

Kirken som arbeidsgiver i konfliktsituasjon

Kristine Ekeberg-Andersen



Veileder Kjetil Hafstad

**Mastergradsoppgave i Religion og Samfunn
Universitet i Oslo
Det teologiske fakultet**

Våren 2013

Forord

Denne oppgaven har fått lov til å utvikle seg over lang tid.

Høsten 2008 ble jeg ansatt i Den norske kirke i en administrativ stilling.

Da tiden et par år senere kom dit at jeg skulle formulere en prosjektskisse for denne masteroppgaven, hadde problemstillingen kvernet rundt i hodet som en del av min arbeidshverdag i lengre tid. Det var noe med organisasjonen Den norske kirke som fascinerte, og frustrerte meg.

Første prosjektskisse ble godkjent høsten 2010.

Men sommeren 2011 fikk vi vårt første barn, og masteroppgaven fikk ligge i fred et år.

Da jeg gikk i gang igjen med arbeidet høsten 2012 var jeg igjen student på fulltid og tiden begynte å gå fort.

Nå skriver vi mai 2013, undersøkelser er gjennomført, oppgaven er skrevet og vårt andre barn er ventet rett om hjørnet.

Jeg vil takke alle de som har støttet meg i arbeidet med denne oppgaven:

Mine tidligere kollegaer som fulgte den spede begynnelse av tanker og idéstorm da problemstilling og tilnærming først begynte å ta form.

Min familie som har støttet og motivert; i sær min kjære Thomas som heltmodig har tatt hovedansvar for hus og familie den siste tiden så jeg fikk frigjort tid og energi til den siste finpuss. Takk for korrekturlesing, diskusjoner og konstruktiv irettesettelse når jeg ble litt for overmodig – denne oppgaven er også delvis din. Og lille gullet mitt, Selma, som alltid har hatt et smil, en latter eller litt "bølling" på lur når jeg trengte å bli dratt ut av min lille boble.

En spesiell takk skal også rettes til min veileder Kjetil Hafstad for mange gode samtaler – takk for at du har øst av din enorme kunnskap og innsikt, jeg kunne ikke ønsket meg en mer passende veileder både hva gjelder faglig og personlig tilnærming.

Så, langt om lenge er oppgaven ferdig – og jeg håper den byr på en god leseropplevelse, likesom den har gitt meg den en av mitt livs største lærings- og mestringsopplevelser.

God fornøyelse!

Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Innledning	5
1.1: Utgangspunkt.....	5
1.2: Rammer, problemstilling og definisjoner.....	5
1.3: Disposisjon.....	7
1.4: Hvorfor er kirken utfordrende som organisasjon?.....	9
2. Konfliktteori	11
2.1: Innledning.....	11
2.2: Konfliktforståelse – hva er en konflikt?.....	12
2.3: Årsaker til konflikt.....	14
2.4: Konflikt sett i kirkelig kontekst – kirken som arena for konflikt.....	17
2.5: Sett i lys av generell konfliktteori.....	20
2.6: Oppsummering.....	22
3. Organisasjonen Den norske kirke	24
3.1: Innledning.....	24
3.2: Bekjennelsesgrunnlag.....	24
3.2.1: Confessio Augustana (CA).....	25
3.3: Teologisk forankring av Kirken som organisasjon.....	28
3.4: Organisatorisk oppbygging.....	30
3.5: Ledelsesstruktur i Kirken.....	33
3.6: Teologiske begrensninger på ledelse i Kirken.....	34
3.7: Oppsummering.....	36
4. Lovskrifter og plandokumenter	37
4.1: Innledning.....	37
4.2: Lovsamling for Den norske kirke.....	38
4.3: Arbeidsmiljøloven.....	39
4.4: HMS-arbeidet i Den norske kirke.....	43
4.4.1: HMS-håndbok for Oslo Kirkelige Fellesråd (KFiO).....	44
4.4.2: HMS-håndbok for Nidaros bispedømme.....	45
4.4.3: Internkontroll og personalhåndbok Tunsberg bispedømme.....	48

4.5: Oppsummering.....	50
5. Kvalitative undersøkelser.....	52
5.1: Innledning.....	52
5.2: Tall og fordeling.....	53
5.3: Praktisk gjennomføring og prosess.....	54
5.4: Samtalene.....	56
5.5: Hovedfunn.....	56
5.5.1: Usikkerhet knyttet til to arbeidsgiverlinjer.....	57
5.5.2: Kjennskap til styringsdokumenter.....	58
5.5.3: Konflikthåndtering.....	59
5.5.4: Kirkens utfordrende organisatoriske oppbygging.....	60
5.5.5: På tvers av, eller langs med arbeidsgiverlinjene?.....	62
5.5.6: Hva er en konflikt?.....	64
5.5.7: Hva er mest fordelaktig – stor eller liten organisasjon?.....	64
5.6: Hovedfunn sett opp mot tilsvarende undersøkelser.....	66
5.6.1: KAs lederundersøkelse 2010.....	66
5.6.2: Arbeidsmiljøundersøkelsen 2012.....	68
5.7: Oppsummering.....	70
6. Konklusjon.....	75
6.1: Forslag til strukturelle endringer.....	75
6.2: Oppsummering.....	78
6.3: Avslutning.....	86
Litteraturliste.....	90
Vedlegg.....	92

Kapittel 1

Innledning

1.1: Utgangspunkt

Selv om ordet ”konflikt” figurerer i tittelen på denne oppgaven var det ikke konflikt i seg selv som var mitt utgangspunkt.

Jeg ønsket å sette søkelys på det jeg mener er svakheter ved Den Norske Kirke (Dnk) som organisasjon.

Dnk er en spesiell, om enn ikke unik, organisasjon.

Den befinner seg i skjæringspunktet mellom å skulle være en profesjonell organisasjon i det 21. århundre på den ene siden, og på den andre siden en ideell organisasjon der mange av de ansatte drives av en personlig overbevisning - et kall, og bærer dette med seg daglig som en sterk motivasjonsfaktor i utøvelse av sitt yrke.

Dette skjæringspunktet gir noen utfordringer, ettersom mange ikke forstår hvorfor begreper som ”effektivisering”, ”profesjonalisering” og ”rasjonalisering” må settes på dagsorden og legger føringer for driften av den profesjonelle organisasjonen som har regelverk, budsjetter og lover å forholde seg til. Og dette er en holdning som finnes på alle plan i organisasjonen, og i begge arbeidsgiverlinjer.

Men hvilke konsekvenser får denne holdningen for den daglige trivsel og opplevelse av ivaretagelse fra de ansatte sin side når det er behov for dette?

Og får det konsekvenser for selve driften?

1.2 Rammer, problemstillinger og definisjoner

Metoden jeg har brukt for å påpeke disse utfordringene tar utgangspunkt i det rammeverk, strategier og plandokumenter som ligger til grunn for organisasjonens oppbygning, sette dette i sammenheng med den opplevde virkelighet ute blant de ansatte; og se på forskjeller eller likheter mellom disse. Og så har det seg slik at innenfor området ”konflikt” finnes det både en god del skrevne ord og opplevd virkelighet. Og dermed ble ”konflikt” valgt som tematikk. Jeg gjorde noen interessante funn gjennom mine kvalitative undersøkelser som viser både mangel på rammeverk og mangel på gjennomsiktighet. Det er mye frustrasjon, men kanskje på andre områder enn forventet? Og kanskje får denne frustrasjonen andre konsekvenser enn forventet? Les mer om dette i kapittel 5 om kvalitative undersøkelser.

Tittel på oppgaven er ”Kirken som arbeidsgiver i konfliktsituasjon”.

Men som nevnt er det ikke konflikt som er mitt hovedanliggende – det kan mer anses som et metodisk valg på vei mot svaret på en hovedproblemstilling med en hypotese som våger å påstå at kirken har noen grunnleggende utfordringer i sin posisjon som arbeidsgiver og profesjonell organisasjon.

For å kunne slå fast hvorvidt dette faktisk stemmer vil jeg aller først legge til grunn hva jeg mener med organisasjon:

Roar Hjulstad har skrevet en bok om innføring i organisasjonsteori, og han lister opp følgende kjennetegn ved en organisasjon:

- en gruppe mennesker
- målrettet aktivitet
- stabilitet, varighet
- koordinering
- arbeids- funksjonsfordeling
- autoritet og ansvar
- omgivelser

(Hjulstad, 1983, 22)

På bakgrunn av disse faktorene foreslår han følgende definisjon på en organisasjon:

”En organisasjon er en rasjonell koordinering av et antall individer som deltar i stabile, målrettede aktiviteter i en miljøavhengig situasjon gjennom en arbeids- og funksjonsfordeling og et hierarki av autoritet og ansvar”

(Hjulstad, 1983, 23)

Videre slår Hjulstad fast at det er viktig å kunne si noe om hva en organisasjons mål er. Det er viktig i forhold til effektivitet, personal- og ressursfordeling og det er essensielt overfor medlemmene i organisasjonen å vite hvordan de skal innrette egen innsats inn mot organisasjonens mål. For å avklare hva organisasjonens mål er kan man lese hva som finnes av formelle dokumenter, og intervju ledelsen.(Hjulstad, 1983: 104)

Dette har vært mitt utgangspunkt for denne oppgaven, men jeg har valgt å intervju en kombinasjon av representanter for både arbeidsgiver og arbeidstaker da mye av planarbeidet

med de formelle dokumentene ligger hos arbeidsgiver og jeg synes det ville være interessant å se om de formår å spre denne kjennskapen og vissheten om mål og strategier nedover i organisasjonen.

Mer om dette kan leses i innledning til kapittel 5 om kvalitative undersøkelser.

1.3 Disposisjon

Oppbyggingen av denne oppgaven har endret seg etter hvert som skriveprosessen skred frem. Jeg har endt opp med å la funnene fra den kvalitative undersøkelsen stå som en slags konklusjon i seg selv. Dette er å anse som en rykende fersk statusrapport fra de ansatte i Den norske kirke og jeg opplever at disse funnene bør få stå som et vitnesbyrd i seg selv, uten ytterligere analysering eller anvendelse fra min side enn å trekke noen hovedkonklusjoner basert på funnene i seg selv.

Det har også lagt føringer for disposisjonen av resten av kapitlene som samlet sett skal fungere som et teoretisk verktøy for å øke kjennskapen til det rammeverk som undersøkelsen er bygget opp omkring.

Umiddelbart etter dette innledningskapittelet følger en innføring i generell konfliktteori, med hovedfokus på litteratur skrevet om konflikt og konflikthåndtering i kirkelig kontekst. Kapittelet avsluttes med å se denne litteraturen opp mot mer generell konfliktteori skrevet i organisasjonspsykologisk kontekst for å se om det finnes store motsetninger i hvordan man bruker dette begrepsapparatet ettersom rammeverk og kontekst endrer seg.

Deretter kommer kapittelet "Organisasjonen Den norske kirke" hvor jeg søker å gjøre rede for de viktigste elementene i oppbyggingen av kirken som organisasjon, både teologisk og strukturelt.

Den norske kirke er av Luthersk denominasjon, og Martin Luthers tanke om at det allmenne prestedømmet og at det er de troende som utgjør kirken, ikke en ytre organisasjon sitter sterkt blant mange ansatte.

Jeg har derfor valgt å se nærmere på dette prestesynet, både historisk, men også hvordan vi har tatt det med oss inn i moderne tid for å vurdere hvorvidt Luthers arv gjennomsyrrer Kirken i såpass stor grad at den oppleves som en sterkere retningslinje enn reglement og rammeverk. Videre i dette kapittelet følger en oversikt over den organisatoriske strukturen i kirken, med vekt på ledelsesstruktur. Begrepet "ledelse" innen kirken har endret seg de siste årene, ettersom kirkeordning og kirkeorganisasjon har vært i stadig utvikling. Dette har ført til nye

stillingsbetegnelser og nye ansvarsområder for de som tradisjonelt har hatt klart definerte roller – liksom presten. Derfor avsluttes kapittelet med en oversikt over de største teologiske utfordringene for presten i en lederrolle i dagens kirkeorganisasjon.

Kapittel 4 er en teoretisk redegjørelse for de viktigste plandokumentene og lovskriftene som regulerer den verdslige ledelsesutøvelsen i kirken. Hovedsakelig dreier dette seg om Kirkeloven, tjenesteordninger, arbeidsmiljølov og et utvalg HMS-håndbøker. Arbeidet med innsamling av dette materialet har vist seg å by på noen utfordringer, i sær hva gjelder de lokale HMS-planene med vekt på konflikt og konflikthåndtering. Ikke alle lokale virksomheter har slike planer, og ikke alle ønsker å gjøre dem offentlige. Men jeg har tatt utgangspunkt i noen av de planene jeg har fått tak i, for å gi et innblikk i begrepsapparat og hovedlinjer innen denne delen av HMS-arbeidet.

Når vi har kommet så langt håper jeg at jeg har lagt et godt nok grunnlag for kjennskap til hvordan organisasjonen Den norske kirke er bygget opp og forvalter sine personalressurser til at det gir god mening å lese om de kvalitative undersøkelsene i kapittel 5.

Funnene fra de kvalitative undersøkelsene denne oppgaven bygger på er selvsagt prisgjort respondentenes subjektive oppfatning.

Det har derfor vært viktig for meg å sette hovedfunnene opp mot to hovedgrupper av kontrollteori og jeg har derfor avslutningsvis i dette kapittelet også tatt med de mest vesentlige funnene gjort i to andre, relativt nye undersøkelser innen kirkelig sektor; nemlig KAs lederundersøkelse blant Kirkeverger fra 2010 og den store arbeidsmiljøundersøkelsen sendt ut til alle ansatte i Den norske kirke våren 2012 som et samarbeidsprosjekt mellom Arbeidsforskningsinstituttet, KA og Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet.

Som sagt, så har jeg valgt å la resultatene fra den kvalitative undersøkelsen stå som et klimaks og en form for konklusjon i seg selv.

Oppgavens oppsummering vil derfor ha hovedvekt på å knytte de ulike kapitlene sammen, i tillegg til å presentere en del forslag til konkrete strukturelle endringer ved Dnk som kom frem under intervjuene jeg gjorde.

Av vedlegg ligger invitasjonsbrevet som ble sendt ut i forkant av de kvalitative undersøkelsene, intervjuguiden jeg brukte under samtalene, samt Norsk Sikkerhetsdata (NSD) sin godkjenning av prosjektet.

1.4 Hvorfor er kirken utfordrende som organisasjon?

Prester som er ansatt i Dnk er unntatt enkelte deler av arbeidsmiljøloven, de har blant annet ikke et arbeidstidsreglement (de har et tariffestet fritidsreglement i stedet).

Rapporten ”Prest i Den norske Kirke” (KIFO 2009) som baserer seg på en landsomfattende undersøkelse av presters arbeidsforhold viser at over 50% av respondentene ikke er opptatt av hvor mye de jobber i så stor grad at de har svart ”vet ikke” på spørsmålet om hvor mange timer de jobber i uken.

Kombinert med det faktum at flertallet omtaler arbeidsmengden som passe, fremfor for mye er dette et tydelig vitnesbyrd på at mange som jobber i Dnk ikke anser tjenesteutøvelse som ”jobb” i alminnelig forstand, men snarere som en livsstil og en tjeneste de utøver like mye på bakgrunn av menneskesyn og menneskelige egenskaper som det faktum at det er en profesjon. Jeg ønsket å undersøke hvorvidt dette er særegent for prester, eller om det er en utbredt holdning blant alle ansatte i Kirken at de drives av et kall og om dette kallet i stor grad påvirker deres yrkesutøvelse og oppfattelse av deres arbeidsgiver som profesjonell organisasjon.

Her faller det seg naturlig å legge inn et vesentlig premiss for min tilnærming:

Det snakkes mye om konflikter og utfordringer i Kirken basert på det faktum at det er to arbeidsgiverlinjer; nemlig Bispedømmelinjen som er arbeidsgiver for prestene og rådslinjen (Fellesråd eller menighetsråd) som er arbeidsgiver for resten.

Det har vært et bevisst valg fra min side å ikke fokusere på dette faktum utover å anerkjenne de reelle fakta i denne strukturen og åpne for at respondentene peker på dette som enten konfliktfylt eller ei. Slik jeg ser det er to arbeidsgiverlinjer realiteten i dagens kirkeorganisasjon og det er derfor mer interessant å se på hvorvidt dette er med på å skape konfliktfulle situasjoner fremfor å problematisere ordningen ytterligere.

Det har vært brukt - og brukes stadig – mye tid og ressurser på å finne alternative organiseringsmodeller. Blant annet stod det på agendaen under årets kirkemøte (mer om dette i kapittel 3, punkt 2). Jeg har ingen intensjon om å finne konkrete løsninger på dette problemet i seg selv, men søker altså heller å kartlegge hvorvidt dette påvirker den daglige arbeidsstrukturen ute i menighetene.

Det finnes for eksempel lite felles lovverk for bispedømmer og fellesråd hva gjelder samhandling og håndtering av samarbeidsproblemer. Hvert fellesråd har egne HMS-håndbøker, og når ikke engang hele arbeidsmiljøloven kan ligge som et felles grunnlag,

hvordan skal man da kunne forholde seg til uoverensstemmelser når man mangler både felles arbeidsgiver og felles strategier?

Og hvordan forholder ansatte med arbeidsgiveransvar seg til de strategier og prosedyrer som faktisk finnes?

Kjenner de overhodet til dem, vet de hvor de skal finne dem?

Er de ansatte opptatt av forutsigbarhet, eller satser man på at ”noen vet hva som skal gjøres?”

Har man selv ansvar for å sette seg inn i regelverket, eller er det en oppfattelse av at det er arbeidsgiver sin plikt å sørge for at du får informasjonen du trenger når du trenger den?

Og om så er tilfelle, hvordan kan du vite hva du trenger å vite hvis du ikke har den grunnleggende kunnskapen om hvordan organisasjonen er bygget opp?

Har det faktisk at kirken er en religiøs organisasjon, basert på en dogmatikk med røtter flere hundre år tilbake i tid, og en arbeidsstyrke som i stor grad baserer sin tjeneste på et personlig forhold til denne dogmatikken noen avgjørende betydning for hvordan man forholder seg til kolleger og konfliktfylte situasjoner?

Dette er noen av spørsmålene jeg har stilt meg i forkant av og underveis i arbeidet med denne oppgaven og jeg håper at jeg mot slutten kan trekke noen konklusjoner som, om enn ikke er endelige, i hvert fall kan åpne opp for videre diskusjon og undersøkelse.

Kapittel 2

Konfliktteori

2.1 Innledning

Konflikt blir av mange oppfattet som et "trend-ord", men sannheten er at så lenge menneskelig samhandling har eksistert har det også eksistert konflikter – av ulik art og grad.

Ei heller innen kirken er konflikter noe nytt – og heller ikke ensbetydende med noe negativt. Konflikter er av mange ansett som en grunnleggende premiss for at utvikling overhodet skal finne sted. Er man ikke uenige om noe, finnes ikke grunnlaget for endring og dermed blir man stående der man er, godt tilfreds med det gjennomsnittlige.

I sin bok "Morgendagens menighet – ledelse og livsform" siterer Olav Skjevesland Bertrand Russel: *"Det er min dypeste overbevisning at mennesker bare kan enes om det som de egentlig ikke er interessert i"*. (Skjevesland, 1998: 131) og han fortsetter med Johannes Johnson som var rektor ved Det Praktisk-Teologiske Seminar helt tilbake i 1914 som en gang skal ha uttalt: *"Det er en sjeldenhet å finne prester som arbeider sammen i full harmoni"* (Skjevesland, 1998: 131)

Konfliktteori er et stort felt som dekker mange fag – psykologi, arbeidsrett, sosiologi, filosofi og administrasjon og ledelse for å nevne noen.

Utfordringen med dette er at det finnes enormt med litteratur, både generell og mer spesifikt rettet mot ulike typer organisasjoner, og ulike typer konflikter.

Jeg har valgt å sette fokus på bidrag skrevet i tilknytning til kirkelig litteratur, konflikter i kirken og kirken som konfliktskapende arena for deretter å se dette i lys av mer generell konfliktteori skrevet for organisasjonsteori og organisasjonspsykologi.

Dette for å se om det finnes forskjeller i oppfatning av hva en konflikt er, hva som skaper en konflikt og hvordan konflikter kan, og bør, håndteres - ut fra avsender og primær mottaker av litteraturen.

2.2 Konfliktforståelse – hva er en konflikt?

For å starte med det helt grunnleggende: ordet *konflikt* stammer fra det latinske ordet for sammenstøt – *conflictus* – et godt bilde på hva som ligger til grunn for at en konflikt oppstår: mennesker eller ulike interesser støter sammen. (Leif Aas 2002 s. 9)

Anne Kathrine Kjærnes peker i sin hovedfagsoppgave om "hellige konflikter" fra 2000 på et par andre definisjoner: *"En konflikt er et samarbeidsproblem der de normale løsningsmekanismene ikke fungerer og hvor sterke følelser er knyttet til"* og *"en konflikt er en situasjon der A hindrer B i å oppnå det B ønsker og det er tilstrekkelig at B tolker situasjonen på denne måten"*. (Kjærnes, 2000: 8)

KA har utgitt en rekke publikasjoner som tar for seg konflikt og konflikthåndtering. En definisjon som går igjen i flere av disse er: *"konflikt er en uoverensstemmelse som skaper negative spenninger i og mellom mennesker."* (Eks. Grimstad, 2012: 9)

Selv om det finnes mange ulike typer konflikter - som jeg skal komme tilbake til litt senere - er det viktig å huske at det alltid er mennesker som står i sentrum, uavhengig av om konflikten i seg selv kan være strukturelt, teologisk eller praktisk betinget. Det er mennesker med ulike syn som støter sammen og som skaper en konflikt, ikke teorien i seg selv.

Gunnar Stålsett skriver i sitt innlegg på en personalkonferanse om konflikt i Kirken tilbake i 1998: *"Vi kan ikke teologisere oss bort fra konfliktens dype menneskelige karakter, men må nærme oss den ut fra en teologi hvor det menneskelige er sentralt både når det gjelder konflikt og konfliktløsning"*. (PTS skriftssamling nr. 1, 1998: 19-20)

Et annet viktig aspekt innen konfliktforståelse er at det ikke er konflikten i seg selv som er problemet, det er hvordan konflikten håndteres som avgjør hvorvidt det utvikler seg til noe negativt eller ei. Utfordringen er, at hva som anses å være en konflikt kan variere fra person til person og fra arbeidsplass til arbeidsplass.

Mennesker bærer med seg sine subjektive erfaringer, arv og meninger – noe som er med på å forme våre oppfattelser av virkeligheten omkring oss. Dette vil naturlig nok også være med å forme en mening om hvorvidt man befinner seg i en konflikt eller ei, og hvordan man søker å løse den situasjonen man er i.

Sentralt her er også den kulturen som eksisterer på arbeidsplassen. Noen steder har man en åpen kommunikasjon og skaper rom for å ta opp det som er problematisk, mens andre steder er det "snillismen" som råder og man skal helst ikke snakke så høyt om det som ikke er rosenrødt. (Leif Aas 2002 s. 8-9)

Av egen erfaring vet jeg at dette også kan variere ikke bare fra organisasjon til organisasjon; men også innen ulike enheter i samme organisasjon.

Det finnes menigheter med gode rutiner og forum for diskusjon og konfrontasjon; og det finnes andre menigheter der det enten ikke prioriteres tid til den slags eller man er vant til å gå litt for forsiktig i dørene i frykt for å trække hverandre på tærne.

Jeg vil her også legge til, at i de tilfeller jeg kjenner til der man har jobbet målrettet med å skape det rom og den tid som skal til for å kunne diskutere saker i dybden og få stridigheter opp på bordet og frem i lyset – har dette utelukkende blitt oppfattet positivt av de involverte parter.

Noen går enda så langt som til å si at konflikt kan være noe positivt - at det er når man er virkelig uenige at man kommer frem til de beste resultater - og at en åpen konflikt kan skape et nødvendig rom for granskning, kreative løsninger og nyskaping. Men dette fordrer at man kjenner til eksisterende konflikter og at man forholder seg til dem på en positiv og løsningsorientert måte slik at det ikke går med for mye negativ energi og skaper et negativt arbeidsmiljø basert på alliansebygging, baksnakking og med konsekvenser som sykemelding og utbrenthet og ansatte som slutter på grunn av uholdbart samarbeidsklima. (Harald Askeland, 2002: 78-79)

Og dette er en fin balansegang: Det er ikke et mål å leve i et konfliktfylt arbeidsmiljø der konflikter forblir uløste og dermed skaper utrygghet og tapper de ansatte for energi. Men et konfliktløst arbeidsmiljø er heller ikke en ideell situasjon, ettersom det kan føre til manglende forståelse for behovet til å ta opp utfordrende problemstillinger. Dermed kan små misforståelser utvikle seg til store konflikter som blir langt vanskeligere å løse den dagen de kommer frem til lyset.

