

**Student:** Agnes Ellinor Christensen

# **Som hånd i hanske...?**

**Om konflikt og konflikthåndtering  
i Den norske kirke sett i lys av  
den todelte ledelsesstrukturen.**

**Masteroppgave i Verdibasert ledelse våren 2014.**

**Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for etter- og videreutdanning**

**Veileder:** Professor Harald Askeland

**Antall ord:** Ca 29 000

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å forstå hvordan den todelte ledelsesstrukturen påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke. Oppgaven omhandler konflikt og konflikthåndtering på mellomledernivå i fellesråd og prostier på Sør-Vestlandet.

Problemstilling er: I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke? Følgende forskningsspørsmål ble stilt: Hvordan er kirken som organisasjon strukturert, og hvilke implikasjoner kan dette antas å ha for konflikt og konflikthåndtering? Hvordan har konflikter blitt håndtert i kirken fram til nå, relatert til den todelte ledelsesstrukturen?

Den teoretiske tilnærmingen tar utgangspunkt i teorier om organisasjon og organisasjonsstruktur, særpreg ved kirkelige organisasjoner med spesielt vekt på Den norske kirkes struktur og oppbygging, lederroller, konflikt og konflikthåndtering, samt forskning om todelt og enhetlig ledelse, og konflikt og konflikthåndtering.

Oppgaven er en kvalitativ studie, og metoden som er brukt er halvstrukturerte intervju. Det ble gjennomført seks intervju med tre proster, to personalsjefer og en kirkeverge.

Funn i undersøkelsen tyder på at den todelte ledelsen i seg selv ikke oppleves som et problem i forhold til konflikt og konflikthåndtering, men at strukturelle elementer i forbindelse med organisering av den todelte ledelsen påvirker konflikt og konflikthåndtering. Disse elementene er tjenesteordninger og rolleforståelse, prestens spesielle rolle, samt asymmetri mellom konflikthåndtererne. Det synes ikke som om det eksisterer flere konflikter i kirken enn ellers i samfunnet, men den åndelige dimensjonen kan gjøre konflikten større. Samtalen oppleves som det viktigste konflikthåndteringsverktøyet, og samarbeidet mellom konflikthåndtererne fungerer godt. Det oppleves likevel som om man har begrensede muligheter til tiltak utover samtalen, og dette relateres i stor grad til den todelte ledelsesstrukturen.

Resultatene er drøftet, og erfaringer som kan ha betydning for videre organisering i Den norske kirke er presentert. Det er også gitt forslag til videre forskning.

## Forord

Veien mot denne masteroppgaven har vært både en kort og en lang reise. Kort fordi jeg som heltidsstudent på et deltidsstudium har gjennomført studiet på halv tid, lang fordi jeg har levd med denne masteroppgaven i tankene i over et år. Det har også vært en arbeidsom og spennende reise. Arbeidsom fordi jeg i tillegg til å være heltidsstudent også stort sett har vært i full jobb. Spennende fordi jeg har lært mye om meg selv og hvordan jeg ønsker å være som leder, og ikke minst har jeg lært mye om den organisasjonen jeg jobber i.

I forbindelse med denne oppgaven er det flere som fortjener en takk. Aller først en stor takk til mine informanter som var villige til å stille opp, som var åpne og ærlige og som delte av sin kunnskap og sine erfaringer. Takk også til min arbeidsgiver som har lagt til rette for at jeg kunne kombinere arbeid og studie. Takk til Bengt Norbakken for konstruktiv korrekturlesing. Takk til veiledningsgruppa på Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole for konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntringer gjennom det siste året. Det har vært en glede å bli kjent med dere! En spesiell takk også til veileder Harald Askeland som gav gode innspill underveis i prosessen, og som gav meg troen på at prosjektet hadde verdi.

