

## KAPITTEL 11

# Personalkonflikter i kirkens arbeidsmiljø som en ledelsesutfordring

*Stephen Sirris*

VID vitenskapelige høyskole

*Frank Grimstad*

VID vitenskapelige høyskole

**Abstract:** The perception that conflicts are unavoidable and natural derives from paradoxical developments in modern work life, with increasing cooperation, democratization, and individual specialization. This chapter asks: How have workplace conflicts been conceptualized and managed within the Church of Norway in the period 1980–2020? We identify three connected concepts key to conflicts: prevention, understanding, and management. These have been adopted from the general literature and applied in the church context. We analyse how conflicts relate to structural and cultural features within the church. From being implicit and largely left to the involved parties, we describe and discuss implications of how conflicts have become a managerial responsibility, in accordance with the Work Environment Law.

**Keywords:** church, conflict, leaders, management, work environment

## Introduksjon

Dette kapitlet tar for seg personalkonflikter i Den norske kirke. Ved å gjennomgå litteratur fra kurs for kirkeledere undersøker vi følgende problemstilling: *Hvordan er konflikter i Den norske kirke tematisert i perioden 1980–2020, og hvilke ledelsesutfordringer gir konflikter i et kirkelig*

Sitering av denne artikkelen: Sirris, S. & Grimstad, F. (2021). Personalkonflikter i kirkens arbeidsmiljø som en ledelsesutfordring. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 11, s. 243–266). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch11>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

*arbeidsmiljø?* Denne tidsperioden er viktig for Den norske kirke hva gjelder overgangen fra statskirke til fristilt folkekirke. Det har også foregått en økt profesjonalisering av arbeidsgiveransvaret, som vi kan anta har gitt en utvikling også i konfliktforståelse og syn på forebygging og håndtering av konflikter. Kapitlets bidrag er for det første å sortere i et lite enhetlig kunnskapsfelt ved å definere konfliktbegrepet og identifisere de tre perspektivene konfliktforståelse, konfliktforebygging og konflikt-håndtering. For det andre gir kapitlet en kronologisk oversikt med ulike faser hvor vi analyserer hvordan kirken har tematisert konflikter. For det tredje drøfter kapitlet på grunnlag av utvalgte undersøkelser kulturelle og strukturelle trekk ved konflikter i kirkens arbeidsmiljø.

## Hva er konflikter?

Det latinske verbet *confligere* betyr å støte sammen. En konflikt kan beskrives som en kollisjon mellom interesser, verdier eller handlinger. Sammenstøtet er prosessuelt fremfor punktuelt. En person er i konflikt når vedkommende opplever seg forhindret av andre i å nå mål. Konflikterkjennelse bunner i en parts opplevelse av konflikt. I konflikter blir atferd negativt vurdert, forekommer med en viss frekvens og skaper negative følelser som blir husket. Respekt brytes ned og partene behandler hverandre som objekter. Atferden er klart avvikende fra det man forventer i en god relasjon. Psykologen Tor-Johan Ekelands *Konflikt og konfliktforståelse* utkom første gang i 2004 og har vært sentralt pensum i kursing av kirkeledere. Ifølge Ekeland (2014, s. 88) krever en situasjon særskilte forutsetninger for å omtales som en konflikt:

Vi kan snakke om konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenelige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til sin fordel.

Allment kan styrket konfliktpotensial i nyere arbeidsliv relateres til to parallelle utviklinger (Ekeland, 2014). På den ene siden ser vi mer samarbeid, tverrfaglighet og teamarbeid, og på den andre siden økende individualisering og spesialisering. Disse utviklingstrendene utfordrer kollektive

og individuelle hensyn, siden arbeidslivet består av ulike relasjoner der vi formes som mennesker. Økt omstillingstempo og fleksibilitet utfordrer jobbreasjonene. Vi kommer inn i arbeidslivet med ulik bakgrunn og oppveksterfaring. Samarbeid læres gjennom trening i å håndtere uenigheter og motsetninger. Hvor det er samarbeid, står partene i et gjensidig avhengighetsforhold. Samarbeid eller konflikt er to mulige utfall av jobbreasjonene. Disse strukturelle og kulturelle utviklingstrekkene i arbeidslivet, inkludert i kirken, tydeliggjør behovet for at ledere forholder seg til konflikter. Ifølge konfliktforskerne Ståle Einarsen og Harald Pedersen (2017) opptar konflikter 20 % av lederes arbeidstid. Dysfunksjonelle konflikter begrenser produksjonsevne og kreativitet, har negativ påvirkning på helsen og hindrer personlig utvikling.

Mangeårig direktør i KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA), Frank Grimstad, ga i 2002 ut artikkelsamlingen *Konflikter i kirken. Om håndtering, forståelse og forebygging av konflikter* (Grimstad, 2002). Boken behandler tre temaer som vi vektlegger i dette delkapitlet: konfliktforståelse, konflikthåndtering og konfliktforebygging. Grimstad begrunnet utgivelsen slik (2002, s. 3):

Konflikt er et ord som mange forbinder med Den norske kirke. Konflikt om teologiske og etiske spørsmål, men også samarbeidskonflikter. Meldinger om kirker som stenges forteller om konsekvenser også for tredjepart, menigheten. Arbeidsrettssaker knyttet til samarbeidsforhold i kirken er også svært godt [medie]stoff.

## Konfliktforståelse

Det første hovedtemaet hos Grimstad (2002) er konfliktforståelse, da særlig med vekt på konflikttyper, strukturer som forståelsesramme, teologiens plass i konflikter, juss og organisasjonsteoretiske perspektiver. Arbeidslivsforskerne Bjørg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmo (2001) skiller mellom «varme» og «kalde» konflikter i arbeidslivet. Med kalde konflikter menes motsetninger som oppstår mellom leder og ansatt eller ansatte imellom når det gjelder lønn, arbeidstid og pensjonsordninger. Slike konflikter handler om verdier og prinsipper for fordeling av goder som påvirker en hel gruppes posisjon eller rettigheter. De kalde

konfliktene er regulert gjennom regler og normer. Det kan også handle om individuelle rettigheter og ansettelsesvilkår. De kan gi høy temperatur, men berører sjelden selvbildet. De varme konfliktene har en annen karakter. Her dreier det seg nettopp om motsetningsforhold som utløser følelser og oppleves truende mot eget selvbilde. Kalde konflikter kan bli varme, eksempelvis i lokale lønnsforhandlinger der arbeidstakere ikke føler seg verdsatt.

Et annet anliggende i konfliktforståelse, er konfliktnivåer. Et viktig poeng for Sørensen og Grimsmo (2001) er at behovet for å bli sett og verdsatt har økt i det moderne arbeidslivet. Dette henviser også til konfliktpartenes nivå. Konflikter mellom ulike nivåer, som leder og medarbeider, er vertikale. Disse er asymmetriske hva gjelder makt og belastninger. Kategorien har trolig store mørketall. Den underordnede vil ofte være den svake parten. Det er ugreit å være i konflikt med lederen. Medarbeidere kan tie av frykt for sanksjoner, de kan sykemeldes eller avslutte arbeidsforholdet. Men lederrollen er også krevende, og ledere kan motarbeides i det stille. Vedtak kan saboteres av medarbeidere. Mellomledere skvises mellom over- og underordnende. Kunnskapsarbeidere opplever ikke alltid behov for ledelse. Noen arbeidsplasser har flere hierarkier side om side, for eksempel en faglig og en administrativ ledelse, eller to arbeidsgiverlinjer på samme arbeidsplass. Horisontale konflikter utspilles mellom to aktører på samme nivå.