En mellomting mellom det konfliktfylte og det konfliktløse kan være det konfliktløsende. Et konfliktløsende arbeidsmiljø har rom for at det finnes konflikter, det finnes en forståelse for at konflikter er menneskelig, naturlig og kan være konstruktivt; men samtidig finnes det verktøy og mekanismer som gjør de ansatte i stand til å løse konfliktene. Alle har ansvar for å avdekke, rulle opp og bidra til løsning på konfliktene

når de dukker opp og det er enighet om at ulike mennesker med forskjellige meninger er en verdifull ressurs fremfor en trussel.

Dette kan høres enkelt og harmonisk ut, men fordrer at alle er i stand til både å erkjenne at det er en konflikt, og ikke minst forstå konflikten. (David Gjerp, 2000: 358-361)

2.3 Årsaker til konflikt

Som det finnes ulike årsaker til konflikt finnes det også ulike typer konflikter:

Frank Grimstad trekker frem følgende tre kategorier:

Sakskonflikter handler om at noe oppleves galt i forhold til dårlige strukturer, objektive feil i fakta, metoder, mål og informasjoner og kan på mange måter være den enkleste type konflikt å forholde seg til fordi løsningen handler om å få problemet opp på bordet og finne en objektivt sett rasjonell og logisk løsning. Forebygging av denne type konflikter innebærer tydelige strukturer og kommunikasjonslinjer, rolleavklaring og gode rutiner.

Relasjonskonflikter har ofte sitt utspring i personlig kjemi og handler om at man går bedre overens med noen enn med andre. I denne kategorier finner vi også konflikter forårsaket av dårlig kommunikasjon, maktmisbruk og status. (Grimstad, 2012: 10-11) Mange av de jeg snakket med trakk frem nettopp dette med skjevhet i makt og status som konfliktfylt, både den bevisste og den ubevisste makt knyttet til kompetanse, utdanning og sosial status i menigheten og nærmiljøet.

Den tredje kategorien konflikter er *individuelle konflikter*. De handler om selvinnsikt, frykt, behov og tro og kjennetegnes ofte av et behov for å finne en syndebukk og plassere ansvar og skyld vekk fra seg selv. (Grimstad, 2012: 12)

Skjevesland stiller opp seks ulike typer av konflikt som finnes innen kirkelig kontekst. Listen er basert på proporsjonaliteten fra enklest til vanskeligst å håndtere.

1. Misforståelser i kommunikasjon
2. Uklare instruksjoner
3. Diffus rolleoppfatning
4. Rutinisering av rollemønstre
5. Teologisk uenighet
6. Personlighetsforstyrrelser/karakteravvik

Som i så mange andre sammenhenger kan det være vanskelig å skape helt klare skiller mellom de ulike type konflikter. En fastlåst konflikt vil gjerne bære med seg elementer fra flere av disse kategoriene. Men fordelen ved å opprettholde en slik typologisering er at den kan hjelpe til med å slå fast utgangspunktet for den fastlåste situasjonen og dermed også sette i gang de riktige prosessen på vei mot en løsning. (Skjevesland, 1998: 135-136)

Ta for eksempel misforståelser i kommunikasjon: En skulle tro at misforstått kommunikasjon er relativt lett å ta tak i og få oppklart. Og det er det også; så fremt arbeidsmiljøet i utgangspunktet er preget av åpenhet og raushet. Skjevesland påpeker at kommunikasjon foregår på to plan; det semantiske og det pragmatiske. Hvordan et budskap blir sendt og mottatt og hvorvidt disse to stemmer overens, avgjøres av langt mer enn bare ordene som blir brukt. Semantikken kan være tydelig nok, men det er den emosjonelle tolkningen, den pragmatiske kommunikasjonen som avgjør hva mottaker legger i budskapet som er sendt. Og dersom relasjonene på arbeidsplassen er preget av utrygghet og lite raushet, er dette ofte underliggende årsaker til konflikter som baserer seg på misforstått kommunikasjon. (Skjevesland, 1998: 136)

Her vil ofte både uklare instruksjoner og rolleoppfatninger, samt ulikheter i personlig og teologisk tilnærming kunne spille med som faktorer i denne utryggheten.

David Gjerp presenterer en tredje modell for inndeling av ulike konflikttyper:

1. Personlig atferd
2. Hendelser/situasjoner
3. Strukturer/instruksjoner
4. Teologiske/åndelige motsetninger

(David Gjerp, 2000: 362)

Som man kan se går de samme elementene igjen, det handler stort sett om hvordan man strukturerer og typologiserer avhengig av egen erfaring og tilnæringsmetode.

Det som går igjen hos både Grimstad, Skjevesland og Gjerp, er bevisstheten om at det er de konflikter som baserer seg på personlig atferd, eller i verste fall avvik i

personlighetsforstyrrende diagnoser som er de vanskeligste å ta fatt på og finne løsninger på.

Det sies at "man kan ikke endre andre mennesker, men man kan endre hvordan man forholder seg til andre mennesker". Og dette holder i mange tilfeller langt på vei. Men når spenninger mellom mennesker blir så sterke at man ikke kan finne en måte å forholde seg til hverandres ulikheter på en konstruktiv måte, har man et problem. Og i sær kan dette utgjøre et stort problem i en organisasjon som kirken, hvor det stedvis er så små enheter at omplassering eller omorganisering internt ikke kan la seg gjøre like enkelt som i en større organisasjon.

Tilnærmingen til en slik konflikt er også utfordrende av mange grunner: for det første er det ikke bare å skulle nærme seg en medarbeider for å fortelle at han eller hun har en personlighet eller en fremgangsmåte som er konfliktskapende. Og spesielt vanskelig, og krevende er det om det går så langt at det er diagnoser involvert.

Men en annen stor utfordring er mangelen på sanksjonsmuligheter og det stillingsvern kirkelige ansatte er beskyttet av. Likevel finnes det eksempler fra Domstolen som viser at også dette har sin grense:

Gjerp forteller om et case fra 1997 der en prests detaljstyring og kontrollerende atferd hadde skapt uro, sykemeldinger og oppsigelser over lang tid. Det hadde vært møter, forsøk på megling og alle retningslinjer for å løse saken på de ulike nivå var satt i verk og mislyktes. Etter hvert måtte biskopen på banen, det samme måtte fagforeninger og Arbeidstilsynet. Biskopen gikk til slutt til det skritt at han innførte noen retningslinjer som regulerte prestens lederfunksjoner og omgang med ansatte som han til stadighet endte i konflikt med. Presten godtok ikke disse retningslinjene og tok saken til Oslo Byrett for å prøve biskopens rett til å innføre slike retningslinjer for domstolene.

Biskopen fikk medhold på samtlige punkter. (Gjerp, 2000: 364-365)

Dette tilfellet er et eksempel på arbeidsgivers bruk av styringsretten i fastlåste situasjoner. En styringsrett som altså står sterkt, noe denne dommen er et bevis på, selv om det heldigvis ikke er ofte slike saker ender helt oppe i rettssystemet.

2.4 Konflikt sett i kirkelig kontekst – kirken som arena for konflikt

De grunnleggende årsaker til konflikt og hva som skaper konfliktfylte situasjoner er i utgangspunktet ikke unikt sett fra kirkelig ståsted.

Leif Aas skriver at det som likevel skiller en del konflikter i kirken fra konflikter i andre deler av arbeidslivet er at de fort stikker dypere og oppleves hardere på grunn av en misforstått nestekjærlighet som gir seg utslag i at det ikke er kultur for å ta opp problematiske forhold noe som igjen gjør at disse får lov og rom til å vokse og bli til komplekse konflikter.

Han også trekker frem mangel på visjoner og mål, uenighet om bruk av midler for å nå disse målene, kamp om begrensede midler, uryddige organisasjonsforhold, utilfredstilte behov, ulike teologiske syn, svikt i kommunikasjon og den ovennevnte "snillismen" som vesentlig og fremtredende årsaker til konflikt. (Leif Aas, 2002: 13-20)

Anne Kathrine Kjærnes skriver at organisatoriske forhold ved Den norske kirke anses som konfliktfylt, dog ikke som årsak; men på grunn av uryddige ansvarsforhold, spenninger mellom fellesråd og menighetsråd og mangel på kompetanse i konflikthåndtering blir konflikten som oppstår sent fanget opp, dårlig eller i verste fall ikke håndtert og dette fører til at konflikten får lov til å eskalere og bli større og dypere. (Kjærnes, 2000: 45)

Når det gjelder mangel på kompetanse i konfliktforståelse og konflikthåndtering, påstår hun at dette er mer fremtredende hos ansatte i Bispedømmene ettersom de fleste Fellesrådene er medlemmer av KA og derfor kan søke bistand og kunnskap der. (Kjærnes, 2000: 49)

Interessant nok står dette stikk i strid med de tilbakemeldinger jeg fikk da jeg gjennomførte mine kvalitative undersøkelser. Der var den gjengse oppfatning at bispedømmene er større organisasjoner, og derfor trekker til seg mer kvalifiserte og kompetente ansatte, samt at strukturen er ens i de ulike bispedømmene som gjør organisasjonen mer gjennomiktig og enklere å strukturere.

Mer om dette kan lese i kapittel 5 om kvalitative undersøkelser.

Olav Skjevesland peker på skjæringspunktet mellom økt profesjonalisering og spesialisering på den ene siden og den tradisjonelle friheten ansatte har knyttet til det å jobbe i kirken på den andre siden som utfordrende. Det er sterk enighet om at det ikke

lenger er tilstrekkelig med dyktige prester i hver menighet. Staber bygges opp omkring ulike profesjoner, og samarbeid må til for å holde tritt med alle krav, ønsker og behov fra menigheten. Samtidig har kirkelig sektor vært preget av en sterk frihet knyttet til individets prioritering av egen arbeidstid og tjeneste – og dette kan vise seg å være utfordrende å kombinere med samarbeid, kommunikasjon, ledelse og felles mål. (Skjevesland, 1998: 133)

”Det blir generelt flere å forholde seg til i arbeidssituasjonen, flere med ulike typer utdanning og yrkeskrav – og det i en kombinasjon med en kultur hvor mennesker er preget av en selvhevdende, utagerende grunnholdning”

(Skjevesland, 1998: 134)

Også Frank Grimstad nevner gjennomgående høy kompetanse og profesjonskamp som utfordrende elementer i kirken. Det har en tendens til å bli en slags ”meg og mitt” mot ”deg og ditt”, og en identitet skapt omkring egen yrkesgruppe og utdanning. (PTS skriftssamling nr. 1, 1998: 29)

Jeg vil legge til at det de siste årene på den ene side har vært en sterkere profesjonalisering innen kirken – det er nå blant annet krav om master i diakoni for de fleste diakonstillinger; og på den andre siden en økt bevissthet innen de ulike utdanningene om at kirken er en samarbeidsarena hvor flere profesjoner jobber sammen mot felles mål. Et skritt i denne utviklingene har vært å integrere praksis som prestestudenter langt tidligere i forløpet enn man hadde tidligere, nettopp for å gi studentene et innblikk i hvordan menighetshverdagen faktisk fungerer på et tidligere tidspunkt. Dette i skarp kontrast til blant annet Danmark, der prestestudentene ved Universitetet gjennomgår en seksårig akademisk, teoretisk presteutdanning, og først i sitt påbygningssemester ved Pastorseminariet kommer ut i praksis i noen få uker. Og hva de får lov til å bryne seg på av utfordringer her er helt opptil den menighet de kommer til og den presten som skal veilede dem. Jeg har venner som kommer ut i arbeidslivet som prest, og den eneste praksis de har med seg fra utdannelsen er at de har holdt en preken eller to.

Til tross for dette, viser mine undersøkelser at det fortsatt råder en sterk profesjonsidentitet ute i menighetene, og i sær blant prestene og i omtale av og

betraktninger om prestene. Om dette vil endre seg etter hvert som nye generasjoner av nyutdannende prester kommer i jobb vil tiden vise.

Mange peker på utfordringen med to arbeidsgiverlinjer som konfliktskapende.

Kirken er ikke unik i det at den har to arbeidsgiverlinjer. Det har også de fleste kunstneriske institusjoner, og mange utdannelses-institusjoner.

Også i disse organisasjonene kan man trekke frem personlig driv og overbevisning som et argument for de stridigheter som kan utarte.

Men noe av det som kjennetegner kirken er mangel på struktur i dette uklare landskapet; det er usikkerhet omkring beslutningsmyndighet og ansvarsfordeling.

Denne usikkerheten skaper utrygghet, manglende rolleforståelse og manglende enighet omkring visjon og mål. Og hvis man ikke vet hvor man skal, er det enda vanskeligere å enes om hvordan man skal komme dit. (Grimstad, 2012: 13-14)

Anne Kathrine Kjærnes sin hovedoppgave som jeg flere ganger har referert til, hadde som en grunnleggende problemstilling hvorvidt teologi spiller noen rolle når det dreier seg om personalkonflikter i kirken; enten som årsak eller som argument i kraft av å være et premiss, ressurs eller maktmiddel. (Kjærnes, 2000. 6)

Hun gjorde en kvalitativ undersøkelse blant tolv informanter som hadde vært involvert i personalkonflikter i fire ulike menigheter og fant, kanskje overraskende, at teologiske uenigheter sjelden ble oppgitt som årsak til konflikt.

I de grader det ble trukket frem, har det først og fremst dreiet seg om bruk av teologiske argumenter, enten det er for å ytterligere sverte en motpart eller for å gjøre konflikten lettere å forstå og skape sympati for egen sak.

Selv om teologiske uenigheter ofte har vært med som faktorer i konflikten, var de aller fleste opptatt av å understreke at det er konfliktskapende personligheter som har skapt de vanskeligste situasjonene, ettersom teologiske uenigheter er noe man i bunn og grunn bør kunne lære seg å leve med. Kjærnes trekker frem media som en katalysator i forestillingen om at det er så mange konflikter i kirken basert på teologiske stridigheter, hvorav hennes oppfatning er at kirken faktisk viser seg å være flinkere til å leve med slike stridigheter enn man ved første øyekast skulle tro. (Kjærnes, 2000: 54-55)

Kjærnes sine funn, sett i sammenheng med den ovennevnte dommen fra Oslo Byrett fra 1997, gjør det også relevant å trekke frem en høringsuttalelse fra Det teologiske fakultet til Bispemøtets høringsnotat "Kirkens enhet og troens fundament" skrevet i 1997 og publisert i Kirke og Kultur 4/5-97 som med henvisning til CA artikkel XXVIII understreker at den kirkelige organisasjon med rette kan legge praktiske foranstaltninger til rette til det beste for menighetens liv og utvikling.

Her ses Guds kjærlighet til - og for - menneskene som en rollemodell for den måten vi skal leve sammen på i samarbeid og harmoni. Med henvisning til Paulus ord i 1. Kor. 14. 33 om at "Gud er ikke uordens, men fredens Gud" slås det ned på de som forsøker å gjøre sine uenigheter mot kirkens forordning til en samvittighetssak og selv velger hvilke ordninger, regler og strukturer de ønsker å følge:

"Skillet mellom åndelig og verdslig makt kan altså ikke brukes av kirkelige ansatte til å unndra seg elementære tjenesteforpliktelser etter eget forgodtbefinnende". (Kirke og Kultur 4/5-97 s. 338)

Det hele kan oppsummeres på følgende måte:

"I denne henseende adskiller kirkens ordninger seg ikke fra det som gjelder i samfunnet i sin alminnelighet: ethvert arbeidsforhold hviler på den forutsetning at partene respekterer og praktiserer de spilleregler som gjelder. (.....) Ingen kan med rette saldere sin samvittighet på bekostning av andre mennesker, i dette tilfelle: menighetens fellesskap)"

(Kirke og Kultur 4/5-97 s. 339)

2.5 Sett i lys av generell konfliktteori

Også innen organisasjonspsykologi har man de siste 30 årene sett en endring i oppfattelsen av konflikt fra å være noe utelukkende negativt til også å kunne bære med seg positive egenskaper og som en nødvendig forutsetning for utvikling.

Men i motsetning til en rådende oppfatning i kirken om at det er hvordan vi håndterer konflikt som avgjør hvorvidt det er noe positivt eller negativt; mener organisasjonspsykologien at det er vår holdning til konflikt som vil avgjøre hvordan vi håndterer den. Selv om man kan være enig i at det konflikter kan inneholde positive elementer, vil man – bevisst eller ubevisst – forsøke å redusere konflikten fordi ordet

bærer med seg en umiddelbar negativ assosiasjon hos de aller fleste. (Fischer og Sortland, 2001: 239) Det kan altså tyde på at det man ønsker å forholde seg til på det teoretiske plan enda ikke har fått nok fotfeste i underbevisstheten vår til å endre den subjektive oppfattelsen av konflikt som noe negativt.

Professorene Nils Sortland og Ståle Einarsen forteller at de i ulike kurs- og undervisningssammenhenger ofte spør hva folk assosierer med ordet konflikt. Svarene de får er nærmest utelukkende negative konnotasjoner og ord som aggresjon, kamp, smerte og motsetninger er blant gjengangerne. (Sortland og Einarsen, 1999: 139)

De jeg intervjuet i mine kvalitative undersøkelser var opptatt av å understreke at de så langt det var mulig unngikk å bruke ordet konflikt, nettopp fordi det var så ladet og fordi det ikke finnes noe begrep for å beskrive nivået over konflikt.

Derfor ble det viktig for dem å ikke bruke ordet konflikt om en situasjon, så fremt den ikke var fullstendig fastlåst og ingen virkemidler hadde vist seg å ha noen effekt – hvorpå resultatet i ytterste konsekvens ble sykemelding og/eller oppsigelser.

Diffus ansvarsfordeling og utydelige ledere er noe av det som går igjen som konfliktårsak innen kirkerelatert litteratur.

I andre type organisasjoner kan dette være et mindre problem, ettersom man oftere har klare strukturer, tydelig ansvarsfordeling og roller.

Rational Choice Theory (RCT) er en sosiologisk betegnelse på det som også kalles nyklassisisme. Den beskriver en oppfatning av menneskers samhandling som baserer seg på at fellesskapet vil tjene på at alle oppfører seg rasjonelt og dermed trengs ingen begrensning for individets frihet til å handle som det ønsker; så fremt det ikke går på bekostning av fellesskapets beste, altså ikke før man opptrer på en ikke-rasjonell måte. (Zey, 1998, 1)

Problemet med RCT er at den ikke anerkjenner det faktum at mennesker ikke alltid oppfører seg rasjonelt, og at den undergraver menneskers komplekse natur i et forsøk på å fremstille oss som individer basert på en enten-eller tankegang. Og som vi har vært inne på tidligere kompliseres dette forholdet ytterligere ved trosdimensjonen i kirken; et menneskes kall kan i liten grad beskrives som noe rasjonelt i en logisk-hermeneutisk sammenheng.

Professor i Mary Zey skrev i 1998 en kritikk av RCT hvor hun påpeker nettopp dette og mener at autonomisering av mindre enheter og delegering av ansvar nedover i

systemene i langt større grad vil plassere myndighet nærmest mulig aktørene og dermed vil skape en kollektiv ansvarsfølelse med gjensidig tillit og respekt motsatt av hva en hierarkisk maktstruktur ofte gjør. (Zey, 1998: 63)

I mine intervjuer ble det på den ene side trukket frem flere gode egenskaper med mindre organisasjoner og lavere terskel for å drøfte problemfylte situasjoner med sin overordnede. Men på den annen side var det også flere som var bekymret for kompetansenivået hos de personalansvarlige når forholdene ble for små, for ikke å snakke om utfordringen ved nære personlige relasjoner på tvers av både linjer og nivåer.

Frank Grimstad peker også på at det i kirken, og i sær i lokalkirken ofte kan oppleves en mangel på forståelse for behovet for ledelse, fordi man har vært vant til å styre sin egen tjeneste og hverdag. Med innføringen av kirkeverge- og menighetsforvalter-stillingen i 1997 ble ansvaret for ledelse overført fra den enkelte ansatte til en egen stilling, som også fikk ansvaret for all administrasjon og forvaltning. Og kombinert med mangel på kompetanse hos de som har fylt disse stillingene og en utydelig struktur og arbeidsinstruks har det ført med seg en del unødvendig utrygghet og konflikter. (Grimstad, 2012: 14)

2.6 Oppsummering

"Personalkonflikt i kirken er et problem som utfordrer fellesskapets identitet og integritet. Forståelsen av hva det vil si å være menighet og å inneha en tjeneste for menigheten, gir føringer for hvordan personalkonflikter mellom tjenestehavere i menigheten bør søkes løst. Når et fellesskap, som ikke bare er av sosiologisk karakter, men som har en ubestridelig kvalitet av mysterium, er truet av konflikt, kan vi ikke utelukkende anvende konfliktløsningsmodeller fra organisasjon- og samfunnskunnskap. Når vi som døpte er lemmer på Kristi legeme og har del i samme oppdrag for "legemets oppbyggelse", må vi også mobilisere de krefter og ressurser som er spesifikke for dette fellesskap, nemlig ressurser av åndelig og sakramental karakter."

(Gunnar Stålsett, daværende rektor ved PTS, PTS nr 1)

Kirken er en særegen organisasjon, om enn ikke så særegen som den selv ofte vil ha de til. Det mest alminnelige ved kirken som organisasjon er at den består av mennesker og

menneskelig samhandling. Det som ikke er fullt så alminnelig ved den, er at den i tillegg til å være en sosiologisk enhet, har sin grunnstruktur befestet i skrifter som er flere hundre år gamle, og som ikke kan endres slik som en hvilken som helst annen organisasjon kan endre sine statutter på en generalforsamling. Her skiller den lutherske kirke seg også fra andre kirkesamfunn, eksempelvis fra den katolske kirke hvor de har en langt klarere hierarkisk struktur knyttet til pavemakten og Vatikanet.

Som jeg så vidt har vært inne på tidligere - og som jeg kommer tilbake til senere - er ikke CA å anse som en norm for hvordan kirken og dens ansatte og medlemmer skal samhandle; men den fungerer som en kontroll-instans for å sørge for at statuttene for den organismen og det fellesskapet kirken er innstiftet som, ikke blir brutt.

Derimot trenger vi noen klarere hjelpemidler for å sørge for at organisasjonen Den norske kirke skal holde seg på rett kjøll hva gjelder de verdslige verdier den skal forvalt, slik som menneskelige ressurser.

Dette skal jeg se nærmere på i kapittel 4, men først en oversikt over organisasjonens oppbygging og struktur.

Kapittel 3

Organisasjonen Den norske kirke

3.1 Innledning

Dette kapitlet har som formål å gi en oversikt over Den norske kirke som organisasjon. Det er lagt vekt på tre hovedelementer: bekjennelsesgrunnlag, organisatorisk oppbygging med vekt på ledelsesstruktur og utfordringer ved ledelse i Kirken. Det er naturligvis mye man kan skrive i den anledning - både hva gjelder struktur, utfordringer og særegenheter. Men målet her har vært å gi en oversikt som er relevant i forhold til oppgavens hovedinnhold, nemlig å se på utfordringer ved kirken som arbeidsgiver i konfliktsituasjon og hvorvidt det finnes strukturelle eller teologiske aspekter som påvirker oppfattelse, håndtering eller forebygging av interne konflikter.

3.2 Bekjennelsesgrunnlag

Den norske kirke erkjenner en luthersk evangelisk tro basert på fem bekjennesskrifter:

1. Den apostoliske
2. Den nikenske og
3. Den athanasianske trosbekjennelse
4. Den augsburgske bekjennelse fra 1530, også kjent som Confessio Augustana (CA)
5. Luthers lille katekisme.

Dette ble fastsatt av kong Christian V's norske lov fra 1687 og gjelder den dag i dag og betyr at all forkynnelse som foregår i Den norske kirke skal normeres ut ifra disse fem. (Brunvoll 1972: 13)

Den lutherske kirke anerkjenner både Bibelen og de ovenstående bekjennesskrifter som autoritative, og forholdet dem i mellom beskrives slik at Bibelen er den "normerende norm", mens bekjennesskriftene er "normert norm"

<http://www.kirken.no/index.cfm?event=doLink&famId=229>

Disse skriftene, og deres innbyrdes forhold anerkjennes i det mest oppdaterte dokumentet som finnes omkring Den norske kirkes kirkeordning og kirkeforståelse, KM 05/13: "Ny kirkeordning etter 2013" som ble lagt frem på Kirkemøtet i april 2013.