Men aller mest ønsker jeg å rette en stor takk til min flotte familie. Takk til min datter Cathrine som trådte til som en reddende engel da en kraftig senebetennelse i en arm satte en bråstopp for transkribering av intervjuer, og for husrom og koselige treff i Oslo. Takk til min svigersønn Hans Edvard som med stor velvillighet har godtatt at svigermor har okkupert stua deres i tide og utide. Takk til min sønn Andreas for oppmuntrende kommentarer fra det høye nord, og ikke minst takk til de to der hjemme, min datter Therese og min kjære mann Øystein. Takk for oppmuntring og støtte, for at dere har holdt fortet hjemme og for at dere har gitt meg tid og rom for å gjennomføre denne reisen.

Sandnes 25.04.2014

Agnes Ellinor Christensen

## Innhold

1. Innledning .....	6
1.2. Problemstilling .....	7
2. Teoretisk perspektiv .....	9
2.1. Hva er en organisasjon? .....	9
2.2. Hva er en organisasjonsstruktur? .....	10
2.3. Hva særpreger kirkelige organisasjoner? .....	11
2.4. Særpreget ved Den norske kirke som organisasjon. ....	13
2.4.1. Den norske kirke som institusjon .....	13
2.4.2. Den norske kirke som byråkrati .....	13
2.4.3. Kirken som ”dobbelvirkelighet” .....	14
2.5. Den norske kirkes struktur og oppbygging. ....	15
2.6. Lederroller .....	17
2.7. Hva er konflikt? .....	18
2.7.1. Ulike typer konflikt. ....	19
2.7.2. Årsaker til konflikt .....	19
2.8. Konfliktbehandling. ....	20
2.9. Konflikt og konfliktbehandling i kirken. ....	21
2.9.1. Konflikt og konfliktbehandling sett i lys av organisasjon og struktur. ....	22
2.10. Tidligere forskningsarbeid .....	23
2.10.1. Todelt ledelse .....	24
2.10.2. Enhetlig ledelse .....	26
2.10.3. Konflikt og konfliktbehandling .....	26
2.11. Oppsummering .....	27
3. Metode .....	28
3.1. Valg av metode .....	28
3.1.1. Det kvalitative forskningsintervju .....	28
3.2. Valg av informanter .....	29
3.3. Presentasjon av utvalget. ....	30
3.4. Etliske overveielser .....	31
3.4.1. Informert samtykke .....	31
3.4.2. Konfidensialitet .....	32

3.4.3.	Konsekvensen av å delta i forskningsprosjekter.....	32
3.5.	<i>Forforståelse</i> .....	33
3.6.	<i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	34
3.7.	<i>Analyse av data</i> .....	35
3.8.	<i>Metodekritikk</i> .....	36
3.8.1.	Reliabilitet .....	36
3.8.2.	Validitet. ....	37
4.	Analyse av funn. ....	38
4.1.	<i>I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikthåndteringen i Den norske kirke?</i> .....	38
4.2.	<i>Strukturelle faktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke.</i>	40
4.2.1.	Tjenesteordninger og rolleforståelse .....	40
4.2.2.	Prestens rolle.....	42
4.2.3.	Asymmetri .....	43
4.3.	<i>Hvordan har konflikter blitt håndtert i kirken?</i> .....	44
4.3.1.	Konflikthåndtering på lavest mulig nivå. ....	45
4.3.2.	Samtalen som konflikthåndteringsverktøy. ....	46
4.3.3.	Andre tiltak. ....	47
4.3.4.	Konfliktforebygging som konflikthåndteringsverktøy .....	48
4.3.5.	Kompetanseheving i forhold til ledelse og konflikthåndtering. ....	49
4.3.6.	Etter konflikten .....	50
4.4.	<i>Oppsummering.</i> ....	51
5.	Drøfting av funn.....	53
5.1.	<i>I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikthåndteringen i Den norske kirke?</i> .....	53
5.2.	<i>Strukturelle faktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke.</i>	56
5.2.1.	Tjenesteordninger og rolleforståelse. ....	56
5.2.2.	Prestens rolle.....	61
5.2.3.	Asymmetri .....	64
5.3.	<i>Hvordan har konflikter blitt håndtert i kirken?</i> .....	66
5.3.1.	Konflikthåndtering på lavest mulig nivå. ....	69
5.3.2.	Samtalen som konflikthåndteringsverktøy. ....	70
5.3.3.	Andre tiltak. ....	71

