

# Hva skjer mellom oss?

Vi er ikke alltid så avslappet som vi gir inntrykk av når vi møtes. Lenge før de åpne konfliktene kommer for dagen, har vi opplevd spenninger oss i mellom. Det er slike spenninger vi skal se litt på i dette kapitlet.

## Angst

Vi er redde for hverandre! Mest av alt er vi redde for å bli kritisert, avvist eller foraktet.

Selv i medarbeidersammenhenger der det er “en åpen tone”, der en “mobber” hverandre i all vennskapelighet, og der de fleste forsikrer hverandre om at en “har det så godt sammen”, kan det være noen som er langt fra trygge. Det er bare så vanskelig å innrømme det når ingen andre ser ut til å ha problemer, og når angst dessuten er et såkalt “ikke-tema” i miljøet.

I dette kapitlet bruker vi ordet “angst” når vi snakker om den frykten vi har for hverandre. En slik angst er allmenntilgjengelig, og må ikke diagnostiseres som noe syk. Vi skal ikke uten videre “kureres” for den. Den er bare farlig når vi ikke vil innrømme den, men i stedet prøver å skjule den.

Angsten er der fordi vi er langt mer sårbare enn vi liker å innrømme. Vi blir såret dersom vi får signaler om at andre ikke vil være sammen med oss eller misliker oss. Vi blir såret når noen avviser oss eller overser oss. Vi blir såret når noen kritiserer oss. Vi er i særlig grad sårbare når noen kritiserer vår tro, våre overbevisninger eller vår livsførsel. Sier vi at vi ikke blir såret av slikt, lyver vi.

Så tar vi på oss en rustning og føler oss til en viss grad tryggere. Problemet er bare at rustningen forhindrer åpenhet og nærhet. Skal vi komme nær andre mennesker, må vi ta rustningen av, innrømme for hverandre at vi er redde - og bli sårbare. Da opplever vi for en kort tid at angsten blir enda sterkere. Men etter forholdsvis kort tid roer den seg, og vi blir tryggere og mer avslappet enn på lenge. Med andre ord: *Vi seirer over angsten når vi slutter å skjule den.* I et medarbeiderfellesskap må vi lære å snakke om at vi er redde for hverandre!

Dersom vi ikke tør å ta risken på at noen skal oppdage at vi er engstelige, beholder vi heller rustningen på. Det får noen av de følgende konsekvensene:

**Vi sensurerer oss selv.** Er jeg redd for at du kan komme til å avvise meg, blir jeg fristet til å gjøre alt jeg kan for å bli slik du vil ha meg. Så viser jeg deg de tankene, følelsene og reaksjonene som jeg tror du vil godta, og skjuler de tankene, følelsene og reaksjonene jeg er redd for at du ikke godtar.

Vi nærmer oss sterkt det som kalles forstillelse eller hykleri. Etter en stund, vet vi ikke lenger hvem vi selv er.

**Vi gjemmer oss i roller.** På samme måte som en utrygg person kan føle det godt å kle på seg en polituniform, kan en usikker person skaffe seg sårt tiltrengt identitet ved å bli predikant eller misjonær, formann eller korleder. De fleste har også lagt merke til at det føles lettere å snakke med andre om Jesus når en er med i et evangeliseringsteam enn når en bare er seg selv sammen med sin nærmeste familie. I teamsammenheng har vi en rolle å ty til. Familien avslører oss når vi går inn i roller.

Dersom vi sjelden går ut av rollen, blir vi ensidige. Forkynneren har ofte vanskelig for virkelig å lytte til andre. Sjelesørgeren tør kanskje ikke snakke om sine egne problemer og behov. Når den kristne lederen skal være med i en bibelgruppe, blir han ofte enten dominerende eller passiv - i rollen som vanlig menneske får han, unnskyld uttrykket, angst.

Dersom vi gjemmer oss i roller, vil vi også tildele andre menneske roller. De blir ikke lenger levende mennesker vi kan ha nærhet med og utveksle erfaringer med, men de blir fiender vi må kjempe mot, trengende vi skal hjelpe, søkende vi skal

lede, eller umodne vi skal oppdra. De blir enten “med oss” eller “mot oss”. De blir fort “under oss” eller “over oss”.

**Vi forsvarer vårt revir.** Når det blir snakk om å fordele arbeidsoppgaver på en annen måte eller endre arbeidsrutiner, skal det ikke så meget til før vi føler oss angrepet, kritisert eller overflødiggjort. Vi gir nok skinn av fellesskap og enhet, men sannheten er at vi konkurrerer med hverandre, kritiserer hverandre og mistenkeliggjør hverandre. Vi kjemper for at vårt eget verk skal bli stående mer enn vi kjemper for Guds rikes framgang.

**Vi teologiserer.** Teologi er vel og bra. Bibelen har noe den vil si oss om de fleste områder av livet.

Problemet er bare at teologi og “åndelighet” også er noe vi kan gjemme oss bak. La oss ta noen eksempler:

Dersom vi sier “Jeg mener at...” eller “Jeg har lyst til...”, risikerer vi å bli motsagt. Det er ikke fullt så lett å motsi oss dersom vi sier “Jeg tror Gud vil at...” eller “jeg har fått fred for at...”. Dersom noen skulle kritisere en andakt eller tale, kan vi lukke munnen deres ved å slå fast at vi bare har sagt det Gud har gitt oss å si. Dersom noen sovner under min andakt, var det ikke jeg som var kjedelig, men de som ikke hadde rett innstilling og rett forventning. I stedet for å være hjelpeløs sammen med en sørgende, blir vi forkynnere som mener å vite at “Gud hadde nok en mening med det!”

Religiøse ledere har ofte gjemt seg i en ideologi i retning av “Den som kritiserer meg, kritiserer Gud”. I sannhet en skremmende ideologi som vi dessverre forfaller til før vi vet ordet av det.

