike teologiske spørsmål. Den første baptistmenigheten ble stiftet i 1860, dels i opposisjon mot den norske kirke, og dels i opposisjon mot andre frikirkelige strømninger. Etter dette er det startet en rekke lokale menigheter, noen ganger fordi folk flyttet til et nytt sted, men ofte etter uenighet i et eksisterende fellesskap. Dette er en felles arv vi deler med andre frikirkelige bevegelser. Den største frikirkelige bevegelsen i Norge, pinsebevegelsen, er startet etter uenigheter i andre frikirker. Det ligger altså i hele den frikirkelige natur at en plausibel løsning på en konflikt er å velge en exitløsning. Og det kan, i alle fall historisk, bli sett på som en riktig ting å gjøre, ettersom disse uenighetene har ført med seg ny oppblomstring. Historien har vist at en exitløsning fører til vekst. Holdningene til medlemmer av en baptistmenighet vil altså ikke være utelukkende negative til å velge en exitløsning.

Alternativet til exit er voice, altså å si fra, og å legge frem sin kritikk internt. Flere av mine respondenter peker på at det ikke var akseptert å stille spørsmål. Det ble fortalt om sinne, og det ble sett på som opprørsk å stille spørsmål til menighetens lederskap. Noen av mine respondenter som var en del av ledelsen fortalte også om en frustrasjon over at noen aldri sluttet å spørre om ting. De fortalte om kverulanter som stadig kom med nye spørsmål, og aldri ble tilfreds med svarene de fikk. Det ble også fortalt historier fra menighetsmøter hvor personer fra ledelsen forlot møtet i protest hvis de ble stilt spørsmål. En sa at «det virket som om de tolket alle spørsmålene vi hadde som mistillit, men vi ville bare vite hva som egentlig skjedde. Vi ville ha fakta på bordet.»

Mine data viser altså at en har en relativt lav grad av åpenhet for å si fra, samtidig som mange ser på en splittelse som en plausibel løsning. Hirschman (1970) sier at der hvor det er lav terskel for å velge en exitløsning blir kompetansen til å håndtere uenighet lav. Det er altså grunn til å hevde at en av grunnene til at det er så lite rom for å håndtere og leve med uenighet, er at kostnaden ved å bryte ut sees på som lav. Det tredje begrepet som brukes i denne teorien er lojalitet, og det pekes på at lojalitet til organisasjonen gjør at en i større grad sier fra enn å bare trekke seg ut.

En av mine respondenter forteller om sterk lojalitet til menigheten. Han opplever et sterkt ansvar, og valgte å bli værende istedenfor å gå ut. Han sier «jeg har ikke noe annet å gå til, det er her jeg hører hjemme.» Men han representerer altså unntaket. Spørsmålet er hva en faktisk føler seg lojal overfor. For de som har vokst opp i en menighet, har familien sin der og har lagt ned mye tid, penger og energi, vil en føle en lojalitet, eller i det minste et eierforhold til menigheten og dens lokaliteter. Men i mange tilfeller vil nok lojaliteten ligge andre steder enn i den konkrete menigheten. Mange opplever en lojalitet til Gud, og i den forstand vil det å gå ut, starte noe nytt eller bare melde overgang til en annen menighet ikke være et brudd med denne lojaliteten. Noen av mine respondenter holder frem en lojalitet overfor baptistsamfunnet. For dem vil det å bli med i en annen eller ny baptistmenighet være tilstrekkelig for å beholde lojaliteten. Lojaliteten er altså ikke bare bundet til den lokale menigheten som konflikten utspinner seg i. Dette kan også være med å forklare hvorfor en velger en exitløsning fremfor å si fra.

#### **4.4 Konfliktens konsekvenser**

Sentralt i problemstillingen min er hvilke konsekvenser konflikter får. Først presenterer jeg et av mine hovedfunn, nemlig at de helsemessige og trosmessige konsekvensene hos mine respondenter er lavere en antatt. Deretter drøfter jeg dette i lys av Antovoskys teori om salutogonese, før jeg til slutt ser på hvorfor det er de som har en perifer rolle i konflikten som opplever den som verst.

##### **4.4.1 Helsemessige konsekvenser**

På forhånd var jeg forberedt på å finne ulik grad av negative, helsemessige konsekvenser. Mitt viktigste teoretiske referansegrunnlag henter jeg fra Terje Torekelsens (2003) doktoravhandling om konflikter blant medarbeidere i den norske kirke. Han finner til dels sterke psykiske og fysiske plager hos sine informanter. Jeg finner liten eller ingen grad av de samme helseplagene. En av mine informanter henviser til 14 dager med søvnløshet med en direkte link til konflikten. To andre respondenter har i konfliktperioden slitt med psykiske plager som depresjon, men sier selv at dette i hovedsak skyldes andre faktorer, særlig knyttet til en vanskelig arbeidssituasjon. Hos de resterende respondentene finner jeg ingen tegn på fysiske eller psykiske plager.

Videre finner Torkelsen at konflikten har hatt en sterk innvirkning både på samliv og familie, for de fleste i en negativ retning. I mitt datagrunnlag har jeg ingen indikasjoner på at det samme er tilfelle hverken i case A eller B.

Grunnene til dette store avviket fra hans undersøkelse kan være mange. Han har undersøkt personer i en ansettelsesrelasjon til kirken, og ser altså på arbeidslivskonflikter, mens jeg har undersøkt frivillige medarbeidere. Det er naturlig å tenke at det er et større avhengighetsforhold mellom en ansatt og arbeidsgiver enn en frivillig og menighet. Arbeidet vårt utgjør en svært stor del av vår identitet, opptar hoveddelen av vår dag, samt at lønn og yrkesstolthet også gjør arbeidsplassen særlig viktig. Avhengigheten i en geografisk menighet kan tenkes å være sterkere enn i en frimenighet, da sistnevnte ikke er definert ut fra beliggenhet. Torkelsen (2003) fremhever at noe av det tøffeste for hans respondenter var at de ikke lenger kunne være en del av det menighetsfellesskapet de kom i konflikt med. Mine respondenter ble raskt del av et nytt fellesskap som bestod av deler av de menneskene de var sammen med i fellesskapet de forlot, og dette kan ha bidratt til å redusere avhengighetsforholdet mellom de frivillige og den opprinnelige menigheten.