Grimstad (2002) kategoriserer konflikter ut fra hvordan de forstås i arbeidsprosessen. Er det uenighet eller konfliktpotensial relatert til ulik forståelse av situasjonen, tiltak eller mål? Situasjonskonflikters kjerne er ulik definisjon av sakens kjerne og fakta, der partene har grunnleggende forskjeller i oppfatning av situasjonen. Ulike virkelighetsbeskrivelser konkurrerer. Tiltakskonflikter betegner forskjeller i valg av strategi for å nå et mål eller komme til rette med en situasjon. Dette kan henge sammen med fordelingskonflikter eller interessekonflikter hvor motsetninger skyldes fordeling av ressurser og goder som lønn, utstyr, lokaler eller oppgaver. Vedtak utfordres gjennom omkamper. Tiltakskonflikter kan ha et islett av politiske drakamper. Målkonflikter dreier seg om mål for virksomheten. Skjulte mål finnes i tillegg til formelle mål: Målfor skyving innebærer at andre interesser enn de offisielle styrer en del av

prioriteringen i virksomheten (Ekeland, 2014, s. 119). Utfordringen er at mål ofte er diffuse og mangetydige, for eksempel et mål som «kvalitet». Det gjelder ikke minst i verdikonflikter, hvor deltakerne kan bli prinsipielle, dogmatiske og lite imøtekommende. Argumentasjonen kan knyttes til egen personlige integritet. Til slutt bygger pseudokonflikter på misforståelser som kan oppklares, og har lite reelt innhold.

Som vi ser finnes det flere måter å klassifisere konflikter på. Her vil vi presentere kategoriseringer som er relevante for å forstå kirkens særlige utfordringer. Klassifisering av konflikter kan gi hjelp til å velge tilnæringsmåte. Vi beskriver her kort fire konflikttyper som sier noe om konfliktenes sosiale arena.

En *intrapersonlig* konflikt betegner en persons indre konflikt hva gjelder beslutninger eller moralske spørsmål. Den angår ikke nødvendigvis andre, men indre spenninger kan bidra til sosiale konflikter. *Interpersonlige* konflikter refererer til konflikter mellom en person og en eller flere andre, og forekommer typisk på arbeidsplasser. Ekeland (2014, s. 92) beskriver disse som ansikt-til-ansikt-konstellasjoner. I *intragruppek konflikter* forklares ikke konflikten ut fra mellommenneskelige spenninger, men sees i lys av gruppen som aktørene tilhører. Gruppen er en sosial enhet med særskilte kjennetegn. I store grupper øker antallet relasjoner, og dynamikken internt kan gi næring til konflikter. Her påvirker struktur og prosess hverandre: «Samspillet mellom struktur og prosess er da gruppedynamikken» (Ekeland, 2014, s. 98). Gruppetenkning viser seg ofte i *intergruppek konflikter*. Begrepet betegner motsetninger mellom oss og de andre. Gruppen sosialiseres og utvikler en tendens til å overvurdere seg selv og posisjoner seg i opposisjon til andre. Internt samhold fører da til fiendebilder av andre grupper og unyanserte beskrivelser. Eksempler på slike konflikter på arbeidsplasser er spenninger mellom profesjoner, eller mellom profesjoner på den ene siden og ledelsen på den andre. Det er da viktig for ledere å minne om virksomhetens overordnede formål og verdier.

## Konflikthåndtering

Grimstads (2002) andre begrepsmessige avklaring bidrar til å gjøre konflikter praktisk håndterbare. En konflikt er i seg selv verken positiv eller

negativ, men gir gode eller dårlige følger ut fra hvordan de håndteres. Et viktig begrep her er konflikteskalering, hvor konflikten øker i omfang og alvorlighetsgrad, fra fred og uenighet til brudd og krig. I eskaleringen blir ofte en konflikt hardere og omfatter stadig flere sider av virksomheten. Det finnes altså både funksjonelle og dysfunksjonelle konflikter som kan påvises gjennom eskalering fra mindre uoverensstemmelser og misforståelser til verbale angrep, trusler, ultimatum, aggressive psykiske angrep og åpne handlinger som ødelegger for den andre (Langslet, 2002).

Grimstad (2002) poengterer at konfliktløsning lykkes bedre dersom ledere håndterer konflikter på rett tidspunkt. Det utfordrer lederes evne til timing. Det har skjedd en markant dreining i litteraturen fra å løse til å håndtere konflikter (Ekeland, 2014; Rognes, 2013). Dette har skjedd samtidig som utviklingen har gått fra et tradisjonelt til et mer moderne syn på konflikter i organisasjoner. Einarsen og Pedersen (2017) forstår konfliktløsning som å fjerne selve grunnlaget for konflikten, mens konflikthåndtering ikke nødvendigvis forandrer konflikten innhold eller bakgrunn. Ledere må tenke prosessuelt, og ikke utelukkende fokusere på løsning. En annen strategi, LØFT, løsningsfokuseret tilnæringsmåte, retter oppmerksomheten mot løsningsfremmede handlinger snarere enn problematferd. Modellen har bakgrunn i kognitiv psykologi, og består i å lete etter hva som er positivt og forsterke positiv og ønsket atferd (Langslet, 2002).

Enhver konflikt er unik, og felles oppskrifter på konfliktløsning blir derfor teoretiske. Vi omtaler kort etablerte hovedmodeller innenfor konflikthåndtering slik det fremkommer hos Grimstad (2002). For det første er det viktig å vite hvordan ledere har ulike konfliktstrategier – fra integrasjon, konfrontasjon, unngåelse og kompromiss til ettergivelse. Konfliktforsker Jørn Kjell Rognes (2013) finner at norske ledere ikke unngår konflikter, men tar de opp gjennom samarbeidsorienterte strategier. En utbredt strategi er integrasjon, forstått som problemløsning i samarbeid med de underordnede. Konfrontasjon, å presse gjennom egne interesser til tross for motstand, brukes lite. Dette bekrefter norsk arbeidsliv som preget av likeverd og konsensus gjennom åpen dialog. Rognes' undersøkelse viser at konfrontasjon og unngåelse øker når det er usikre omgivelser og stress (Rognes, 2013, s. 271).