**Vi observerer og beregner.** Det blir så viktig for oss å vite “hvor vi har hverandre”. Det blir så viktig å vite hvem jeg er på parti med, og hvem jeg skal kjempe mot. Vi planlegger hva vi skal si og prøver å forutsi de andres reaksjoner på våre forslag. Sier vi noe galt, har vi en følelse av at vi mister tillit og at det blir vanskelig å bli betrodd igjen. Så venter vi heller med å si noe - til vi er helt sikre på at det vi sier faller i god jord.

Jo flere krefter vi bruker på å holde angsten i sjakk, jo færre krefter får vi til tjenesten vi står i - særlig til det utadrettede arbeidet. Vi blir trette, og vi utvikler muskelspenninger og andre fysiske symptomer. Uansett hva vi gjør, må vi liksom kikke over skulderen for å se hvordan andre reagerer. Der det er mye angst, blir det som regel lite kreativitet og spontanitet. Når det blir farlig å gjøre feil, blir det dessverre tryggest å gjøre minst mulig.

## Aggresjon

Etter at vi har snakket om angst, må vi også bruke noen ord på aggresjon. De fleste av oss har nemlig langt mer aggresjon enn vi selv tror - eller er villige til å innrømme.

I kristne miljøer blir aggresjonen ofte benektet. En kan være hvit i ansiktet og skjelvende i stemmen samtidig som en påstår at en ikke er sint. Eller en hevder “Jeg er ikke sint, bare litt irritert”. Det er nesten ingenting som får kristne til å bli så sinte som det å antyde at de er sinte.

“Stilen” i et medarbeiderskap kan også gjøre det vanskelig å innrømme og uttrykke sinte følelser. En må være modig for å uttrykke at en føler aggresjon rett etter at de toneangivende i gruppen har sagt: “Har vi det ikke fint sammen, dere?” Enda verre er det når en gir uttrykk for aggresjon og en i fellesskapet sier: “Nå føler jeg at noe vondt er i ferd med å komme inn mellom oss”. I slike miljøer må en feie aggresjonen inn under tepet - og der ligger den i lange tider.

Aggresjonen melder seg særlig når

- \* vi er stresset, opplever frustrasjoner eller arbeider under press.
- \* vi opplever urettferdighet. Vi kan f.eks. føle at vi selv bærer byrdene mens andre slipper unna, eller at andre får mer lønn for mindre arbeid.
- \* vi er usikre på oss selv. Er vi skuffet over eller sint på oss selv, vil det ofte føre til at vi har liten tålmodighet med andre.
- \* vi er redde. Det er ikke bare andre medarbeideres kritikk vi er redde for, men vi er også redde for at de skal være flinkere enn oss eller ta plassen vår.

Dersom det ikke er tillatt å vise aggresjon eller en opplever det truende å innrømme at en selv er sint, kan ikke aggresjonen komme fram direkte og klart. Da vil den imidlertid alltid komme fram indirekte og uklart. Den indirekte aggresjonen er ofte langt vanskeligere å hankses med enn den direkte. La oss ta noen eksempler på indirekte former:

- \* En holder avstand. En blir fjern og utilnærmelig, en svarer med enstavelser, en uteblir fra personalsamlingene.
- \* En blir passiv. En kommer for sent, overholder ikke tidsfrister eller gjør ting i siste liten. En markerer ikke åpen motstand, men en vil i alle fall ikke være helt med. Kanskje går en så langt at en saboterer litt i det stille.
- \* En blir såret - i den grad at andre får dårlig samvittighet. I kristne miljøer er det ikke alltid akseptabelt å bli sint. Så blir en såret i stedet. Sinne og sårethet er følelser som ligger hverandre svært nært.
- \* En blir kritisk. Når andre foreslår noe, har en alltid ti gode grunner for at det ikke vil lykkes. Etter at en har vært på et møte, har en registrert at andakten var for lang, møtelederen for uøvd og sangene bare tilfeldig utvalgt.
- \* En baktaler. En tør ikke tale rett ut til den det gjelder, men en baklager seg både her og der. Ofte prøver en å få andre til å være enig med seg eller få dem på sitt parti. De som ofte må drive med korridorpolitikk, er antakelig mer sinte enn de selv er klar over.
- \* En blir vittig, spydig eller sarkastisk. Det en sier, har dobbel bunn.
- \* En engasjerer seg ofte i diskusjoner og debatter.

Dersom en kjenner seg igjen i flere (NB) av disse punktene, er ikke aggresjonen langt unna.

Hva skal vi så gjøre for at aggresjonen ikke skal få negative virkninger?

For det første må vi innrømme den for oss selv, kanskje til og med kjenne at det bruser i oss og at vi strammer muskler.

For det andre må vi si fra om hva vi er sint på, i alle fall når noe er viktig for oss. Stemmen vil nok bære preg av at vi har følelser, men vi behøver verken bli uforskammet, slå i bordet eller smelle døra. Vi skal si det "til" den vi er sint på, vi skal ikke snakke "om" ham eller henne til andre. Vi skal si det med respekt og være åpne for at vi er sinte fordi vi har misforstått noe.

Like viktig er det at vi innrømmer andre retten til å være sinte på oss. Vi må ikke leve som om merkelappen "Forsiktig! Glass!" er festet til oss. Det fleste av oss tåler langt mer enn vi tror.

For det tredje: Vi uttrykker sinne over det en person sier eller gjør, ikke over det vedkommende "er" eller over de motivene vi tiltenker ham eller henne.

Aggresjon er ikke bare noe negativt. Den kan brukes positivt til å hindre urett, markere grenser, overvinne hindringer og nå et mål. En fotballspiller må være litt aggressiv for å få ballen i mål, men aggresjonen skal ikke brukes til å skade noen på det andre laget. (I denne sammenhengen kan vi også minne om at sterke, autoritære ledere maner sine tilhengere til underkastelse uten aggresjon. Men nettopp slike ledere vil ha godt av at noen er aggressive nok til å motsi dem fra tid til annen.)