Jeg mener at en av de viktigste faktorene til at de helsemessige konsekvensene ble så lave var at konflikten kun varte i en kort tid. Noen valgte en "exit"-løsning så tidlig i konflikten at den aldri ble helseskadelig: «Nei, jeg har ikke opplevd noen endringer på helsen min, men så gikk jo de andre ut rett etter sommeren.»

#### **4.4.2 Trospraksiser**

Sentralt i det å være en aktiv kristen, noe alle mine respondenter regner seg som, ligger det å utøve noen trospraksiser, blant annet bibellesning og bønn. Jeg har ikke gjort noen forsøk på å måle disse trospraksisene, men hver enkelt respondent ble spurt om å beskrive eventuelle endringer i trospraksisene under konflikten.

Her svarte én person at trospraksisen hadde blitt dårligere. Dette var en av de personene som hadde minst informasjon om hva som faktisk foregikk i konflikten, og som opplevde den som forvirrende og destruktiv. De øvrige personene oppga selv at deres egen utvikling på dette området hadde stått stille eller gått i en positiv retning. Noen opplevde liten eller ingen endring, men de fleste – særlig de som var de sterkeste aktørene i konflikten – fortalte om en økende grad av bibellesning, og et mer omfattende bønneliv. Én sa «Nå ble jeg helt avhengig av Gud. Når alt var så vanskelig var det dit jeg måtte gå. Ja, gudsforholdet mitt ble sterkere.» Samtlige av disse fortalte også om styrket trospraksis som en positiv konsekvens av den vanskelige konflikttiden. De opplevde et større behov for Gud i konflikttiden og i tiden etterpå. «Etter vi gikk ut har det bare fortsatt å være bra. Jeg både

leser mer [i Bibelen] og ber mer enn før. Vi har også flere bønnemøter i kirken nå enn før.»

#### **4.4.3 Begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet**

De mest sentrale personene i konflikten, og de som tar de mest drastiske valgene, er de som ifølge mine data klarer seg best i ettertid. Det er de som er lengst unna konflikten som i størst grad beskriver negative følger av konflikten. De fleste av mine respondenter beskriver de negative konsekvensene av konflikten som lave. Jeg finner få tegn til dårligere helse, og de beskriver at deres trospraksis utvikler seg positivt. Tre av mine respondenter beskriver negative konsekvenser, som redusert grad av tillit til menigheten, og ledelse generelt. De beskriver mistriksel og en mer passiv holdning til menigheten. For to av disse tre var dette kun forbigående, og de er nå svært aktive igjen. Den siste opplever fortsatt en stor grad av desorientering overfor menigheten.

Jeg har valgt å bruke Antvoskys (2000) teori om salutogonese for å se etter forklaringer på hvorfor de fleste av mine respondenter opplever nøytrale eller positive konsekvenser, mens et fåtall beskriver negative konsekvenser. Antvoskys motivasjon for å utvikle denne teorien var å undersøke hva som gjorde at noen mennesker forble friske, og hvilke faktorer som bidrar til at noen mennesker klarte seg bedre enn man kan forvente, gitt de omstendighetene de ble utsatt for. Jeg bruker hans teorier med samme motivasjon: hva er det som gjør at de fleste av mine respondenter klarer seg bra i en konfliktsituasjon, mens noen få får det verre?

##### **4.4.3.1 Begripelighet**

De fleste av mine respondenter var sentrale i konflikten. De var selv aktører, og hadde god kjennskap til hva som faktisk foregikk. Flertallet var enten en del av menighetens valgte ledelse, eller satt så nær denne at de var informert om det meste som skjedde. Disse respondentene har en lik, og ganske presis beskrivelse av hendelsene og personene som er involvert. De klarer i stor grad også å sette konflikten inn i en større sammenheng: de ser hvilke faktorer som ligger i menighetens historie, og flere peker på hvordan en tidligere pastor og tidligere ledere balanserte de ulike grupperingene og på den måten holdt konflikten nede. Begge stedene har det også tidligere vært konflikter, og det pekes på hvordan de tidligere konfliktene kan henge sammen med det som skjedde nå. Disse personene opplever det som Antvosky kaller begripelighet.

For den respondenten som i størst grad fortsatt er desillusjonert, fremstår hendelsene på en annen måte. Hun beskriver informasjonen som er gitt slik: «Det ble pratet rundt i gangene, men det virket hele tiden som om noen viste mye og andre ikke så mye. Det var alltid noen på menighetsmøtene som visste så mye mer enn meg.» Hun opplevde konflikten som bruddstykker, uten noen klar sammenheng, skjønte ikke helt *hvem* som var for og mot, og heller ikke *hva* en skulle være for og mot. Jeg tolker det slik at hun opplever en lavere grad av begripelighet.

Flere av mine respondenter forteller at følte presset til å velge side. De som tydelig valgte side fikk da informasjon fra denne parten, noe de opplevde som tilfredsstillende. De som kun var perifert knyttet til konflikten virker å ha hatt vanskeligere for å se de store sammenhengene i konflikten. Mine respondenter har i stor grad hatt en sentral rolle i konflikten, og jeg har derfor ikke mange respondenter som er dårlig informert om hva som skjedde. De som kun var perifert knyttet til konflikten har i større grad fått informasjon først i etterkant, dels gjennom konfliktløseres møter, dels gjennom samtaler med andre menighetsmedlemmer. Økt grad av informasjon i etterkant virker å bidra til en mer avslappet holdning til konflikten, og situasjonen oppleves da som mer begripelig. Underveis i konflikten forteller de samme personene om et nesten umettelig behov for informasjon, noe som blir bekreftet av de respondentene som faktisk hadde mye informasjon. «Noen bare spurte og spurte. De fikk aldri nok. Og det virket som de ville ha informasjon som vi ikke hadde. De trodde vi visste mer enn vi viste, og at vi ikke ville si det vi viste.» Det oppstod altså en stor usikkerhet rundt informasjonen, der manglende helhetsforståelse bidro til et økende kaos både for de som manglet informasjonen, og de som faktisk hadde informasjon.