5.3.4.	Konfliktforebygging .....	73
5.3.5.	Kompetanseheving .....	75
6.	Oppsummering og konklusjon .....	76
7.	Utblick og refleksjon. ....	80
8.	Vedlegg 1 .....	82
9.	Vedlegg 2 .....	83
10.	Vedlegg 3 .....	84
11.	Litteraturliste .....	86

# 1. Innledning.

## *1.1. Bakgrunn for oppgaven*

I Den norske kirke har mange ulike yrkesgrupper definert et lederansvar. Kateketer er ledere for undervisningsarbeidet, diakoner for det diakonale arbeidet og kantorer for det musikalske arbeidet. Historisk sett har sognepresten vært lederen i menigheten, og oppfattes fortsatt av mange som dette, selv om det ved ny kirkelov i 1996 ble innført daglig leder/kirkevergestillinger som på vegne av menighetsrådet er gitt ansvar for den daglige ledelsen av menighetsrådets arbeid i menigheten (Lov om Den norske kirke 1996, §8).

Som daglig leder i en menighet har jeg erfart at det er mange sterke personligheter med en klar faglig identitet som ikke alltid passer sammen som hånd i hanske. Dette fører til en del sterke meningsbrytninger, og det krever mye både av leder og ansatte for å bygge et godt stabsmiljø og unngå konflikter. Jeg har også erfart gjennom møter med ledere og ansatte på ulikt nivå at mange menigheter opplever dette, og hos noen fører dette til store, langvarige konflikter. Min opplevelse var at disse konfliktene ofte forklares i Den norske kirkes struktur, og da gjerne i forhold til den todelte ledelsesstrukturen. Jeg ønsket derfor å finne ut om dette har sin rot i virkeligheten, eller om det har blitt en ”sannhet” fordi utsagnet har blitt gjentatt ofte nok til at man har begynt å tro det.

Jeg har altså valgt å skrive min masteroppgave om en problemstilling som angår den organisasjonen jeg jobber i. Fordelen med dette er at jeg har god lokalkunnskap, adgang og tillit i organisasjonen, mens ulempen kan være at jeg får for liten distanse til feltet, slik at jeg ikke er kritisk nok til informantenes perspektiv. (Everett og Furseth 2012). I denne oppgaven ønsker jeg ikke å se på egen menighet, men vil ta utgangspunkt i Den norske kirke som organisasjon. Etter min mening vil jeg da fortsatt kunne trekke veksler på fordelene med kunnskap, adgang og tillit, samtidig som jeg får en noe større avstand til feltet. Dette vil forhåpentligvis gjøre at jeg kan se på dette med et mer uhildet og kritisk blikk.

## ***1.2. Problemstilling***

21. mai 2012 vedtok Stortinget en grunnlovsendring som medfører at Den norske kirke ikke lenger er en statskirke. Hvordan organisasjonsstrukturen vil se ut framover er fortsatt ikke klarlagt. På Kirkemøtet i april 2013 ble det vedtatt følgende:

- 1. Kirkemøtet ber regjering og Storting om at det så raskt som mulig etableres et nasjonalt rettssubjekt for Den norske kirke.*
- 2. Kirkemøtet ber regjering og Storting om at virksomhets- og arbeidsgiveransvaret for prestedtjenesten overdras til dette rettssubjektet. De sentrale og regionale kirkelige organer overføres slik at disse ikke lenger er statlige forvaltningsorganer.*
- 3. 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 framtidig kirkeordning.*

På ubestemt tid framover vil det altså fortsatt være to arbeidsgiverlinjer innenfor Den norske kirke, et på nasjonalt plan, og et på lokalt plan, selv om det er en målsetting at man på sikt skal få et felles arbeidsgiveransvar i kirken. Jeg opplever at det vil være interessant å se om det er mulig å trekke noe lærdom ut av hvordan konflikter påvirkes av strukturen, og hvordan konflikter har blitt håndtert i kirken fram til nå. Da vi kan ta med oss det som måtte være av gode erfaringer, og prøve å unngå at eventuelle feil blir gjentatt.