Aggresjonen blir farlig først når den sårer eller skader andre (det er særlig denne formen for aggresjon Bibelen taler imot)

eller rettes innover mot en selv i form av fornærmelse eller sårethet.

I det siste har mange begynt å snakke om "assertiveness" i stedet for aggresjon. En som er "assertive" kan si fra om hva han mener, uttrykke følelser og forventninger i forhold til andre, innrømme skuffelser, ol. Men dette skjer uten verbalt å angripe andre! I kristne sammenhenger er vi ofte så snille (?) at vi ikke gir klare meldinger. Vi sier f.eks. ikke direkte at vi synes at noen gjør en dårlig jobb, vi bare lar det lekke ut indirekte. Vi sier ikke fra om hva vi selv ønsker og vil, men vi håper at noen gjetter det når vi kommer med vage antydninger. Trener vi oss opp til å være "assertive", kan vi gi klare meldinger om hva vi selv synes, føler og vil uten at det blir angrep på andre.

## Hvem er størst?

Selvhevdelse var ikke fremmed for Jesu første disipler.

De kunne krangle om hvem av dem som var størst (Mark 9,33-34; 10,33-37). De hadde neppe lett for å tilegne seg Jesu ord om at en leder er en som er villig til å leve som en tjener (Mark 9,33-37; 10,42-45).

Paulus skriver et tankevekkende avsnitt i Fil 1,14-18.

Her snakker han om to grupper arbeidere. Den ene gruppen forkynner "i god hensikt. De gjør det av kjærlighet fordi de vet at Paulus er satt til å forsvare evangeliet". Den andre gruppen forkynner Kristus "fordi de er misunnelige og vil ha strid...for å hevde seg og ikke med ærlige motiver, i den tro at de kan gjøre Paulus fangenskap tyngre å bære".

Hadde det nå enda vært vranglærere Paulus snakket om, kunne vi sluppet av og sagt at dette har ikke noe med oss å gjøre. Men Paulus hadde neppe snakket så positivt om vranglærere. Han sier "Kristus blir forkynt i alle fall, enten det nå skjer med baktanker eller i oppriktighet". Dette ville han aldri ha sagt om vranglærere.

Så er det altså prestisje, misunnelse og maktkamp mellom rettroende tjenere.

Vi skal ikke gå så langt inn i oss selv før vi merker tendensen.

Det er f.eks. ikke uten videre lett å glede seg helhjertet over en medarbeider som lykkes bedre enn oss og som andre setter pris på. I stedet for å glede oss, føler vi oss heller truet. Misunnelsen begynner å blomstre. Vi kjenner motstand mot å slippe ham eller henne fram. Vi har enda mer motstand mot aktivt å hjelpe en slik medarbeider fram - særlig dersom vedkommende er yngre og har mindre ansiennitet.

Da er det kanskje lettere å vise omsorg og medfølelse for en som ikke lykkes og som er lei seg for det. En slik medarbeider truer i alle fall ikke vår egen posisjon. Men innerst inne tenker vi kanskje "Dette har du godt av!", eller "Der ser du, du er ikke så god som du tror!"

Når vi selv mislykkes, har vi en tendens til å gi andre mennesker eller situasjonen skylden for at det ikke gikk bra. Når andre mislykkes, har vi en tendens til å si at det er deres egen feil.

Gud gir ulike nådegaver. Paulus har avsnitt som kan tyde på at kristne med ulike nådegaver har vanskelig for å respektere hverandre. De konkurrerer faktisk også på dette området. Paulus sier ikke et ord i retning av at det er noe galt med nådegavene. Men det er noe galt med dem som har fått dem (1 Kor 12,12-26). Det er ikke så lett å innse at forskjeller er berikende og ikke farlige. Det er så vanskelig å se at alle lemmer må til dersom legemet skal være komplett.

Det er nok ikke for ingen ting Paulus kommer med formaning som "La oss ikke være drevet av tom ærgjerrighet, så vi egger hverandre og blir misunnelige" (Gal 5,26) og "Gjør ikke noe av selvhevdelse og tom ærgjerrighet, men vær ydmyke og sett de andre høyere enn dere selv" (Fil 2,3).

Vi kan også forundre oss over det Paulus sier om sin medarbeider Timoteus: "Jeg har ingen som ham, ingen som så opprik-

tig kan ha omsorg for dere. Alle de andre tenker bare på sitt eget, ikke på Jesu Kristi sak" (Fil 2,20-21).

Så har Bibelen lært oss noe om hvem vi er, vi som sitter i styrer og komiteer og skal forkynne og være ledere for andre. Det er ikke selvsagt at vi kan samarbeide. Og det er enda mindre selvsagt at det bare er de andres feil når noe går galt.

## Trygg på seg selv !?

Både i kristne sammenhenger og ellers har vi idealer vi ser opp til og sammenligner oss med. Selv om dette kan være positivt, kan det også føre til at vi mister tilliten til oss selv.

Det kristne menneskesynet kan hjelpe oss til å se at Gud skapte oss til å være forskjellige. Mangfoldet er noe verdifullt.

Og nå kommer noe viktig: Bare når jeg er trygg på at jeg selv er verdifull, makter jeg å akseptere at mennesker som er forskjellige fra meg, også er verdifulle. Kun når jeg på rett måte elsker meg selv, kan jeg elske andre.

Isac Adizes sier i sin bok om organisasjoners livssyklus at dersom man skal uttale seg om kvaliteten av en beslutning, skal man undersøke sammensetningen i den gruppen som står bak beslutningen. Består gruppen av mennesker som er ulike, er det størst sannsynlighet for at beslutningen er god.

Når vi skal velge medarbeidere, har vi dessverre lett for å velge mennesker som ligner oss selv. På den måten kan det bli et altfor ensidig lederskap. Vi burde heller velge noen som er forskjellige fra oss. De vil se ting fra andre synsvinkler og virke berikende.

Dette forutsetter imidlertid at det hersker åpenhet, trygghet og god kommunikasjon i lederfellesskapet.