#### **4.4.3.2 Håndterbarhet**

Mine respondenter har ulik alder, kjønn og utdanningsnivå, men jeg vil karakterisere alle som ressurssterke personer. De har alle hatt, og de fleste har fortsatt, et sterkt frivillig engasjement. Flertallet har hatt et høyt aktivitetsnivå i tillegg til jobb og familie. Alle mine respondenter foreller også om støtte utenfra, og flertallet opplevde en sterk støtte fra Gud. Andre trakk frem nær familie, som oftest ektefellen, som sentrale for å takle konflikten, og noe få pekte på viktigheten av nære venner. Den mest konkrete situasjonen som ble beskrevet var en person som via epostmeldinger ble fysisk truet av en annen person. Førstnevnte fikk hjelp til å håndtere dette først gjennom sin ektefelle, og deretter fra konfliktløser. Konfliktløser blir i særlig stor grad fremhevet som sentral i å håndtere den gitte situasjonen. Denne personen fikk akutte søvnproblemer etter at truslene ble fremsatt, men opplevde å klare å håndtere situasjonen med konfliktløseres hjelp, i det han løftet seg

fra offerrollen ved å konfrontere den truende personen.

#### **4.4.3.3 Meningsfullhet**

Flere av mine respondenter setter konflikten inn i en større sammenheng. Én opplever det som skjer som en brytningstid hvor vi har rett og de andre har feil, og konflikten er noe man må gjennom for å til sist komme styrket ut. Menighet B opplevde det tydeligste skillet, med en stor gruppe som gikk ut og dannet en ny gruppering. Særlig den grupperingen som gikk ut av menigheten var klare på at vi var klare for noe nytt, og at det var ikke plass til dem i det eksisterende fellesskapet. «Vi kjente at Gud kallet oss til noe mer, til noe annet.» Én person så på bruddet som en menighetsplanting, og dermed en ny start. Blant respondentene blir menighetsplanting sett på som sterkt ønskelig, og er synonymt med vekst og fremgang.

De som ble igjen tolket bruddet på en noe annerledes måte. For noen av dem var det vanskelig å skjønne hvorfor gruppen som gikk ut ikke kunne gjøre det gruppen ønsket innenfor det eksisterende fellesskapet. De mente det var rom for at utbrytergruppen kunne leve ut sine visjoner der de allerede var. «De kunne startet arbeidet med et lavterskel gospelkor her i kirken, de trengte ikke gå for å gjøre det. Vi var ikke imot det.» De gjenværende respondentene så liten mening i den andre partens exitløsning, og for de gjenværende ble menighetsplantingsperspektivet byttet ut med splittelse. De pekte også på at resten av byen ville se negativt på at menigheten ikke klarte å være sammen. «Hva kommer folk i byen til å tenke? En ting er at det er en annen pinsemenighet her i byen, men hva skal de tro hvis det nå blir to baptistmenigheter, i denne lille byen her?» De gjenværende beskriver splittelsen i negative ordelag.

Andre pekte på de store forskjellene mellom gruppene, og var enig i at et brudd var formålstjenelig, slik at grupperingene kunne en fortsette hver for seg. De så at det nå var rom for at nye personer kunne fylle de tomrommene som ble skapt av splittelsen, og de opplevde en større grad av mening. Totalt sett virker det å være slik at de som valgte å bryte ut opplever større grad av mening enn de som sitter igjen.

Opplevelsen av manglende mening gjelder i særlig grad de respondentene som hadde mindre informasjon og forståelse for hva som skjedde. Flere forteller at andre mennesker, som jeg ikke intervjuet, opplever et stort tap ved splittelsen. Særlig blir det fremhevet at innvandrere, som utgjør en større gruppering i begge menighetene, ikke forstår hvorfor det ble en splittelse. En av de som

har gått ut sier at «Gruppen fra Burma lurer jo på hva som har skjedd. Vi vil ikke si noe galt til dem om de andre, men vi har oppfordret dem til å bli igjen i menigheten.» Det fortelles at begge grupperingene hadde et godt forhold til burmeserne, men at burmeserne i etterkant av konflikten lurer på hva som egentlig har skjedd.

Et annet aspekt ved meningsfullhet er knyttet til identiteten menighetens medlemmer. I den store kristne fortellingen er historien om den lidende Kristus helt sentral, og kjernen i den kristne livstolkningen er at Jesus tok straffen på seg og måtte lide på grunn av det andre hadde gjort. Som kristen har en Jesus som forbilde, og det å lide kan derfor sees på som noe positivt. Selv om man opplevde skuffelser, svik og at andre gjorde en vondt, så setter dette inn i en større sammenheng, og ved å oppleve motgangen kommer man på et vis nærmere Jesus. For kristne som har et slikt perspektiv kan lidelsen i seg selv være meningsfull.

Som tidligere nevnt forteller ingen av mine respondenter om alvorlige fysiske eller psykiske konsekvenser av konflikten. Men det er forskjeller, og jeg kan kjenne igjen forskjellene i lys av Antvoskys teorier. Alle respondentene var i stand til finne ressurser for å håndtere det som skjedde, og ingen ble apatiske. Forskjellene var i stor grad knyttet til begripelighet og meningsfullhet. Respondentene som opplevde hendelsene som begripelige og meningsfulle beskrev konfliktens konsekvenser som bedre enn de respondentene som opplevde hendelsene som mindre begripelige om meningsfulle. I all vesentlig grad oppleves hendelsene som mest begripelige og meningsfulle blant dem som gikk ut, og minst blant dem som ikke var en del av kjernen i konflikten.