Der kan blant annet leses:

"Det er ikke mulig å utlede ett bestemt organisasjons- eller ledelsesmønster ut fra de bibelske skriftene. Skrift og bekjennelse vil likevel gi føringer for kirkeordningen ved at kirkens konkrete ordninger i størst mulig grad må tjene kirkens egenart og oppdrag. (...) Kirkeordningen skal i første rekke tjene formidlingen av evangeliet"

(KM 05/13, s. 9)

Videre trekkes et aspekt ved Kirken særlig frem, nemlig Kirken som et fellesskap av troende; mennesker som har fått nåden, simpelthen gjennom sin tro, ikke gjennom handling: *"Og til sann enhet i kirken er det nok å være enig om evangeliets lære og om forvaltningen av sakramentene"* (CA VII)

3.2.1 Confessio Augustana (CA)

Reformasjonen var i sitt tidlige stadium en predikantbevegelse, det var lite organisering og utviklingen ble preget av mange lokale tilpasninger; reformasjonen vokste, men noen steder villere enn andre.

På midten av 1520-tallet var tilstanden så uoversiktlig at man innså behovet for å enten undertrykke eller institusjonalisere reformasjonen i form av en egen kirkeorganisasjon. Og sakte, men sikkert innførte flere og flere byer reformatoriske elementer i sitt kirkevesen, en innføring som regel initiert "nedenfra". Men det var lite teoretisk grunnlag for den reformerte tro og bekjennelsesgrunnlag.

Situasjonen var spent; reformasjonen spredte om seg, noe keiseren var stor motstander av. Han satt på et stort regjeringsapparat som kunne intervenere og få slutt på utbredelsen, men hadde på sin side en utfordring med at ikke alle fyrstene var enige med ham; og dessuten risikerte de å møte stor motstand blant tilhengerne av det reformatoriske kirkevesen.

Ved Riksdagen i Speyer i 1526 besluttet man derfor at hver by, eller territorium selv skulle få bestemme om de ønsket å følge Pavekirken, eller den nye reformatoriske kirken.

Samtidig startet arbeidet med å utarbeide en reformatorisk dogmatikk og en av de som deltok i dette arbeidet var en nær samarbeidspartner til Luther, Philipp Melanchton. Martin Luther var blitt utstøtt av Romerkirken ved Paven 3. Januar 1521 og påfølgende ble han også av keiseren utstøtt av det verdslige samfunn og kunne derfor ikke offentlig delta i noe slikt arbeid. (Leif Grane, 1959: 7-10)

21. januar 1530 skrev keiser Karl V ut ny riksdag, denne gang i Augsburg.

Farer truet, blant annet fra sør; og han hadde behov for å samle fyrstene og deri komme til enighet i spørsmålet om en felles religion. Det var en unik situasjon at riksdagen, en verdslig nasjonalformsaling, skulle komme sammen om å diskutere religion på den måten.

Melanchton var en ivrig deltaker i arbeidet med et forsvarsskrift for den reformerte, men da han kom til Augsburg og ble presentert for et skrift forfattet av katolikken Johannes Eck som beskrev den reformatoriske kirke som direkte kjettersk, ble han overbevist om at han måtte skrive et helt nytt bekjennelsesskrift.

Han sendte sitt utkast til Luther, som ble svært begeistret.

Dokumentet fikk navnet Confessio Augustana (CA).

Det ble opplest for keiseren, og både en tysk og latinsk utgave ble overlevert.

De pavelige teologene utarbeidet et motskrift, Melanchton svarte ved å skrive en apologi til CA, men keiseren ville ikke høre. Derfor ble det pavelige motskriftet stående som siste ord i saken etter riksdagen.

Likevel spredte CA seg raskt og fikk status som offisiell fremstilling av den lutherske lære, selv om det først offisielt skjedde i Augsburg i 1555. (Arve Brunvoll, 1972: 32-35)

CA er delt opp i 28 artikler.

Artikkel I-XXI tar for seg de viktigste trosartiklene, hvorav de først 17 gir en fremstilling av den evangeliske kirkes syn på læren om Gud, Kristus og frelsen; og de tre siste går litt dypere inn i de samme problemstillingene.

Artikkel XXII-XXVIII har ingen overordnet "overskrift", men her finnes den sterkeste kritikken av den romersk-katolske kirke og hvor linjene tilbake til oldkirken blir etablert.

(Arve Brunvoll, 1972: 35)

Kombinasjonen av artikkel IV, V og VII i CA kan sammenstilles i en oppsummering av Luther sitt begrep om hva "kirken" – og er i følge ovenstående dokument til Kirkemøtet 2013 helt sentralt i forståelsen av formålet med Den norske kirke.

I en høringsuttalelse fra Det teologiske fakultetet til Kirkerådet om temaet "Embetsteologisk Avklaring" skrevet i 2001 understrekes det at oppbyggingen av CA på langt nær er tilfeldig, og at det derfor ikke skal undervurderes i hvilken rekkefølge de ulike elementene trekkes frem.

I artikkel IV påpekes det at rettferdiggjørelsen kommer til mennesker gjennom troen, ikke gjennom deres egne handlinger. Det er Kristus som gjorde dette mulig gjennom å påta seg all skyld og dø for våre synder. Her legges altså grunnlaget for troen.

Artikkel V forteller oss om hvordan vi skal komme til denne troen, nemlig gjennom skriftene og sakramentene. Og for at folket skal bli kjent med disse, innstiftet Gud embetet for å forvalte denne tradisjonen, med andre ord er embetet å anse som en funksjon av evangeliet. (Høringsuttalelse fra teologisk fakultet "Embetsteologisk Avklaring, 2001: s3)

Og til slutt, i artikkel VII skal alle disse samles i et fellesskap:

"Like ens lærer de at det alltid vil forbli en hellig kirke. Men kirken er forsamlingen av de hellige, der evangeliet blir lært rent og sakramentene forvaltet rett. Og til sann enhet i kirken er det nok å være enig om evangeliets lære og om forvaltningen av sakramentene. "

Ordlyden kan virke kjent for de som kjenner sin apostoliske trosbekjennelse artikkel tre: "Jeg tror på Den hellige ånd, en hellig, allmenn kirke (...)"

Og nå nærmer vi oss noe elementært i vår sammenheng om Kirken som organisasjon: Kirken defineres som samling av troende som mottar evangeliet og sakramentene og slik bekjenner seg til den evangelisk-lutherske tro.

Troende defineres som alle som, takket være sin bekjennende tro, har mottatt nåden, gjennom evangeliet som er forkynt for dem av det innstiftede embetet. Embetet er å

anse som en forutsetning for kirken og menigheten. (Høringsuttalelse fra teologisk fakultet "Embetssteologisk Avklaring, 2001: s3)

3.3 Teologisk forankring av Kirken som organisasjon

Etter Kirkemøtet i 2004 ble det utgitt en uttalelse med tittelen "Den Norske Kirkes identitet og oppdrag", som et ledd i reformarbeidet initiert av Kirkemøtet to år tidligere der fokus skulle være kirkeforståelse og kirkelige reformer.

Uttalelsen sier i sin innledning at den " ...inviterer alle kirkens medlemmer til å tenke over hva kirken er og hva kirken skal være", men ettersom den er vedtatt enstemmig av Kirkemøtet er den også et uttrykk for hva Kirkens øverste beslutningsorgan selv mener den er. (s. 3)

Blant annet står det skrevet:

"Kirken ser de oldkirkelige bekjennelser som et uttrykk for den felles kristne tro som den deler med andre kirker. De særskilte lutherske bekjennesskrifter er et genuint uttrykk for denne felles tro." (s. 4).

"Alle kirkens medlemmer har et kall fra Gud til å tjene sine medmennesker"

(s. 9) – brukes som argument for frivillig arbeid og Kirkens plikt til å legge til rette for dette. Vi har alle et medansvar for kirkens utvikling og eksistens, enten vi er ansatte eller frivillige og kirken trenger alle de evner og nådegaver som vi alle har fått i tjeneste for menighet og fellesskap.

På www.kirken.no kan vi lese:

"Forståelsen av evangelisk luthersk lære (Den norske kirkes lære) er nært knyttet til formuleringene "Rettferdiggjørelse ved tro alene" og "Skriften alene". Luthersk teologi tar utgangspunkt i spørsmålet "Hvordan blir mennesket rettferdig for Gud?" Alle mennesker er underlagt arvesyndens opprør mot Gud og Gud forlanger soning for synd.

(.....)

Jeg tror at jeg ikke av egen fornuft eller kraft kan tro på Jesus Kristus eller komme til ham, men Den Hellige Ånd har kalt meg ved evangeliet, opplyst meg med sine

gaver, helliget meg og holdt meg fast i den sanne tro...." skriver Luther i sin forklaring til den tredje trosartikkel. Den tro som gjør mennesket rettferdig overfor Gud, er tilliten til Guds nåde for Kristi skyld.

(.....)

Den lutherske forståelse av at det troende menneske kan nå visshet om sin frelse har sin bakgrunn i at frelsen utelukkende bygger på Guds nåde. Dette henger sammen med det lutherske synet på Bibelen, spissformulert i uttrykket "Skriften alene".

(<http://www.kirken.no/index.cfm?event=doLink&famId=229>)

Det skal også legges til, med henvisning til avsnittet ovenfor om embetets forankring i CA, at embetets i denne forstand ikke henspeiler på en konkret yrkesgruppe sin utøvelse av den ordning som i dag er den profesjonelle prestedtjeneste. Poenget her er at embetet ikke skal anses som en funksjon av menigheten, men at Luther faktisk mente det omvendt. Embetet står selvstendig på bakgrunn av troen og Guds innstiftelse og er basert på dette at Luther mente at "alle mennesker er prester" – det som omtales som det "allmenne prestedømmet". (Høringsuttalelse fra teologisk fakultet "Embetsteologisk avklaring", 2001: 3)

Men enkelt som det enn kan høres ut, innebærer det en rekke implikasjoner at embetet kommer før menigheten.

Konsekvensen av CA sin manglende norm i forhold til organisering utbroderes ytterligere i en senere høringsuttalelse fra teologisk fakultet, i forbindelse med NOU 2006 om "Staten og Den norske kirke":

"Den konkrete ordning man velger, og den konkrete måte og organisere forholdet til staten på, kan kun meningsfullt tenkes ut fra prinsippet om hensiktsmessighet, hva som er hensiktsmessig for evangeliets forkynnelse og sakramentsforvaltningen."

(Høringsuttalelse fra teologisk fakultet NOU 2006 "Staten og Den norske kirke: 6)

Vesentlig i utviklingen av kirkens organisering mener fakultetet det er, at presteskapets selvstendighet og faglige kompetanse ivaretas nettopp fordi det "i kraft av sin tjeneste

stå overfor menigheten er satt til å forvalte kirkens budskap". (Høringsuttalelse fra teologisk fakultet NOU 2006 "Staten og Den norske kirke: 7)

Dette er viktige elementer å ta med i den pågående diskusjonen om ny kirkeorganisasjon og den pågående demokratireformen.

3.4 Organisatorisk oppbygging

Det er på mange måter et paradoks å skrive disse ordene i disse dager, ettersom kirkeordning og organisasjon som nevnt er et tema på Kirkemøtet akkurat i disse dager. Den norske kirke står foran en tid med mange reformer og mye nytenkning; men erfaringen viser at slike ting tar tid, selv om kirken nå i større grad enn tidligere står på egne ben hva gjelder utvikling og endring etter grunnlovsendringen fra mai 2012. Mitt utgangspunkt for et raskt overblikk over Kirkens organisatoriske oppbygging er derfor dagens situasjon, med noen avsluttende kommentarer om en mulig fremtidig ordning

To premisser skal legges først:

For det første sa jeg innledningsvis at jeg ikke ønsker å legge vekt på problematikken omkring at det finnes to arbeidsgiverlinjer i Kirken. Dette har vært et omstridt tema lenge, og noe av det man søker å endre i fremtidige reformer. Likevel er det nå en gang slik at det er sånn det er, og i stedet for å bruke mye tid på det mange har brukt langt mer tid på enn meg, nemlig finne en løsning på disse utfordringene, har jeg valgt å ta utgangspunkt i den faktiske situasjonen, fremfor en ideell fremtidig ny struktur. For det andre handler denne oppgaven om Kirken i sin helhet som arbeidsgiver, og det er dette som legger grunnlag for denne korte fremstillingen av organisasjonsstrukturen.

Den norske kirke er en kompleks og intrikat organisasjon hvis man går inn og ser på fordeling av arbeidsoppgaver, forvaltningsansvar og daglig utøvelse av åndelig og administrativt lederskap.

Jeg har valgt å holde meg til de deler av organisasjonsstrukturen som påvirker forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, samt den daglige utøvelse av ledelse i de ulike leddene i organisasjonen.

Dog bør følgende grunnbegreper være på plass:

”Soknet er den grunnleggende enhet i Den norske kirke og kan ikke løses fra denne. Soknet har selv rettigheter og forpliktelser, er part i avtaler med private og offentlige myndigheter og har partsstilling overfor domstol og andre myndigheter. Hvert sokn hører til ett prestegjeld. Hvert prestegjeld hører til ett prosti. Hvert prosti hører til ett bispedømme.”

(kirkelovens §2)

I Stortingsproposisjon 81 L (2010-2011) foreslo Fornyings- administrasjons- og kirke departementet å fjerne begrepet ”prestegjeld” fra Kirkeloven. ”Prestegjeld” hadde ingen annen juridisk betydning enn å avgrense hver enkelt prest sitt tjenstedistrikt, og etter en omfattende omorganisering av prestetjenesten der tjenstedistriktet var endret til prostiet så man ikke lenger noen grunn for å beholde begrepet ”prestegjeld” i Kirkeloven. (stortingsproposisjon 81 L (2010-2011) avsnitt 4.1 og 8.2)

Der er altså to arbeidsgiverlinjer; bispedømmet for prestene og fellesrådet for de fleste andre. Menighetsråd kan også være arbeidsgiver, men i mange tilfeller har fellesrådet overtatt arbeidsgiveransvaret på vegne av menighetsrådet selv om det dreier seg om menighetsfinansierte stillinger.

I Tjenesteordning for menighetsprester § 8 er rangordenen beskrevet slik: ”Presten står under tjenstlig tilsyn av biskop. Prosten er sokneprestens og prostiprestens nærmeste overordnede. Soknepresten er kapellanens nærmeste overordnede når ikke annet er bestemt av biskopen” (Lovsamling for Den norske kirke 2010: 82)

Soknepresten er leder for prestetjenesten i hvert enkelt sokn.

Han eller hun har ikke arbeidsgiveransvar, men er nærmeste overordnede til de andre prestene i soknet. Det vil si at det er soknepresten som skal på banen dersom en kapellan er i konflikt med en fellesrådsansatt i samme sokn, hvis man skal følge konflikthåndterings-prosedyrene som sier at konflikter skal forsøkes løst på lavest mulig nivå. (Mer om dette i kapittel 4)

Over soknepresten står prosten. Alle menigheter i Norge er medlem av et prosti.

Prosten er biskopens lokale myndighetsperson, og har derfor mange av de samme tilsynsfunksjonene, blant annet er det prostens som har medarbeidersamtaler med alle prestene i prostiet.

Biskopen har øverste tilsynsmyndighet og overgås kun av det til enhver tid ansvarlige departement for kirkesaker (nå for tiden er det Fornyings- administrasjons- og kirke departementet).

I kommuner der det finnes mer enn en menighet, uavhengig av størrelsen på kommunen, skal det finnes et kirkelig fellesråd - dette utgjør ca 2/3 av alle kommuner i Norge i dag (Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd 2011-2015: 19-22)
Det betyr at størrelsen på de ulike fellesrådene rundt omkring i landet varierer enormt, ettersom noen fellesråd har to sokn, mens andre har 40-50. utfordringer rundt dette kan det leses mer om i forbindelse med de kvalitative undersøkelsene.

Ansvarsforholdet mellom fellesråd og menighetsråd er det man kaller "negativt avgrenset": menighetsrådet har i utgangspunktet beslutningsmyndighet innenfor alle de saker som ikke er tillagt fellesrådet ved lov. (håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd 2011-2015: 20)

Hvis vi tar utgangspunkt i Oslo, som er det største fellesrådet med flest ansatte og flest underenheter er det slik at tilnærmevis hver menighet har en daglig leder, kalt menighetsforvalter. Denne har tilsvarende myndighet som soknepresten har i bispedømmelinja, det vil si arbeidsledelses-ansvar overfor de andre fellesrådsansatte (og også ansatte av menighetsrådet enten arbeidsgiveransvar er overlatt fellesrådet eller ei). De har medarbeidersamtaler og administrativt ansvar for lønnsrapportering, timelister osv.

Men menighetsforvalter har også en del andre administrative oppgaver på vegne av hele menigheten, slik som økonomiforvaltning og saksbehandling for menighetsrådet. Stillingen menighetsforvalter ble, sammen med Kirkevergestillingen, innført i forbindelse med den nye kirke loven fra 1997 og skal tjene som en faglige og administrativ ressurs for menighetsrådet.

I Oslo finnes en stilling tilsvarende prost også innen fellesrådslinja. Denne kalles kirkeforvalter og er menighetsforvalters nærmeste overordnede, samt den som har formelt arbeidsgiveransvar for de fellesrådsansatte i menighetene.

Over kirkeforvalter står Kirkevergens stab, som i Oslo blant annet består av en personalavdeling med personalsjef og rådgiver og på topp sitter Kirkevergen.

Hvordan fellesrådene er organisert omkring i landet varierer som sagt, Oslo er den ene polen, i andre enden av skalaen finner vi fellesråd som er så små, både organisatorisk, geografisk og hva gjelder antall kirkemedlemmer, at det er Kirkevergen selv som også leder de lokale menighetene.

Det er viktig å understreke at det er soknet som er den juridiske grunnenhet i Den norske kirke, og at fellesrådet opptre på vegne av soknet, også som arbeidsgiver for de stillinger som finansieres over fellesrådets budsjett. Dette er nedfelt i kirkelovens §14 (håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd 2011-2015: 88)

3.5 Ledelsesstruktur i Kirken

Trond Skard Dokka skrev en artikkel i boken "Prest og Ledelse" fra 2000 med tittelen: "Hva er ledelse i kirka?"

Han starter sin artikkel med et sitat fra Matteusevangeliet der Jesus etter å ha snakket om ledelse i verden slår fast "Slik er det ikke hos dere".

Med dette som utgangspunkt, legger Dokka premisset om at ledelse i Kirken til alle tider har vært - og alltid vil være - paradoksalt og konfliktskapende både internt i Kirken og eksternt i møte med andre samfunnsaktører og institusjoner nettopp fordi Kirken er en religiøs organisasjon som samtidig skal eksistere i en samtid og et samfunn med satte normer og regler som gjelder for alle, hva gjelder organisasjonsstruktur, eiendomsforvaltning, arbeidsmiljø osv.

Det blir neppe mer konkret enn følgende: *"Foreløpig vil jeg nøye meg med å slå fast at ledelse i kirka aldri kan være noe entydig og harmonisk, det er og må være noe sammensatt og spenningsfylt".* (Dokka, 2000: 123)

Dokka påpeker at de kirkelige reformene på 80- og 90-tallet i stor grad har båret med seg økt byråkratisering som igjen har manet frem et behov for økt kompetanse innen økonomi og personalforvaltning i de kirkelige organer. Dette skyldes overføring av

mange oppgaver og beslutningsmyndighet fra statlige og kommunale institusjoner til nettopp kirkelige instanser.

I sær innføringen av rådsstrukturen og mer desentralisert lokalt selvstyre har innført et nivå av økt politisk og forvaltningsmessig fokus og stillinger med hovedvekt på administrasjon; slik som kirkeverge, kirkeforvalter og menighetsforvalter.

(Dokka, 2000: 128-130)

Spørsmålet er jo så om det i realiteten også har funnet sted en kompetanseheving og bevisstgjøring omkring de nye ansvarsforholdene. Har man blitt flinkere til å kombinere åndelig og administrativt lederskap? Og hvordan fungerer denne kombinasjonen på de ulike myndighetsnivåene? Dette er noen av spørsmålene jeg har søkt å finne svar på gjennom de kvalitative undersøkelsene.

Hva så med spørsmålet Dokka stiller i tittelen – ”Hva er ledelse i Kirka?”

Hvordan passer administrasjon inn sammen med forvaltning av ord og sakrament?

I følge artikkelforfatteren er dette ytterst problematisk og konfliktfylt og fører i verste fall til at man mister fokus på hva Kirken egentlig er.

Nok en gang kommer vi tilbake til Luther og CA.

I følge Luthers kirkeforståelse er det helt avgjørende at vi har riktig prioritering hva gjelder hensikt og formål med Kirken: først kommer evangeliet, deretter embetet som må til for å forkynne evangeliet og deretter Kirken som det sosiale åsted og virkning for embetetsutøvelse. (Dokka 2000: 134)

Her er det viktig å gjenta at Luther ikke knyttet embetet til en person, eller til en form for elitistisk gruppe kloke menn; men til selve forkynnelsen og det fellesskapet som skapes i evangeliets og sakramentenes forkynnelse og forvaltning – noe som kan ivaretas av alle mennesker så fremt de er døpt: ”...det allmenne prestedømmet med dåpen som ordinasjonssakrament” (Dokka 2000: 137)

Og utover bekjennelsen er det ”hensiktsmessighetskriteriene” som ifølge Luthersk tenkning skal avgjøre hva som er primære funksjoner og hva som er støttefunksjoner i Kirken.

3.6 Teologiske begrensninger på ledelse i kirken

I starten av kapittelet ble det redegjort for de bekjennelsesskrifter Den norske kirke baserer seg på, med særlig vekt på CA artikkel IV, V og VII.

Det ble også nevnt at vi i siste del av CA finner artikler som i større grad retter kritikk mot Romerkirken og dens utøvelse, tjeneste og organisasjon.

CA ble omtalt som en normert norm innen bekjennelse og teologi, men det er viktig å være klar over at det ikke er en norm hva gjelder organisasjonsteori og struktur.

I den sammenheng kan CA anses mer som et fundament man kan avklare eventuelle teologiske konflikter ved en utvikling opp i mot, men den sier mer om hva Kirken ikke kan være enn den sier noe om hva den kan være.

Artikkel XXVIII "Om Kirkemakten" tydeliggjør at det skal være et skille mellom den åndelige og den verdslige makt. *"Da den kirkelige makt altså gir evige ting og bare blir utøvet gjennom tjenesten med Ordet, er den ikke til hinder for statsstyringen, (...). For statsstyringen har å gjøre med andre ting enn evangeliet".*

Her igjen oppstår både praktiske, prinsipielle, teologiske og kompetanserelaterte utfordringer knyttet til de to arbeidsgiverlinjene.

Det er de siste årene blitt skapt en økt bevissthet omkring behovet for relevant kompetanse på ledelse også innen kirken. Bispedømmene er større organisasjoner, hvor rekruttering av denne type kompetanse kan være enklere fordi det i større grad finnes stillinger som spesialiserer seg innen personalforvaltning; i motsetning til mange av fellerådene som finnes rundt omkring i landet av ymse størrelse og tall på ansatte. På den annen side står fellerådene langt friere i sin rekruttering til ulike stillinger ettersom mye av lederansvaret ligger hos administrative stillinger som kirkeverge, kirkeforvalter og menighetsforvalter/daglig leder i menighet som ikke har spesifikke krav til utdanning – på godt og vondt.

Innen prestelinjen, på nivåene under det administrative ledelsen på bispedømmekontorene, er det sokneprest, prost og biskop som innehar ulike ledelsesansvar, og krav til utdanning er klar: teologisk embetseksamen.

I den grad kandidatene også har ledelsesutdanning eller erfaring er dette kun en bonus, ikke noe krav. Dette er på mange måter et paradoks, når man vet at et viktig prinsipp innen konflikthåndtering er å forsøke å løse konfliktsituasjoner på så lavt nivå som mulig.

Harald Hegstad skriver i "Prest og ledelse" at den nye organiseringen av kirken har ført til nye grupper av stillinger og medarbeidere som skal finne sin plass i kirken, samtidig som mange av de som har innehatt kirkelige stillinger i lang tid må finne en ny identitet og forholde seg til noe roller. (Hegstad, 2000: 29)

Han påpeker videre at det er bemerkelsesverdig lite omtale av presten som leder i vigslingsliturgien når en ny prest ordineres, fokus ligger på forkynnelse av ordet, forvaltning av sakramentene og sjelesorg. (Hegstad, 2000: 41-42)

"Den teologiske refleksjon må til enhver tid finne sted i møtet mellom den normative tekst og den aktuelle kontekst" (Hegstad, 2000: 30) er et premiss som må legges for en videre diskurs omkring teologisk forankring av ledelse i kirken.