Det kan ikke sies for ofte: Forskjeller er ikke først og fremst en trussel, men en mulighet - for ikke å si en nødvendighet.

## Retten mann eller kvinne på rett plass

Det har alltid vært delte meninger om hvem som er den rette leder. La oss, bare som et eksempel, lytte til Henrik Ibsens "Kongsemnerne":

*Bisp Nikolas: Hvem gjør den største gjerning i verden?*

*Skule jarl: Den modigste.*

*Bisp Nikolas: Så sier høvdingen. En prest ville si at det er den mest troende, - en vismann at det er den kyndigste.*

*Men det er ingen av dem, jarl. Den lykkeligste mann er den største mann.*

I alle fall: Vi er forskjellige både når det gjelder naturgaver, nådegaver, interesser og personlighetstype. Det at vi er forskjellige når det gjelder naturgaver, kan være like vanskelig som det at vi har ulike nådegaver. Dette kan skape ganske mange konflikter og misforståelser mellom oss.

Det første vi skal stoppe ved, er de fire personlighetstrekkene **Tor Johan Sørensen** behandler i boken "**Det firfoldige menneske**" (Luther Forlag 1983).

Den selvstendige og den selvhengivende er ytterpunkter på samme akse. Det vil si at jo mer selvstendig du er, jo mindre selvhengivende er du - selv om du selvsagt har tendenser i begge retninger. En ytterliggående selvstendig, vil ofte ha vanskelig for å forstå en ytterliggående selvhengivende - og omvendt.

Den ordentlige og den løsslupne/spontane er ytterpunktene på en annen akse. En ytterliggående ordentlig vil ha lett for å bli irritert på den løsslupne, og omvendt.

Og så kan vi jo more oss med å tenke på hvor mange anledninger en som både er selvstendig og ordentlig har til å bli irritert på en som er både selvhengivende og løssluppen, og hvor vanskelig disse to kan ha for å akseptere og forstå hverandre.

Men la oss nå beskrive disse fire typene:

**Den selvstendige.** Positivt kan den selvstendige utvikle en ubestikkelig holdning. Han eller hun våger å stå for en sak, selv om andre svikter. De er i stand til å skrelle bort sentimentalitet og andre ting og se en sak slik den virkelig er.

Selvstendigheten kan noen ganger slå ut i egenrådighet. Det selvstendige menneske ønsker å gjøre seg uavhengig av andre - i den grad at det står i fare for å isolere seg og skape avstand. (Angst for selvutslettelse). Utrygghet i samvær med andre blir ofte kompensert gjennom en tidlig utvikling av en intuitiv erkjennelse. Angsten for menneskelig nærhet fører ofte til at den selvstendige tvinges til å beherske livet gjennom intellektuell virksomhet. Når vedkommende ikke er mottakelig for følelsesmessige korreksjoner, kan disse trekkene utvikles ensidig.

Impuls: Avstand. Angst: Nærhet. Stikkord: Sannhets erkjennelse.

Bibelord: Bruk din forstand og vær sindig (Rom 12,3)

Ordtak: Selvgjort er velgjort.

**Den selvhengivende.** Det selvhengivende menneske representerer en mottype til den selvstendige. Et viktig kjennetegn er angsten for avstand. Derfor er søken etter kontakt en drivende kraft - det kan liksom aldri bli tett nok. Selvforglemmelse og offersinn blir positive dyder. Denne personlighetstypen har sans for de ikke-materielle behovene

For ikke å ødelegge en bestående forbindelse eller kontaktmulighet, forsøker de selvhengivende alltid å oppfylle andres forventninger. De har en tendens til å idealisere. De viser en sterk vilje til tilpasning - noen ganger i den grad at det slår ut i mangel på identitet. De liker ikke strid av noen art, og søker å stoppe uenighet eller gi uttrykk for sårhet. Den selvhengivende er forsiktig med utadrettet aktivitet som kan skape risikomoment, og kan også ha angst for selvrealisering.

Impuls: Nærhet. Angst: Avstand. Stikkord: Kjærlighet.

Bibelord: Elsk hverandre inderlig som søsken (Rom 12,10)

Ordtak: Beskjedenhet er en dyd.

**Den ordentlige.** Det ordentlige menneske representerer ytterpunktet på en annen akse. Disse har sansen for sunt liv og gode vaner. De har sansen for historie og tradisjon. De tar ingen risiko og liker ikke overilte beslutninger.

De står for stabilitet og utholdenhet, pliktfølelse og ansvar, sans for prinsipper. De kan også bli autoritære og kontrollerende og stå i fare for å stivne til. Positivt sikrer denne typen stabiliteten i kirke og samfunn, men kan samtidig lett bremse de kreative, dersom disse går for fort fram.

Slår ønsket om å bevare ordninger over i det negative, kan det føre til en febrilsk aktivitet for at alt skal bli ved det gamle. De ordentlige kan i verste fall med jernhånd holde fast ved meninger, innstillinger og vaner og aller helst gjøre dem til almann gyldige prinsipper.

Impuls: Varighet. Angst: Forandring. Stikkord: Lov og orden

Bibelord: Gud er ikke ordens Gud (1 Kor 14,33)

Ordtak: Bedre føre var enn etter snar.

**Den løsslupne (spontane).** Den løsslupne er villig til å ta sjanser og prøve nye ting. I sitt vesen er vedkommende fleksibel og livlig, frisinnet og kreativ, henrivende og spontan. De jakter stadig på utfoldelsesmuligheter, men det er ofte manglende svar mellom ambisjoner og resultat. Startfasen er preget av ukuelig optimisme.

Negativt kan den løsslupne ofte vise mangel på utholdenhet. Livet kan ofte fortone seg som en skinnverden der nesten alt er mulig. Å gjøre innvirkning er ofte viktigere enn hva vedkommende virker med. Det som er nytt, er ofte viktigere enn hva som er sant.