Grimstad (2002) identifiserer felleselementer i konflikthåndtering. Handlingsmetoden, som er kjent i HMS-metodikk, innebærer å legge vekt på hvordan en dialog som har brutt sammen kan gjenopprettes. En slik dialog handler ikke bare om å snakke sammen, men å anstrenge seg for å se den annens perspektiv i situasjonsbeskrivelse og forklaringer. Det forutsetter at ledere må skape arenaer der ikke noen mister ansikt, men hvor løsninger, beslutninger og gjennomføringer følges opp. Ledere bør analysere egne roller, muligheter og begrensninger. Man plikter å analysere situasjonen og ta beslutninger på eget grunnlag, samt vurdere om andre skal trekkes inn, eksempelvis å bidra til mekling.

## Konfliktforebygging

Et tredje premiss hos Grimstad (2002) er at ledere må forholde seg til og forebygge konflikter som del av sitt arbeidsgiveransvar. Ettersom Den norske kirke har blitt selvstendig rettssubjekt, har den blitt ansvarlig arbeidsgiver og må forholde seg til arbeidsrettslovgivningen på en tydeligere og mer profesjonell måte enn før. Konflikthåndtering er tematisert i rammen av HR-ledelse, plassert innenfor den norske arbeidslivsmodellen og relatert til arbeidsrett og psykososialt arbeidsmiljø. Vi presenterer disse rammevilkårene i dette delkapitlet. Ledere må forholde seg til konflikter med to forankringspunkter (Grimstad, 2002). De må på den ene siden ta hensyn til rammene som lov- og avtaleverket gir, samtidig som god ledelse på den andre siden også fordrer skjønn og fortolkning av den aktuelle situasjonen. Ledere må altså nyttiggjøre seg både juss og psykologi. Manglende konflikthåndtering utgjør en risiko for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.

Fundamentet i den norske arbeidslivsmodellen er samarbeid mellom samfunnsaktører sentralt og mellom arbeidsgivere og arbeidstakere lokalt (Trygstad & Hagen, 2007). Partssamarbeidet er representativt gjennom arbeidsgiver- og arbeidstakerforeninger, og nedfelt i lover, forskrifter og avtaleverk. Det andre er primært løpende og tillitsbasert, i tillegg til at det reguleres i lov- og avtaleverk. Arbeidsretten har et kollektivt og individuelt preg (Storeng et al., 2009) og har som hensikt å verne om den svake part, arbeidstakeren. Det skrives individuell arbeidsavtale, mens det kollektive er tariffavtalen mellom arbeidsgiver og fagforening.

Et annet trekk ved norsk arbeidsliv, er individrespekt, konsensus og flate hierarkier. Modellen inneholder både regelstyring gjennom lov- og avtaleverk, budsjetter og instruksjer, målstyring gjennom planer og rapportering og verdistyring gjennom involvering hvor den enkelte tar ansvar for helhet og prosesser. Den norske arbeidslivsmodellen skaper personlig engasjement, kreativitet og lojalitet, og er velegnet for kunnskapsarbeidere og profesjonsutøvere (Trygstad & Hagen, 2007).

Et viktig punkt som Grimstad (2002) tematiserer, er at arbeidsmiljøloven gir føringer for hvordan arbeidsgiver skal tilrettelegge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Loven er å forstå som en samarbeidslov som regulerer medvirkning og forebygging. Ledere har styringsrett som betegner leders rett til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet. Gjennom fordeling av oppgaver, ansvar, informasjon og ressurser tilrettelegger ledere for ansattes arbeid og disponerer deres tid. Styringsrett er negativt avgrenset som en restkompetanse hvor det som ikke er påbudt eller forbudt, er mulig. Ansatte avgir noe av sin frihet ved inngåelse i et arbeidsforhold (Storeng et al., 2009, s. 10). Hovedansvaret for arbeidsmiljø ligger på arbeidsgiver, men er samtidig samarbeidsbasert. Det stilles krav både til fysisk og psykososialt arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-3, § 4-4). Arbeid skal ifølge loven være helsefremmende.

Denne alminneliggjøringen av kirken som arbeidsplass, med overgangen fra særlover for kirkelige stillinger til demokratiske styringsorganer og daglig ledelse, innebar et brudd med mange kulturer på kirkelige arbeidsplasser. Det handlet om å ta tak i ting «slik de alltid var gjort» og skjelne mellom arbeidstid og fritid. Spørsmål som ble tatt opp, var for eksempel betydningen av «å stå til arbeidsgivers disposisjon» og «er det galt at jeg skaffer min egen vikar?». Sameksisterende, men ulike arbeidskulturer i staben kom til overflaten – spissformulert slik: De som ser det å arbeide i kirken som en vanlig jobb, og de som realiserer sitt kall til tjeneste gjennom kirkelig arbeid.

I tillegg til kjennskap og anvendelse av lov- og avtaleverk, understreker Grimstad (2002) at psykologisk innsikt også bidrar til konflikthåndtering. Både styringsrett og omsorgsplikt gjennom ledelse er påkrevd. God ledelse virker forebyggende når lederen følger arbeidet kontinuerlig og bidrar til god kommunikasjon. Lederes utfordring og lovpålagte oppgave er å



muliggjøre samarbeid på tross av motsetninger. Oppsummert er et viktig anliggende å plassere konflikt innunder arbeidsgiveransvaret. Det gir en arbeidsrettslig forankring, og er ikke noe en arbeidsgiver kan abdisere fra. God lederpraksis i tråd med arbeidsmiljøloven skal forebygge konflikter.

## Konflikt som kirkelig tema 1980–2020

Dette delkapitlet viser gjennom en kronologisk gjennomgang hvordan konflikter er tematisert i Den norske kirke. Noen konflikter i Den norske kirke får medieoppmerksomhet. Oppslagene kan gjenspeile at produktiv uenighet forveksles med destruktiv konflikt, eller omhandle hvordan ildsjelers engasjement eller ansattes idealisme hindrer samarbeid. Men ikke alle konflikter kommer frem i det offentlige lyset. Kirken er en kompleks organisasjon med et teologisk, demokratisk, samfunnsmessig, lokalt og nasjonalt mandat. Her møtes ulike interesser som muliggjør motstridende syn, inkludert teologiske oppfatninger, og dermed konflikter. Kirkereformene siden 1980-tallet har profesjonalisert kirken hva angår arbeidsrettslige rammer og innhold gjennom opphevelse av særlover, egne tariffavtaler, prioritering av skillet mellom arbeidstid og fritid samt innføring av nye ledelsesstrukturer. Kirken inngår i sivilsamfunnet og er samtidig underlagt offentlige styringslogikker. Potensialet for uenigheter og konflikter er stort. Konflikter i menigheter har store omkostninger – både menneskelig, økonomisk og omdømmemessig. Det er derfor grunn til å ta arbeidet med konflikter seriøst og systematisk.