Det er ikke en diskurs jeg skal begi meg utpå her, men forhåpentligvis har jeg formådd å presentere noen glimt av elementer som til sammen utgjør et svært komplekst og sammensatt landskap – og på en måten skapt en økt forståelse for hvorfor disse dutredningene og organisasjonsutviklingen innen Den norske kirke tar tid.

Så er spørsmålet bare om man risikerer å grave seg så dypt ned i historie, teologi og prinsipper - at man til slutt mister blikket på fremtiden og mulighetene som ligger foran oss..

3.7 Oppsummering

Med bakgrunn i Dokka sin artikkel er det ikke vanskelig å forstå at det oppstår konflikter og gnisninger når hverdagen i Kirken skal balanseres mellom det åndelige og det administrative. Men faktum er og blir at også Den norske kirke skal eksistere i sin samtid, og det handler ikke bare om å følge med i den samfunnsreligiøse utviklingen og møte folk der de er i dag. Det handler også om krav til arbeidsmiljø, reglement, personal- og økonomiforvaltning og ikke minst en mulighet for kirkens ansatte også å ha et liv ved siden av jobben. Å være ansatt i Kirken er ikke å anse som en livsstil lenger, slik som den var for bare noen år siden - det er en jobb; selv om mange utøver sin tjeneste drevet av et personlig kall og troen på å gjøre en forskjell.

I neste kapittel skal vi se på noen av de dokumentene som er kommet til de siste årene for å sørge for en tydelig og gjennomiktig regulering av arbeidsforholdene til ansatte i kirken, både administrative og geistlige.

Kapittel 4

Lovskrifter og plandokumenter

4.1 Innledning

Confessio Augustana (CA) har vært nevnt flere ganger i denne oppgaven, i sær når det gjelder å vurdere Den norske kirke som organisasjon. Dokumentet står svært sentralt som teologisk grunnlag for å forstå hvordan den lutherske kirke har funnet sin form i samfunnet.

I andre del av CA – artikkel XXII-XXVIII pekes det på en rekke kritikkverdige forhold av kirken. (Brunvoll, 1972: 35). Her kan det derfor trekkes ut elementer som gjenspeiles i den senere organisatoriske oppbygging av vår lutherske kirke.

For eksempel artikkel XXVIII – ”om kirkemakten” understreker at det skal være et skille mellom den verdslige og den kirkelige makt:

*”Derfor ble våre (...) nødt til å vise forskjellen på den kirkelige og den verdslige makt, og de har lært at man på grunn av Guds befaling skal se på begge med hellig ærefrykt og holde dem i akt og ære som Guds største velgjerninger på jorden!
(...) Den kirkelige og den borgelige makt må altså ikke blandes sammen.”*

Det teologiske grunnlaget for Den norske kirke har vært gjort rede for i foregående kapitler, men det gjenstår å se nærmere på hvilke verdslige regler som gjelder for organisasjonen. Skillet mellom åndelig og verdslig har lenge fungert slik at det ”åndelige” har vært forbundet med prestedtjenesten som funksjon i kirken, mens alle ytre forhold slik som bygging av kirker, lovgivning om kirken og utbredelsen av sogn og bygg, har vært overlatt til verdslige myndigheter, i praksis Kongen. De materielle sidene av prestedtjenesten slik som lønn, bolig og arbeidsvilkår har vært fastsatt likeledes av Kongen. Selv om stat og kirke har endret relasjoner, er fortsatt Kongen i stor utstrekning bestemmende for kirkens rammevilkår og den lovgivende makten for store deler av kirkens økonomi, og den dømmende makten håndterer tvister om arbeidsforhold og andre saker som berører offentlighetslov, forvaltningslov, arbeidsmiljølov og annet. Den norske kirken er slik langt på vei fortsatt en ”verdslig” organisert virksomhet,

og er altså fordelt på to hovedlinjer, og er arbeidsgiver for ca. 8000 ansatte samt mange tusen frivillige og tillitsvalgte. (Grimstad, 2012: 7)

Mange av de viktigste lover, forskrifter og regler er samlet i "Lovsamling for Den norske kirke".

I tillegg vil jeg framheve arbeidsmiljøloven og de ulike HMS-håndbøkene som er utarbeidet på lokalt plan.

Jeg vil i det følgende forsøke å gi en kort oversikt over de viktigste dokumentene, og de verktøy de gir til arbeidsgivere og arbeidstakere i Den norske kirke i kampen mot en god og oversiktlig konflikthåndtering.

4.2 Lovsamling for Den norske kirke

"Lovsamling for Den norske kirke inneholder de viktigste lover, kongelige resolusjoner, kirkemøtevedtak og rundskriv som setter rettslige rammer for organiseringen av og virksomheten i Den norske kirke"

(Lovsamling for Den norske kirke, 2010: 5)

Lovsamlingen har to viktige formål: det ene er å gjøre tilgangen til oppdatert og korrekt lovverk enkelt og håndterlig, og det andre er å sørge for økt bevissthet og riktig kunnskap blant de som jobber i kirken.

Samlingen er delt i to hoveddeler; lover og forskrifter.

Sentralt i denne sammenheng er **tjenesteordning for prester, proster og biskoper** som blant annet regulerer tilsynsmyndighet, arbeidsgiveransvar og medarbeideransvar; (se kapittel om struktur i Den norske kirke) samt Kirkeloven.

Tjenesteordning for menighetsprester §8 slår fast at presten står under tjenstlig tilsyn av biskop, med prosten som sokneprestens nærmeste overordnede og soknepresten som kapellanens nærmeste overordnede. (Lovsamling for Den norske kirke, 2010: 82)

Tjenesteordning for proster §3 understreker at prosten har sete i prostiets kirkelige råd og utvalg og krav til seg å bidra til et godt arbeidsmiljø, samarbeid og åndelig fellesskap, mens §4 delegerer arbeidsgivers styringsrett for prestene i prostiet til nettopp prosten – og at prosten har biskopen som sin nærmeste overordnede. (Lovsamling for Den norske kirke, 2010: 84)

Tjenesteordning for biskoper §2 slår endelig fast at det er biskopen som er den øverste lederen av prestedtjenesten i bispedømmet og skal sørge for godt samarbeid mellom de kirkelige rådenes virksomhet. (Lovsamling for Den norske kirke, 2010: 86)

Kirkeloven (KL) er vesentlig i den forstand at den legger noen grunnleggende føringer for hvordan arbeidsgiveransvaret skal forvaltes og administrativt ansvar fordeles:

*”Kirkelig fellesråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta interesser i forhold til kommunen.
(...)*

Kirkelig fellesråd foretar tilsetting av og har arbeidsgiveransvar for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett”

(KL §14)

”Bispedømmerådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menighetene (...)

Bispedømmerådet tilsetter menighetsprester og andre tjenestemenn når det er bestemt av Kongen.”

(KL §23)

Dessuten slår KL § 38 fast at forvaltningsloven og offentlighetsloven gjelder for alle organer tilknyttet til kirken. (Lovsamling for Den norske kirke, 2010: 27-32)

Forvaltningsloven regulerer blant annet spørsmål om habilitet, saksbehandling og taushetsplikt; mens offentlighetsloven hovedsakelig dreier seg om å sørge for at kirkelige organers virksomhet er gjennomsiiktig og tilgjengelig for samfunnet ellers, samt forvaltningsansvar innen kirkebokføring og innsyn i kirkelige registre.

4.3 Arbeidsmiljøloven (AML)

Når det gjelder saker som omhandler konflikt og konflikthåndtering er det arbeidsmiljøloven som er det grunnleggende juridiske dokument som omhandler blant annet fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern.

I lovens § 1-1 står det:

”Lovens formål er:

- a. å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet*
- b. å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet*
- c. å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon*
- d. å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet*
- e. å bidra til et inkluderende arbeidsliv.”*

Som Frank Grimstad påpeker beskytter altså ikke AML arbeidstakeren mot konflikt i seg selv, men den beskytter mot uheldige belastninger som følge av konflikt, trakassering og uønsket oppførsel og den skal ivareta verdighet og integritet. (Grimstad, 2012: 9)

AML er i utgangspunktet gjeldende for alle *”virksomheter som sysselsetter arbeidstakere”* (§1-2, ledd 1) med enkelte unntak.

AML skal altså i all hovedsak regulere forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og mellom arbeidstakere.

Loven gjør rede for ansvarsfordeling, ansvar og plikter; men stiller også krav til fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, organisering av vernetjeneste, og legger føringer for permisjonsordninger og arbeidstidsbestemmelser.

Arbeidstid

I den sammenheng kan det være på sin plass å nevne at prestetjenesten, enn så lenge, er unntatt bestemmelsene i lovens kapittel 10 – om arbeidstid.

Dette med hjemmel i § 10-12, annet ledd: *”Bestemmelsene i dette kapitlet kommer ikke til anvendelse for arbeidstakere i særlig uavhengig stilling....”* Men loven understreker at disse arbeidstakerne likevel skal beskyttes mot særlig belastende arbeidstid som kan få fysiske eller psykiske konsekvenser.

Når jeg skriver "enn så lenge", skyldes det at blant andre Presteforeningen (PF) har begynt å sette spørsmålstegn ved dette unntaket (som for øvrig kun gjelder statsfinansierte menighetsprester).

I en notis skrevet av PF 17/12-2012 trekkes det frem to sider av denne saken som står som sentrale i debatten: På den ene side er unntak fra denne bestemmelsen en utfordring for mange menighetsprester i dag, fordi de på grunn av store ressursmangler har store tjenestedistrikt og må jobbe mye uten å få kompensasjon for dette. Å være unntatt arbeidstidsbestemmelser betyr nemlig også at man er unntatt krav om kompensasjon ved overtid og ubekvem arbeidstid. Disse, normalt sett tilleggene, skal etter gjeldende tariff være lagt inn i grunnlønnen til en prest. Spørsmålet blir så om gjennomført tjeneste og utbetalt ytelse står i forhold til hverandre.

Men på den annen side vil en oppheving av dette unntaket føre til mer styring hva gjelder arbeidstid og prioritering av ressurser og tjenester. Arbeidsgiver vil i større grad kunne stille krav til tilstedeværelse og gjennomføring av "pliktrelaterte" oppgaver, ettersom de har større kontroll på prestenes hverdag. (<http://www.prest.no>)

Denne debatten er kompleks og kommer til å ta lang tid.

Men jeg synes den er verd å nevne i denne sammenheng av to grunner:

For det første er uklare forventninger og uklart rammeverk noe av det som pekes på som konfliktskapende i kirken. Det er stadig mer tverrfaglig samarbeid internt i de ulike enhetene, et godt eksempel på det er den nye trosopplæringsreformen; og det oppleves for mange vanskelig å skape forståelse for at noen har arbeidstid som slutter kl 17, når andre kan velge å jobbe utover kvelden for så å komme senere dagen etter.

Det samme gjør seg gjeldende, for eksempel på leir: en kateket har streng arbeidstidsplan med aktiv arbeidstid, passiv arbeidstid og fritid og med ventende avspasering når han kommer hjem igjen. Mens en prest på leir er på jobb så å si hele døgnet og kan ikke kreve avspasering tilsvarende.

For det andre er dette et sentralt stridsspørsmål i den pågående debatten om fremtidig kirkeorganisering og muligheten for å forene de to arbeidsgiverlinjene til en.

Det psykososiale arbeidsmiljøet

Som sagt skal AML hjelpe til med å regulere arbeidsmiljøet, og når det gjelder konflikt og konflikthåndtering er det i stor grad det psykososiale arbeidsmiljøet vi snakker om.

Det finnes ingen entydig definisjon på hva et psykososialt arbeidsmiljø er, men spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi Anders Skogstad, peker på tre elementer som kan knyttes opp til begrepet:

For det første handler det om de ytre omgivelser og arbeidsbetingelser, slike som organisasjonskultur, arbeidsoppgaver og arbeidsdeling. For det andre innbefattes kognitive og emosjonelle prosesser som avgjør arbeidstakerens oppfattelse av helse, trivsel og yteevne – altså de indre prosesser. Det tredje elementet i et psykososialt arbeidsmiljø blir en sammenslåing av de to foregående; resultatet av de ytre kjennetegn og indre prosesser. På individnivå kan disse resultatene leses i form av trivsel, helse og yteevne; på gruppenivå snakker vi blant annet om effektivitet og sykefravær. (Skogstad, 2000: 16)

AML stiller følgende krav til det psykososiale arbeidsmiljøet:

- ” - arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas*
- arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten*
- arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførsel*
- arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre”*

(AML §4-3)

Men kanskje enda viktigere, stiller AML krav til arbeidsgiver hva gjelder iverksetting og oppfølging av helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS) på arbeidsplassen, for å sikre lokal tilknytning, tilpassing og oppfølging av hver enkelt arbeidsplass og arbeidstaker i enhver organisasjon.

AML § 3-1, første ledd slår dette fast:

- ”For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Dette skal gjøres samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte”*

og videre annet ledd, bokstav b tydeliggjør at dette innebærer at arbeidsgiver skal

”ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder ansvar , oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt.”

Arbeidet med HMS er videre regulert under ”Internkontrollforskriften” som:
”Gjennom systematisk gjennomføring av tiltak, skal denne forskriften fremme et forbedringsarbeid i virksomheten innen arbeidsmiljø og sikkerhet (...)” (§1)

Det viktigste denne forskriften gjør, er altså å sørge for at HMS-planer ikke bare utarbeides og deretter gjemmes bort i en skuff, men at det er et arbeid som foregår kontinuerlig slik at avvik, endringer eller negative utviklinger kan fanges opp og reguleres etter behov.

4.4 HMS-arbeidet i Den norske kirke

Jeg vil aller først understreke at HMS innebærer mange ansvarsområder, også fysisk tilpasning av arbeidsplassen, kontroll av elektrisk utstyr, brannvern osv. Dette vil naturlig nok ikke inngå i den videre redegjørelsen.

I følge bestemmelser AML er det kirkelig fellesråd som er å regne som hovedbedrift i Den norske kirke, og det er hovedbedriften som har ansvar for tilrettelegging av fysisk og psykososialt arbeidsmiljø og det praktiske og overordnede ansvar for innføring, gjennomføring og utvikling av HMS-arbeidet på arbeidsplassen.

Likevel anses dette arbeidet som en viktig del av lederstillingene i begge linjer, og begge har ansvar for utarbeiding og oppfølging av felles rutiner; men det er fellesrådet som har ansvar for å ta initiativ til dette samarbeidet som i de fleste tilfeller reguleres i dokumenter som slår fast, og tydeliggjør, ansvarsfordeling.

For eksempel i Oslo finnes dokumentet ”Oversikt over oppgaver, oppfølging og ansvar av HMS i Kirkelig Fellesråd og Oslo Bispedømmeråd.”

Som det kan leses mer om i kapittel 5 om kvalitative undersøkelser var det kun 25,7% av kirkevergene i KAs lederundersøkelse fra 2010 som sa deres virksomhet hadde egne

regler for konflikthåndtering. Til gjengjeld var det hele 75,9% som sa de hadde rutiner for HMS.

Av mine respondenter var det flere av de administrativt tilsatte i fellesråd med personalansvar som svarte nei på spørsmålet om de kjente til plandokumenter, prosedyrer og strategier som forelå fra deres organisasjon sin side hva gjelder konflikt og konflikthåndtering. Dette bildet stemmer for så vidt overens med at det kun var i underkant av 26% av kirkevergene som vedkjente seg å ha utarbeidet slike dokumenter. I tillegg til at omfanget er lite, skal man ikke se bort i fra at kjenneskapen til det som faktisk finnes der ute er enda mindre. Denne type planarbeid ser man dessverre ofte blir gjennomført for så å bli lagt i en skuff, og ikke sett på igjen før neste gang revidering av prosedyrene står på planen.

Men jeg har søkt meg frem til noen planer for konflikthåndtering som eksisterer og vil i det følgende gi en oversikt over de retningslinjer som går igjen hos de ulike virksomhetene:

4.4.1 HMS-håndbok for Oslo Kirkelig Fellesråd (KFiO)

- Konflikthåndtering er plassert under kapittelet for "trivselsfremmende arbeid". Her står følgende definisjoner på konflikt:
 - *"Mellom to personer: uenighet og sterke motsetninger blir til konflikter når partene ikke greier å finne en løsning, men i stedet søker å bekjempe eller undertrykke hverandre. Sterke følelser er involvert"*
 - *"I staber/avdelinger: konflikt er tilstede i en gruppe når handlinger og/eller oppfatninger til en eller flere gruppe medlemmer oppleves som uforenlige, og dermed motarbeids av en eller flere av de andre medlemmene". (HMS-håndbok for KFiO)*
- Formålet med konflikthåndtering er å:
 - *"sikre at konflikter håndteres på en forsvarlig måte*
 - *sørge for at konflikter løses på et lavest mulig nivå*
 - *at alle ansatte ivaretas på en god måte"* (HMS-håndbok for KFiO)
- Det redegjøres for hvem som er å anse som nærmeste overordnede, samt hvilken vei konflikten skal tas videre oppover i systemet dersom det ikke kan la seg gjøre å løse situasjonen på lavest mulig nivå:

- *”menighetsforvalters videre linje til kirkeforvalter, personalsjef og kirkeverge*
- *sokneprestens videre linje til prost, personalsjef og biskop” (HMS-håndbok for KFiO)*
- Og videre følger en beskrivelse av skritt for skritt hvordan en konflikt skal håndteres, enten ved hjelp av verneombud eller direkte til overordnet. Hvis ikke saken løses gjennom en toveis kommunikasjon med de involverte parter må det igangsettes formelle tiltak som dreier seg om innsamling av informasjon, formelle møter mellom partene det skal føres referat fra og hvor partene eventuelt kan medbringe tillitsvalgt/bisitter. (HMS-håndbok for KFiO)
- Interessant nok stopper saksgangen for konflikthåndtering her. Det gis ingen indikasjon på hva som skal skje dersom partene stadig ikke blir enige, hvordan situasjonen kan løses, eller hvilke tiltak arbeidsgiver kan iverksette for å sikre at konflikten ikke gjenoppstår når partene går tilbake til arbeidet.
- Når det gjelder krav til saksbehandling innen HMS gis det en oversikt over hvilke plikter som tilligger arbeidsgiver, arbeidstaker, verneombud og arbeidsmiljøutvalg. Disse er hentet direkte fra arbeidsmiljøloven. (HMS-håndbok for KFiO)

4.4.2 HMS-håndbok for Nidaros bispedømme:

Denne ble første gang skrevet i 1999,, men har vært revidert flere ganger siden.

Når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet slås følgende struktur fast:

”Nidaros biskop har ansvar for at arbeidsmiljøet blir ivaretatt på en best mulig måte på alle arbeidsplasser.

Prosten har et særskilt ansvar innenfor sitt prosti.

Soknepresten har et særskilt ansvar innenfor sitt sokn.

Den enkelte arbeidstaker skal medvirke til et godt arbeidsmiljø”

Kapittel 3, 3.7

Det er Kirkevergelaget i Nidaros som sammen med Nidaros biskop har utformet felles retningslinjer og tiltak for forebygging og håndtering av personal- og samarbeidskonflikter. Vedlegget til HMS-håndboka for Nidaros bispedømme, som heter "rutiner og retningslinjer for konflikthåndtering" er derfor gjeldende for både bispedømmene og alle kirkelige fellestråd i Nidaros bispedømme:

- Definisjon på konflikt:
 - *"Konflikter er en meningsmotsetning mellom to eller flere personer som oppfører seg negativt mot hverandre på grunn av denne motsetningen. Konflikt oppstår når det er vanskelig å forene ulike interesser. Hvis minst en av partene mener at det er en konflikt, så er det en konflikt."*
 - *"Spesielle konflikter: Noen konflikter kan unntaksvis være av en slik karakter at de ikke egner seg for å bli håndtert etter de retningslinjer som er skissert i dette dokumentet. Dette kan være konflikter hvor leder/arbeidsgiver må ta et større ansvar enn å bygge på partenes egne bidrag til å løse konflikten, noe som er et viktig element i disse retningslinjene."*

(Begge definisjoner hentet fra vedlegg til HMS-håndbok for Nidaros bispedømme s. 2 og 3)

- Følgende punkter oppgis som viktige konfliktforebyggende tiltak:
 - Klar ansvars- og organisasjonsstruktur
 - Kartlegging og oppfølging
 - Kompetanseheving
 - Informasjon og holdningsskapende arbeid
 - Medarbeidersamtaler
 - Etablering av arenaer/møteplasser for å ta opp og diskutere arbeidsmiljø generelt og tema som kan være vanskelige og konfliktfylte
 - Etablering av samarbeidsfora for å drive og sikre kontinuitet i arbeidet med konfliktforebygging og konflikthåndtering
 - Sosiale tiltak

(Vedlegg til HMS-håndbok for Nidaros bispedømme s. 3 og 4)

- Følgende punkter oppgis som prinsipper for konflikthåndtering:
 - Konflikter skal alltid forsøkes løst på lavest mulig nivå
 - Konflikter skal betraktes som et arbeidsmiljøproblem
 - Involverte/berørte parter skal være med i konflikthåndteringen
 - Konflikten må håndteres med en metode som er tilpasset konflikten
(vedlegg til HMS-håndbok for Nidaros bispedømme s. 4)

- Punkt 11 i vedlegget inneholder en trinnvis løsningsprosess for å håndtere konflikter. Den er delt opp i fire trinn, alle med konkrete handlingsalternativer basert på hvilke parter som er involvert i konflikten.
- De fire hovedtrinnene er:
 - Partenes eget ansvar for å bringe konflikten til løsning, dette i henhold til arbeidsmiljøloven og ansvarliggjør partene for selv å gjøre oppmerksom på konflikten
 - Leders plikt og ansvar for å bidra til konfliktløsning. Her skal nærmeste overordnede sørge for at partene har gjort det de kan for å komme til enighet. Allerede på dette trinnet skal det foregå samtaler det skal føres referat fra; som minstekrav skal det dokumenteres hvem som er part i konflikten og hva konflikten består i.
 - Formell løsningsprosess med innkalling og protokoll. Når konflikten har nådd dette trinnet befinner saksbehandlingen seg som regel på nivå hos kirkeverge og prost.
 - Arbeidsgivers ansvar og styringsrett for å rydde opp i arbeidskonflikter.
(vedlegg til HMS-håndbok for Nidaros bispedømme s. 4)

- Legg merke til siste punkt om arbeidsgivers ansvar og styringsrett – dette punktet manglet i HMS-håndboken for KFiO. Nidaros har dermed, på en helt annen måte enn Oslo, mulighet til å sette i verk midlertidige eller permanente tiltak for å være helt sikre på at konflikten tar slutt. (eksempel på et slikt gjennomført tiltak kan leses i kapittel 2, punkt 2.3.

4.4.3 Internkontroll og personalhåndbok Tunsberg bispedømme

Dokumentet, også kalt "prestepermen", er et omfattende dokument som tar for seg alle aspekter ved presters arbeidshverdag og vilkår. Alt fra tjenester, bolig, kirkebygg og permisjoner til samarbeid på tvers av arbeidsgiverlinjene er nedfelt.