Jeg har gjennom mitt arbeid som daglig leder i Den norske kirke ofte vært i uformelle sammenhenger der det snakkes om alle problemer og utfordringer den todelte ledelsesstrukturen fører med seg, spesielt i forhold til konflikt og konflikthåndtering. Det pekes ofte på ”den andre” linjen som utgangspunkt for problemet. I liten grad blir disse uttalelsene underbygget av fakta. Spørsmålet jeg har stilt meg, er om det faktisk er slik, eller om dette er noe vi liker å tro? I en populær videosnutt om ”problemløsning” som florerer på



YouTube og andre sosiale medier konkluderes det med følgende: ”Kan du skylde på andre – problemet løst!” Er det slik at ved å skylde på ”de andre”, eller på det strukturelle, så tar vi fokuset vekk fra vår egen rolle i konflikt og konflikthåndtering?

Todelt ledelse eksisterer ikke bare i Den norske kirke. Tunge organisasjoner som høyskole- og universitetssystemet, sykehus og NAV har gjennom mange år også hatt todelte ledelse. I høyskole og universitetssystemet, samt i sykehus har dette dreid seg om faglig og administrativ ledelse, mens man på toppen har hatt en arbeidsgiver. NAV-systemet er nok det som har lignet mest på Den norske kirkes struktur, med både stat og kommune som arbeidsgiver i samme organisasjon. Disse organisasjonene har de senere årene gjennomgått store reformer hvor blant annet ledelsesstrukturen er endret. Innen sykehussystemet har man gått over til enhetlig ledelse. I forbindelse med NAV-reformen har NAV-kontorene fått mulighet til å velge ledelsesform, og de fleste har valgt enhetlig ledelse. Gjennom litteratursøk har jeg funnet at det er skrevet mye om det å utøve ledelse innen for en todelte ledelsesstruktur, både i kirken og ellers i samfunnet. (Askeland 1998, Ekeberg-Andersen 2013, Hauken 2007, Skårberg 2007, Holmsen Krogh 2010, Reier Traasdahl 2012, Karlsen 2012, Monkerud 1/2008, m.fl.) I denne litteraturen nevnes også jevnlig konflikt og konflikthåndtering som en del av ledelsesutfordringen. Det er derimot skrevet lite om hvordan konflikthåndteringen faktisk påvirkes av den todelte ledelsen. Jeg ønsker derfor med denne oppgaven å undersøke hvordan den todelte ledelsen påvirker konflikthåndteringen i Den norske kirke ut fra følgende problemstilling:

***I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsesstrukturen å påvirke konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke?***

Ut fra denne problemstillingen ønsker jeg å stille følgende forskningsspørsmål:

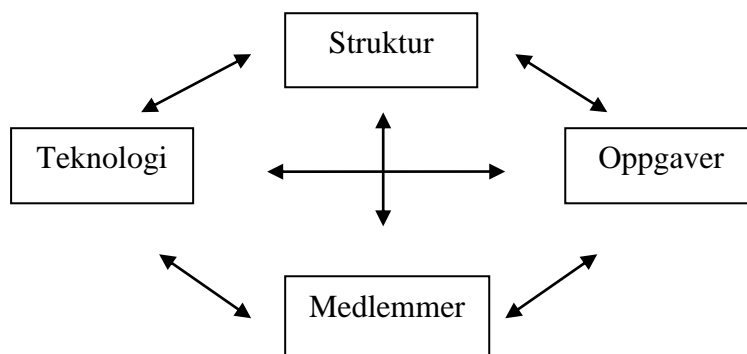
1. Hvordan er kirken som organisasjon strukturert, og hvilke implikasjoner kan dette antas å ha for konflikt og konflikthåndtering?
2. Hvordan har konflikter blitt håndtert i kirken fram til nå, relatert til den todelte ledelsesstrukturen?

## 2. Teoretisk perspektiv

I kapittel 2 redegjør jeg for det teoretiske perspektivet i denne oppgaven. I første del av kapitlet tar jeg for meg organisasjon og organisasjonsstruktur, samt hva som generelt særpreger kirkelige organisasjoner. Deretter ser jeg på særpreg ved Den norske kirke som organisasjon, og dens struktur og oppbygging. Del to omhandler konflikt og konflikthåndtering generelt og i kirken spesielt, mens jeg i del tre viser til tidligere forskning om todelt ledelse og konflikthåndtering.