Det løsslupne menneske kan ha en usikker selvforståelse og svinge mellom mindreværdsfølelse og overvurdering av seg selv. For mye eller for lite selvbekreftelse, fører til at en slik person alltid vil være på jakt etter nye muligheter for utfoldelse.

Impuls: Forandring. Angst: Varighet. Stikkord: Frihet

Bibelord: Til frihet har Kristus frigjort oss (Gal 5,1)

Ordtak: Forandring fryder. "Don't worry - be happy".

**John L. Holland** prøvde en gang i sekstiårene å dele oss inn i 6 ulike grupper alt etter **hva slags type arbeid vi søker og trives med**. Alle slike systemer medfører forenklinger og ensidigheter. Ingen av oss er helt rendyrkede typer. Likevel kan slike systemer gi oss noe å tenke på:

1. **Den praktiske** arbeider med konkrete ting som f.eks. maskiner, verktøy eller dyr. Arbeidet gir synlige resultater. Har ofte liten sans for teorier og sosiale relasjoner. (Her finner vi mange av dem som f.eks. driver med byggevirksomhet, fungerer som teknikere i nærradiostudio, arbeider i trykkerier eller jobber på kjøkkenet.)

2. **Den teoretiske** er analytisk, nysgjerrig, metodisk og presis. Har sans for tankearbeid og teoretiske emner. Mangler ofte lederegenskaper og kan lett bli handlingslammet. (En del av teologene hører vel hjemme i denne gruppen.)

3. **Den kunstneriske** driver med skapende og utøvende kunst og gir noe ut fra hele sin personlighet. Har ofte liten sans for rutineoppgaver, kontorhold og faste avtaler. (De som driver med musikk og drama hører ofte hjemme her.)

4. **Den sosiale** vil gjerne arbeide med mennesker og være til hjelp for dem. Er interessert i mennesker og har evne til å lytte. Har ofte liten interesse for praktisk og vitenskapelig arbeid. (Her finner vi mange sjelesørgere og ungdomsledere.)

5. **Den tiltaksorienterte** arbeider med prosjekter, opplegg og kampanjer - og med effektivisering og omlegging av virksomhet. Heier fram mennesker til felles innsats. Har en tendens til å unngå mer teoretisk og systematisk arbeid. (Organisasjonssekretærer og dugnadsledere hører hjemme i denne gruppen, men det gjør også mange av dem som driver med vekkelseskampanjer og menighetsbygging)

6. **Den konvensjonelle** trives med regnskap, kontorhold, kundebehandling og ulike former for service. Er ofte omgjengelig uten at personlige følelser får komme til overflaten. Har ofte liten sans for kulturell og kunstnerisk utfoldelse. (De fleste kontorer er befolket med representanter fra denne gruppen.)

Plasserer vi disse seks typene langs periferien i en sirkel (Slik at type 1 får type 2 og type 6 som naboer), vil nabotypene ha en del til felles mens typer som ligger rett overfor hverandre (diagonalt), vil være mest forskjellige (og ha en sterk tendens til å misforstå hverandre). For å ta et eksempel: Type 1 har altså mest til felles med type 2 og 6, og minst til felles med type 4.

Spør vi en representant for en av disse typene hvem som er best egnet til å være leder, er sjansen stor for at han eller hun ønsker seg en leder som representerer samme type eller en av nabotypene, og er mest skeptisk til ledere fra typen som ligger diagonalt. Er en selv fra type 5, vil en altså helst ha en leder fra samme gruppe, men det lar seg også høre med en fra gruppe 4 eller 6. Men en har liten sans for en fra gruppe 2.

Som vi har sett, finner vi alle disse typene innenfor vår kristne virksomhet. På samme måte som vi trenger alle nådegavene i en menighet, har vi også behov for medarbeidere fra alle disse seks gruppene.

Dette burde ikke være noe problem. Likevel blir det ofte det, enten fordi det blir konkurranse mellom de ulike gruppene, eller fordi ulikhetene blir en trussel istedenfor en mulighet. Derfor må vi understreke: Disse typene er ikke hierarkisk ordnet slik at en type er "bedre" enn de andre. Alle typene er like verdifulle og nødvendige. Men de er altså forskjellige.

Den tiltaksorienterte kan komme til å kjøre sitt eget løp uten å ta hensyn. Den kunstneriske vil lett forakte dem som bare arbeider med tall og papirer. Den sosiale synes det viktigste med en dugnad er at en blir kjent med nye mennesker - ikke at en får

gjort noe. Den teoretiske blir fort sur fordi ingen deler hans interesse for systemer og detaljer. Den konvensjonelle sukker ofte oppgitt over at ingen kan fylle ut en reiseregning på skikkelig vis.

Vår styrke er alltid også vår svakhet. Det er viktig at vi får drive med det vi kan best. Men insisterer vi på at vi alltid kun skal gjøre det vi synes vi "passer til", blir vi farlig ensidige - og en belastning for de andre i arbeidslaget. Og vi trenger alltid medarbeidere som har helt andre egenskaper enn vi selv har. Da først får arbeidet den rette bredden.

Vi er ikke bare forskjellige når det gjelder den typen arbeid vi trives med og oppsøker. Vi kan også være ganske forskjellige når det gjelder lederstil. Vi kan jo, bare for å ta noen eksempler, tenke på den gamle høvdingtypen, den visjonære og karismatiske lederen, organisatoren med sans for administrasjon, sjelesørgeren med omsorg for den enkelte, eller fagpersonen. Hvem er viktigst? Svaret må være at vi trenger dem alle sammen.

Men hvem samordner det hele?

En norsk statsminister ble en gang spurt om hvordan det hadde vært å lede en samlingsregjering. Svaret var at det føltes som å bære staur.

Vi trenger ledere som kan bære staur uten at det spriker for meget, ledere som kan forene individualister som brenner for hver sine hjertesaker slik at de begynner å samordne kreftene mot et felles mål. Skulle vi antyde at det er lederegenskaper vi i særlig grad skulle etterstrebe, måtte det være disse egenskapene. (Se avsnittet "Mål og delmål" i kapitlet "Bruk kreftene rett".)