Når det gjelder sistnevnte slår punkt 2.5 fast følgende:

- *"Bispedømmerådet og fellesrådene er egne virksomhetsområder som hver for seg må etablere sine HMS-systemer med egne arbeidsmiljøutvalg og verneombud"*
(Prestepermen Tunsberg bispedømme, punkt 2,5 s. 11)

- Likevel reguleres samordning mellom de to arbeidsgiverlinjene etter følgende premisser:
 - *"Kirkelig fellesråd defineres som hovedarbeidsgiver"*
 - *Daglig leder/kirkevergen og prosten er de ansvarlige på hver sin arbeidsgiverside*
 - *Hvert prosti har eget verneombud for prestene som sammen med prosten utgjør den lokale arbeidsmiljøgruppen for presteskapet*
 - *Begge parter bidrar til systematisk HMS-arbeid og årlige vernerunder*
 - *Daglig leder/kirkeverge skal være orientert om hvem som er verneombud for prestene i deres prosti og kalle disse inn til lokale vernerunder.*
 - *Alle saker løses på lavest mulig nivå. Saker der prosten ikke har tilstrekkelig arbeidsgiverfullmakt går videre til bispedømmenivå."*
(Prestepermen Tunsberg bispedømme, punkt 2,5 s. 11-12)

- Punkt 3,5 omhandler arbeidskonflikter og består av HMS målsetting, en oversikt over hvorfor og hvordan konflikter kan oppstå, en generell veiledning på tiltak som kan settes i verk; samt håndteringsrutine i konflikter der begge arbeidsgiverlinjer er involvert. (Prestepermen Tunsberg bispedømme: 23)
- Naturlig nok er det mange punkter som går igjen, mer eller mindre nøyaktig gjengitt fra de ovenstående dokumenter, så jeg nøyer meg med å trekke frem noen elementer som utpeker seg særlig for Tunsberg:

- HMS målsettingen understreker ikke bare at konflikter skal søkes løst på lavest mulig nivå, men også *"med minst mulig omkostninger både for de personene som er involvert og aktuelle tjenestesteder"* (Prestepermen Tunsberg bispedømme punkt 3,5 s. 23)
- Det trekkes frem at konflikter er en naturlig del av et arbeidsmiljø og det er hvordan en konflikt blir håndtert som avgjør hvorvidt den er konstruktiv eller destruktiv. (Prestepermen Tusenberg bispedømme punkt 3,5 s. 23)
- Det er skissert en tabell som viser hvem som er ansvarlig leder og hvem som er øverste myndighet i ulike konfliktallianser. Eks: dersom konflikten er mellom lokalt tilsatte i fellesrådet er det daglig leder/kirkeverge som er ansvarlig leder, mens fellesrådet er øverste myndighet. Er det derimot konflikt mellom daglig leder og statstilsatt prest er det fellesrådsleder og sokneprest eller prost som er ansvarlig leder og fellesråd og biskop som er øverste myndighet. (Prestepermen Tunsberg bispedømme punkt 3,5, s. 23)
- Ansvar for å melde saken videre dersom den ikke kan løses på laveste mulig nivå tillegges de involverte parters nærmeste leder. (Prestepermen Tunsberg bispedømme punkt 3,5, s. 24) Det er altså leder som skal avgjøre hvorvidt konflikten må løftes opp til neste nivå, ikke partene selv.
- *"Er flere arbeidstakere tilknyttet samme fagforening involvert i den same konflikten, skal fagforeningen sørge for at alle arbeidstakere som ber om det, får samme oppfølging"*. (Prestepermen Tunsberg bispedømme punkt 3,5, s. 24)
- *"En konflikt blir kjennetegnet ved at atferden er negativt vurdert av minst en part. Den må ha en viss frekvens, og må være viktig nok til å skape negative følelser som blir husket. Atferden må oppleves som klart avvikende fra hvordan partene forventer at relasjonen mellom dem skal være"* (Prestepermen Tunsberg bispedømme punkt 3,5, s. 24)

4.5 Oppsummering

Dette kapitlet har i stor grad handlet om en teoretisk fremstilling av de mest sentrale lovskriftene og retningslinjene som regulerer arbeidet med konflikt og konflikthåndtering innen Den norske kirke.

Redegjørelsen har søkt å oppnå to ting:

For det første å styrke den teoretiske kjennskapen til kirken som organisasjon. Målet er at dette kapitlet, sett i sammenheng med de foregående skal ha dannet et godt bilde for leseren av hva slag organisasjon vi har med å gjøre og hvilke rammeverk de ansatte har å forholde seg til.

For det andre har målet vært å bygge opp en nysgjerrighet omkring hvorvidt disse reglene og forskriftene fungerer i praksis ute i hver enkelt menighet.

Som vi har sett er det noen av disse dokumentene som er allmenngyldige, liksom Kirkeloven, arbeidsmiljøloven og tjenesteordningene. Men det som kanskje er mest vesentlig i denne sammenheng, nemlig de konkrete tiltak for forebygging og håndtering av konflikter, er lokalt forankret ettersom HMS-arbeidet skal tilpasses den lokale arbeidsplass.

Selv om jeg kun har tatt for meg tre slike HMS-håndbøker kan vi likevel se noen hovedlinjer som går igjen, og det er all grunn til å forvente at mange av disse trekkene går igjen, mer eller mindre nøyaktig i andre enheters tilsvarende dokumenter – i den grad de eksisterer. Det handler om tjenestevei, prinsippet om at konflikter skal søkes løst på lavest mulig nivå og en tydeliggjøring av at selv om det er fellesrådet som er hovedarbeidsgiver og derfor hovedansvarlig for planlegging og utarbeidelse av HMS-rutiner så er det begge linjers ansvar å sørge for et godt psykososialt arbeidsmiljø og at dette ansvaret fordels likt blant ledere og ansatte.

På jakt etter disse dokumentene har jeg tatt utgangspunkt i de enhetene som er representert i de kvalitative undersøkelsene. Og jeg må si jeg er overrasket over hvor få av dem som har slike dokumenter offentlig tilgjengelig når man tenker på at HMS-arbeidet er forankret i arbeidsmiljøloven, kombinert med at alle kirkelige organer er underlagt offentlighetsloven som skal sikre gjennomsiktighet i organisasjonen.

Men det kan være verd å nevne igjen at KA sin lederundersøkelse blant kirkeverger fra 2010 avdekker at kun 25,7% av de spurte oppgir at det finnes reglement og rutiner for konflikthåndtering i deres virksomhet.

Og som det skal vise seg i det kommende kapitlet om kvalitative undersøkelser er det altså flere administrativt ansatt med personalansvar som stiller seg usikre og til dels uforstående til at det skulle finnes slike dokumenter for deres enhet.

En annen forklaring kan være at det faktisk finnes HMS-håndbøker og rutiner på mange kirkekontor rundt omkring; men at de blir liggende i en skuff og kun tas frem når tiden er kommet for revidering. Hvis så er gjenstår det en god del arbeid før det blir en allmenn forståelse av viktigheten av å holde dette arbeidet ved like kontinuerlig for samtidig å sørge for økt bevissthet rundt dette med konflikt og konflikthåndtering. Kanskje er det på tide å gjøre et større kartleggingsarbeid omkring eksistensen og vedlikeholdet av rutiner og prosedyrer for på landets mange fellesråds- og bispedømmekontor?

Kapittel 5

Kvalitative undersøkelser

5.1 Innledning

”Å møte informantar og felt andlet til andlet opnar for en innsikt i levande religiøsitet, religiøsitet slik han kjem til uttrykk i menneske si livsverd her og no”

(Fonneland, 2006: 222)

Helt fra tittel og konsept på oppgaven ble klar har jeg visst at kvalitative undersøkelser ville spille en viktig rolle og det av to viktige grunner:

For det første var det et poeng for meg å lodde stemningen blant de ansatte, som lever sin hverdag i organisasjonen Kirken fremfor kun å forholde meg til plandokumenter og kunnskapen til de som jobber på administrasjonsnivå.

Det ble etter hvert en verdi i seg selv å kunne se om oppfatningen var annerledes blant de som var satt til å forvalte dette regelverket, så som personalrådgivere, personalsjefer og kirkeverger, fremfor de som er ansatt lenger ute i organisasjonen, i menighetene og i andre ledd av administrasjonen.

For det andre syntes det for meg vesentlig å gjøre en statusrapport på dagens situasjon – om enn en kortfattet og ikke særlig omfangsrik, sett for eksempel i sammenligning med arbeidsmiljøundersøkelsen gjennomført av KA sommeren 2012.

Ettersom jeg i et tidlig stadium av oppgaven var i kontakt med KA var det naturlig å ha de med på utforming av intervjuguide.

De gav en del tilbakemeldinger på hvilke problemstillinger som ville være interessante å belyse, samt noen gode råd på veien til meg som utformer og spørsmålsstiller.

Dette var en verdifull dialog for meg, ettersom de har lang erfaring med slike undersøkelser og det for meg var første gang.

Søknad om godkjenning av prosjektet ble sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) primo november 2012 og invitasjon til undersøkelsen ble sendt ut ultimo november 2012 etter å ha mottatt godkjenning for prosjektet fra NSD (se vedlegg).

5.2 Tall og fordeling

Det ble sendt ut til sammen 39 invitasjoner til undersøkelsen.

Mottagerne ble plukket ut mer eller mindre tilfeldig via søk på de ulike fellesrådenes sider med mål om å få en god fordeling mellom kjønn, stilling, geografisk tilhørighet, samt størrelse på fellesrådene. Ansatte i begge linjer ble invitert.

For meg var dette tilfeldighetsmomentet i utvalget viktig.

Jeg har jobbet nesten tre år administrativt i kirken, og det hadde ikke vært noe problem å rekruttere respondenter via mitt eget profesjonelle nettverk. Men for meg ville dette kunne by på ekstra utfordringer av etisk art og stille spørsmålstegn ved min objektivitet.

Trude A. Fonneland skriver: *"Det kvalitative forskningsintervjuet og observasjon er prosessar der ein lærar andre menneske å kjenna. Ein vert deltakande i deira tankar, haldningar, kunnskapar, opplevingar, kjensler og håp"*. (Fonneland, 2006: 223)

Jeg så min kunnskap til organisasjonen som en fordel i en intervjusituasjon, men var redd for at det å bruke mennesker jeg kjente - med deres historier og erfaringer - som respondenter, ville farge mitt syn og min tolkning av de svarene som ble gitt.

7 svarte positivt på egen oppfordring, altså uten ytterligere oppfølging fra min side, mens 2 svarte negativt.

Etter skriftlig påminnelse fra meg i desember og januar svarte ytterligere 5 positivt, mens ytterligere 2 svarte negativt, og en av de som opprinnelig svarte positivt fulgte ikke opp mine forsøk på å finne et tidspunkt som passet.

Resten fikk jeg aldri noe svar fra, dog skal det nevnes at jeg ikke sendte påminnelse til alle som initielt mottok invitasjonen. Utvalget av de som fikk tilsendt påminnelse ble gjort på bakgrunn av en vurdering av den gruppen som allerede hadde sagt seg villig til å delta for å sørge for en god og jevn fordeling jf ovenstående kriterier for deltagelse.

Det skal også sies at det i den opprinnelige invitasjonen ble ytret ønske om at undersøkelsene skulle finne sted før jul. Jeg vet med sikkerhet at noen avslo invitasjonen nettopp av den grunn, at de simpelthen ikke hadde tid i den perioden.

Jeg valgte likevel å utsette undersøkelses-perioden til primo januar for å få flere respondenter og det er uvisst hvorvidt det var påminnelsen i seg selv, eller endring av tidspunktet som gjorde utslaget.

Selv om målet fra start av hadde vært en respondent-rate på 15-20, valgte jeg primo januar 2013 å si meg fornøyd med et endelig tall på 11.

Bakgrunnen for dette var todelt: for det første handlet det om en arbeidsøkonomisk vurdering; det er bedre å ha færre respondenter, men ha mulighet til å gå i dybden i hver samtale og i analysearbeidet. For det andre, mer tungtveiende for min del, var jeg fornøyd med den spredningen som de 11 representerte. Everett og Furseth stiller følgende spørsmål *"Spørsmålet er om du har fått data som er dekkende for det du ønsker å undersøke."* (Everett og Furseth, 2008: 136)

Og svaret på det spørsmålet for meg var "ja".

11 respondenter på bakgrunn av 39 invitasjoner utgjør en respondentrate på 28,2
Disse 11 fordeler seg på følgende vesentlige variabler:

4 menn

7 kvinner

3 prester

8 andre ansatte

1 ansatt administrativt på bispedømmekontor

5 ansatte administrativt i fellesråd

2 andre ansatte i fellesråd: diakon og trosopplærer

5 av disse 8 hadde arbeidsgiver/personalansvar – alle 5 jobbet i fellesråd.

Av de 7 ansatte i fellesråd var 1 ansatt i fellesråd med mindre enn 5 menigheter, mens de andre 6 var ansatt i fellesråd med flere enn 10 menigheter.

6 av respondentene har erfaring fra andre bransjer/yrker enn nåværende.

2 av disse har erfaring fra både privat og offentlig sektor, de andre 4 utelukkende fra offentlig (stort sett skole og helsevesen).

Alle fire bispedømmeansatte er fra fire ulike bispedømmer, mens de syv fellesrådsansatte totalt representerer fem ulike fellesråd.

Geografisk spredning strekker seg fra Nidaros til Kristiansand.

5.3 Praktisk gjennomføring og prosess

Seks av samtalene ble gjennomført ved personlig møte, fem av dem på respondentenes kontor og den siste på en avtalt kafé.

De andre fem samtaler ble gjort via samtale på Skype, uten video, hvor jeg hadde lydopptaker på bordet ved siden av datamaskinen.

Samtlige samtaler med opptatt med lydopptaker og transkribert i etterkant.

Alle respondenter ble gjort oppmerksom på prosessen, både i invitasjonsbrevet og i forkant av samtalen.

Jeg valgte bevisst å bruke lydopptaker, slik at jeg i størst mulig grad kunne være tilstede i samtalen fremfor å være opptatt av å notere det som ble sagt.

Intervjuguide var utarbeidet på forhånd, men denne ble ikke gjort kjent for respondentene. Dette var også et bevisst valg, og noe jeg ble rådet til av KA for å unngå at respondentene forberedte seg for mye i søken etter "fasitsvar".

Dette forklarte jeg også respondentene før samtalen satte i gang og de utviste alle forståelse for dette. Jeg understreket også at dersom de under samtalsløpet kom til å si noe som kunne identifisere dem, deres arbeidssted eller andre involverte parter så ville jeg stryke dette når jeg transkriberte. Dette for at de ikke skulle være opptatt av hele tiden å passe på hva de sa for ikke å si noe avslørende

Det ble gjort noen minimale endringer i intervjuguiden etter de tre første samtaler ettersom det viste seg at noen spørsmål var tilbakevendende og relevante uten at de sto i den opprinnelige guiden, jeg la dem derfor til og den guiden som er vedlagt denne oppgaven er versjon 2.

Jeg vil understreke at alle respondenter har fått alle spørsmålene som står i guiden, men selvsagt har hver samtale også hatt sin egenart ettersom respondenter brakte sine erfaringer og tanker om temaet og det igjen har stilt krav til oppfølgingsspørsmål og utdyping fra min side.

Det ble foretatt et forsøksintervju før jeg gikk i gang med hovedintervjuene.

Vedkommende som deltok i forsøksintervjuet gav gode tilbakemeldinger på spørsmål, omfang og tema og det var derfor ikke nødvendig med endringer basert på dette forsøksintervjuet.

5.4 Samtalene

Som nevnt foregikk samtalene delvis via personlige møter og delvis over telefon.

Begge disse metodene fungerte fint, og min erfaring er at metode i denne sammenheng ikke var avgjørende for hvorvidt jeg opplevde samtalen som fruktbar.

Lengden på samtalene varierte fra ca 45 minutter helt ned til i underkant av 15 minutter – jeg hadde indikert i invitasjonsbrevet at samtalen ikke skulle ta mer enn en klokke time. Dette var en ramme jeg hadde satt bevisst, ettersom min erfaring er at det kan lønne seg å ha en tidsramme å forholde seg til for å unngå at man ender opp med å gå i sirkel i samtalen, men heller sørge for en oppbyggelig utvikling som virker konstruktiv og overkommelig for begge parter.

Jeg startet alle samtalene med å informere om hva som var mitt hovedtema: nemlig ikke konflikten i seg selv, men Kirken som arbeidsgiver i en konfliktsituasjon.

Jeg gjorde dette både for å avvæpne situasjonen og ufarliggjøre temaet, samtidig som det var viktig å legge en føring for hvorfor jeg stilte spørsmål jeg stilte.

Jeg forklarte alle at jeg var ute etter å se på det jeg mener er svakheter ved Den norske kirke som profesjonell organisasjon og at en god metode for å gjøre dette er ved å sammenligne det som finnes av plandokumenter, prosedyrer og strategier med den opplevde virkelighet ute blant de ansatte; og at et område det finnes mye av både skrevne ord og opplevd virkelighet er på temaet konflikt. Og at konflikt derfor i min sammenheng i større grad brukes som ramme enn som mål.

Alle respondentene sa de forsto denne distinksjonen, en forståelse som for meg ble bekreftet gjennom samtalene i form av de svarene de gav og hvilken mening jeg opplevde de la i mine spørsmål.

Det var også viktig for meg å understreke at jeg ikke var ute etter hver enkelt historie eller erfaring med konflikter, men at jeg hadde som mål å danne meg et bilde av hovedstrømninger i oppfattelsen av problematikken. Skulle noen derfor komme til å si noe som kunne identifisere dem selv, eller andre, ville dette ikke være relevant.

5.5 Hovedfunn:

Samtalene bar naturligvis preg av at respondentene representerer så stor grad av ulikhet både hva gjelder organisatorisk og geografisk tilknytning, stillingsgruppe, kjønn

og alder og det har gjort det utfordrende å skulle sette opp det som kan kalles hovedfunn.

Men samtidig så mener jeg at nettopp denne spredningen gjør det enda mer interessant å se at det faktisk er noen trekk som går igjen.

Jeg har forsøkt å sette opp noen av de funnene jeg finner mest interessante, både av de som går igjen, og der det finnes mønstre på det motsatte...

5.5.1. Usikkerhet knyttet til to arbeidsgiverlinjer

Alle respondentene sa de var kjent med at det var to arbeidsgiverlinjer i Kirken.

På spørsmål om de opplevde selv, eller opplevde at andre ansatte i Kirken kjente på en usikkerhet knyttet til tjenestevei og beslutningsmyndighet i denne sammenheng var svarene mange og sammensatte.

Syv svarer at det ikke er mye usikkerhet knyttet til det, og flere følger opp svaret med å forklare at de bruker mye tid på å sikre gode samarbeidsrelasjoner, god informasjonsflyt og bevissthet omkring hvordan strukturen fungerer. Av disse syv er det tre prester, tre administrativt ansatte ved fellesråd med personalansvar og en annen ansatt uten arbeidsgiveransvar.

To svarer veldig tydelig på at det er mye usikkerhet, begge disse jobber administrativt på fellesrådsnivå og er i kontakt med ansatte i menighetene daglig. De sier begge at de bruker mye av arbeidstiden på å avklare hvem som har ansvar for hva, svare på spørsmål knyttet til dette og de opplever å bruke svært mye tid i samtaler med ansatte som har utfordringer i forhold til kollegaer fra den andre arbeidsgiverlinja.

De to siste svarer at det ikke er usikkerhet knyttet til kjennskap om strukturen, men at det faktum at det er to arbeidsgiverlinjer skaper utfordrende situasjoner i arbeidshverdagen. Disse to er ansatt henholdsvis i fellesråd og bispedømme, begge uten personalansvar.

I sær føler de to det er utfordringer knyttet opp mot ulike reglement som arbeidstid når man skal planlegge felles aktiviteter slik som leir; og ulike strukturer når det er snakk om å løse en konfliktfylt situasjon. Det kan dukke opp en situasjon på et stabsmøte hvor de fellesrådsansattes daglige leder er tilstede, men det er ikke prostens og så må saksgangen begynne å rulle, informasjon må deles, det må finnes tid til møter osv. fremfor at man kunne snakke sammen direkte etter stabsmøtet og startet en eventuell prosess allerede der.

5.5.2 Kjennskap til styringsdokumenter

Fem sier de har kjennskap til de retningslinjer, plandokumenter og prosedyrer som foreligger fra deres organisasjon sin side hva gjelder konflikt og konflikthåndtering. Herunder finner vi tre prester, og to personalledere i fellesrådet.

En av dem legger til at han har vært tillitsvalgt i mange år og begrunner kjennskapet med dette vervet.

Av de seks som svarer "nei" er det fire ansatte i fellesrådslinja, to av disse i administrative stillinger med personalansvar, og to ansatte i bispedømmerådslinja. Kun en av disse uttrykker noen form for utfordring knyttet til manglende kjennskap. De andre mener det skyldes at de ikke har hatt behov for å vite noe om det fordi de ikke har vært i en konflikt-situasjon, og dersom de har vært i en slik situasjon har de enten brukt sin erfaring for å løse den eller hatt en sjef som har trådt inn og kommet med forslag til løsning.

Dog anser alle 11 respondenter, enten de har svart ja eller nei på spørsmålet om kjennskap, at det er hovedsakelig arbeidsgiver som har ansvar for at man har, eller får denne informasjonen ved behov.

Flere trekker frem at det bør informeres om ved ansettelse, ettersom man ikke etterspør noe man ikke vet er der; mens andre mener det vil være unødvendig å informere om noe slikt før man står i en situasjon der man har behov for det.

Sistnevnte tolker jeg som at man i de tilfeller utviser en viss tillit til vedkommende med nærmeste arbeidsgiveransvar, ettersom resten av prosessen i så fall vil avhenge av om denne har nødvendig kunnskap om prosedyrer eller ei.

At to fellesrådsansatt med personalansvar vedgår ikke å ha tilstrekkelig kunnskap, men heller bruker sin egen erfaring for å løse situasjoner enten vedkommende selv, eller noen av de han har ansvar for kommer oppi er også interessant:

Det kan bety at det brukes unødvendig mye ressurser på å nedfelle slike strategier, ettersom de tydeligvis er så intuitive at man ikke trenger å kjenne til dem for å kunne løse konflikter på tilfredsstillende måte. Og dette igjen betyr at man er prisgitt riktig person i riktig stilling med riktig erfaring og personlige egenskaper som er i stand til å løse denne type konflikter uten å ha et regelverk å lene seg på.

Dette kan underbygges også av følgende sitat fra en av respondentene: *” Vi har en veldig flink sjef og hun tror jeg er kjent med det. Og jeg opplever jo i veldig stor grad at når det er noe, så kan jeg snakke med ho om det og ho tar tak i det”*. Samt følgende fra en av de administrativt ansatte i fellesrådslinja som svarte ja på spørsmålet om kjennskap: *”Det er ikke sånn at når det begynner noen så sitter jeg og sier akkurat ”og hvis det blir konflikt så gjør du sånn og sånn”, men da skal jo jeg vite det hvis de kommer til meg”*.

5.5.3 Konfliktåndtering

Fem av de spurte svarte at de hadde vært del av en konflikt på arbeidsplassen, herav tre administrativt ansatte i fellesråd med personalansvar og en administrativt ansatt på bispedømmeråds kontor uten personalansvar.⁵ Den femte var en fellesrådsansatt uten personalansvar.

Av de seks som ikke hadde vært det, nevnte flere at det selvsagt var uenigheter og småkonflikter i hverdagen, men ikke noe som krevde tiltak av noe slag. (for mer om definisjoner av konflikt, se kapittel 2 om konfliktteori, samt avsnitt 4.5.6 om respondentenes eget forhold til begrepet ”konflikt”).

To mente at konfliktene lå så langt tilbake i tid at det på den tiden ikke eksisterte noe regelverk for hvordan det skulle håndteres. Den ene opplevde seg godt ivaretatt ved å bli sett og gitt positiv og løsningsorientert oppmerksomhet, hvorav den andre ikke følte seg ivaretatt og manglet informasjon om saksgang, rettigheter og plikter til tross for at han henvendte seg riktig sted for å få hjelp. Likevel svarte de begge at konfliktene fikk tilfredsstillende løsninger.

En hadde vært del av en konflikt i egenskap av å være personalleder og i så måte opptrådt som nøytral tredjepart i flere konflikter. Her ble alle gjeldende retningslinjer i følge respondenten fulgt, noe som førte til en fruktbar løsning for alle parter.

Av de siste tre er to usikre på om gjeldende prosedyrer ble fulgt: en opplevde ryddighet omkring situasjonen, og at hun ble informert om utvikling i saksgangen selv om det var hennes arbeidsgiver som drev prosessen fremover.

En annen opplevde noe av det samme ved at ressurser ble satt inn i en konflikt i en stab, men hvorvidt dette var i følge gjeldende retningslinjer er uvisst ettersom det også her var arbeidsgiver som satt ”ved roret”.

En tredje måtte selv ta initiativ til saksgang og prosess, og fikk først oppfølging da dette nådde et nivå der vedkommende selv hadde initiert en mulig løsning.

Alle tre prestene inngår i gruppa som ikke hadde vært en del av konflikt, men flere av de var bevisst på at de hadde vært part i situasjoner som andre kunne se som konfliktfylte ettersom presten befinner seg i en særlig maktposisjon som kan gjøre det vanskelig å tilnærme seg presten med problematiske forhold.

Mine undersøkelser viser at hvorvidt retningslinjer og prosedyrer blir fulgt eller ei ikke ser ut til å være avgjørende for utfallet av konflikten. Noen kan være veldig tilfreds med saksgang og ivaretagelse fra arbeidsgiver sin side, men svarer likevel nei på spørsmålet om prosessen førte til en fruktbar løsning; mens andre kan ha måttet stole blindt på leder uten å vite hva som ble gjort, eller dertil måttet styre hele situasjonen selv – og sitter i dag igjen med en god følelse omkring situasjonen og løsningen.