### 2.1. Hva er en organisasjon?

Modeller kan ofte hjelpe oss til å forstå kompliserte strukturer. En modell over hva en organisasjon består av, er Leawitts modell, også kalt Leawitts diamant. Den blir gjerne sett på som en grunnmodell når det gjelder forståelse av organisasjoner. Her beskriver jeg modellen i svært korte trekk, som gjengitt hos Askeland (2003a:26-28). Modellen består av elementene struktur, medlemmer, oppgaver og teknologi. Struktur forstås som de mønster og regler som eksisterer i relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen. Medlemmer er de som på ulikt vis bidrar til organisasjonens virke. Oppgaven viser til organisasjonens mål, hva som er den styrende faktor for aktiviteten i organisasjonen. Teknologi forstås både som materielt utstyr og som kompetanse og kunnskap. Disse elementene er gjensidig avhengige av hverandre, skjer det endringer i et element, vil dette få innvirkning på de andre. Dette gjenspeiles i følgende modell:



Figur 1: Leawitts modell over organisasjonens hovedelementer (Askeland 2003a:27)

Det finnes også ulike definisjoner av begrepet organisasjon. De ulike definisjonene og teoriene har ulike innfallsvinkler for hvordan de forklarer organisasjoner. Jacobsen og

Thorsvik (2007:13) definerer en organisasjon som ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*”. Her tar de utgangspunkt i organisasjonen som et sosialt system. De er opptatt av strukturer, av organisasjonen som et kollektivt fenomen. Systemteori innebærer at alt ses ut fra systemer og strukturer. Organisasjonen som helhet består av underdeler og er en del av større deler. Forståelsesrammen tar utgangspunkt i systemet. Man gjør som man gjør fordi man er en del av et system. Man tar utgangspunkt i det man er en del av, for å forstå det man gjør. Et grunnleggende trekk ved organisasjoner er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er at de deler en helhetlig arbeidsoppgave i mindre deloppgaver, og spesialiserer seg innenfor de enkelte oppgavene.

## **2.2. Hva er en organisasjonsstruktur?**

Det finnes mange som har forsøkt å beskrive hva en organisasjonsstruktur er. Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke Jacobsen og Thorsviks (2007, s. 65ff.) beskrivelse av organisasjonsstruktur. Jeg opplever at denne gir meg en god forståelse av hva som kan være utfordringer ved strukturen i Den norske kirke.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) har en organisasjonsstruktur to hoveddimensjoner; arbeidsdeling og spesialisering som regulerer de ansattes handlefrihet i arbeidet, og styring og koordinering som regulerer beslutningsmyndigheten til de ansatte. Organisasjonsstrukturen bestemmer hvordan organisasjonen skal se ut, og målet er at den skal være tilpasset den oppgaven som organisasjonen skal utføre. Som vi har sett ut fra Leawitts diamant (jfr. Kap. 2.1.), så påvirker struktur og medlemmer hverandre. Organisasjonsstrukturen påvirker den menneskelige adferd på tre måter. Den gir fokus ved at den begrenser hva den enkelte skal ha ansvar for ut fra hva organisasjonen skal drive med. Den virker koordinerende ved at regler, rutiner og belønningssystemer øker sannsynligheten for at menneskene opptrer som en samkjørt gruppe, og den gir stabilitet i adferden ved at personene går inn i posisjoner eller stillinger der oppgavene gjerne er regulerte og løses ut fra en forventning om hvordan dette skal gjøres.