De nordiske folkekirkene utfordres av personalkonflikter. Svenska kyrkan har gjennomført flere arbeidsmiljøundersøkelser samt en nasjonal granskning av arbeidsmiljøet i svenske menigheter. Forskningen påviser utydelig oppgavefordeling, uklare ansvarsområder, manglende tiltak mot stress, høy arbeidsbelastning, liten tilrettelegging av arbeidet og manglende eller inkompetent ledelse. Det svenske Arbetsmarknadsverket utgav i 2007 rapporten *Ett himla liv. Om kyrkans janusansikt*:

Kyrkans grund hvilat på föreställningar om oändlig godhet, vilket är svårt att förena med förekomsten av mellanmänniskliga konflikter. Detta kan resultera i en uppfattning om att konflikter inte finnas och därför «sopar» dem under

mattan och bortser fra dem. Risken er at konfliktene cementeras och brister som ursprungligen er att henföra til strukturella förhållande övergår til allvarliga individfrågor och til sökande efter syndebrukar. (Arbetsmarknadsverket, 2007, s. 3)

De nordiske folkekirkene deler holdningsmessige utfordringer knyttet til godhet og tilgivelse. Dette er forventninger som preger arbeidsmiljøet på tross av kirkenes ulike struktur – eksempelvis har både Svenska kyrkan og Finska kyrkan enhetlig arbeidsgiverlinje.

I Den norske kirke har Kirkerådet arbeidet med å etablere og definere kirkelige stillinger fra begynnelsen av 1980-årene. Prosessen innebar å få stillingene til å samarbeide samt avklare relasjonen både til menighetsrådet og til ledelse. Et tydelig uttrykk for dette er to hefter utgitt av KA, *Samarbeid i menigheten* (Grimstad, 1983a) og *Transaksjonsanalyse i menigheten* (Grimstad, 1983b), som vektlegger gode arbeidsfellesskap og samarbeidsrelasjoner for å kunne forebygge misforståelser og konflikter. Heftene tematiserer maktforhold, men advarer også mot falsk ydmykhet som kan hindre åpen og direkte konfliktløsning. Grimstad (1983a) argumenterer for verdsettende og lyttende ledelse som skaper trygghet. Men formaliteter knyttet til tillitsvalgte og verneombud samt arbeidsgivers ansvar for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, er fraværende. Hovedgrunnen er at kirken ikke fikk dette formelle ansvaret før gjennom kirkeloven av 1996.

Innføringen av kirkeloven var derfor en respons på flere utfordringer: uklare roller, lite fokus på formelle spilleregler i menighetene samt økte spenninger knyttet til usikkerhet om fremtidig organisering. I denne perioden bidro stiftskapellanene ved bispekontorene og KA til å løse samarbeidsproblemer og lokale konflikter. Det var lite systematisk arbeid, men enkelte konferanser søkte å belyse konflikter i kirken. Endringer og reformer utløser ofte både ledelsesfokus og økt konfliktpotensial. I det følgende ser vi på tre hovedfaser av endring med tilhørende konflikter fra kirkeloven ble innført i 1997.

## 1997–2010: Konflikter settes på kirkens dagsorden

Denne fasen var preget av endringene som fulgte av kirkeloven (1996). Hele 7000 arbeidstakere lokalt ble virksomhetsoverdratt fra kommunene

til fellesrådene, mens presteskapet forble statstjenestemenn. Menighetene fikk for første gang formalisert arbeidsgiveransvar og daglig ledelse. Konfliktnivået forble relativt høyt i flere staber med stort behov for opplæring. Det praktisk-teologiske seminar arrangerte konferansen «Personalkonflikt i kirken» i 1998 (*Personalkonflikt i kirken – en konferanserapport*, 1998). Sentrale temaer var «Teologisk perspektiv på fellesskap og konflikt», «Er kirken en spenningsfylt arbeidsplass?» og «Hvem har ansvar for å løse konflikter?». Konfliktløsningsråd i hvert bispedømme med ansvar for konfliktløsning ble foreslått, men ikke realisert.

En sentral kilde til kirkelige personalkonflikter er teologen Terje Torkelsens (2003) doktorgradsavhandling med tittelen *På livet løs: En praktisk-teologisk studie av kirkelige medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke*. Avhandlingen bygger på tjue dybdeintervjuer gjennomført i 1998 og gir et tidsbilde. Intervjupersonene er valgt på bakgrunn av seks personalkonflikter i fire bispedømmer. Konfliktene var mangeårige, rammet flere ansatte og førte til høyt antall sykemeldinger, permisjoner og turnover i tillegg til en dramatisk nedgang i aktivitetsnivå og fremmøte i menighetene. Det er ikke konflikt-håndtering som er avhandlingens tema, men kirkeansattes erfaringer.

Torkelsens (2003, s. 291) litteraturgjennomgang viser at lite hadde blitt publisert om konfliktforståelse i kirken: «Det eksisterer nærmest teori-løshet om personalkonflikter, særlig i Den norske kirke». Han etterlyste faglig refleksjon og tok til orde for en differensiert konfliktforståelse med symmetriske og asymmetriske personalkonflikter. I symmetriske konflikter, der makt og tillit balanserer, er det å snakke sammen en måte å håndtere konflikter på. I asymmetriske konflikter, der makt og tillit er i ubalanse, kan det å snakke sammen eskalere konflikten og gi helsemessige skader. Personer blir da invadert og misbrukt. Torkelsen påpekte at kirken i for stor grad hadde tro på dialogen og samtalen for å komme frem til enighet, også i konflikter med stor ubalanse mellom partenes makt og tillit. Asymmetriske konflikter krever andre grep enn samtalen. Et sentralt spørsmål er belysningen av maktmennesker og deres rolle i kirkelige konflikter. Torkelsen påpeker dette i sin anbefaling av løsningsmetoder i asymmetriske konflikter: adskillelse, ikke fellesskap. Dermed settes maktforhold under lupen, og arbeidsgiver har et ansvar

for å aktivt gripe inn overfor destruktiv atferd for å beskytte kirkeansatte. En viktig lærdom i undersøkelsen er at ledere bør intervensere tidlig og arbeide forebyggende.

I 2002 ble det innført grunnopplæring i arbeidsmiljø for ledere i Den norske kirke gjennom et 40 timers kurs med helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) som bygget på allmenn konfliktteori og brukte stadig oppdaterte kilder (Ekeland, 2014; Sørensen & Grimsmo, 2001). Generell organisasjonsteori og ledelsesteori (Nordhaug, 2002) dannet også et teoretisk grunnlag. Kurset la tydelig vekt på arbeidsrett, og inneholdt en egen kursdag om psykososialt arbeidsmiljø og konflikter. Kurset var nyskapende gjennom å være felles for begge kirkelige arbeidsgiverlinjer, og kursmateriellet (Grimstad, 2002) ble brukt som ressurs i kirkenes egen kursing og undervisning av kirkeledere de kommende år. Publikasjoner fra Arbeidstilsynet om den norske samarbeidsmodellen ble også brukt for å normalisere behandlingen av kirkelige konflikter. Et kirkelig bidrag var Torkelsens *Når mennesker krenkes* (1998). En rekke kurs om HMS i samarbeid mellom Fagforbundet og Diakonhjemmets høyskole økte også kompetansen.