#### **4.4.4 Det usynlige offer**

En ekstern konfliktløser har vært inne i begge de menighetene jeg har undersøkt. Flertallet av de sentrale aktørene beskriver konfliktløserens rolle som god og konstruktiv, og at konfliktløser kom på rett tidspunkt. Men det er noen unntak: de som var perifere i konflikten svarte at de ikke visste om konfliktløser kom på rett tidspunkt, fordi de ikke visst hva som skjedde i konflikten. Disse ulikhetene er beskrevet i kapittel 4.4.3.

I begge tilfellene utspant sentrale deler av konflikten seg i menighetsrådet. «Jeg vet ikke helt hva som skjedde jeg. Det meste skjedde jo i menighetsrådet. Jeg hørte jo litt derfra, men jeg var ikke med. Så det er mye jeg ikke fikk med meg.» Dette forklarer hvorfor konfliktløser valgte å bruke mye tid med menighetsrådet. Dernest ble det avholdt menighetsmøter, hvor de som møtte der også



fikk informasjon og ble delaktige i løsningen. Men praten om konflikten og de negative virkningene av denne gikk langt utover disse to arenaene. Én kvinne kommenterer: «I kvinneforeningen ble det ikke pratet så mye om det, vi viste jo at det var folk fra ulike sider, og noen som ikke visste så mye. Stemningen endret seg, vi klarte å samarbeide bra hele tiden, eller i hvert fall ganske bra. Men det var noe som ble annerledes.» Jeg ikke mye data om de som ikke var sentrale i konflikten, men i lys av Antonovskys teori om begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet har jeg gjort meg flere observasjoner. De som var sentrale i konflikten får scorer høyt på disse begrepene, mens de som er mer perifere scorer lavere. Det er altså grunn til å tro at de som i mindre grad er til stede i konfliktløsningen er de som i minst grad opplever å sette konflikten i rett sammenheng. De opplever liten grad av mening i konflikten, og har kanskje også mindre støtte fra andre til å håndtere konflikten: de er konfliktens usynlige ofre. En historie om dette ble fortalt i et av intervjuene. «Det kom en fra barne- og ungdomsforbundet til oss midt i konflikten. Han hadde et møte bare med oss søndagsskoleledere. Vi pratet ikke så veldig mye om konflikten. Men han hjalp oss med å finne et opplegg videre. Støttet oss på våre ting, og hjalp oss med litt økonomisk støtte. Han var der bare en kveld, men han kom bare for oss.» Det skulle altså ikke så mye til før de også følte seg sett. Og det ene besøket fra denne personen ble opplevd som viktig.

Det kan være mange grunner til at noen respondenter ikke ble involvert i konflikten, og sannsynligvis har man forsøkt å begrense konflikten i størst mulig grad, og skåne de mer perifere aktørene så mye som mulig. Men en slik taktikk kan altså føre til at konflikten får større konsekvenser for de ikke er en direkte del av konflikten enn de som faktisk er aktører, og dermed virker dette mot sin hensikt.

## **5. Avslutning -et læringsperspektiv**

I mitt teorigrunnlag og drøftingen har jeg forsøkt å belyse de ulike sidene av problemstillingen min. Sentralt i min motivasjon for problemstillingen var et læringsperspektiv, og ønsket om å finne ut hva som kan gjøres på systemnivå for å ivareta den enkelte på en bedre måte.

*«Hvilken effekt har konflikter på frivillige medarbeidere i en baptistmenighet, og hva kan gjøres for å ivareta de frivillige på en bedre måte?»*

Jeg har sett på hva som er spesielt ved konflikter i en frimenighet, og har særlig sett på hvilke konsekvensene konflikten har for enkeltpersoner. Jeg har studert to ulike caser, og et utvalg av respondenter i disse to menighetene. Mine funn er derfor først og fremst gyldig på disse to stedene. Samtidig ønsker jeg å kunne bruke erfaringene i et større læringsperspektiv, og jeg er bevisst risikoen for at funnene da kan bli for generelle.

Jeg har funnet at konfliktene i mine to caser ikke går så langt opp på Stoltenbergs (2011) konflikttrapp som forventet, og at konfliktene ble løst ved at en gruppe velger en exitløsning fremfor en voiceløsning. Dette betyr at en gruppe trekker seg unna fellesskapet, og dermed bryter avhengigheten mellom gruppene, fremfor å løse uenigheten mellom gruppene.

Videre har jeg funnet at de som har minst informasjon, og ikke er en del av konfliktens kjerne, opplever størst negativ effekt av konflikten. De som utgjør kjernen i konflikten forteller i liten grad om negative konsekvenser i deres personlige liv.

### **5.1 Deling som en plausibel løsning**

Basert på mine data virker respondentene å ha det bedre i etterkant av konflikten enn jeg på forhånd hadde forventet. De er friskere enn jeg hadde forventet, og deres gudstro og tilhørighet til organisasjonen er styrket. Dette er et av mine viktigste hovedfunn, at konfliktene i mine to caser er mindre dramatiske for den enkelte enn det mitt teoretiske referansegrunnlag skulle tilsi, særlig sammenlignet med Den Norske Kirke. Mulige grunner til dette er drøftet tidligere, og baptistsamfunnets struktur, og en forhistorie hvor det i stor grad har blitt valgt exitløsninger forklarer mye av dette.

Jeg hevder altså at baptistsamfunnets historie og struktur gjør at de involverte i en konflikt opplever langt mindre negative konsekvenser som følge av en konflikt nettopp fordi partene så raskt velger en exitløsning. I stedet for å forbli i en konflikt i det opprinnelige fellesskapet velger en å bryte ut og bli herrer i eget hus. Baksiden av denne konfliktløsningen er at man i mindre grad lærer seg å håndtere uenigheter, og at faren for nye konflikter dermed er stor.