## Dyktige medarbeidere – trussel eller ressurs?

Vi trenger dyktige medarbeidere som har en klar målsetning, vet hva de gjør, får arbeidet unna og har et godt og nært forhold til mennesker rundt seg.

Dersom jeg er usikker på meg selv, kan jeg få problemer med slike dyktige medarbeidere.

Det kan hende jeg er så sårbar at jeg reagerer negativt på dem. Dersom jeg er av den typen som ikke tør å si fra om hva jeg selv mener og føler, vil jeg som regel bli såret - og det er det ikke så lett for de andre å takle!

Dersom jeg er utrygg på meg selv, kan jeg lett føle meg enda mer utrygg sammen med mennesker som virkelig er trygge på seg selv (kanskje jeg til og med anklager dem for å gjøre seg til?).

Dersom jeg selv går rundt og føler meg "liten", kan jeg bli litt skremt av mennesker som er "større enn meg". Jeg flykter, eller får lyst til å jekke dem ned noen hakk.

Misunnelse - og den har vi som regel meget mer av enn vi tror - kan gjøre at jeg møter slike medarbeidere med skepsis, begynner å baktale dem, kritisere dem.

I alle fall kan det bli vanskelig for meg å heie fram dem jeg arbeider sammen med. Enda vanskeligere kan det bli å glede seg over deres suksess. Å glede seg med de glade er generelt mye vanskeligere enn å gråte med de gråtende. En må være rimelig trygg på seg selv for å glede seg over andres framgang, og misunnelsen må ikke ha fått for stor makt.

I alle disse tilfellene ligger problemet hos meg, ikke hos mine medarbeidere.

Men det kan også hende at disse dyktige medarbeiderne har noe å lære for sin egen del.

Dyktige og sterke medarbeidere kan skape vonde følelser fordi de tar avgjørelser som er så raske at de blir udemokratiske. Med sin effektivitet, iver, utålmodighet, manglende evne til å lytte og, kan hende, "karismatiske" væremåte, får de andre til å føle seg overkjørt.

Så er spørsmålet: I hvor stor grad skal vi akseptere at det er slik?

Til en viss grad må vi akseptere det. De fleste tiltak i en organisasjon må gjennomføres uten at det er 100% enighet og uten at alle føler seg helt tilfreds. En god leder må kunne ta upopulære avgjørelser.

På den andre siden må en ikke for fort trøste seg med ordtakene "Store menn kaster store skygger". Noen "store mennesker" må lære å ta hensyn. Lang og tro tjeneste, popularitet eller fine resultater er ikke noen garanti for at en behandler sine medarbeidere skjønnsomt.

Det er ofte sterke krefter som utfordres når det kommer en ivrig, foretaksom medarbeider til et arbeidslag der alt har gått på det jevne en tid.

- \* Det skjer forandringer, og forandringer skaper alltid angst.
- \* Noen føler seg kritisert. "Var det ikke bra nok slik vi gjorde det?". Når denne følelsen blir sterk, gir en ofte signaler om at en vil trekke seg ut.
- \* Det blir en maktforskyvning i arbeidslaget. Noen føler at de mister kontrollen og må gi fra seg makt.

Den som er ivrig og vil "ta et tak" trenger altså både kjærlighet, tålmodighet og visdom for ikke å utløse for mange og for sterke negative krefter.

Et viktig spørsmål er: *Hvem er det som "tar plass" i en medarbeiderflokk.* Der en tar stor plass, vil det automatisk bli mindre plass til andre. Noen kan faktisk føle seg ganske inneklemt!

- \* Kari kan ha så mange "viktige" saker som må behandles på styremøtet at det aldri blir tid til å drøfte det som Eva brenner for.
- \* Per kan ivre for familiearbeid på en slik måte at Knut, som er barnearbeider, føler at det ikke blir så mye plass til å drive et godt barnarbeid. Han føler seg mer og mer overflødig eller "i veien". (Per vil sikkert forsvare seg med at familiearbeid også er det beste barnarbeidet.)
- \* Inge har veldig god kontakt med ungdommen og er en sterk uformell leder, mens Kristin som er ungdomssekretær er beskjeden og føler seg helt betydningsløs i sammenhengen. Inge gjør ikke noe for at Kristin skal få et bedre utgangspunkt for tjenesten sin.
- \* Kåre er en skattet forkynner som alltid får mye oppmerksomhet både når han står på talerstolen og når han er sammen med forsamlingens medlemmer. Kjell, som reiser sammen med ham, blir møtt med betydelig mindre entusiasme.
- \* Kirsten har så mange "åndelige" argumenter når hun fremmer sine yndlingssaker. Hun er så inderlig, så følsom og så intens at de andre føler at det nesten er hjerteløst å si henne imot, enda de har en sterk mistanke om at argumentasjonen hennes egentlig ikke holder. Men en er nå en gang oppdratt til ikke å si imot åndelige argumenter. Så tier en heller stille, og Kirsten "vinner".

Det skal altså ikke så meget til før det oppstår aggresjon, rivalisering og konkurranse mellom medarbeidere. Tror vi at vi er så fromme eller åndelige at vi er hevet over slikt, lever vi på en illusjon.

Det går an å snakke om de følelsene vi har overfor hverandre, innrømme at vi er sinte og skuffede, fortelle at vi til tider føler oss overkjørte. Når vi snakker om dette og viser hverandre respekt og forståelse (det vil si at ingen av partene anklager den andre for å være "uåndelig" eller urimelig), kan vi komme fram til en god løsning på problemene - og til og med vokse oss sammen.

I stedet handler vi ofte indirekte. I stedet for å innrømme at det er Per eller Kari vi er sinte på eller er redde for, begynner vi å diskutere prinsipper, teologi eller arbeidsformer. Slike diskusjoner er ikke alltid det de gir seg ut for å være. De er ofte en indirekte måte å ramme medarbeidere på eller skaffe seg selv en posisjon som føles bedre. Noen ganger er slike diskusjoner ren hevn, og en tar ut mye gammel, oppspart aggresjon gjennom dem.