Perioden 1997–2010 kjennetegnes også av at de to arbeidsgiverlinjene, representert ved KA og Kirkedepartementet, så behovet for felles innsats og informasjon for å forebygge og håndtere konflikter. Det resulterte blant annet i brosjyrene *Sett trivsel på dagsorden* (2009) og *Fruktbar uenighet eller farlig konflikt* (2010). Der uttalte man i fellesskap at kirken hadde enkelte spesielle organisatoriske trekk som det var viktig at man håndterte godt og hadde bevissthet om. Dette medvirket til at de fleste bispedømmeråd utarbeidet forslag til håndtering av lokale arbeidskonflikter.

## 2010–2015: Konflikter som arbeidsmiljøutfordring

I årene 2010–2015 gjennomførte flere bispedømmer og fellesråd arbeidsmiljøundersøkelser som viste fortsatt høyt konfliktnivå. Undersøkelsen som representerer størst bredde både geografisk og når det gjelder yrkesgrupper i kirken er *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke* (Lau, 2012), en landsomfattende arbeidsmiljøundersøkelse bestilt av KA og Kirkedepartementet. Arbeidsforskningsinstituttet sto

for gjennomføringen, der det ble etablert fire fokusgrupper blant ulike ansatte og sendt spørreskjema til 6109 ansatte med en svarprosent på 48,9 %. Hensikten var å kartlegge hva som opplevdes utfordrende og belønnende med arbeidet i kirken, og undersøkelsen gir et bilde av helheten i kirken som arbeidsplass i tillegg til verdifull kunnskap om konflikter i kirken.

Undersøkelsen kartlegger det psykososiale arbeidsmiljøet ved å identifisere helsefremmende eller helseskadelige forhold. Rapporten konkluderer med at mange opplever et godt arbeidsmiljø i kirken. Det er fire former for utfordrende arbeidsforhold: arbeidskrav, lederutydelighet, eksterne forventninger og konflikter. Ansatte rapporterte om konflikter med «brukere», samarbeidsutfordringer med frivillige og menighetsråd med urealistiske forventninger. Det var vanskelig å avspasere arbeidstid, og ved sykdom hopet arbeidet seg opp. Andre problemer som trekkes frem er dårlig økonomi, uklarhet om arbeidsoppgavenes innhold og utydelige ledere. 27 % oppgav at det var vanskelig å vite hvilken leder man skulle forholde seg til når det gjelder visjoner. 17 % rapporterte om utydelighet om arbeidsoppgaver. Halvparten av respondentene opplevde konstant tidspress på grunn av stor arbeidsmengde og ansvar, samt arbeide utover vanlig arbeidstid (Lau, 2012, s. 29). 60 % mente at de to arbeidsgiverlinjene hadde ulike visjoner, men at lederutydelighet grunnet to linjer ikke var særlig belastende. To av tre rapporterte om både personkonflikter og faglige konflikter (Lau, 2012, s. 20). Rapporten omtaler det som et «tankekors at over 10 % opplever at konflikter på arbeidsplassen er en belastning for dem. Arbeidsmiljøloven er helt klar på at det er arbeidsgiver som har ansvaret for å fange opp og håndtere konflikter på arbeidsplassen» (Lau, 2012, s. 35).

At 17 % av respondentene opplever utbrenthet er atskillig høyere enn kommunesektorens 13 %. De som rapporterte om utbrenthet, har høyere skår på jobbkrav, lederutydelighet og eksterne forventninger som belastende. Blant de som selv opplevde konflikter, var 45 % utbrent. Av de uten konflikter, var bare 14 % utbrent. Også ifølge en undersøkelse av norske prester i 2003 (Nordeide et al., 2008), er det høy grad av sammenheng mellom å oppleve personlige konflikter med andre og symptomer på utbrenthet. Her deltok 787 prester i en spørreskjemaundersøkelse, samt 43 prester i en intervjustudie. Nordeide et al. (2008) påviser at ansatte

som er stresset lettere kommer i konflikt med andre, men at konflikter i seg selv ikke fører til utbrenthet.

Arbeidsmiljøundersøkelsen *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke* (Lau, 2012) viser også belønnende elementer i å arbeide i kirken: anerkjennelse, karrieremuligheter, jobbsikkerhet, trosfelleskap og jobbautonomi. De ansatte rapporterte om mange positive forhold i arbeidet, som høy grad av frihet i jobbutførelsen (83 %) og fleksibel arbeidstid. 56 % opplevde at arbeidet var et kall, at de fikk benyttet kreativitet og fikk utviklet seg faglig. De kan fortelle om opplevelse av å være del av noe større (85 %), og at kirken er viktig for folk. 64 % opplevde et trosfelleskap med kolleger og at man skapte noe sammen med andre i godt samarbeid.

Som en oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen ble det etablert et felles prosjekt for å øke kompetansen hos kirkeledere. Heftet *Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske* (Grimstad, 2012) ble innført i kirkelig kursing. Også dette heftet er bygget opp etter tredelingen konfliktforståelse, konfliktforebygging og konflikthåndtering (jf. Grimstad, 2002). Publikasjonen viser til flere årsaker til høyt konfliktnivå i kirken: Utydelige eller manglende felles mål; lite forståelse for ledelse og styringsorganer; manglende eller uklare strukturer; svak rolleforståelse og uklare ansvarsområder; manglende evne og vilje til reelt samarbeid; mangel på forståelse for effektivitet.

## 2015–2020: Konflikt som naturlig del av arbeidslivet

En tredje fase er tidsrommet 2015–2020, hvor det skjer en endring i Den norske kirkes tilnæringsmåte til konflikter som et eklektisk fag. De foregående fasene la vekt på kontekstuelle sider ved konflikter i kirken. Denne fasen nedtoner det særegne ved kirken, og plasserte kirkelige konflikter i rammen av sivilsamfunnet.

Denne fasen viser hvordan det har skjedd endringer i synet på konflikter i arbeidslivet de siste tretti år. Dysfunksjonelle resultater er energitap, misbruk av tid og potensielt føre til skader fysisk eller psykososialt. Et tradisjonelt syn på konflikter innebærer at konflikt kan og bør unngås.

I dette perspektivet er konflikt forårsaket av vanskelige personer. Et moderne syn på konflikter er derimot kjennetegnet av en forståelse av at konflikter er en uunngåelig og nødvendig del av et moderne arbeidsliv som en naturlig del av all utvikling og endring. Et moderat nivå er derfor optimalt i en sunn organisasjon. Positive sider ved konflikter i organisasjoner kommer til uttrykk gjennom skapende interesseforskjeller som kan bidra til bedre beslutninger, større åpenhet og engasjement. Konflikter anses som informative, og gir organisasjoner mulighet til selvkritikk og korrigerings. De kan redusere problemer, gi ny innsikt og gjenskape gode relasjoner. Faglig uenighet gir spenninger som kan drive arbeidet fremover. I et moderne syn på konflikter er det avgjørende hvordan ledere håndterer uenigheter og konflikter, ikke hvordan man unngår dem. Som vår analyse har vist, har et positivt syn på konflikter i liten grad preget Den norske kirke. Samtidig er det viktig å identifisere dysfunksjonelle konflikter som ødelegger enkeltpersoner og lammer virksomheten. Sentralt i dette ligger forståelsen og analysen av når en konflikt går fra å være skapende til å være skadelig. Arbeidslivsforskerne Hanne Heen og Robert Salomon (2018) kategoriserer konflikter som manifeste, latente og skjulte konflikter. De er opptatt av at organisasjoner er avhengige av en viss grad av spenning og uenighet for å utvikle seg. Mange av spenningsene er latente.