Et kirkesamfunn som opplever en konflikt i en lokal menighet må stille seg spørsmålet om hva som er mest den beste løsningen for å ivareta enkeltmennesker, den lokale menigheten, og mulige nye fellesskap. Konfliktløseren fra baptistsamfunnet hadde i begge mine caser et ønske om å holde menigheten samlet, og at partene skulle komme frem til en løsning hvor ingen gikk ut av menigheten. Målet var å finne en måte å løse uenigheten på, uten å rokke ved avhengigheten mellom partene. Konfliktløsningen ble opplevd som god, og uten å ha undersøkt dette spesielt er det grunn til å tro at konfliktløseren har hatt en mer eller mindre bevisst holdning til læring. At denne konfliktløseren har lang erfaring øker sannsynligheten for dette. Prosessen ble fortløpende evaluert, og konfliktløseren gjorde de tilpasninger som var nødvendig for å få ting til å fungere så bra som mulig. Det har altså blitt brukt en form for enkelkretset læring i prosessen for å videreutvikle og spisse konfliktløsningskompetansen.

Selve målet for konfliktløsningen har hele tiden vært det samme: å «holde menigheten sammen». Bakgrunnen for dette målet er nok verdier om enhet og samhold, og en genuin tro på den lokale menighet som et egnet sted til forene ulike mennesker om et felles, større mål.

Mitt referansegrunnlag til Den Norske Kirke, hvor den negative virkningen konfliktene hadde på informantenes helse og familie var langt høyere enn i mine to caser, kan være et dårligere alternativ til splittelse. Jeg tolker det slik at når veien ut er lenger, velger flere å bli værende. Det kan føre til at man bevarer en enhetlig kirke, men prisen for denne enheten kan være negative konsekvenser for enkeltpersoner.

Enkelkretset læring i denne sammenhengen er altså at blir stadig bedre til å løse konfliktene uten splittelse. Målet er å bevare det eksisterende, og bryte uenigheten. En dobbelkretset læring vil være å se utover dette perspektivet, og ikke bare se på hvordan man kan bli bedre på det man allerede gjør, men se på hva som kan gjøre annerledes, ved å stille mer grunnleggende spørsmål. Jeg ønsker altså å stille noen spørsmål til selve formålet med konfliktløsningen, og dermed utfordre den gjeldende læringsprosessen, og forsøke å se konfliktløsningen i et dobbelkretset perspektiv.

De teologiske perspektivene ved dette standpunktet ligger utenfor denne oppgavens rammer, og jeg har derfor valgt å ikke ta stilling til disse perspektivene. Men jeg mener at kirkesamfunnet bør stilles spørsmål knyttet til hva som er suksesskriteriene for en konfliktløsning. Jeg ønsker ikke å kaste vrak på det læringsfokuset som man til nå har hatt, men mener at man bør ha et alternativ til dette, nemlig deling.

Nyere kirkehistorie viser at de fleste kirkesamfunn har opplevd splittelser og deling. De fleste kirkesamfunn har håndtert splittelser på en slik måte at relasjonene brytes, og det i stedet for etableres en menighet i en annen sammenheng. Den nye menigheten kan etableres som et frittstående trossamfunn bestående av én menighet. Det kan etableres et nytt nasjonalt trossamfunn, eller at en søker seg til et annet etablert trossamfunn. Eller det kan bli en ny selvstendig menighet innenfor et eksisterende kirkesamfunn (Haraldsø og Borgen1993).

## **5.2 De som ikke blir sett**

Relasjonsrådet, som jobber med konflikthåndtering i baptistsamfunnet, har god kompetanse på å jobbe med den varme konflikten. Mine data viser at de klarer å finne gode måter å intervensere i menighetene, og oppnår tillit og aksept blant de sentrale aktørene. Datamaterialet mitt viser at de gjør en god jobb med selve konflikten.

Jeg finner at den største faren for negative konsekvenser er hos de frivillige som ikke hadde tilstrekkelig informasjon til å forstå hva som skjedde i konflikten. Intensjon bak valget om å forsøke å begrense konflikten til de som er direkte berørt er god, men i praksis siver informasjon om konflikten ut i så stor grad at folk blir desorientert. Det er derfor essensielt å sikre seg at alle som er berørt av konflikten i organisasjonen blir ivaretatt.

Dette fordrer en bedre kommunikasjon internt i menigheten, og en bedre kommunikasjon mellom de aktørene som jobber med oppfølging og veiledning av menighetene. Min organisasjon, Norske Baptisters Barne- og Ungdomsforbund har som oppgave å ivareta barne- og ungdomsledere lokalt, men per i dag er det ingen gode systemer for å sikre at dette blir gjort. Det kan være flere grunner til at disse systemene ikke fungerer i dag, én opplagt grunn kan være at det tidligere ikke har vært fokus på en så bred oppfølging.

Videre mener jeg at vi har noen utfordringer knyttet til baptistsamfunnets desentraliserte struktur med selvstendige menigheter. Selvstendigheten forstås ulikt på ulike steder, og sentralledet kan være redde for overkjøre den lokale selvbestemmelsesretten. Med støtte i mine funn mener jeg at det i mye større grad er selve prosessen, og kvaliteten på prosessen, som avgjør om menighetsmedlemmene opplever intervensjonen som god eller dårlig. Uansett er det viktig at konfliktløser bygger opp tillit hos partene.

Til sist mener jeg at synet på en konflikt som noe negativt er sentralt. Konflikten er i seg selv et nederlag, og derfor oppleves den som et nederlag for aktørene som er innblandet i konflikten. En konflikt oppleves også som et nederlag for selve menighet: en konflikt er noe helt annet enn de drømmer og visjoner man har for fellesskapet. Til sist oppleves det også som et nederlag for kirkesamfunnet: jo flere menigheter med kjente konflikter, jo dårligere står det til i hele kirkesamfunnet. Dette negative synet på konflikter mener jeg hemmer en åpen behandling av så vel tematikken som den enkelte konflikten.

For å lykkes med å bygge opp systemer der vi i større grad klarer å fange opp de som faktisk er skadelidende i en konflikt, mener jeg at vi må bygge ned terskelen for å jobbe med konflikter. Jeg mener at relasjonsrådet trenger å gjennomgå sitt mandat og sine suksesskriterier, samt å se på hvordan de kan sikre at aktører med relevant kompetanse kan bidra med denne.