## Kritikk

Vi har alle behov for at noen påpeker våre sterke sider, forteller oss det når vi gjør noe bra og heier oss fram. Dette kan vi kalle "positiv kritikk". Får vi for lite ros, kan vi bli motløse. For mye ros kan derimot føre til at vi overvurderer oss selv. Det må være balanse.

Den "negative kritikken" påpeker derimot svakheter og feil. Den kan noen ganger ramme oss slik at vi har det vondt i flere dager og uker etterpå. Den kan ta motet fra oss og passivisere oss. Den påfører oss, med andre ord, betydelig slitasje. Har vi fått mye ensidig negativ kritikk opp gjennom barndommen og ungdommen, kan det hende selvfølelsen vår har fått en alvorlig knekk. For meget kritikk er skadelig.

For lite kritikk er imidlertid også skadelig. Da blir vi enten for egenrådige eller for sårbare. Negativ kritikk har nemlig også positive virkninger! Den gjør oss oppmerksom på ting som kan bli annerledes eller bedre. Den hjelper oss slik at vi utvikler oss og kommer videre. Den hjelper oss til ikke å stivne i et mønster.

Idrettsutøvere må regne med at treneren kritiserer dem fra tid til annen. Men det er jo nettopp slik kritikk de er interessert i å få! De vet at de vokser på det. Og så er de kan hende i utgangspunktet noenlunde trygge på seg selv.

Det er når vi ikke er trygge på oss selv det blir vanskelig og truende å ta imot kritikk. Da vil vi enten aggressivt avvise all kritikk som ukjærlig, urettferdig eller usaklig - eller vi blir så "såret" at vi truer med å trekke oss. I begge tilfeller ser vi kritikk som noe uakseptabelt. Samtidig kan vi kanskje selv være ganske kritiske og angripe både den ene og den andre. (Ledere som alltid klager på sine medarbeidere og gir dem en følelse av ikke å strekke til, er ofte usikre ledere. De tør ikke innrømme sine egne konkrete feil, men ser heller feil hos sine medmennesker.)

Vi må til en viss grad lære å tåle kritikk! Uansett hva vi gjør, vil det alltid være noen som mener at vi burde ha gjort noe annet - eller helt latt være å gjøre noe. Ledere kommer ikke unna at de noen ganger må ta upopulære beslutninger. En som alltid vil være alle til lags og aldri tar sjansen på å bli kritisert, vil fort bli ineffektiv og passiv - og dermed en dårlig leder. På den andre siden må vi heller ikke bli immune for kritikk. Vi har alle bruk for å bli korrigert fra tid til annen.

**Å gi kritikk** er noe en leder ikke kommer utenom. Men det er viktig at en gjennomtenker både form og innhold før en sier noe.

- \* Kritikken skal aldri gis som baktalelse. Snakk med den du ønsker å kritisere før du snakker om vedkommende til andre. Å kritisere i form av baktalelse er feigt!
- \* Kritisér ikke en medarbeider for ikke å leve opp til dine forventninger før du har gitt klart uttrykk for hva du forventer! Uten at vi selv er oppmerksomme på det, kan vi mange ganger kritisere andre for at de ikke på egen hånd har klart å gjette hva vi ønsker av dem. Det er urettferdig.
- \* Kritisér ikke noen for det de "er", men bare for det de "sier" og "gjør". Ingen er "udugelig", men mange kan av og til gjøre en dårlig jobb. Ingen er dumme, men vi kan alle si og gjøre noe dumt av og til.
- \* Ikke anklag noen for å ha gale motiver. Motivene deres kan du bare gjette deg til, og det er stor sjanse for at du gjetter galt.
- \* Kritikken skal ikke være generell, men den skal være konkret. Det er ingen hjelp i å si til noen at de holdt en dårlig andakt, men det kan være en hjelp å fortelle nøyaktig hva de gjorde galt og hva de kunne ha gjort i stedet.
- \* Dersom du er veldig sint eller kjenner at du har lyst til å jekke noen ned, skal du la være å kritisere dem. Vent til du er sikker på at du kan kritisere dem samtidig som du har dyp respekt for dem og vet at du vil dem vel. Kritikk skal alltid gis i kjærlighet.

- \* Trekk ikke inn “åndelige” argumenter på et for tidlig tidspunkt. Si fra om hva du selv synes.

**Å ta imot kritikk** er også noe vi må lære oss. En som har lett for å kritisere andre, har oftest vanskeligst for selv å ta imot kritikk. Noen reagerer med et veldig sinne. Andre reagerer med sårethet. Begge disse reaksjonene gjør det umulig å lære noe av kritikken og oppleve personlig vekst.

- \* La kritikken få lov til å synke før du begynner å forsvare deg.
- \* Ikke tolk kritikken som et uttrykk for mistillit eller avvisning. Vær åpen for at den kan hjelpe deg til vekst.
- \* Dersom den som kritiserer deg, er urimelig, sur eller oppfarende, så ikke svar med samme mynt.
- \* Dersom du opplever urimelige krav eller forventninger, så si klart ifra om at du føler det slik. Si også ifra om hva du mener at andre har rett til å forvente og hva de ikke kan forvente.
- \* Innrøm dine egne feil og forsømmelser. Er det svært lenge siden du tok kritikk innover deg slik at du endret på noe i livet ditt, er det fare for at du er blitt immun for kritikk. Det er i så fall ikke bra.
- \* Dersom du har fått ukjærlig eller urettferdig kritikk, så innrøm for deg selv og for Gud at det gjør vondt. Øs ut ditt hjerte for Gud.
- \* Ikke forsvar deg på den måten at du antyder at de som kritiserer deg, egentlig kritiserer Gud. Husk at “åndelighet” også er noe du fristes til å gjemme deg bak.