Det finnes ulike elementer som former organisasjonsstrukturen. Jeg vil her spesielt trekke frem to elementer som jeg anser som spesielt relevante for denne oppgaven,

beslutningsmyndighet og kunnskap. Kort kan man si at beslutningsmyndighet kan sentraliseres eller desentraliseres. Ved sentralisert beslutningsmyndighet kan man gi klare styringssignaler, få ensartet praksis og en forutsigbarhet i organisasjonens virksomhet, men ulempen er at dette kan føre til informasjonsproblemer, lav motivasjon og svekket ansvarsfølelse blant de underordnede. Ved desentralisert beslutningsmyndighet får man utnyttet kunnskap om de lokale forhold, man er fleksibel, og det stimulerer til kreativt arbeid og styrker ansvarsfølelsen til de underordnede. Ulempen er at de underordnede kan fatte beslutninger uten å ta hensyn til organisasjonens overordnede mål.

Mange organisasjoner opplever en økende grad av profesjonalisering. Organisasjonens oppgaver øker i kompleksitet, og dermed øker også behovet for kunnskap. Den profesjonelle arbeidstaker krever og forventer frihet til å bruke sin faglige kompetanse, han vil bli vurdert av medlemmer i samme profesjon, og han vil føle seg sterkere bundet av profesjonelle normer og verdier for hvordan arbeidsoppgavene skal løses, enn organisasjonsmessige bestemmelser. Kunnskapsorganisasjoner vil derfor ofte ha en struktur som preget av lite regelstyring og stor grad av desentralisert myndighet.

### ***2.3. Hva særpreger kirkelige organisasjoner?***

Margaret Harris (1995, 1998) har gjennom en studie av fire ulike menigheter, både kristne og jødiske, sett på hva som særpreger kirkelige organisasjoner. Hun viser i sin studie til spesielt tre forhold som særpreger frivillige organisasjoner. For det første er de basert på frivillig deltakelse av medlemmene, og disse forventer å få oppfylt sine materielle, sosiale eller psykologiske behov. Dersom medlemmene ikke opplever å få sine behov oppfylt, vil de forlate organisasjonen. Mye fokus i organisasjonen dreier seg derfor om å oppfylle disse behovene. Ledelsen har også svake instrumenter for å styre og lede, og må derfor basere ledelsen på å overbevise medlemmene. For det andre søker medlemmene sosialt og personlig utbytte i form av vennskap og gjensidig støtte, og de er heller ikke spesielt oppgaveorienterte. For det tredje kan forholdet mellom medlemmer og stab være spenningsfylt og tvetydig. Er stabs rolle å støtte medlemmene i å utføre organisasjonens oppdrag, eller vice versa? En økende grad av profesjonalisering av slike organisasjoner er med på å fremmedgjøre medlemmene.

I følge Harris (1998) er det i tillegg spesielt to områder som skiller menigheter fra andre typer (sekulære) frivillige organisasjoner. Disse områdene er for det første prestens spesielle rolle. Hun fant i sine undersøkelser at både prester og de leke medlemmene anser presten å ha en spesiell autoritet.

I følge Max Weber (1971) kan legitim makt i form av autoritet deles inn i tre kategorier. Ved legal autoritet baserer makten seg på allment aksepterte lover og regler. Man adlyder ikke personer, men lover og regler. Disse lover og reglene er blitt til på en slik måte at de oppfattes som gode og riktige. Ved tradisjonell autoritet har makten sitt grunnlag i historien. Da vil troen på de ordninger som gjelder fra gammelt av være hellige. Ved karismatisk autoritet er makten knyttet til egenskaper ved en person. Dette blir gjerne beskrevet som utstråling, eller nådegaver (karisma).

I følge Harris (1998) bygger prestens autoritet seg på tradisjonell eller karismatisk autoritet, eller en kombinasjon av disse. Den leke ledelsen derimot har sin autoritet i den legale autoritet. Disse to systemene eksisterer side om side, og kan ende opp i en konflikt uten løsning. Harris beskriver dette på følgende måte:

*In congregations, clergy and lay people are more likely to be left in a perpetual power struggle, with no final point on conflict resolution available within the congregation itself. (Harris 1998:613)*

Marit Halvorsen Hougsnæs (2003a) peker på noe av det samme i sin artikkel "*Legitimitet som leder i kirken*". Hun oppsummerer med at brytningen mellom tradisjonell autoritet på den ene siden, og øvrige autoritetsformer på den andre siden er det mest utfordrende for legitimitetsdannelse for ledelse i kirken.