5.5.4. Kirkens utfordrende organisatoriske oppbygging

Slik jeg ser det er Kirkens organisatoriske skjæringspunkt mellom å være en ideell/åndelig organisasjon der mange ansatte drives av en personlig overbevisning – kall det gjerne et kall – på den ene siden; og en profesjonell organisasjon som skal ivareta budsjetter, personalhåndtering, effektivisering og profesjonalisering på den andre siden noe av det som gjør Kirken til en utfordrende organisasjon å jobbe i. Jeg stilte derfor spørsmålet om respondentene trodde dette skjæringspunktet var med på å gjøre Kirken mer eller mindre utsatt for konflikter enn andre, mer strømlinjeformede bedrifter.

Kun to svarte ganske tydelig at organisasjonens sammensetning ikke gjorde den mer utsatt for konflikter. Og begge hadde ulike tilnærminger til sitt svar:

Den ene, en fellestadsansatt med personalansvar mente det er en myte at det er mange konflikter i Kirken og at de konflikter som er i stor grad handler om organisasjonskultur og mangel på tydelighet i ledelsen; mens den andre, en prest, opplever at det er en uttalt enighet om å være uenig og at det er en større utfordring at enkelte velger å bruke ordet ”konflikt” om noe som andre opplever som uenighet. (se avsnitt 5.5.6 for mer om dette).

De resterende ni respondentene var ganske tydelige på at skjæringspunktet mellom åndelig og profesjonell organisasjon var problematisk. Flere trakk frem at en ting var hvorvidt det i seg selv var en kime til konflikt eller ei; men når det først var blitt til en konflikt stakk denne dypere, det gikk lenger tid før det ble tatt tak i og konflikten ble til syvende og sist vanskeligere å løse fordi trosliv og kall ble trukket inn. En gikk også så langt som til å si at den åndelige dimensjonen til tider kunne bli manipulert inn i en konflikt for å gjøre den mer betent enn den egentlig var – at man brukte det som en unnskyldning. Dette samsvarer med teorier fremsatt tidligere av både Gjerp og Kjærnes. Det er også flere som trekker frem denne ideen om at ”man skal jo være så snille med hverandre” og derfor sitter det langt inne å skulle gå inn i en konfrontasjon man vet kan bli konfliktskapende. Samtidig er man heller ikke i stand til å bare la det fare, og dermed bygger det seg opp en kløft som blir større og vanskeligere enn den hadde vært dersom noen sa noe tidligere.

For å synliggjøre noen av tankene omkring dette har jeg valgt ut noen sitater jeg synes beskriver holdningene ganske godt:

”Jeg tror ikke det nødvendigvis gjør den mer utsatt for konflikter, men jeg tror at når konflikten er der går den dypere fordi det går på så mye mer dyptgående sider ved en person”.

”..... så blir det mer sårbart og personlig å kritisere noe. Man kritiserer ikke bare akkurat det som gjøres, men du kritiserer trosverden og opplevelsen til dette mennesket også”.

”.....altså, om det oppstår mer konflikter, det vet jeg ikke; men jeg tror det går inn på folk veldig når det er i Kirka”.

”For de har liksom et kall fra Gud og så skal jeg liksom gå inn å gjøre noe, si noe som kanskje ødelegger frimodigheten; nei, vet du – det er SÅ vanskelig”.

En interessant tilbakemelding går på utviklingen av Kirken som organisasjon, og at det for mange prester av den eldre generasjon kan være vanskelig å takle et sterkere inntog av det profesjonelle aspektet. De er utdannet til, og vant til en prestatjeneste og en livsstil der de selv styrer over arbeid, fritid, tjeneste og ytelse. Men med endringen i Kirkeloven fra 1997, med sterkere styring også i bispedømmelinja så har også prestene måtte tåle å gå inn i noen andre system-former og tåle mer styring og rapportering.

I samme bane kommenterer en administrativt ansatt i fellesrådslinja at det er en utfordring å skulle lede en gruppe mennesker med så høy kompetanse og så mye engasjement. Det er en fin balansegang å skulle lede nok, uten å lede så mye at man "dreper kreativiteten" og trekker her en parallell mellom strukturen i kirken og i kunstneriske institusjoner som også ofte har to arbeidsgiverlinjer – en kunstnerisk og en administrativ.

I forhold til omdømme og rykte viser det seg at de fleste har gjort seg de ovenstående refleksjonene underveis i sin tid som ansatt i Kirken; fremfor at de var forberedt på det før de søkte jobben. De som hadde gjort seg noen tanker omkring Kirken som arbeidsgiver og konfliktnivå har i stor grad erfaring fra kirkelig arbeid før de ble ansatt, typisk etter engasjement i menighetsråd eller annet frivillig arbeid knyttet til menighets- og kirkearbeid.

5.5.5 På tvers av, eller langs med arbeidsgiverlinjene?

Hele syv av respondentene tror det lettere oppstår konflikter på tvers av arbeidsgiverlinjene og interessant nok representerer disse syv alle de ulike stillingsgruppene respondent-gruppen er sammensatt av. En mener det ligger større potensial for konflikt langs med egne linjer. Vedkommende jobbet som prest og begrunnet sin oppfatning med at teologiske uenigheter raskt utvikler seg til noe mer enn bare saklig uenighet.

De tre siste peker på at sak, person og arbeidssituasjon er det som skaper konflikt og at det derfor blir irrelevant å trekke inn arbeidsgiverlinjer når man ser på årsak til konflikt.

Det er i stor grad ulike strukturer og arbeidsinstruks som trekkes frem som begrunnelse på konflikter på tvers av arbeidsgiverlinjene. Det handler om ulik prioritering av både arbeidstid og engasjement, ulike referanserammer i forhold til planlegging, struktur og rapportering men også skjev maktbalanse trekkes frem av flere.

Det pekes på at prestegruppa er stor og relativt homogen hva gjelder utdanning, tjenesteytelse og oppfattelse av eget virke og at dette gjør prestegruppa sterkere i møte med en gruppe fellesrådsansatte som er kvantitativt stor, men som samtidig er svært sammensatt og kompleks hva gjelder utdanning, stillingsstørrelse og arbeidsinstruks.

Det kan være stor forskjell på en 100% kantor og en 20% trosopplæringsmedarbeider sin arbeidshverdag og referanseramme.

Også prestens tradisjonelle maktposisjon trekkes frem, av representanter for begge linjer – og det syntes jeg var interessant.

En av prestene jeg snakket med var seg bevisst at han ble sett på som en maktperson, og var klar over at det kunne gjøre at noen også opplevde konfliktfylte situasjoner knyttet til ham og hans virke – men at ingen foreløpig hadde trådt frem med slike påstander.

Andre igjen vektla dette med makt som en underliggende kime til ustabilitet og nærmest frykt – gjerne satt i sammenheng med dimensjonen kall som jeg var inne på tidligere: for en kateket eller trosopplærer å skulle nærme seg en prest med kritiske innspill i forhold til gjennomføring av en felles planlagt gudstjeneste kan føles svært grenseoverskridende både med tanke på det kompetanse-messige og formelle hierarkiet, men også fordi en kan føle at det å kritisere hvordan presten forkynner kan få alvorlige konsekvenser for prestens oppfattelse av egen tro.

Dette med struktur og arbeidsledelse internt i linjene er også trukket frem som usikkerhetsmomenter. De ansatte i fellesrådslinja opplever generelt at de har en ledelsesstruktur som fanger opp kimer til konflikt raskere og derfor enklere kan gå inn og rydde opp simpelthen fordi de er til stede i de ansattes arbeidshverdag på en helt annen måte. I et av fellesrådene jeg var, har de ingen daglig arbeidsleder ute på kirkekontorene, men en sogneleder med ansvar for fem menigheter. Mange av de ansatte er dog plassert på et felleskontor, men av praktiske hensyn er det noen av menighetene som har sine ansatte ute i såkalte arbeidskirker. Der finnes det ingen ledelses-struktur og sognelederen er ansvarlig for blant annet avholdelse av stabsmøter hver enkelt menighet. Det er også denne som har arbeidsgiveransvar for alle fellesrådsansatte i disse menighetene. Hun er langt mer involvert i sine ansattes hverdag, både fysisk og mentalt enn det prosten er, som blir tilsvarende myndighet på prestesiden.

Utfordringen her er flerdelt, men for det første er flere nivåer av organisasjonen representert i kun den ene linja. Erfaringen tilsier at terskelen for å ta opp konfliktfylte tema på tvers av arbeidsgiverlinjene dermed blir langt høyere, fordi prosessen med å få i gang en dialog med begge parter blir mer innviklet og trekker ut i tid ettersom prosten først må informeres, både av sogneleder og prest, tidspunkt for møte må avtales og

innen man får satt seg rundt et bord å få snakket sammen kan det ha gått mer enn god nok tid til at murringer og dårlig stemning får spredd seg i staben.

Er det derimot en uenighet langs med linjene, for eksempel med en diakon og en kateket, så kan sogneleder ikke bare selv observere den og fange den opp, men langt raskere og med langt større legitim myndighet gå inn i prosessen på et tidligere tidspunkt å avverge en negativ utvikling.

5.5.6 Hva er en konflikt?

I et forsøk på å undersøke om det er bruken av ordet "konflikt" og ulike definisjoner av dette som er en utfordring i seg selv, stilte jeg spørsmålet: "Hvor går grensen for deg mellom uenighet/diskusjon på den ene siden og konflikt på den andre siden.

Her var alle 11 respondenter stort sett helt klare; det er reaksjonsmønsteret til de involverte parter som avgjør hvorvidt en situasjon kan kalles en konflikt eller ei, fremfor sakens natur i seg selv.

Alle 11 påpekte ulike former for reaksjoner, men felles for de alle var at man hadde en konflikt i hende når situasjonen var fastlåst uten mulighet for å kommunisere seg videre, når det ble tatt ut sykemeldinger eller involverte parter på annet vis ikke var i stand til å utføre sitt daglige arbeid og man endrer oppførsel eller handlingsmønster på bakgrunn av en konfliktfylt situasjon. (for mer om teoretiske definisjoner og utfyllende litteratur om konflikter, se kapittel 2.)

5.5.7 Hva er mest fordelaktig - stor eller liten organisasjon?

Den norske kirke er svært ulikt organisert rundt omkring i landet. I sær gjelder dette for fellesrådslinja ettersom fellesrådene forholder seg til kommunegrensene og det er svært stor forskjell på størrelse hva gjelder kommune her i landet, både arealmessig, med hensyn til innbyggertall og størrelse i kommune-administrasjonen.

Noen fellesråd, slik som Oslo – har over 50 menigheter, over 300 ansatte og en egen personalavdeling, mens andre fellesråd har to menigheter, og en håndfull ansatte der avstanden fra kirketjener til kirkeverge er svært liten på alle måter.

Selv om bispedømmene er likt strukturelt bygget opp er det store forskjeller i fysiske avstander, noe som også raskt påvirker den daglige kommunikasjonen og oppfølging av arbeidssituasjon.

Syv svarte de tror en større organisasjon, der personlige relasjoner og kjennskap til enkelt-tilfeller er mindre, men hvor saksgangen for å ta opp en konflikt er mer formell er mer fordelaktig; disse syv representerer alle de stillingsgruppene jeg snakket med.

To, en prest og en fellelrådsansatt i administrativ stilling mener mindre forhold er å foretrekke fordi nærhet og kjennskap nettopp er det som skal til for å kunne ta ting tidlig uten at terskelen blir for høy.

De to siste, begge administrative fellelrådsansatte – den ene med erfaring fra både stort og lite fellelråd - svarer både og, fordi en liten organisasjon kan være viktig i første instans, i sær hvis det finnes en dyktig leder på stedet. Men en større organisasjon gir flere muligheter for å finne alternative løsninger dersom noen av leddene lavere nedover i organisasjonen svikter. Det være seg at en mer nøytral tredjepart, som stadig tilhører samme organisasjon, kan komme inn som mekler, flere muligheter til omplassering eller alternative muligheter for tjenesteutøvelse. Som en av de selv sier: *"Man kan ikke bare velge å ikke forholde seg til personen på nabokontoret"*, hvorav en annen forteller om en situasjon som ble løst rett og slett fordi man ble enige om at to mennesker ikke lenger skulle ha direkte kontakt med hverandre i det daglige arbeidet og dette kunne la seg gjøre fordi de fysiske avstandene tillot det.

Likevel ser de fordeler og ulemper ved begge, for blir det for smått blir det også for gjennomsliktig, og en faggruppe i et fellelråd kan telle en eller to personer – noe som igjen blir en utfordring i forhold til makt-dimensjonen jeg var innom under avsnitt 5.5.5.

To viktige faktorer trekkes frem når det handler om fordelaktighet ved en større organisasjon: det ene er avstand både fysisk og personlig. Er avstanden liten kan dette være bra fordi terskelen for å banke på døra med en kopp kaffe for å løse en utfordring innen uformelle rammer kan være effektivt, men samtidig har man da neppe med en konflikt å gjøre. Problemet blir når avstanden blir for liten og stabsforholdene så sårbare at man velger å ikke ta det opp fordi man er redd for ikke å bli møtt med nøytralitet hos sin leder eller fordi konflikten raskt blir for synlig og for gjennomsyrende i resten av staben og det daglige arbeidet.

Men like viktig som avstand pekes det på nivå av kompetanse for å håndtere vanskelige personalkonflikter. Flere trekker frem, både av egen erfaring, men også av rekrutteringshensyn og rent strukturelt at det i en liten organisasjon er utfordrende å skape en administrasjon som både ivaretar avgjørende kompetansehensyn hva gjelder

personalpolitikk, lover og regler og innehar tilstrekkelige personlige egenskaper til å kunne håndtere slike saker effektivt, korrekt og med tilstrekkelig grad av diskresjon og pli.

Felles for de alle er at de stort sett ser sine egne organisasjoner som fordelaktige, og av disse som tilhører en mindre organisasjon trekkes lederen som person frem som grunnen til det. Fordi riktig person er på riktig sted så fungerer det som er.

5.6 Hovedfunn sett opp mot tilsvarende undersøkelser

Det finnes ikke mye forskning konkret på dette området, men det har de siste årene vært gjort generelle arbeidsmiljøundersøkelser innen de to arbeidsgiverlinjene; om enn med noe ulikt fokus. Jeg har valgt å se litt nærmere på to av de nyeste som er gjennomført ettersom jeg finner de mest relevante i forhold til de problemstillingene jeg her tar opp og fordi de er såpass nye at rammeverk og arbeidsbetingelser har gjennomgått minimalt med endringer slik at bakgrunnen for svarene er relativt sammenlignbare. De to er KAs lederundersøkelse blant alle landets kirkeverger fra 2010 og Arbeidsmiljøundersøkelsen gjort i samarbeid mellom KA og arbeidsforskningsinstituttet (AFI) blant alle tilsatte i Den norske kirke våren 2012.

5.6.1 KAs lederundersøkelse 2010

i 2010 gjennomførte KA en undersøkelse som fikk undertittel "En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordring".

Rapporten ble utarbeidet av KAs arbeidsgiveravdeling med direktør Marit Halvorsen Hougnæs og spesialrådgiver Merete Huuse i spissen.

Kirkevergen er den som har det daglige ansvaret for fellesrådets forvaltningsområde som hovedsakelig er økonomi, arbeidsgiveransvar, kirkebyggforvaltning og gravferdsforvaltning.

Undersøkelsen var kvantitativ, en spørreundersøkelse ble sendt ut via epost og med 260 responser endte den opp med en respondentrat på ca 60%. (KAs lederundersøkelse 2011: 9) Noen kirkeverger har fullt eller delvis ansvar for daglig ledelse i menighet. Undersøkelsen har stilt spørsmålsteget ved hvilke administrative støttefunksjoner

kirkeverge har å lene seg på, og 48,6% av kirkevergene svarer at de har en stilling tilsvarende 60% eller mer som tar seg av daglig ledelse i menigheten.

Snevrer vi inn nedslagsfeltet til å dreie seg om fellesråd med over 5000 innbyggere, har nesten 20% av kirkevergene med mer enn tre fulle administrative støttestilinger i sin nærmeste stab. (KAs lederundersøkelse, 2011: 50)

For å sette dette tallet i perspektiv kan det nevnes at Kirkevergen i Oslo pr. i dag har 46 daglige ledere fordelt på i overkant av 50 menigheter.

I denne sammenheng finner jeg følgende funn spesielt interessante:

- Kun 25,7% svarer at det er fastsatt spesifikke regler for konflikthåndtering for virksomheten selv om 75,9% svarer at det finnes rutiner for HMS. (KAs lederundersøkelse, 2011: 35)
- På en skala fra 1 til 6, der seks står for "svært godt forhold", var det 78,8% av de spurte som svarte enten 5 eller 6 på spørsmålet om hvordan de ville beskrive forholdet til prestetjenesten, og hele 92,4% opplever en gjensidig respekt. (KAs lederundersøkelse, 2011: 52). Dette er spesielt interessant ettersom flertallet av mine respondenter svarte klart og tydelig at de opplever det lettere oppstår konflikt på tvers av de to arbeidsgiverlinjene fremfor langs med.
- 17% gir uttrykk for at samarbeidsrelaterte konflikter er en vesentlig slitasjefaktor i arbeidssituasjonen, og her trekkes det frem at det er konflikter med prestelinjen som skaper størstedelen av denne slitasjen, fremfor konflikter innen egen stab. (KAs lederundersøkelse, 2011: 8)
- Når det gjelder en generell oversikt over arbeidsrelaterte motiverende faktorer er det et skille mellom de som jobber i mer, eller mindre, enn 50% stilling. De med en mindre deltidsstilling peker på fornøyde kirkegjengere som mest motiverende ved jobben, mens de som jobber 50% eller mer trekker frem tilfredse medarbeidere som den mest motiverende faktoren ved deres arbeid. (KAs lederundersøkelse, 2011: 61)
- Til slutt kan jeg også nevne at det er trange økonomiske rammevilkår som oppgis som den største slitasjefaktoren blant et større flertall av respondentene. Hovedsakelig gir dette seg uttrykk i mangelen på administrative støttefunksjoner. (KAs lederundersøkelse, 2011: 8)

5.6.2 Arbeidsmiljøundersøkelsen 2012

I forordet til rapporten siterer forsker Bjørn Lau fra utlysningsteksten til prosjektet som har Fornyings- administrasjons- og kirke departementet og KA som oppdragsgiver:

”Formålet med forskningen vil være å få belyst forhold som kan bidra til forebygging av psykososialt stress blant kirkelige tilsatte og dermed bidra til en positiv arbeidsplassutvikling i Den norske kirke”

(Lau, 2012: iv)

Denne undersøkelsen har et ganske annet metodisk grunnteppe enn lederundersøkelsen fra 2010. Utgangspunktet for denne undersøkelsen er en innsats-belønningsmodell utviklet av den tyske sosiologen Johannes Siegrist. Modellen tar utgangspunkt i at den innsats man yter skal stå i samsvar med det man føler man får ut av jobbsituasjonen, både økonomisk, sosialt og personlig. Følgende kan man også si at en opplevd ubalanse mellom innsats og belønning representerer en risikofaktor for utvikling av dårlig helse. (Lau, 2012: 1-2)

For å gjøre denne undersøkelsen relevant i forhold til kirkelig sammenheng ble det derfor satt sammen fokusgrupper bestående av representanter for begge arbeidsgiverlinjer. Disse fokusgruppene fikk i oppgave å komme opp med konkrete elementer ved arbeidet som kunne oppleves som belastende og belønnende. Det var resultatet av disse fokusgruppene sitt arbeid som til slutt la grunnlaget for spørsmålene som ble sendt ut til alle ansatte i kirken.

Av 6109 kvalifiserte respondenter svarte 2989 på undersøkelsen, dette gir en respondentrate på 48,8%. Av disse ble 67 ekskludert fra videre analyse ettersom de arbeidet i menighetsbarnehage og derfor representerte en stillingsgruppe som det ikke fantes grunnlag for å inkludere i rapporten. Man sto så igjen med 2921 besvarelser. (Lau, 2012: 9)

De fire kategoriene spørsmålene ble delt inn i var:

1. Positive forhold til arbeidet
2. Utfordringer i arbeidet
3. Utfordringer knyttet til to arbeidsgiverlinjer
4. Organisatorisk engasjement.

Alle disse fire kategoriene er delt inn i opptil 11 utsagn basert på svarene fra fokusgruppene. I kategori 1 og 3 ble respondentene bedt om å rangere utsagnene på følgende skala:

1. Ja
2. Nei, men det er ikke belastende
3. Nei, og det er litt belastende
4. Nei, og det er ganske belastende
5. Nei, og det er svært belastende

I kategori 2 ble respondentene bedt om å rangere utsagnene på tilsvarende skala, men med omvent fortegn – altså

1. Nei
 2. Ja, men det er ikke belastende
- Osv...

I kategori 4 skulle utsagnene rangeres etter følgende skala

1. Helt uenig
2. Delvis uenig
3. Verken enig eller uenig
4. Delvis enig
5. Helt enig

Følgende en oversikt over de mest relevante funnene i denne sammenheng:

- Utsagnet ”noen ganger opplever jeg at de to arbeidsgiverlinjene har ulike visjoner for hva vi skal oppnå på min arbeidsplass svarte 41,8% nei, mens 22,5% svarte ja, og det er litt belastende. (tabell 10)
- Hele 65,5% av de som opplevde belastende høye arbeidskrav hadde så høye skår på skalaen for utbrenthet at det indikerte at de var utbrent. Likevel vil ikke Lau umiddelbart konkludere med at høye arbeidskrav er årsak til utbrenthet, men skårene er såpass høye at de skal undersøkes videre i en årsak-konsekvens-analyse. (s. 30)
- Hele 52,7% av de som opplevde at lederutydelighet basert på to arbeidsgiverlinjer var en belastning hadde også skår som indikerer utbrenthet. (s. 30)

- 62% rapporterte om personkonflikter, og 66,9% rapporterte om faglige konflikter på arbeidsplassen; men kun 10,3% opplevde dette som belastende. (s. 31) Dette omtales som svært høye tall. (s. 35)
- Til gjengjeld svarte hele 80,3% at samarbeidet med kollegaene oppleves som godt. (s. 31)
- Resultatene indikerer en høy forekomst av utbrenthet, men også jobbengasjement – to funn som overrasket forskerne. I oppsummeringen trekkes i sær arbeidskrav og konflikter frem som to utfordrende faktorer det bør forskes videre på – både fordi så mange rapporterer at de opplever dette i sin arbeidssituasjon og at så mange skårer korrelerende på denne opplevelsen og utbrenthet.

5.7. Oppsummering

Jeg opplevde det som svært fruktbart og veldig spennende å gjennomføre de kvalitative undersøkelsene. Jeg møtte mennesker med et stort engasjement og mange visjoner; men også mange frustrasjoner.

Når det gjelder funnene fra undersøkelsene fikk jeg noen fordommer bekreftet og andre avkreftet. Jeg hadde for eksempel en sterk forventning om at det verserte mange ulike definisjoner av ordet "konflikt" og at ulik bruk av dette begrepet enkelt ville kunne kobles til stridigheter. Men så viste det seg faktisk at dette var det eneste av mine spørsmål alle mer eller mindre svarte identisk på hva gjelder definisjon og anvendelse. Svært overraskende var det også å se at flere ansatte med personalansvar gav uttrykk for å ikke kjenne til organisasjonen sine prosedyrer og strategier for konflikt og konflikthåndtering. De bruker heller sin egen erfaring og sunne fornuft når ansatte har behov for bistand, og opplever at det fungerer tilfredsstillende. Samtidig gav de også uttrykk for at de syntes det var frustrerende å bruke så mye tid i samtaler med ansatte for å rydde opp i misforståelser og utfordrende samarbeidsklime i de lokale stabene. Jeg fikk et inntrykk av at mange opplevde det som en høy terskel å skulle henvende seg til plandokumenter for å løse slike situasjoner. Det stiller hele situasjonen i et nytt lys - et åpent lys - og ansatte kan nedvurdere egen situasjon i frykt for å skape mistriivsel og uroligheter internt i staben. En ting er å føle misnøye, og få utløp for det i en samtale med en overordnet, men å henvende seg til plandokumenter for å sette i gang formelle prosesser og formelt forholde seg til det faktum at man befinner seg i en

konfliktsituasjon er for mange en stigmatiserende opplevelse. På den ene siden er det å foretrekke at terskelen er høy, ettersom konflikt er det øverste nivå av samarbeidsproblemer man kan oppleve på arbeidsplassen – det finnes ikke noe begrep for å betegne en situasjon av høyere alvorlighetsgrad. Samtidig er det viktig at det ikke blir et tabu å stå i en konfliktsituasjon, og be om hjelp for å løse en fastlåst dialog. Da kan man skape en ond sirkel hvor utfordringer som kunne vært løst på et lavt nivå får lov til å vokse seg så store og krevende at et større apparat må settes i sving.