To andre uttrykk kan det også være nyttig å få med seg.

*Konstruktiv kritikk.* Denne kritikken har både et innhold og en form som bygger opp. Den ønsker å gi hjelp, veiledning og omsorg.

*Destruktiv kritikk.* Den bidrar til syvende og sist til at motparten mister motet og får et negativt forhold både til seg selv og omgivelsene. I syndefallets verden gjør vi klokt i å regne med at vi kan komme til å gi hverandre en god del av denne typen kritikk dersom vi ikke bevisst går inn for det motsatte.

## Ensomt på toppen

Det er ensomt på toppen. En leder har ofte få å støtte seg til. Det kan ha flere årsaker:

- \* Lederen sitter der med et ansvar det ikke går an å delegere bort eller flykte fra på andre måter. I vanskelige tider kan dette ansvaret være en tung byrde.
- \* En som virkelig vil være leder, kan ikke unngå å måtte ta upopulære beslutninger fra tid til annen.
- \* Lederen opplever ofte som en som “sitter på den andre siden av bordet”.
- \* Den kristne lederen har investert en god del både i tjenesten og i medarbeiderne. Han eller hun har behov for å snakke om det som tankene er opptatt av, men det er vanskelig å finne noen som har den samme grad av interesse og engasjement.

Det vi til nå har nevnt, kan vi kanskje ikke gjøre så meget med. Det vi derimot nevner i det følgende kan vi ofte gjøre noe med. Spørsmålet er bare om vi vil, eller tør, å gjøre noe med det.

- \* Lederens familie har kanskje etter hvert blitt litt aggressive fordi de synes det kristne arbeidet allerede tar alt for meget tid og oppmerksomhet? Eller kanskje lederen har begynt å betrakte familien som en hindring for tjenesten? I begge tilfeller blir det vanskelig å hente støtte fra familien.

- \* Lederen tør ikke slippe andre inn på seg fordi det oppleves truende at andre kan oppdage det som er innenfor fasaden.

Det er et faresignal både i forhold til lederens psykiske helse og for arbeidet at lederen ikke tør slippe andre inn på seg. På den måten blir lederen som en trykkoker som varmes opp uten ventil. Eksplosjonen blir uunngåelig, og følgene blir ofte langt mer dramatiske enn antatt på forhånd.

Ledere trenger utluftningskanaler der de kan få støtte og hjelp på alle plan.

- \* En leder som alltid framtrer som “sterk”, må ikke forvente at noen skal kunne gjette at han har behov for støtte. Straffen vi får når vi spiller rollen som sterk, er at alle tror at vi er sterke - og så får vi påkjenninger deretter.
- \* Dersom vi har det idealet at vi skal være sterke og gi andre støtte, kan det bli vanskelig å innrømme egen svakhet og eget behov for å motta støtte. Når en selv ikke er vant til å motta støtte, vil en imidlertid også ha vanskelig for å støtte andre (unntatt i en definert rolle som sjelesørger der den som søker hjelp er definert som svakere enn lederen!). En blir redd for å gi støtte til noen en oppfatter som sin likemann, og enda reddere for å gi støtte til en som en opplever som sterkere og rikere på ressurser enn en selv.
- \* Personalomsorgen kan være lite gjennomtenkt i kristelige arbeidslag (som i mange andre arbeidslag). Dårlige eller manglende rutiner på dette området, kan gjøre lederoppgavene ensomme og tunge.
- \* En del ledere er veldig usikre på åpenhet fordi åpenhet ikke har inngått som en del av den tillærte kultur for lederskap.

## Kjenn deg selv.

1. Les avsnittet “Rett mann eller kvinne på rett plass”. Hvordan plasserer du deg når det gjelder personlighetstrekkene i “det firfoldige mennesket” og gruppene som er nevnt i John L. Hollands system? I hvilken grad kan dette kaste lys over det forholdet du har til deg selv og til dine medarbeidere?
2. Hvilke mennesker har du engstelige eller aggressive følelser overfor? Hvordan kommer følelsene dine til uttrykk? Hva gjør du for å skjule dem? Tror du det er mulig for deg å takle dem på en enda bedre måte? I så fall hvilken?
3. Når tok du sist imot kritikk på en slik måte at du enten måtte be om unnskyldning eller endre atferd? Hvordan reagerer du når du får kritikk fra andre? Er det noen personer du ikke tåler kritikk fra? I så fall: Hvem er det, og hva er det som gjør det så vanskelig å lytte til akkurat disse? Opplever andre at du har en kritisk holdning til dem? Hva tror du det kommer av?
4. Opplever du at det å ha et tillitsverv er noe som gir deg en slags ensomhetsfølelse. Hva er det særlig som du føler ensomt? Hva kan du selv gjøre for at denne følelsen kan bli svakere?
5. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og dine nærmeste medarbeidere? Hva synes du er godt og verdifullt slik det er i dag? Hva skulle du ønske kunne bli enda bedre? Hva kan du gjøre for at det skal bli bedre?

## Samtalespørsmål

1. Fortell hverandre hva dere har opplevd som særlig viktig i dette kapitlet. Si også litt om hva som har gjort dette viktig for dere.
2. Hva kan vi konkret gjøre for at angst og aggresjon ikke skal ødelegge forholdet mellom oss? Hva ville dere gjøre dersom dere kom inn i et arbeidslag der dere så at enkelte medarbeidere skaper frykt rundt seg samtidig som et par av medarbeidere ikke er på talefot med hverandre?

3. Er det sant at vi i kristne miljøer har en svært kritisk holdning til hverandre? Hvordan gir og mottar vi kritikk? (Snakk sammen om hvordan dere som er samlet til gruppesamtale gjør det)
4. Hvorfor er det så viktig at vi er trygge på oss selv når vi skal samarbeide med andre?
5. Sett opp ti gode regler for et kristent medarbeiderskap. Reglene skal være praktisk og gi konkrete retningslinjer.