## **5.3 Forebygging**

Hvis man legger teorien om exit, voice og loyalty til grunn, så har baptistsamfunnet en historie og struktur som gjør at en exitløsning ofte blir valgt. Jeg har tidligere drøftet denne muligheten, men samtidig er det viktig å fokusere på de to andre faktorene, voice og loyalty. Når konflikten er et faktum er det ofte sent å gjøre noe med de faktorene, fordi exitløsningen virker å ligge så sterkt i kulturen. Derfor gir det mening å ha et langsiktig og systemorientert fokus på forebygging.

### **5.3.1 Forebygging i en etablert menighet**

Jeg har tidligere vært inne på utfordringen med at konflikter er et tabubelagt tema. Dette kan gjøre det vanskeligere å arbeide konstruktivt med konflikter. Sverre Stoltenberg (2011) skriver at det er i fredstid man må bygge opp forsvaret. Hvis en forneker at faren for konflikter er til stede er det lite motiverende å utarbeide et forsvarsverk mot dem.

### 5.3.1.1 Veiledning

Menighetene er ulike, og det vil være ulike måter å jobbe med denne tematikken på. Stoltenberg skriver om verdien av å ha veiledning fra noen utenfor konflikten, og mine data bekrefter at dette er verdifullt.

Jeg har vist at en god veileder kan bidra til at kommunikasjonen ikke låser seg. Når en person fra utsiden jevnlig bidrar i samtalen kan man jobbe med uenighetene og motsetningene på trinn 1, altså der det er naturlig og nødvendig med brytninger. I stedet for å undertrykke uenigheter kan man løfte uenighetene opp og behandle dem på en god måte. En god veileder kan altså bidra til økt kompetanse i å håndtere uenigheter.

En av mine caser, den menigheten som fikk veiledning, viser at respondentene opplevde at veiledningen var motiverende. Personers innspill ble hørt, de fikk større eierskap til menigheten, og situasjonen ble opplevd som mer meningsfull. Dette vil igjen kunne føre til en større grad av lojalitet, og der det er større grad av lojalitet vil terskelen for å velge exit øke, mens terskelen for å si fra vil minke. Hvis en evner å skape en høyere grad av lojalitet, samtidig som en øker kompetansen på å håndtere og diskutere uenigheter, vil faren for at noen trekker seg ut reduseres.

I begge mine caser ble konflikten løst gjennom at en gruppe gikk ut. Jeg har ikke sett på caser hvor en konflikt ikke har resultert i en deling. Jeg har ikke funn som motsier Stoltenbergs (2011) teorier om viktigheten av veiledning. Jeg har heller ikke sett spesielt på kvaliteten i den veiledningen som ble gitt.

Videre kan god veiledning bidra til å få en konflikt som har kommet opp på steg 2, hvor en snakker om person heller enn sak, til å gå ned et trinn, og få konflikten på rett spor. En kan altså i en tidlig fase bidra til at konflikten ikke eskalerer, men at den heller reduseres.

En ekstern veileder kan også hente inn ytterligere kompetanse på et tidlig tidspunkt, og dette skjedde i et av mine caser. Det vil oftere være lettere for en ekstern aktør å peke på at her er det konflikter, og å se etter ytterligere hjelp. I den andre casen min tok en leder kontakt for å få ekstern hjelp, noe som førte til at denne personen i etterkant har måtte tåle kritikk fra den parten som ikke hadde tilstrekkelig tillitt til megler. Denne respondenten opplevde dermed at konflikten ble

forsterket på grunn av hjelpen utenfra.

Det vil også være lettere å akseptere innblanding fra en megler, særlig når det gjelder prosessen, på steder som allerede har hatt erfaringer med en ekstern veileder. Den enkelte medarbeider i menigheten vil også opparbeide seg kompetanse på å spille på lag med en veileder. Til sist vil veiledning ha en effekt i etterkant av en konflikt. Jeg merket meg at mange av temaene jeg tok opp i intervjuene var vanskelige for den enkelte, men at veiledningen hadde gjort det mindre vanskelig å snakke om temaene.

### **5.3.1.2 Kulturbygging**

Uavhengig av om velger å benytte ekstern veileder eller ei, vil det være viktig for en ledelse å fokusere på kulturbygging. Kulturbygging handler om endringsprosesser, og for å lykkes med disse kreves det kompetanse på endringsledelse. Dette temaet ligger utenfor denne oppgavens problemstilling, men jeg ønsker å ha med noen konkrete innspill til hva som kan bidra til en kultur hvor uenigheter og begynnende konflikter blir håndtert på en god måte. Det sentrale er å la uenigheter forbli på nivå 1, altså å håndtere uenigheter. Dette fordrer at det er rom for å stille spørsmål. En av mine respondenter sa: «Uansett hva vi stilte spørsmål om så tok de det som kritikk, flere ganger gikk noen av lederne fra møtet i sinne ... Én kunne slå i bordet så kaffekoppene veltet.» Et slikt handlingsmønster og kroppsspråket er tydelig uttrykk for at kritiske spørsmål ikke er akseptable.

Den tidligere svenske politimannen Gunnar Ekman (2004) har skrevet en bok om småprat. Han skriver om viktigheten av å la folk prate, og at man som leder må delta i denne praten. På denne måten bygges en organisasjonskultur hvor man er bevisst de uformelle strukturene i en organisasjon. Flere av mine respondenter forteller at «det ble jo pratet om det i gangene, hele tiden», så det er tydelig at småpraten går uansett. Der småpraten tillates, og man engasjerer seg i den, kan man bidra til å lede praten i en ønsket retning, og i langt større grad fange opp nyttig informasjon, og langt raskere se faresignal.

Sørensen og Grimsmo (2007) tar også opp kulturbygging som et relevant verktøy for å forebygge konflikter. De skriver blant annet om hustavle. En hustavle vil nødvendigvis inneholde mange selvfølgeligheter som det er lett å tenke at folk tar for gitt. I mine data har jeg blant annet beskrevet truende e-poster og personer som forlater møter i sinne. Konflikter kan få frem det verste i oss, og

da kan det være bra å allerede ha utarbeidet en hustavle med regler. Sørensen og Grimsmo anbefaler at man engasjerer flest mulig i utarbeidelsen av en slik hustavle, og at en fokuserer på konkrete eksempler, ikke bare runde formuleringer.