Målet med denne undersøkelsen har vært å gi en statusrapport fra hverdagen til ansatte i Den norske kirke. For meg vil det virke mot sin hensikt å skulle gjøre noe forsøk på å tolke funnene den ene eller den andre vei; jeg opplever at respondentene var så ærlige og frimodige at svarene deres står som tydelige vitnesbyrd på både enighet og uenighet langs med og på tvers av nivå og arbeidsgiverlinje.

Dessuten kan det argumenteres at min gjenfortelling av de svarene jeg fikk i seg selv er en form for tolkning. Utfordringen med en kvalitative fremfor en kvantitativ undersøkelse er at den kvantitative i langt større grad sikrer at alle subjektene blir stilt de samme spørsmålene i samme, nøytrale forum. De legger sine egne erfaringer til grunn for tolkningen av spørsmålsformuleringen, men under en kvalitativ undersøkelse spiller forskeren også en rolle i den dynamikken som utspiller seg mellom de to:

”Forskaren lyt i tillegg til å observera og lytta til informantane også setja søkelyset på si eiga rolle i feltet og sjå sin person og si forskning utanfrå. Ho skal vera refleksiv, unngå å stilla leiande spørsmål og ikkje opptre på en dominerande måte. Det å granske eigne tankar, kjensler, ord og handlingar vert ein sentral del av sjølve forskningsprosessen. Det faktum at forskaren spelar med i utforminga av materialet, skal såleis ikkje tolkast som ei feilkjelde. Dermimot kan ein utnytta forklaren si deltaking i positiv retning. Er ein medviten om samspelet mellom forskar og informant, kan ein ved å ta konsekvensane av dette oppnå djupare innsikt i korleis kunnskap vert danna.”

(Fonneland, 2006: 231-232)

Dette er en fin balansegang og fordrer at forskeren er i stand til å benytte sin posisjon nøytralt og objektivt. Det var derfor, som nevnt i innledningen til kapitlet viktig for meg

at jeg ikke kun rekrutterte respondenter via eget nettverk, i frykt for å ikke være i stand til å opptre så objektivt og ledende som jeg ønsket.

Som nevnt innledningsvis endte jeg opp med et lite utvalg rent kvantitativt, men relativt godt representativt. (se avsnitt 5.2 for tallmessig fordeling av kjønn, geografi og stillingsgruppe). Å trekke noen større konklusjoner fra disse funnene vil være lite konstruktivt i et forskningsperspektiv.

Likevel synes jeg å lese noen hovedlinjer som er interessante, i sær sett opp i mot hvordan organisasjonen ønsker å fremstå, og hvilket grunnlag organisasjonen er bygget opp omkring. Mer om dette i avslutningskapittelet som kommer.

Når det gjelder funnene i KA sin lederundersøkelse og arbeidsmiljøundersøkelsen er disse to undersøkelsene er langt mer omfattende enn min, og innbefatter langt flere faktorer – for ikke å snakke om at de var gjennomført som kvantitative undersøkelser, noe som gir et langt større potensielt nedslagsfelt og åpner opp for en helt annen mengde spørsmål, statistikk og metode. Jeg opplever likevel det var interessant å nevne dem i denne sammenheng, både fordi de sier noe om hvilket fokus som er på arbeidsmiljø i kirken for tiden og fordi svarene sier noe om stemningen og oppfattelsen av egen arbeidssituasjon blant de ansatte.

Et annet interessant moment i den sammenligningen gå på det rent metodiske.

Mine kvalitative undersøkelser tok utgangspunkt i noen konkrete, men relativt få problemstillinger som hadde som formål å åpne opp for samtale med subjektene og la dem få mulighet til å fortelle om sine opplevelser og sin hverdag og hvor analysen av svarene i stor grad handler om å gjenfortelle, trekke hovedlinjer og peke på faktorer som viser seg å være ensidig eller motstridende ettersom hvem du spør.

Denne muligheten har man ikke ved en kvantitativ spørreundersøkelse, hvor man i stedet er prisgitt respondentenes egne tolkninger og definisjoner av sin egen situasjon sett opp i mot fastsatte svaralternativer.

KA sin lederundersøkelse, i form av en kvantitativ spørreundersøkelse hadde et langt større nedslagsfelt, både hva gjaldt respondenter, men også hva gjelder mengde spørsmål og bredde i faglig omfang. Denne undersøkelsen er oppsummert ved tall, prosentvis fordeling på de ulike parametre det ble spurt etter og man forsøker så å gjøre

noe teoretiske vurderinger på bakgrunn av disse tallene som fordrer at spørsmålene som ble stilt er klare, tydelige og åpner for relativt liten tolkning blant respondentene.

Arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2012 er et tungt dokument å lese rent statistisk. Det er også en kvantitativ studie, liksom lederundersøkelsen, men den har to vesentlige forskjeller i metodisk tilnærming:

For det første så tar den utgangspunkt i en sosiologisk modell, som setter opp noen klare rammer for hvordan spørsmålene skal formuleres og svarene tolkes.

Siegrists innsats-belønningsmodell bærer med seg tre hypoteser:

"For det første at ansatte som opplever at arbeidet krever store anstrengelser, men mottar liten belønning, løper en større risiko for stressrelaterte lidelser utover det hver av disse faktorene gir alene. For det andre at de som skårer høyt på en dimensjon som betegne som "overengasjement" har høyere risiko for å utvikle stressrelaterte lidelser. Den tredje hypotesen er at den høyeste risikoen for utvikling av stressrelaterte lidelser vil oppstå blant ansatte som tilfredsstill kriteriene i begge de to første hypotesene"

(Lau, 2012: 1)

Allerede ved valg av metode legges altså grunnlaget for tolkning av de resultatene man finner. Lau skriver videre at modellen har en begrensning i det at den først og fremst søker å finne konsekvenser av et negativt arbeidsmiljø og i mindre grad fokuserer på mulige positive effekter. (Lau, 2012: 3)

For det andre tas det i bruke et analyseverktøy som krever litt studier for å forstå fullt ut. Her nøyer man seg ikke bare med rent tallmateriale og prosentvis oppslutning om de ulike alternativene, men skalaer som brukes blir verdisatt, det regnes ut gjennomsnittsskår som sammenlignes med korrelerende problemstillinger. (se eksempel under gjennomgang av hovedfunn). Dette åpner i langt større grad opp for tolkning av potensielle årsak-konsekvens sammenhenger uten at det gis mulighet for å finne mer utfyllende svar enn at det åpnes opp for videre forskning. Et eksempel kan leses forlengelsen av funnet beskrevet ovenfor av sammenhengen mellom arbeidskrav og utbrenthet:

”At vi finner en slik sterk sammenheng mellom arbeidskrav og utbrenthet, betyr ikke nødvendigvis at utbrenthet er et resultat av høye arbeidskrav. Selv om dette nok er den mest sannsynlige teoretiske forklaringen, så kan vi ikke konkludere med en slik sammenheng, all den tid vi bare ha data fra en tverrsnittundersøkelse. For å undersøke årsak-virkningsforhold, må vi følge de samme individene over tid (...)”

(Lau, 2012: 30)

Ulike metoder har sine fordeler og ulemper.

Jeg valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse fordi jeg søkte å danne et bilde av status fra de ansatte sin arbeidshverdag i Den norske kirke i 2012/2013.

Deres svar og refleksjoner står som et vitnesbyrd på de intervjuene jeg gjorde og de utfordringer, visjoner og frustrasjoner som jeg møtte.

Det gir meg en trygghet på at de hovedlinjer jeg har kunnet trekke ut av de samtalene er reelle, gyldige og sanne; om enn ikke representative for hele organisasjonen.

Kapittel 6

Konklusjon

6.1 Forslag til strukturelle endringer

Alle mine intervjuobjekter fikk mulighet til å uttrykke eventuelle forslag de hadde til konkrete strukturelle endringer som kunne gjøre landskapet med konfliktforståelse og konflikthåndtering i Kirken mer tilgjengelig og mer overskuelig.

Det ble helt tydelig for meg at dette er et felt som engasjerer, og de fleste jeg møtte – uavhengig av stilling og hvor lenge de hadde jobbet i Kirken – hadde gjort seg noen tanker om hvordan organisasjonsstrukturen kunne forbedres.

Jeg har valgt ut noen av de mest konkrete, og gjengir dem i det nedenstående i sin helhet – som et innspill i den videre diskusjonen direkte fra de ansatte i Den norske kirke. Her er en kombinasjon av forslag til endringer og understrekning av noen vesentlige utfordringer på veien.

Jeg har valgt å gjengi utsagnene så direkte som mulig – i de tilfeller det ikke er snakk om sitatformuleringer skyldes dette at jeg har forsøkt å presisere utsagnene så de skulle bli så konkrete og lett oppfattbare som mulig:

- Tverrfaglig arbeidsveiledning i stab som forebyggende tiltak for å øke forståelse for hverandres arbeidssituasjon, bygge ned misforhold i maktbalansen og øke kommunikasjonen.
- Skal vi enes om en arbeidsgiverlinje må dette blir fellesrådet og ikke bispelinja ettersom prestene ikke er utdannet til å lede og det ville vært urettferdig å pålegge dem en oppgave som er helt utafør det de er opplært til.
- *"Jeg tror fremtiden vil være at vi får en arbeidsgiver på bispedømmeplan, men med store fullmakter lagt til prostiene. Det vil jeg kalle en struktur som er til å leve med. For da får du passe store enheter, du vil forhåpentligvis få en profesjonell arbeidsgiver på bispedømmekontoret som er såpass store avdelinger at de kan håndtere den overordnede strukturen med retningslinjer, regler, prosedyrer. Mens prostiet blir iverksetteren og den som sørger for at de vedtak som fattes, særlig da på arbeidsgiversiden, blir iverksatt"*
- *"Hvis vi skal ha en og samme arbeidsgiver, må vi jo ha samme regler for alle, og da må fortsatt menighetsrådet ha mye de skal ha sagt; men samtidig leve med*

den konflikten det er å ikke rå over personalressursene, at det er noen andre som egentlig bestemmer.

- Det er helt avgjørende å få en tydelig ledelse i hver enkelt stab og menighet. Dette handler ikke om struktur og retningslinjer, men å få riktig person på riktig sted.
- *"Vet du, hvis dette hadde vært ideelt sett så tenker jeg at det hadde vært enda enklere hvis (...) prestene kunne fått lov til å være prester helt ut. Og da mener jeg det at de skulle vært enda mer opptatt av å nå ut til der mennesker er. Og da tenker jeg ikke nødvendigvis innenfor et gudstjenestetidspunkt, men å ha brukt de ressursene veldig mange prester har i forhold til å møte mennesker og mange har en nådegave i forhold til det. (...) Og da tenker jeg "la oss ta en del oppgaver for prestene, la oss gjøre det"; og så kan de gjøre det mange har et kall til å gjøre. Og så kan vi sørge for at de kommer til tida og at det gjør det de skal gjøre i møte med menneskene. Det tenker jeg hadde vært flott".*
- *Jeg synes ikke det nødvendigvis bør være en biskop eller en prost helt øverst. Altså, jeg tenker et klokt menneske som kan styre en gruppe som er såpass allsidig som både prester og andre fellesrådsansatte. Og rett og slett tenke, hva er det presten skal gjøre, hva er det viktigste de skal gjøre? Og så får vi andre heller som sagt sørge for at ting blir gjort".*
- Det må defineres en leder i menigheten. En ledelse som til en viss grad har oversikt over alle dyktige medarbeidere med selvstendig ansvar.
- *"Jeg tror ikke det er det store problemet til daglig hvis det er en god relasjon i en stab; da løser man dette her i stabsmøter og uformelle samtaler og sånn. Men jeg tror at når konflikter er der så er det litt viktig at man vet hvem som har ansvar og hvem man kan gå til. (...) Og det er ikke klart i dag".*
- *"Noen må ha antenner for at uenighet er der og at det kan utvikle hvis man ikke finner måter å takle det på. (...) En ting er at vi er voksne folk som jobber i disse stillingene og noe må man jo klare å løse på sitt eget nivå. Men en har vel også stukket hodet litt i sanden og håpt at ting skal gå over og det har det vel stort sett ikke gjort når en har fått tak i det. Så det er noen som har det som ansvar å ha litt sånn åpne sanser for det som kan bli til konflikter."*

- *"En ting er dette her med arbeidstid for eksempel, og måter å beregne det på. Det tenker jeg burde være ett og samme system, at man ikke måtte sitte med hver sin arbeidsgiver som sitter med hvert sitt system for dette her"*
- *"Å få en litt mer enhetlig struktur, slik at ansvaret blir tydeligere hvor det ligger. Ja, jeg vil nok tenke det at en bør forene disse to arbeidsgiverlinjene mer."*
- *Daglig leder og sokneprest bør ha ukentlige møter hvor de både informerer hverandre og deler det som er utfordrende og prøver å holde kommunikasjonen høyt.*
- *"Jeg tror det er lettere for beslutninger oppover i systemet med en arbeidsgiver. Så jeg tror nok det er løsningen, det er jeg helt sikker på. Men jeg tror ikke vi må lure oss selv og tro at da blir alt bare lett. For det tror jeg ikke. Men jeg tenker at kanskje linjene vil bidra til at det går lettere mange steder å jobbe med disse tingene."*
- *"Jeg skulle ønske at det ble greit å snakke sammen på et veldig tidlig tidspunkt når man merker at det er en kilde til uenighet og vanskelighet og at det er greit på en måte. Og jeg skulle ønske det kunne løses på et litt lavere nivå enn sånn som det gjøres i dag."*
- *"Jeg tror at det som er en stor del av frustrasjonen også er dette her med mangel på innsikt. Den ene siden har veldig stor innsikt, mens den andre siden er mer sånn at man ikke skal opplyse hva man driver med, hvor man er. (...) Det synes jeg er så rart. "*
- *"Det skal være en profesjonell organisasjon som er attraktiv for unge medarbeidere (...) Vi er nødt til å ha stillinger som det går an å leve med. (...) Jeg er bekymret for rekrutteringen hvis man ikke klarer å ha gode stillinger. (...) Det er ikke attraktivt å være menighetsforvalter i tre menigheter og ha menighetsråd og sånn du skal fungere for. Så jeg vet ikke akkurat løsningen på det. Mn man må hvert fall ha et fokus på det om stillingen er til å leve med.(...) Man må tenke på om de stillingene man lager har et søker-potensiale. (...) Man må bruke ressursene godt"*
- *"Med den kirkeordningen vi har nå så kan alle stikke kjepper i hjula for alle. (...)*
- *"En bedre organisasjon, en mer strømlinjeformet organisasjon, mer gjennomtenkt organisasjon; ikke så preget av kompromisser som den nåværende lovgivning er – synes jeg ville være en fordel om vi fikk"*

Disse utsagnene er interessante i seg selv, og som nevnt innledningsvis står de som statusrapporter fra 11 ulike arbeidshverdager i Den norske kirke i dag. Men kan de også settes i en større sammenheng?

6.2 Oppsummering

Jeg vil i det følgende forsøke å gi en punktvis oppsummering av de viktigste funnene i undersøkelsen, inklusive påstandene gjengitt ovenfor – og se de i sammenheng med noen av de viktigste elementene fra de andre kapitlene som har utgjort denne oppgaven.

- **Behov for tydelig ledelse og struktur**

Helt innledningsvis trakk jeg frem Roar Hjulstad sine kjennetegn ved en organisasjon, hvor han blant annet peker på arbeids- og funksjonsfordeling og autoritet og ansvar.

Videre så vi at både Grimstad, Skjevesland og Gjerp var av den oppfatning at svak organisasjonsstruktur, diffus rolleoppfatning og uklare instruksjoner var å anse som potensielle årsaker til konflikt.

Dette blir enda tydeligere når vi ser på Kirken som konfliktarena hvor særlig Anne Kathrine Kjærnes i sin hovedoppgave fant at det var organisatoriske forhold ved Den norske kirke som var konfliktfylte, men hennes fokus endrer seg noe:

Organisasjonsstrukturen oppleves ikke konfliktfylt i seg selv, men manglende oversikt over ansvarsfordeling og manglende kompetanse på konflikthåndtering gjør at spenninger ikke blir plukket opp og håndtert tidsnok og dermed får lov til å utvikle seg til å bli destruktive konflikter som krever store menneskelige og tidsmessige ressurser for å få ryddet opp i.

Ser man på den faktiske organisasjonsstrukturen som utgjør Den norske kirke i dag er det lite svar å finne i bekjennelsesskriftene. Tvert i mot har jeg slått fast at det største, og mest omfattende av skriftene, nemlig Confessio Augustana (CA) i større grad kan anses som en kritisk instans på hva som ikke kan gjøres, fremfor å anses som noe norm for hvordan en god kirkestruktur skal bygges opp. Grunnen til dette er først og fremst at de artiklene i CA som omhandler kirkemakt og organisasjon er skrevet som en kritikk av Romerkirken, mer enn en mal for oppbygging av en

Luthersk kirke. Og det er ikke slik at ved å lese hvordan noe ikke skal være har man umiddelbart oppskriften på hvordan det skal være.

Ved hjelp av blant annet Trond Skard Dokka og Harald Hegstad så vi hvordan ledelse i Kirken er utfordrende, både for de som leder og for de som skal ledes.

Strukturen med to arbeidsgiverlinjer skaper usikkerhet omkring tjenestevei og beslutningsmyndighet, det stilles spørsmålstegn med reell kompetanse innen konfliktforståelse og konflikthåndtering hos dem som skal forvalte dette ansvaret – i sær innen prestelinjen og de mange små enhetene som utgjør mange av landets fellesråd.

Ledelsesstruktur i form av nærmeste overordnet er regulert i tjenesteordning for prester og Kirkeloven. De lokalt utarbeidede HMS-håndbøkene tilbyr i varierende grad, om enn i det hele tatt, prosedyrer for håndtering av konflikter på ulike nivå og mellom ulike aktører. Men dette regelverket kan se ut til å være lite kjent blant de ansatte - også de med personalansvar. Det viser seg at man heller tyr til egen erfaring og kunnskap enn å vende seg mot regelverket dersom det oppstår situasjoner som skal løses. Samtidig, og kanskje ironisk nok, etterlyses altså et tydeligere regelverk og klar struktur.

Hele syv av respondentene svarer at det ikke er ordningen med to arbeidsgiverlinjer i seg selv som oppleves utfordrende og konfliktfylt, men at det brukes uforholdsmessig mye tid på å sikre gode samarbeidsrelasjoner, god kommunikasjon og kunnskap om hvordan strukturen er bygget opp. Og at det er når disse tingene svikter at det raskt oppstår konflikter og at de så igjen blir vanskelig å fange opp og løse fordi ansvarsforholdene er uklare og infrastrukturen med tilstedeværelse og nærmeste overordnedes kjennskap til arbeidshverdagen er så ulik i de to linjene. KA sin lederundersøkelse fra 2010 viser at 36,3% av kirkevergene mente de hadde et svært godt forhold til prostens, og hele 82,4% mener det er lett å definere ansvarsforholdet mellom kirkevergen og prostens når det kommer til lederrollene (KAs lederundersøkelse 2010, 32-33)

Ser vi dette i sammenheng med spørsmålet mine respondenter fikk om de foretrekker en større eller mindre organisasjon – kan KAs lederundersøkelse vise til at det er en liten overvekt av de som jobber tett på prostens (kirkeverger i fellesråd med under 5000 innbyggere) som melder om størst utfordringer. (KAs lederundersøkelse 2010: 33)

Også i arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2012 ble lederutydelighet trukket frem som et utfordrende arbeidsmessig forhold og det var kirkemusikere som skåret høyest på dette forholdet. (Lau, 2012: 24) Rent strukturelt er dette forståelig ettersom kirkemusikere har fellesrådet som arbeidsgiver, mens det er soknepresten som har ansvar for de kirkelige handlinger hvor mange kirkemusikere har hovedvekten av sitt arbeid.

Samtidig vil jeg også nevne at på spørsmål om man er usikker på hvilken leder man skal forholde seg til når det kommer til hvordan man skal utføre sine arbeidsoppgaver svarer hele 83,9% av de spurte "nei". (Lau, 2012: 19)

- **Profesjonalisering og maktbalanse**

Kampen for økt profesjonalisering innen Kirken de siste årene har bidratt til en sterk kompetanseheving innen mange av stillingene, men dette kan på mange måter gjøre ledelse enda vanskeligere.

For å sitere en av respondentene mine:

"Det er veldig mye folk med høy kompetanse som tenker at de skal lede seg sjøl. (...) Og man samarbeider sammen hver for oss, som noen sier om Kirken. Så trur jeg vi er litt mer utsatt fordi det er en balansegang på hvor mye ledelse det skal være. (...) Det er viktig å ikke drepe kreativiteten."

Høy kompetanse er en utfordring både for de som skal lede og de som skal ledes. Presteyrket er en av de eldste akademiske disiplinene og prestestanden har tradisjonelt og historisk nytt stor respekt – på grunn av profesjonens akademiske og sosiale status. Synet og forholdet til prestens rolle i samfunnet har vært i endring de siste årene, og det kan oppleves utfordrende både for prestene selv og for de som skal jobbe sammen med presten.

Olav Skjevesland er opptatt av at denne utviklingen kan oppfattes som en trussel for den frihet som kirkelige ansatte, og i sær prester, tradisjonelt har nytt godt av både hva gjelder prioritering av arbeidsoppgaver og av egen arbeidstid. Og denne friheten kan være vanskelig å kombinere med godt tverrfaglig samarbeid internt i en stab med ønske om felles mål og visjoner, god kommunikasjon og effektiv samhandling til det beste for menighetens medlemmer.

Utdanningsinstitusjonene har begynt å innse viktigheten av å forberede nyutdannende prester på denne nye virkeligheten. Så får vi se hvor sterkt profesjonsidentiteten står etter hvert som generasjonsskiftet av prester i aktiv tjeneste skrider frem.

Konflikter basert på teologiske uenigheter kan være en utfordring både blant prester, men også mellom prester og andre kirkelige tilsatte, for eksempel diakoner eller kateketer. Og her spiller maktbalansen inn igjen.

Teologiske uenigheter mellom prester kan oppleves å bli fastlåste nettopp fordi den akademiske maktbalansen er utjevnet og ingen av partene i utgangspunktet kan påberope seg akademisk suverenitet.

En av prestene jeg intervjuet mente dog, at selv om det var større potensial for konflikt langs med prestelinja nettopp på grunn av faren for teologiske uenigheter; så dreier dette seg i stor grad om uenigheter man kunne lære seg å leve med basert på den felles forståelse for fag og profesjon som binder dem sammen gjennom utdannelsen.

Ansatte i fellesrådet anså derimot konflikter basert på teologiske uenigheter som vanskeligere å forholde seg til, både med hensyn til skjev maktbalanse og med hensyn til kallstanken.

Både ansatte med personalansvar, og ansatte ute i menighetene rapporterte om vanskeligheter med å nærme seg en prest dersom det oppstod uenighet eller konflikt omkring teologi, forkynnelse og gjennomføring av tverrfaglige arrangement – likesom innen trosopplæringen. For det første følte man seg underlegen rent akademisk – det følte problematisk å skulle utfordre presten på hans eller hennes kunnskap eller tolkning av eget fagfelt. Og for det andre var man redd for å utfordre prestens trosliv og kallstanke hvis man gav uttrykk for at man var uenig i tolkning eller anvendelse av ord og/eller sakrament.

Anne Kathrine Kjærnes sine funn antyder dog at teologi ikke så ofte viser seg å være årsak til konflikt, men oftere blir brukt som argumenter i en pågående konflikt.

Teologiske uenigheter og konflikter kan være enklere å forstå, det er mer medievennlig materiale og det skaper lettere motstand og medhold for sin side av

saken. For eksempel kan det være lettere å skape forståelse for vanskelig samarbeidsklima med en prest hvis man kan bruke argumentet at vedkommende er i mot kvinnelige prester, enn å skulle redegjøre for en lang rekke med hendelser, ytringer og uenigheter som til syvende og sist har gjort samarbeidet umulig. De teologiske argumentene krever også sjelden motsvar, motsatt hva en redegjørelse av hendelsesforløp eller kognitive reaksjonsmønstre gjør.

Gunnar Stålsett var opptatt av at Kirken tross alt er en organisasjons bestående av mennesker, men fordi Kirken er preget av tjeneste og forkynnelse er det viktig at vi tillater oss å bruke de særegenheter som er tillagt organisasjonen også når det gjelder konfliktforståelse og konflikthåndtering. Han nevner ressurser av åndelig og sakramental karakter som viktige ressurser i fellesskapet.