Konfliktforskere som i større grad benytter sosialpsykologiske tilnæringer (Ekeland, 2014) vektlegger rollebegrepet i sosiale samspill. Som vi har sett, har rollebegrepet utgjort en viktig del av kirkens tematisering av både ledelse og konflikter. Tilknytningsteori og oppvekst kan bidra til å kaste lys over relasjoner og hvordan personligheten utvikles i samspill med relevante andre. Denne retningen påpeker at vi må forstå både person og situasjon og samspillet mellom dem. Når ledere veksler mellom ulike perspektiver – som individ, arbeidsplass og samfunn – på analytisk nivå, gir det større helhetsbilde. Det innebærer sterkere vekt på sosiale roller enn på individuelle personlighetstrekk. Noen sentrale innsikter i denne tradisjonen er at sosiale roller som lederrolle og faglig rolle krever avklaring og tydeliggjøring. Manglende rolleforståelse kan være grunnlag for konflikter. Dette er særlig aktuelt i en kompleks organisasjon som Den norske kirke.

Rolleforståelse henger sammen med å se sitt eget og andres handlingsrom. Siden roller kan forstås som summen av forventninger til en gitt sosial posisjon, rommer begrepet verdier på arbeidsplassen, takt og tone, og hva som regnes som passende eller upassende atferd. Ulike personer identifiserer seg i varierende grad med normene. Forskjellige roller og verdier lever side om side og skaper usikkerhet og grobunn for konflikter. Noen personer kan oppleves krevende å forholde seg til. Det kan være personer som mer eller mindre bevisst og tilsiktet bruker falsk smiger, egen hjelpeløshet, selvhevdelse, sladder eller baktalelse. Personlighetsforstyrrelser finnes, men bruk av diagnoser på andre er lite konstruktivt. Dette er ikke mindre fremtredende i religiøse organisasjoner hvor relasjoner og personlig trosoverbevisning preger arbeid. I denne teoretiske tradisjonen er det viktig å håndtere uenigheter og konflikter systemisk, det vil si med vekt på samspill og helhet.

Oppsummert er et viktig poeng at konflikter er komplekse, og at det ikke finnes noen enkel løsning. Derfor er det viktig å anvende både strukturelle, sosiologiske, psykologiske og teologiske innfallsvinkler for å komme til rette med konflikter i kirken.

## **Drøfting - kirkens kultur og struktur relatert til konflikt**

Av det foregående er det tydelig at konflikter påvirkes av struktur og kultur. Følgende delkapittel drøfter først kultursiden og ser deretter på tydeliggjøring og profesjonalisering av strukturer med henblikk på konflikter. Disse perspektivene sammenholdes i eksempelet kjønn og konflikt.

### **Kirkens kultur og konflikter**

Grimstad (2002) omtaler kirkelig ledelseskultur som en «hinte-og-håpe-kultur», der ledere hintet og håpet at noen forstod. I *Konflikter i kirken* (2002) etterlyser Grimstad klarere strukturer, mer åpenhet, tydeligere ledelse og et større individfokus for å kunne komme til rette med konflikter (se også Løvås, 1999; Stoltenberg, 2011).



Torkelsens (2003) doktorgradsprosjekt, omtalt over, ga støtet til et intensivt arbeid fra kirkens side. Han beskrev kultursiden av kirkelige konflikter som «ta alt i beste mening-mentalitet» som bunner i at kirkens positive verdier som skal fremme gode relasjoner (Torkelsen, 2003, s. 84). Ønsket om harmoni samsvarer med Bibelens idealer om det gode liv, illustrert gjennom fortellingen om den barmhjertige samaritan og det «å gå en ekstra mil» for andre. Men i konflikter kan idealene bidra til fortieelse og et krav om taushet (Torkelsen, 2003, s. 82). Torkelsens informanter med erfaringer fra helsefarlige konflikter omtaler «snillhetskultur» og «overdreven forsiktighet» med lite rom for å komme med korreksjoner, og der kritikk kan bli oppfattet som å snakke stygt om andre. Avhandlingen dokumenterer også asymmetriske rollemønstre hvor prestene fremstår mer uangrikelige enn andre kirkeansatte (Torkelsen, 2003, s. 83). Prester som ledere tenderte å identifisere seg som sjelesørgere fremfor å håndtere konflikter. Opposisjon kunne bli likestilt med ulydighet mot den åndelige autoriteten. Disse særegne kirkelige kulturelle faktorene kan føre til konfliktangst og handlingslammelse hvor man velger å lide i stillhet, ikke minst av hensyn til menighetens omdømme. Intervjuene viste at verdiene tilgivelse, overbærenhet, lojalitet og tålmodighet gjorde at kirken som arbeidsplass er særlig sårbar for personalkonflikter og mobbing. Mange kjenner en sterk lojalitet og forpliktelse på å fremstille kirken i best mulig lys utad:

Det er noe med det at vi skal elske hverandre, vende det andre kinn til og ikke snakke stygt om hverandre. Det er jo grunnleggende, heldigvis. Men det gjorde også at det gikk lang tid før vi våget å snakke om konflikter. For slikt snakker vi jo ikke om. Det gjør kirken særlig sårbar i slike konflikter. (Torkelsen, 2003, s. 82)

Et annet kjennetegn er åndeliggjøring av konflikter, der man i en konfliktsituasjon for eksempel siterer bibelvers:

I begynnelsen var det mange forsøk innad i staben på løse dette på en åndelig måte. Vi skulle ha et åndelig felleskap. Det skulle skje en forsoning. I kirken skal man være forsonlig, derfor er det også farlig å ta opp konflikter. (Torkelsen, 2003, s. 84)

Andre kjennetegn i kirkelig kultur er følelsen av personlig forpliktelse og autoritetsrespekt. Grimstad (2002) omtaler en viss «snillisme» og konfliktskyhet. Torkelsen (2003) illustrerer samme fenomener med at arbeidsgiver satte inn samtaletilbud og sjelesorg fremfor konflikthåndtering. Dialog og gjensidig meningsutveksling er lite hensiktsmessig når maktforholdet er asymmetrisk.

Ifølge informantene i Laus (2012) arbeidsmiljøundersøkelse, er det fortsatt lite skille mellom arbeidstid og fritid i kirken, lite systematiske tilbakemeldinger og til dels dårlig ledelse. Både Torkelsens (2003) undersøkelse og arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau, 2012) har gitt viktige innsikter og utgjør klare referansepunkter for forståelse av konflikter i kirken. De viser også hvordan struktur og kultur må spille sammen for å komme til rette med konflikter.