### **5.3.2 Utdanning av pastorer og ledere**

I en menighet er pastoren en sentral figur. I de fleste tilfeller er det bare én ansatt, og i flere tilfeller er den ansatte kun i en deltidsstilling. Likefullt nyter pastoren ofte stor grad av tillit og autoritet i menigheten. Ett av mine funn pekte på at det i begge menighetene tidligere hadde vært en pastor som evnet å navigere i konflikten. Jeg har ikke undersøkt noen av disse pastorene spesielt, men har merket meg den konfliktdempende rollen pastoren har hatt. Mine respondenter har pekt på konflikter som hele tiden var latente, og hvordan pastoren holdt konfliktene nede ved å balansere mellom ulike hensyn. Dette ble nok gjort gjennom en kombinasjon av faglig og karismatisk autoritet, der den karismatiske autoriteten nok var den viktigste.

Jeg har ikke inngående kjennskap til hvordan disse pastorene faktisk jobbet, men resultat arbeidet gav. Jeg mener at det både kunne gått både bedre og verre uten disse pastorenes innsats. Måten konflikten ble håndtert på sikret at det ikke ble en varm konflikt mens pastoren var ansatt. Alle mine respondenter har et godt forhold til denne personen, så han opptrådte nok på en lite støtende måte. På den andre siden så lærte ikke menighetsmedlemmene hvordan de skulle håndtere konflikter uten ham til stede. Som det ble sagt så blusset konflikten opp da pastoren sluttet i sin stilling og reiste videre. Pastorene evnet altså å håndtere konflikten, men klarte ikke å lære opp de frivillige medarbeiderne til å håndtere konfliktene selv.

I et organisatorisk læringsperspektiv vil jeg peke på behovet for at pastorer og menighetsledere har den nødvendige kompetansen til å håndtere uenigheter. I mine to caser virker pastoren å ha hatt den nødvendige, personlige utrustning til å håndtere konfliktene. Men det kan virke som de ikke hadde redskap til å skape en kultur for å leve med uenigheter i menigheten. Det vil derfor være sentralt i utdannelsen av pastorer og ledere at en både opparbeider seg kompetanse på konfliktløsning, på hvordan man skaper en kultur hvor uenigheter behandles konstruktivt, slik at konfliktene ikke eskalerer og blir destruktive. Dette må gjøres gjennom et systematisk arbeid, og kan ikke overlates til den enkelte pastor eller leders personlige utrustning.

Kompetanse på intern konflikthåndtering krever ofte at man har flere redskap å velge mellom.



Samtidig må man ha den nødvendige kunnskapen og erfaringen til å vite hvilke verktøy som skal brukes i den enkelte situasjon. Først må man foreta en analyse av konflikten, og danne seg et bilde av konfliktens kjerne, og hvilke personer som er involvert. Når en diagnose er stilt kan man velge rett verktøy, og avgjøre hvilket intervensjonsalternativ som er mest fruktbart.

I mine to caser var det ikke en ansatt pastor som var en del av selve konflikten. Det hender at en pastor er en del av konflikten, og i slike tilfeller mener jeg at mekling utenfra er et rett alternativ. I de situasjoner hvor pastoren har en større grad av objektivitet, kan en ta utgangspunkt i fire ulike former for intervensjon: inkvisitoren, delegatoren, dommeren og meglere. (Rognes2010). En må da vurdere i hvilken grad en skal ta kontrollen over prosessene og beslutningene, og velge intervensjonsform på bakgrunn av disse valgene.

Det Norske Baptistsamfunn har et relasjonsråd som fungerer som eksterne meklere i konflikter. Den kjennskapen jeg har til rådet tilsier at de jobber godt, og er inne i flere konflikter. Det er viktig å sikre at det utdanner gode meklere i tiden fremover, og at man finner gode systemer for å sikre at en opprettholder den nødvendige kvalitet på meklingen som gjøres av dette rådet.

#### **5.4 Avsluttende kommentar**

Jeg innledet med å dele min erfaring fra min egen oppvekst, hvor jeg opplevde en konflikt i min menighet som destruktiv og vanskelig. Dette bildet av konflikter deler jeg med mange andre. De fortellingene om konflikter som deles, er de vonde. Den rådende konstruksjonen som definerer hva som er sant, på tross av teorier om utviklingspotensialet i konflikter, er at konflikter alltid er destruktive og negative. Min ungdomserfaring er sann, konflikten var vond og destruktiv. Men med denne masteroppgaven vil jeg legge til enda en sannhet. Jeg mener det er riktig å nyansere bildet av konflikter. Utdanningen er å utarbeide systemer som er egnet til navigere ut av konfliktene på en måte som er konstruktiv for de frivillige medarbeiderne i en baptistmenighet.