- **Trosdimensjonen og kallstanke**

Etter å ha presentert en oppsummering av teologi som noe problematisk og kime til både konflikt og ubalanse i maktsituasjonen på arbeidsplassen, har jeg lyst til å trekke frem kallstanken og troen som noe positivt.

Selv om mange av de jeg snakket med opplevde det som problematisk å utfordre kollegaer på uenigheter knyttet til tro og kall var de alle sammen helt klare på at det var viktig for dem at de jobbet i Kirken. De hadde alle et forhold knyttet til det budskap som står sentralt i bekjennelsesskriftene og det å arbeide for å vekke og nære de kristne interesser.

Flere av dem har erfaring fra andre yrker eller bransjer, noen hadde erfaring fra frivillig kirkelig arbeid før de søkte seg inn i kirkelige stillinger; men alle var opptatt av at trosdimensjonen og kallstanken var en vesentlig motivasjonsfaktor i deres arbeid og grunnen til at mange hadde et sterkt og brennende ønske om å fortsette sitt arbeid til tross for mange frustrasjoner og stort arbeidspress.

Arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2012 presenterte også trosdimensjonen som en av de positive faktorene i arbeidsforholdet.

På utsagnet "Jeg opplever å være del av noe større i det arbeidet jeg gjør" svarte hele 85,2% "ja".

64,5% at de opplever et trosfellesskap med sine kolleger, men interessant nok, og kanskje også litt paradoksalt, svarer så mange som 24,5% at de ikke opplever et trosfellesskap – men at de heller ikke finner det belastende...

56,7% svarer at jobben er et kall for dem og hele 80,6% opplever at Kirken er viktig for folk. (Lau, 2012: 23)

Trosdimensjonen er en utfordring i skjæringspunktet mellom å la Kirken opprettholde sin egenart og å sørge for at den følger med i samfunnsutviklingen som profesjonell organisasjon og arbeidsgiver. Som nevnt flere ganger er det ikke lenger automatikk i at man anser en jobb i Kirken som valg av en livsstil. Det skal kunne forenes med et familieliv, gjerne en partner som også jobber fulltid og sosiale aktiviteter med venner og familie. Det er ikke lenger slik at presten er tilgjengelig alltid for alle, man har sine tjenesteuker og man har sine tjenestefriuker.

Nyutdannede prester blir i større grad gjort oppmerksom på sine plikter, men også rettigheter, og som jeg har nevnt er Presteforeningen i gang med en vurdering av hvorvidt fritak fra arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstid i bunn og grunn er en velsignelse eller en forbannelse.

Samtidig kommer Kirken til kort på mange områder når det gjelder rekruttering av høyt utdannende mennesker, i sær innen økonomi, ledelse og administrasjon – en dimensjon som bare kommer til å bli viktigere og viktigere i årene som kommer. Kirken er ikke i stand til å konkurrere med private aktører om den beste arbeidskraften sett fra rent objektive kriterier.

Her vil trosdimensjonen og kallstanken spille inn.

Det må være et bevisst valg fra søkeren om at det er Kirken man vil jobbe i – fordi det oppleves givende og belønnende i seg selv å bidra til å skape en sterk organisasjon som jobber for å skape et godt rom for fellesskap i Kirken.

Hvis jeg kan tillate meg en liten personlig erkjennelse, må jeg innrømme at dette er noe jeg har forstått den siste tiden i arbeidet med denne oppgaven.

Jeg har lenge vært en forkjemper for å skape rom og betingelser som gjør rekrutteringen til Kirken mer åpen og tilgjengelig også for folk som ikke nødvendigvis føler seg sterkt tilknyttet Den norske kirke.

Blant annet er jeg en sterk forkjemper for å endre stillingsbeskrivelsen som daglig leder i menighet i Oslo fra menighetsforvalter til daglig leder. Det er min klare oppfatning at dette vil tiltrekke seg søkere med svært relevant erfaring, men som ikke vil lese en stillingsannonse med tittel "menighetsforvalter" simpelthen fordi de ikke vet hva den innebærer.

Dette tror jeg stadig på, og jeg tror Kirken har en lang vei å gå når det gjelder å skape forståelse for at den også er en profesjonell organisasjon som trenger dyktige medarbeidere med høy kompetanse.

Men jeg er blitt mer overbevist om at Kirken samtidig må stå sterkt i sin identitet som nettopp Kirke.

Da jeg gjorde mine intervjuer møtte jeg ansatte i Kirken som hadde mange utfordringer, både på egne vegne og på vegne av ansatte de hadde arbeidsgiveransvar for. Jeg hørte om samarbeidsproblemer, mangel på respekt, mangel på kommunikasjon, mangel på retningslinjer – ja, i det hele tatt.

Men disse menneskene var stolte av å jobbe i Kirken, og de følte – som det altså ble gjenspeilet i arbeidsmiljøundersøkelsen – at de var en del av noe større.

Dette er ikke i seg selv særegent for Kirken. Det er mange ideelle organisasjoner hvor de ansatte drives av en personlig overbevisning om en sak eller ideologi. Men Kirken har sin helt egen særegenhet og det skal den være stolt av.

For å trekke linjene tilbake til CA og Kirkens teologiske grunnlag; først kommer rettferdiggjørelsen, deretter kommer embetet og så kommer Kirken som fellesskap. Og det er viktig at vi ikke glemmer hvor vi kommer fra, selv om fokus ofte har en tendens til å være på hvor vi skal.

- **Konfliktforståelse og konflikthåndtering**

KAs lederundersøkelse avslører at 28,7% mener de har behov for å styrke den delen av deres lederkompetanse som handler om konflikthåndtering, samtidig som 26,7% svarer at det er denne kompetansen de har mest nytte av i jobben.

Når det kommer til begrepet konflikt skiller de teoretiske definisjonene seg noe fra den definisjonen som kom frem i mine undersøkelser. Men dette er nok heller ikke så

underlig, all den tid teorien har et teoretisk utgangspunkt mens ansatte forholder seg til konflikt på en kognitiv måte basert på subjektive emosjonelle erfaringer.

Kjernen i definisjonene opplever jeg likevel baserer seg på samme grunnlag; nemlig stridigheter mellom mennesker som ikke lar seg løse ved bruk av dialog.

Jeg ble overrasket over hvor samstemte mine respondenter var når det gjaldt bruk og definisjon av ordet konflikt. De var alle av den overbevisning at det var den subjektive reaksjonen til de involverte parter som avgjorde hvorvidt noe var å anse som en konflikt eller ei. Det vil si, hvis en arbeidsrelatert uenighet eller samarbeidsproblemer hadde utartet dit hen at det fikk konsekvenser for partenes fysiske eller psykiske helse, evne til å utføre sine arbeidsoppgaver eller hvordan man deltok i fellesskapet på arbeidsplassen var det snakk om en konflikt. Mange opplevde hverdagslige uenigheter, noen små og noen større; men så fremt man var enige om å være uenige – eller man selv opplevde at det var til å leve med, kunne man ikke rettfærdiggjøre å betegne det som en konflikt.

Flere påpekte også at de var særs forsiktige med å bruke ordet, rett og slett fordi det ikke finnes noe sterkere ord for å betegne en stridighet og det var derfor viktig at ordet ikke ble misbrukt slik at det mistet sin tyngde og legitimitet.

For å kunne være rustet til å plukke opp potensielle konflikter og håndtere dem på riktig måte, er det viktig at man har en forståelse av hva en konflikt er. Men like viktig er evnen til å kunne se hva for en type konflikt som foreligger, hva som er kjernen i konflikten. Kun på den måte kan man sette i gang tiltak, eller starte en dialog med konstruktivt og løsningsorientert utgangspunkt.

Det finnes mange måter å klassifisere konflikter på, og som regel har en konflikt elementer av mange ulike faktorer som har bygget seg opp til å bli uhåndterlige over tid. Både Grimstad, Skjevesland og Gjerp presenterer ulike modeller for klassifisering av konflikter, men alle er enige om at når en situasjon først er blitt til en konflikt er den som regel kompleks og sammensatt.

En annen grunn til at det er viktig med kunnskap om konfliktforståelse er så man kan avgjøre hvorvidt en konflikt er konstruktiv eller destruktiv.

Hen konflikt må først anerkjennes før den kan håndteres, og det at en konflikt anerkjennes kan ses på som et sunnhetstegn i seg selv. Det aller mest destruktive er konflikter som ikke anerkjennes.

Konflikter som anerkjennes og som håndteres på riktig måte, kan til syvende og sist ende opp med å føre med seg konstruktive endringer, noen påstår sågar at konflikter er en betingelse for utvikling: uten konflikt kan det være vanskelig å se behovet for endring og resultatet kan bli at man blir stående fastlåst i gamle rutiner. Det er en kjensgjerning at mange menigheter drives etter prinsippet ”sånn gjør vi det fordi sånn har vi alltid gjort det”. Det er ikke noe galt i dette prinsippet i seg selv, hvis grunnen til at man alltid har gjort det sånn er fordi man har prøvd og feilet seg frem til at det er den beste måten. Men tradisjon er ikke noe argument i seg selv – og spesielt ikke innen organisasjonsutvikling!

Arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2012 konkluderer med at det er grunnlag for videre undersøkelser hva angår konflikter i Kirken, ettersom de mener andelen respondenter som meldte om konflikt på arbeidsplassen var høyere enn forventet. Mine respondenter var delt i sitt syn på hvorvidt Kirken var mer eller mindre utsatt for konflikter enn andre, mer strømlinjeformede organisasjoner. Men de meldte alle om de samme utfordringene når det gjelder konfliktforståelse og konflikthåndtering.

6.3 Avslutning

Dette avsnittet kunne like gjerne hete ”veien videre” – for det er det det kommer til å handle om.

Et gjennomgangstema for hele denne oppgaven - en dimensjon jeg til stadighet har kommet tilbake til – er det faktum at Den norske kirke består av to arbeidsgiverlinjer, som begge er både uavhengige og avhengige av hverandre.

Jeg har forsøkt så godt det kunne la seg gjøre, å forholde meg til dette faktum objektivt ved å beskrive situasjonen som den er, både rent strukturelt og de konsekvenser dette får for de ansattes opplevelse av egne arbeidsforhold.

Både innen kirkelig relatert, og generell konfliktteori pekes det på utydelig ledelse og organisasjonsstruktur, manglende eller uklare mål og visjoner, diffuse rollefordelinger og manglende ansvarsfordeling som grunnleggende årsaker til konflikter. Innen kirkelig

litteratur, både teoretisk og empirisk er dette også trukket frem som faktorer som gjør konflikthåndteringen problematisk og ekstra utfordrende.

I en hver sammenheng, trekkes den todelte arbeidsgiverstrukturen frem som årsak til disse problemene – og alle de tre undersøkelsene jeg har henvist til (inklusive min egen) preges av at respondentene ønsker seg en enhetlig arbeidsgiverstruktur. Det anerkjennes at det vil være svært vanskelig å få til, og stort sett alle har sine egne forslag til hvor ansvaret skal ligge og hvilke hindringer som må overkommes for å få det til – men målet er likevel unisont: en enhetlig struktur, en felles arbeidsgiver, et felles regelverk og et felles avtaleverk for alle ansatte.

Jeg har sagt flere ganger at jeg ikke ønsker å komme med forslag til konkrete endringer på denne utfordringen.. Og det har jeg heller ikke tenkt å gjøre.

Men samtidig er det et faktum at det for bare et par uker siden ble avholdt et kirkemøte hvor nye kirkeordning sto på agendaen. Og jeg vil derfor helt avslutningsvis gjøre rede for et par hovedpunkter som kom frem der, og som nok vil prege dette arbeidet videre:

Sak KM 05/13 "Kirkeordning etter 2013" presenterte blant annet fem ulike modeller for fremtidig kirkeordning. Målet med ny kirkeordning er:

"Kirkens organisasjon skal legge til rette for hensiktsmessig arbeidsdeling og ledelse, sikre engasjement og tjene livet i menighetene" (KM 05/13 s. 21).

Siden kirkeloven av 1996 har soknene vært rettssubjektet i Den norske kirke, representert ved menighetsråd og fellesråd.

Arbeidsgiveransvar og administrativ og økonomisk ledelse tilfaller fellesrådet, mens arbeidsgiveransvar og styringsrett for prestene ligger hos staten, med noen viktige funksjoner delegert til bispedømmene. (KM 05/13 s. 22)

Når det etter grunnlovsendringen i 2012 er gjort klart for et strukturelt skille mellom stat og kirke, må dette nødvendigvis også få konsekvenser for sistnevnte.

Jeg kommer tilbake til dette, men først litt om de ulike forslagene til ny kirkeordning:

Som nevnt foreslår saksdokumentet fem ulike modeller for fremtidig kirkeordning: tre av dem innebærer to ulike rettssubjekter: soknet og Den norske kirke, mens de to siste foreslår å opprette ett selvstendig og felles nasjonalt rettssubjekt – Den norske kirke (KM

05/13 s. 26-29) Det presenteres videre to ulike modeller for dette: enten at soknene opprettholder sin status som rettssubjekt og flytter myndighet oppover i systemet, slik at det nasjonale rettssubjektet Den norske kirke dannes av et samlet fellesskap av alle soknene. Bispedømmerådet og Kirkemøtet blir gjort til organ for dette fellesskapet og hele modellen vil ligne en foreningsmodell. (KM 05/13 s. 28-29)

Den andre modellen baserer seg på det omvendte prinsipp, nemlig at all myndighet tillegges det nye rettssubjektet, Den norske kirke og at det nedfelles i Kirkeloven at *"all myndighet og alle oppgaver i Den norske kirke er forankret sentralt"* (KM 05/13 s. 29) Myndighet avgis så nedover, og de ulike organene (deriblant soknene) blir å anse som avdelinger. Denne modellen kalles konsernmodell. (KM 05/13 s. 29)

For at arbeidsgiveransvar skal kunne flyttes fra statsforvaltningen, må det finnes et rettssubjekt å flytte det til. Den midlertidige protokollen fra kirkemøtet understreker at man kunne bedt statsforvaltningen om å fortsette å ivareta dette ansvaret til en permanent løsning på ny kirkeordning er på plass. Samtidig så oppleves dette uheldig, all den tid statlig ansvar vil forlenges mer enn nødvendig – og når kirkelige organer allerede har overtatt ansvaret med å ansette biskoper og proster anses det som prinsipielt lite heldig at arbeidsgiveransvaret ikke også følger med. (midlertidig protokoll KM 05/13 s. 2)

Kirkemøtet gikk, i følge den midlertidige protokollen, inn for å opprette et nytt, nasjonalt rettssubjekt og at det som følge av dette bes om at alt av virksomhets- og arbeidsgiveransvar for prestetjenesten overføres til dette rettssubjektet. Det understrekes at ordningen er midlertidig, så lenge det ikke er fattet vedtak om endelig ny kirkeordning. Men, som nevnt ovenfor, er dette å anse et skritt på veien, ettersom det anses som vesentlig å gjøre noen strukturelle endringer i forholdet mellom kirke og stat basert på grunnlovsendringen fra 2012. Også de kirkelige organene som tidligere lå under statsapparatet skal flyttes til det nye rettssubjektet. (Midlertidig protokoll KM 05/13 s. 2)

Helt til sist vil jeg sitere fra den midlertidige protokollen et vedtak som jeg synes skal få stå som en avslutning på denne oppgaven fordi den gir en pekepinn på hvilken vei vi går

videre. Det er spennende tider med utvikling, behov for og ønske om profesjonalisering og jeg håper veien ender opp med en kirkeordning som skaper mer forståelse, gjennomsiktighet og forutsigbarhet enn dagens ordning så langt har vist seg å være i stand til:

"Kirkemøtet understreker at overføringen av virksomhets- og arbeidsgiveransvaret for prestedtjenesten til et nasjonalt rettssubjekt ikke endelig fastlegger hvor arbeidsgiveransvaret i en fremtidig kirkeordning skal plasseres. Kirkemøtet fastholder målsettingen i tidligere kirkemøtevedtak om felles arbeidsgiveransvar i en fremtidig kirkeordning.

Kirkemøtet forutsetter at det som et neste skritt vedtas en kortfattet rammelov for Den norske kirke. Kirkemøtet ber Kirkerådet fortsette arbeidet med en fremtidig kirkeordning som Kirkemøtet kan vedta når denne loven er vedtatt. Som ledd i prosessen bes Kirkerådet om så snart som mulig å forberede en sak til Kirkemøtet som gir anledning til å fatte vedtak om grunnleggende veivalg. Kirkemøtet er opptatt av at forståelsen av soknet som grunnenhet blir ivaretatt i arbeidet med en fremtidig kirkeordning."

Litteraturliste - bøker:

- Kjærnes, Anne Kathrine, 2000, «*Hellige konflikter. En kvalitativ studie av personalkonflikter i Den norske kirke*». Hovedfagsoppgave ved Det teologiske fakultet høsten 2002
- Grimstad, Frank (Red.), 2002, «*Konflikter i kirken – en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*» i serien KA perspektiv nr. 02.2002, Kirkens arbeidsgiverorganisasjon
- Huse, Morten (Red.), 2000, «*Prester og ledelse*», Forlaget Verbum, Oslo
- Grane, Leif, 1994, «*Confessio Augustana*», Forlaget Anis, Oslo
- Brunvoll, Arve, 1972, «*Den norske kirkes bekjennesskrifter*», Lunde forlag, Oslo
- Grimstad, Frank, 2012, «*Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke*», KA Kirkelig arbeidgiver- og interesseorganisasjon
- Stålsett, Gunnar og Kvamme, Ole Andreas (Red.), 1998, «*Personalkonflikt i Kirken – en konferanserapport*» i Det praktisk- teologiske seminars skriftserie nr. 1, Det praktisk-teologiske seminar 1998
- Skjevesland, Olav, 1998: «*Morgendagens menigheter – ledelse og livsform*», Verbum forlag, Oslo
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (Red.), 2001, «*Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*», Fagbokforlaget Vigmosstad & Bjørke AS, Bergen
- Kjulstad, Roar, 1994, «*Organisasjonsteori*», NKS-Forlaget, Oslo
- Everett, Euris Larry og Furseth, Inger, 2008, «*Masteroppgave*», Universitetsforlaget, Oslo
- Kraft, Siv Ellen og Natvig, Richard J. (Red.), 2006, «*Metode i religionsvitenskap*», Pax Forlag, Oslo
- Kirkerådet, 2010, «*Lovsamling for Den norske kirke*», Kirkerådet, Oslo
- Kirke og kultur, 1997, «*Høringsuttalelse fra det teologiske fakultet til bispemøtets høringsnotat Kirkens enhet og troen fundament*» i Kirke og Kultur nr. 4 og 5, 1997, Universitetsforlaget, Oslo
- Fischer, Grethe og Sortland, Nils, 2001, «*Innføring i organisasjonspsykologi*», Universitetsforlaget, Oslo
- Zey, Mary, 1998, «*Rational Choice Theory and organizational theory: a critique*», Sage publications, Inc., California
- Kirkerådet, 2011, «*Håndbok for menighetsråd og kirkelig felleråd*», Kirkerådet og KA

Kirkelig arbeidsgiver og interesseorganisasjon, Oslo

Høeg, Ida Marie og Gresaker, Ann Kristin, 2009, «*Prest i Den norske kirke - En rapport om presters arbeidsforhold*», KIFO notat nr. 5/2009, Stiftelsen kirkeforskning KIFO, Oslo

Kirkemøtet, 2013, «*Ny kirkeordning etter 2013 - saksdokument til KM 05/13*», Den norske kirke

Kirkemøtet, 2013, «*Ny kirkeordning etter 2013 – midlertidig protokoll til KM 05/13*», Den norske kirke

Litteratur - artikler og websider:

Arbeidsdepartementet, 2005, *LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*

<http://www.lovdatab.no/all/hl-20050617-062.html>

[Lesedato: 01.03.2013]

Kirkelig fellesråd i Oslo, 2012, «*Konflikthåndtering*»

<http://okhhms.hmsnb.no/content/articleprint/100700>

[Lesedag 20.07.2012]

Se vedlegg for utskrift

Kirkelig fellesråd i Oslo, 2012, «*Saksbehandling*»

<http://okfhms.hmsnb.no/content/articleprint/100665>

[Lesedag 20.07.2012]

Se vedlegg for utskrift

Nidaros bispedømme, 1999, «*HMS-håndbok for Nidaros bispedømme*»

<http://www.kirken.no/nidaros/Doc/Ressurser/HMS/Kap%203.7.pdf>

[Lesedag 27.04.2012]

Nidaros bispedømme, 2011, «*Vedlegg til HMS-håndbok for Nidaros bispedømme – konflikt og konflikthåndtering*»

<http://www.kirken.no/nidaros/Doc//HMS/konflikthandtering.pdf>

[Lesedag 27.04.2012]

Tunsberg bispedømme, 2012, «*Internkontroll- og personalhåndbok*» (også kalt *Prestepermen*)

<http://www.kirken.no/tunsberg/doc//Prestepermen/Prestepermen okt2012.pdf>

[Lesedag 28.04.2012]

Vedlegg

- **Intervjuguide**
- **Utskrift fra HMS-håndbok for Oslo Kirkelige Fellesråd**
- **Brev med godkjenning av prosjektet fra Norsk Sikkerhetsdata**

Intervjuguide versjon 2:

Jeg vil starte samtalen med en generell introduksjon, gjentakelse av hvordan informasjonen vil bli behandlet. Få muntlig bekreftelse fra subjektet om alt er forstått.

Gi en rask oversikt over hvilke temaer vi skal innom.

Nedenstående er ment som retningsgivende problemstillinger for å sørge for at svarene blir så sammenlignbare som mulig.

Bakgrunn:

- Arbeidssted, stilling, hvor lenge har du vært i jobben?
- Har du erfaring fra andre yrker/bransjer? Offentlig eller privat?

Generelt:

- Hovedsaklige arbeidsoppgaver
- Har du arbeidsgiver/personalansvar? Evt for hvor mange?
- Hvor mange ansatte befinner seg i din nærmeste arbeidskrets?
- Vil du anse arbeidsstyrken til å være relativt stabil, eller er det mange utskiftninger?
- Er du kjent med at det er to arbeidsgiverlinjer i Kirken?
- Opplever du usikkerhet knyttet til beslutningsmyndighet og tjenestevei?

Konkret på tema:

- Er du kjent med de retningslinjer, plandokumenter og prosedyrer som foreligger fra organisasjonen sin side?
 - Hvis nei, hvis ansvar mener du det er at du får slik kjennskap? (med dette ønsker jeg å avdekke hvilke forventninger som ligger der ute, i sær i forhold til ansvarsfordeling)
- Har du selv vært part i en konflikt på arbeidsplassen?
 - Ble gjeldende prosedyrer fulgt?
 - Hvis ikke, hvorfor ikke?
 - Opplevde du at du ble ivaretatt og gjort oppmerksom på plikter og rettigheter?
 - Tok du selv initiativ til å følge gitte prosedyrer?

- Hvis ja, opplevde du at prosedyrene ble fulgt og var dette fruktbart i forhold til å komme til en god løsning på konflikten?
- Er Kirken som organisasjon mer eller mindre utsatt for konflikter?
 - Ja, eller nei – hva tror du dette skyldes?
 - Var du oppmerksom på dette da du søkte deg inn i Kirken, eller er dette noe som har åpenbart seg under din tid som ansatt?
- Hvor går grensen mellom uenighet, diskusjon, farlig og ufarlig konflikt?
 - (jeg opplever at ordet ”konflikt” brukes litt hulter til bulter, og synes det er interessant å avdekke om ulik oppfatning av begrepet i en situasjon kan være årsak til at man behandler situasjonen som man gjør.
- Opplever du at det lettere oppstår konflikt på tvers av eller langs med de ulike arbeidsgiver-linjene?
 - Er det lettere å respektere de som har et annet sentralt avtaleverk å forholde seg til, enn å skulle enes med andre om definisjonen av eget?
- Det er stor forskjell på organisering, i sær av fellesråd, rundt omkring i landet. Det finnes store organisasjoner, med mange nivå fra ansatt til personalsjef; og det finnes små organisasjoner der alle ansatte sitter på samme gang og avstanden er liten og den personlige kjennskapen til mennesker og situasjoner er stor. Hvilken form for organisasjon tror du er mest fordelaktig når det kommer til konflikt og konflikthåndtering?
- Har du gjort deg noen tanker om konkrete strukturelle endringer som ville gjort dagens situasjon enklere å forholde seg til eller lettet arbeidet med konflikt og konflikthåndtering?
- Er det noe du vil tilføye til slutt?