## Kirkens struktur og konflikter

Vår analyse viser at flere tematiserer strukturperspektivet som forklaringsmodell kontra å individualisere konflikter. Konflikter kan følge av strukturelle spenninger mellom bærere av ulike interesser. Som vår kronologiske gjennomgang viser, preges 1990-tallet av lite vekt på struktur både i den rådsbaserte virksomheten og i geistlig tjeneste. Det var behov for kompetanse på å bruke formelle aktører og HMS-rutiner for å forebygge og håndtere konflikter. Grimstad (2002) påpeker at kravet om enighet og lojalitet fører til en tendens til for raskt å beskrive naturlig uenighet som konflikt. Ved å gjøre noe til en konflikt skjer det en innsnevring av åpenhet og kreativitet. Perioden var også preget av mangel på utviklede rutiner for å forebygge og håndtere konflikter, samt uklare roller og rolleforståelse internt i linjene og mellom linjene: «En mer eller mindre bevisst strategi for å opprettholde eksisterende atferd og kultur kan være å opprettholde uklare strukturer. Uklare strukturer gir de ansatte som har uformell makt og er flinke til å manipulere, gode muligheter» (Grimstad, 2002, s. 32).

Grimstad (2002, s. 43) påpeker videre at uklare strukturer ikke er den eneste årsak til krevende personalkonflikter, men det er på sikt viktig å etablere en klarere og mer enhetlig struktur, en felles arbeidsgiver for

alle ansatte i lokalmenigheten og en profesjonell organisasjon som er nær nok menighetene til å håndtere konflikter. Konflikterfaringer kretser rundt noen klare temaer. Uklare forventninger kan bidra til konflikter. Slitenhet og utbrenthet gjør folk lite fleksible. Lav selvfølelse gjør en sårbar for kritikk. Kirkeansatte kan oppleve kollisjon mellom kall og styringslogikk. Det er lite villighet til å bytte arbeidsplass, gjerne med henvisning at man da skuffer mange. Også Torkelsen (2003) omtaler strukturelle faktorer ved kirken, eksempelvis bruk av gjentatte samtaleprosesser som konflikthåndtering. Videre påpeker han tilbakeholdenhet i å plassere ansvar, unnvikelse fra arbeidsgiver og frykt for å spørre. Videre fant Torkelsen i sin studie praktisering av systemlojalitet, særlig kollegialitet i embetslinjen (2003, s. 101). Også i arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau, 2012) ble lederutydighet og flere arbeidsgiverlinjer fremhevet som utfordringer ved arbeid i Den norske kirke. Lederen kan bidra til helsefremmende arbeidsplasser. Sentralt i dette står å avklare aktørenes roller og oppgaver.

Oppsummert har den tydelige struktureringen i begge arbeidsgiverlinjene fra midten av 1990-tallet bidratt til større profesjonalisering av kirken som arbeidsplass. Grimstad (2012) sammenfatter utviklingen gjennom fire trekk. For det første har det vært en utvikling fra fragmenterte menigheter og uoversiktlig fordeling av roller, oppgaver og ansvar til to systemer. Det vil si at lokalt tilsatte med lokale råd som styringsorganer på den ene siden og en geistlig linje med styring og ledelse gjennom biskop og prost på den andre siden. For det andre har det vært en utvikling fra særlover for stillinger med stor selvstendighet til formalisering av arbeidsgiveransvar. For det tredje ser vi endring fra personalomsorg til personalpolitikk og arbeidsgiverpolitikk. For det fjerde har det skjedd en endring fra frykt for arbeidstakerorganisasjoner til respekt og tillit i konfliktsaker. Uavhengig av årsaksforhold, viser ulike teorier om konflikt at en uklar organisasjonsstruktur med utydelige maktforhold øker konfliktnivået (Ekeland, 2014). Oppstår konflikter på en arbeidsplass, er rask tilgang til eller gjennomarbeidede arenaer for konflikthåndtering avgjørende. Det ordinære arbeidsgiveransvaret er den primære konfliktløsningsmekanismen i kirken.

## Konflikt og kjønn

Avslutningsvis i denne drøftingen, vil vi gi et eksempel på et tema som illustrerer sammenvevingen av kultur og struktur i kirken; kjønn og konflikt. I arbeidslivet er det stor forskjell mellom arbeidsplasser når det gjelder hvilken betydning som tillegges kjønn (Heen & Salomon, 2018). Noen steder er det nærmest et en-til-en-forhold mellom yrke og hierarkisk posisjon og kjønn. Fra 1990 har kirken som arbeidsplass gjennomgått store endringer både strukturelt og kulturelt. Ikke minst gjelder dette prestetjenesten lokalt og tilsvarende hierarkiske posisjoner. Frem til 1993 var det kun mannlige biskoper, men i 2020 ble det kjønnsbalanse. Lokalt er det tilnærmet kjønnsbalanse i de fleste stillingskategoriene. Strukturelt har det skjedd endringer gjennom aktivt å fremme tiltak som innebærer likestilling gjennom stillingsutlysninger og tilsetninger. Det er utført forskning for å finne ut om kjønn er avgjørende for hvorvidt man kan leve i konflikt eller om det er ulike strategier i møte med konflikt (Heen & Salomon, 2018).

Rapporter fra kirken tyder på at kvinner har funnet seg i å bli sett på som et problem og ikke bli akseptert. Kulturelt har det vært lokale konflikter knyttet til at noen av teologiske grunner har reservert seg mot kollegafelleskap eller gudstjenestefelleskap med kvinner. Fra 1978 regulerte Presteforeningens «kjøreregler» slike forhold. Formelt opphevet Presteforeningen kjøregelene i 2004, men de har uoffisielt blitt praktisert. Noen kvinnelige prester har opplevd situasjonen konfliktfylt, og stilltiende levd med at andre kolleger ikke har anerkjent deres tjeneste. Lokale konflikter der prester ønsket å reservere seg medførte at Bispe-møtet i 2020 kom med en uttalelse om at ingen i sin tjeneste kunne reservere seg mot kolleger. Dersom noen opplevde dette, skulle det tas opp med biskopen. Arbeidsgiver har en aktivitetsplikt for å forhindre at slike episoder oppstår. Kirkemøtets vedtak om likekjønnet ekteskap har utløst konflikter der personer tilhørende ulike teologiske standpunkter har skapt krevende arbeidssituasjoner. En rapport utarbeidet av KIFO og Fafo (Elgvin et al., 2020) belyser arbeidsforhold for LHBT-personer i norske menigheter. Hovedfunnene viste at arbeidsmiljøet vurderes positivt av de fleste som opplever støtte og tilhørighet på arbeidsplassen. Men samtidig oppleves det belastende å tilhøre en gruppe som får

livet sitt diskutert. Hver femte LHBT-respondent oppga å ha opplevd diskriminering.

Den norske kirke har omkring 8000 ansatte som representerer et mangfold. Undervisningspersonell og diakoner har vokst i antall de siste femti årene og kommet i tillegg til prester og kirkemusikere. Fremveksten av daglige ledere har tilført kirken en rekke nye yrkesbakgrunner. De tradisjonelle gruppene med mye kompetanse, men ikke formalisert utdanning, er kirketjenere, gravere og kontorpersonell. Sosiologiske forskjeller, og inndeling i A- og B-lag, har konfliktpotensial. Sentralt i dette er opplevelsen av verdi og å beherske kulturelle koder. Det er et lederansvar å fordele oppmerksomhet, gi støtte og oppmuntring.