## 6. Litteraturliste

- Antonovsky, Aaron. (oversatt av: Len, Amnon) Helbredets mysterium: at tåle stress og forbli rask. Hans Reitzels forlag. København. 2000
- Bjartveit, Steinar og Kjærstad, Trond. Kaos og kosmos -byggesteiner for individer og organisasjoner. Kolle forlag 1996
- Eidberg, Peder A. Baptistene: Tro og liv. Norsk litteraturselskap. 1976.
- Ekman, Gunnar. Fra prat til resultat -om lederskap i hverdagen. Abstrakt forlag 2004
- Haraldsø, Brynjar og Borgen, Peder. Kristne kirker og trossamfunn. Tapir 1993
- Hotvedt, Terje. Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet. Ad Notam Gyldendal 1997
- Hirschman, Albert O. exit, voice and loyalty: Responce to decline in firms, organizations and states. Harvard University Press. 1970
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. Hvordan organisasjoner fungerer -innføring i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget. 2 utg. 5 opplag. 2006.
- Jacobsen, Dag Ingvar. Hvordan gjennomføre undersøkelser? -Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høyskoleforlaget. 2 utg. 2005
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. Det kvalitative forskningsintervju. 2 utgave. Gyldendal Norsk forlag AS 2009
- Leer-Salvesen, Paul. (Redaktører: Garman Johansen, Hans Chr., Halvorsen, Halvorsen og Repstad, Pål) Å forske blant sine egne. Universitet og region – nærhet og uavhengighet. Høyskoleforlaget 2009
- Mehmetoglu, Mehmet. Kvalitativ metode for merkantile fag. Fagbokforlaget 2004
- Repstad, Pål. Anmeldelse i Norsk Teologisk Tidsskrift Nr 4/2011
- Repstad, Pål. Dugnadsånd og forsvarsverker – Tverretatlig samarbeid i teori og praksis. Universitetsforlaget. 2004
- Repstad, Pål. Mellom nærhet og distanse – kvalitative metoder i samfunnsfag. Universitetsforlaget 2007.
- Repstad, Pål. Religiøst liv i det moderne Norge – Et sosiologisk kart. Høyskoleforlaget. 2 utg 2000
- Rognes, Jørn K. Forhandlinger. 3 opplag, 2 utgave. Universitetsforlaget 2010
- Stoltenberg, Sverre. Når fellesskapet belastes -om medarbeiderkonflikter i menighet og forsamling. Luther forlag 2011.
- Sørensen, Bjørg Aase og Grimsmo, Asbjørn. Varme og kalde konflikter – i det nye arbeidslivet. Gyldendal Akademisk, 3 opplag 2007.
- Torkelsen, Terje. På livet løs. En praktisk teologisk studie av medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke. KIFO perspektiv nr. 13. Tapir akademisk forlag 2003

## 7. Vedlegg

### 7.1 Brev til respondenter

Kristiansand 8. februar 2012

#### Kjære respondent

Mitt navn er Roald Zeiffert, jeg jobber som daglig leder i Norske Baptisters Barne- og Ungdomsforbund, og som pastor i Kristiansand Baptistmenighet. I tillegg er jeg student ved Universitet i Agder. Her er jeg i ferd med å skrive masteroppgave i personal og kompetanseledelse. Jeg har valgt å skrive masteroppgave om konsekvenser en menighetskonflikter får på frivillige ledere. Og et sentralt motiv for meg er å se på hva som kan gjøres i fremtiden for å ivareta den enkelte på en bedre måte.

Som en sentral del av studiet ønsker jeg å dybdeintervjue personer som har vært involvert i en konflikt i en menighet. Jeg har valgt ut to menigheter i Det Norske Baptistsamfunn, og jeg kommer ikke til å identifisere hvilke menigheter det gjelder, utover at det er baptistmenigheter. Den enkelte respondent (de jeg intervjuer) kommer også til å være anonyme.

Jeg håper du har anledning til å delta i undersøkelsen. Det vil være til stor hjelp for meg, og jeg håper også at resultatet vil bidra til at personer som er utsatt for en konflikt blir ivaretatt på en bedre måte.

Spørsmålene kommer til å ha fire hovedpunkter:

Hvorfor og hvordan en ble med i menigheten.

Om selve konflikten.

Hvordan en opplevde konfliktløsningen

Hvordan konflikten har påvirket deg.

Selve intervjuet vil foregå i \_\_\_\_\_ i tidsrommet: \_\_\_\_\_

På intervjuet vil jeg bruke båndopptaker, og alle vil selvsagt forbli anonyme.

Respondenten er fri til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt under intervjuet.

Jeg håper du har anledning til å være med, hvert intervju vil ta omtrent en time.

Jeg kommer til å ta kontakt angående tidspunkt, er det et spesielt tidspunkt som passer bra på de aktuelle datoene, så ta gjerne kontakt med meg.

Med vennlig hilsen

Roald Zeiffert

E-post: \_\_\_\_\_

mobil: \_\_\_\_\_

## 7.2 Intervjuguide

### Problemstilling:

«Hvilken effekt har konflikter på frivillige medarbeidere i en baptistmenighet, og hva kan gjøres for å ivareta de frivillige på en bedre måte»

Alder:

Yrke:

Kjønn:

Utdanningsnivå:

### Intervjuguide

*spørsmålene i kursiv er mulige oppfølgingsspørsmål*

#### 2. Fortell om hvordan og hvorfor du ble en del av fellesskapet

1. *Hva var det som tiltrakk deg*
2. *hvor lenge har du vært der*
3. *Hvilke relasjonelle bånd var det fra før? (familie, venner etc.)*
4. *Hvordan var det å være en del av menigheten?*
5. *Var det noen personer som var spesielt viktige for deg? (avhengighet)*

#### 3. Fortell om konflikten

1. *Hva begynte det med?*
2. *Eventuelt hvilken rolle hadde du?*
3. *Hvordan utviklet det seg (sak/person)*
4. *Hva ble annerledes? (kommunikasjon)*
5. *Hvordan kom dere frem til hva som var riktig og galt (hvem hadde definisjonsmakt)*

#### 4. Ble konflikten forsøkt løst på noen måte

1. *Fortell om dette. Hvordan ble det jobbet?*
2. *Hvilket resultat fikk konflikten. -marker på ark. (appelsin/appelsinskall)*
3. *Hvilket stadiet/tidspunkt i konflikten kom dette på. (burde det ha ventet/kommet raskere)*
4. *Hvordan ble du ivaretatt -hvem -hvordan?*
5. *Gjorde du noe spesielt for å ta vare på deg selv?*
6. *Hva skulle du ønske ble gjort? (deg selv/andre)*

#### 5. Hvordan har konflikten påvirket deg?

1. *Hvordan opplevde du konflikten personlig, hva skjedde med deg?*
2. *Hvordan opplevde du at du selv taklet situasjonene*
3. *Hvilke konsekvenser har det fått for deg i ettertid?*
4. *Har det hatt noen innvirkning på ditt forhold til menighet, til tro? -samme mgh.? Troslivet endret: sterkere/svakere. Bibel/bønn/fellesskap)*
5. *Hvordan har du det nå?*

Er det noe du mener jeg burde spurt om jeg ikke har spurt dere om?

Noe jeg har glemt, som du tenker er viktig?