## Konklusjon

Kapitlet har drøftet spørsmålet: *Hvordan er konflikter i Den norske kirke tematisert i perioden 1980–2020, og hvilke ledelsesutfordringer gir konflikter i et kirkelig arbeidsmiljø?* Vår gjennomgang viser at kirken, også når det gjelder konflikter, forstås som en del av sivilsamfunnet som reguleres av offentlig lovgivning. Kirken har trukket veksler på allmenn teori om konflikter. Et første hovedfunn som viser utviklingen i denne 40-årsperioden, er en tydeligere oppfatning av det organisatoriske arbeidsmiljøets betydning for konflikter. Fremfor å være overlatt til konfliktpartene, har temaet blitt innvevet i arbeidsgiveransvaret. Konflikt er tematisert gjennom forebyggende tiltak og rutiner for håndtering. Utviklingen inneholder momenter som mer vekt på samarbeidsmodell i håndtering, stadig mer allmenn konfliktlitteratur både hva gjelder struktur og kultur, økt fokus på organisatorisk arbeidsmiljø og lederkompetanse i konflikthåndtering.

Et annet hovedfunn er at selve konfliktsynet også har endret seg. Som vi har sett, har KA bidratt vesentlig til å sette konflikter på dagsorden i kirken. Allmenn litteratur om konflikter har sammen med kirkelige publikasjoner (Grimstad, 2002, 2012; Torkelsen, 2003) hatt omfattende kursing som en viktig formidlingsarena. Siden 2010 har denne utdanningen vært i samarbeid med daværende Diakonhjemmet høgskole med bruk av sosialpsykologiske tilnærminger, HR-ledelse, HMS-metodikk og

rolleteori. Tredelingen med konfliktforståelse, konfliktforebygging og konflikthåndtering har gitt redskaper til å tematisere og komme til rette med konflikter. En eklektisk holdning har bidratt til ulike synsvinkler og gitt ledere økt repertoar for å hankses med konflikter. Konfliktforståelse handler om å skjerpe blikket for hva som egentlig skjer i konflikter og hvordan de involverte og arbeidet preget av konflikter. Dette utgjør bakgrunnen for å se på konfliktløsningsmodeller som lederredskaper. Det har vært en voksende erkjennelse at kirkeledere har et særlig ansvar hva gjelder konflikter for å kunne sikre positive konsekvenser for arbeidsmiljø, effektivitet og kvalitet. Konflikter er ikke ødeleggende i seg selv, men mangel på kompetanse til å håndtere og forebygge kan være destruktivt. Hensikten med konflikthåndtering er å sørge for at konflikter tas tak i, sees fra flere sider og ivaretar aktørene underveis og etter.

Like fullt tegner det seg et bilde av en organisasjon i fortsatt utvikling med særlige utfordringer. Videre tiltak for å komme til rette med konflikter, er å styrke tydeligheten i det organisatoriske arbeidsmiljøet. Et felles arbeidsgiveransvar kan forebygge kjente risikofaktorer for dysfunksjonelle konflikter og mobbing – som mangelfullt og dårlig organisatorisk arbeidsmiljø, fraværende og utydelig ledelse og et psykososialt arbeidsmiljø preget av usikkerhet og manglende kreativitet og utviklingsmuligheter. En kultur preget idealer om grenseløs godhet og maktbruk i fromhetens navn, vil være en kontinuerlig utfordring. I religiøse organisasjoner er det også viktig å utvikle en maktkritisk kultur til bruk av fromhet og religion som undertrykkende elementer. Nordeide et al. (2008, s. 166) påpeker også viktige lederoppgaver for å hindre utbrenthet og konflikter. Ledertydelighet består i å klargjøre mål og prioritere, avgrense arbeidsoppgaver, motivere og inspirere, samt veilede i konflikthåndtering. Løsning ligger i noen tilfeller hos partene selv, men ord kan stå mot ord. Mange konflikter lar seg ikke løse ved dialog. Det gjenstår også en innsats for å styrke lederes forståelse for sitt ansvar for konflikthåndtering og arbeidsmiljø. En videre avklaring i forholdet mellom tilsynsansvar og arbeidsgiveransvar er også nødvendig. Tilsynet er uoppgivelig for kirken og har både en proaktiv og reaktiv rolle. Likevel finner vi at personal- og konfliktbehandling må baseres på arbeidslivets spilleregler og verdier som transparens, kontradiksjon og likebehandling.

## Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbetsmarknadsverket. (2007). *Ett himla liv. Om kyrkans janusansikt.* Stockholm: Arbetsmarknadsverket.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi.* Gyldendal Akademisk.
- Ekeland, T.-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse. For helse og sosialarbeidere.* Gyldendal Akademisk.
- Elgvin, O., Grønningsæter, A. B. & Larsen, E. N. (2020). *Å være en sak. LHBT+-holdninger og arbeidsmiljø i Kirken* (Fafo-rapport 2020:20). Fafo. <https://www.fafo.no/en/publications/fafo-reports/item/a-vaere-en-sak>
- Grimstad, F. (1983a). *Samarbeid i menigheten.* Kirkerådet.
- Grimstad, F. (1983b). *Transaksjonsanalyse i menigheten.* Kirkerådet.
- Grimstad, F. (Red.). (2002). *Konflikter i kirken. En artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter.* KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Grimstad, F. (2012). *Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke.* KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesserorganisasjon.
- Heen, H. & Salomon, R. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder.* Gyldendal.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Fagbokforlaget.
- Langslet, G. J. (2002). *LØFT for ledere. Løsningsfokuset tilnærming til typiske ledelsesutfordringer.* Gyldendal Akademisk.
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke.* Arbeidsforskningsinstituttet.
- Løvås, E. (1999). *Det farlige maktmennesket.* Luther forlag.
- Nordeide, I. H., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2008). *Jeg er jo ikke Jesus heller! Arbeidsmiljø og utbrenthet blant norske prester.* Fagbokforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse.* Universitetsforlaget.
- Personalkonflikt i kirken – en konferanserapport.* (1998). Det praktisk-teologiske seminar, Teologisk fakultet, Universitetet i Oslo.
- Rognes, J. K. (2013). *Konfliktledelse.* I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. Berge Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s. 253–271). Fagbokforlaget.
- Stoltenberg, S. R. (2011). *Når fellesskapet belastes. Om medarbeiderkonflikter i menighet og forsamling.* Luther forlag.
- Storeng, N. H., Beck, T. H. & Due Lund, A. (2009). *Arbeidsrett.* Cappelen Akademisk Forlag.

- Sørensen, B. A. & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Tiden norsk forlag.
- Torkelsen, T. (1998). *Når mennesker krenkes. Helsefarlige personalkonflikter i kirken*. Genesis forlag.
- Torkelsen, T. (2003). *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av kirkelige medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke* [Doktorgradsavhandling]. Tapir.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Arbeidsforskningsinstituttet.