Det andre området hvor menigheter skiller seg ut fra andre frivillige organisasjoner er i følge Harris (1998) de begrensede muligheter man har til å sette egne mål. De religiøse målene er i sin natur relativt fastsatte, og er ikke åpen for diskusjon eller forhandling. Åpner man for diskusjon rundt disse målene, vil man røkke ved hele fundamentet som menigheten bygger på. I tillegg forventer gjerne medlemmene, som ofte bidrar med mye tid og penger, å få noe igjen for det de bidrar med i form av mulighet til å påvirke hva menigheten skal gjøre. Dette kan føre til mange ulike mål uten at det er et realistisk eller ressursmessig grunnlag for å nå disse målene.

Også andre forskere har sett på hva som særpreger religiøse organisasjoner. I følge Askeland (2003a) er disse særtrekkene blant annet manglende verktøy for å nå mål, press i forhold til medlemsøkning på grunnlag av tro på egen unike legitimitet, den må sikte bredt i forhold til ulike befolknings og aldersgrupper, og det finnes ofte en høy grad av lojalitet og engasjement hos en del av medlemmene.

I følge Pål Repstad (2002) har religiøse organisasjoner endret sin status spesielt de siste 50 år. Den religiøse makten har blitt svekket, fokuset ligger nå mer på en kulturell og psykisk velferd for det enkelte medlem. Dette ser vi samsvarer godt med Margareth Harris' (1998) konklusjoner om hva som særpreger medlemmer i assosiasjoner, blant annet at de forventer å få oppfylt ulike behov.

## ***2.4. Særpreg ved Den norske kirke som organisasjon.***

### **2.4.1. Den norske kirke som institusjon**

I følge Selznick (1997) utvikler organisasjoner seg over tid til å bli en institusjon. Det utvikles en egen kultur og identitet. Denne identitetsbyggingen handler om å godta verdier, handlemåter og oppfatninger som man ser på som viktige i seg selv. Dette vil prege tenkning og handling hos organisasjonsmedlemmene. (Askeland, 2012) Den norske kirke har som visjon at den skal være *"en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke"*. (Visjonsdokument 2009-2014, Den Norske kirke). Det at man har valgt å bruke ordet "folkekirke" i sin visjon, understreker det institusjonaliserte preget. Man blir medlem i folkekirken gjennom dåpen, og godtar gjennom dette et sett av verdier og handlemåter. Det store flertallet av kirkens medlemmer er ikke aktivt deltakende i menighetsarbeid, men ser på kirken som en institusjon som er tilstede i menneskers liv ved de store høytider.

### **2.4.2. Den norske kirke som byråkrati**

Man har i de siste tiårene opplevd en økende byråkratisering av kirken, både i Norge og internasjonalt. Harris er inne på dette i sin artikkel. Hun refererer til Luckman (i Harris 1998) som sier:

*"There can be little doubt.... That Catholicism, Protestantism... are jointly characterized by similar structural transformations – bureaucratization along rational businesslike lines – an accommodation to the "secular" way of life.*

I følge Max Weber (1971:107-109), som ofte blir omtalt som ”byråkratiteoriens far”, har byråkratiet følgende kjennetegn:

- Prinsipp om faste kompetanseområder for utøvelse av myndighet
- Et hierarkisk system med høyere og lavere instanser hvor de med større myndighet har oppsyn med de med mindre
- Hvordan man skjøtter arbeidet beror på saksdokumenter
- Arbeidet forutsetter som regel en inngående teoretisk skoleing
- Arbeidet skjøttes i henhold til generelle regler som er mer eller mindre fastsatte.

I følge Askeland (2003a) er det først og fremst den geistlige linjen som peker seg ut som et byråkrati. Jeg vil hevde at også den leke linjen har til dels klare trekk av et byråkrati. Ulike fagprofesjoner utfører arbeidet i stadig større grad. Det hierarkiske systemet er forholdsvis lite når det gjelder arbeidstaker – arbeidsgiverforholdet, det er ikke langt ”opp” til øverste leder. Men når det gjelder øvrig organisering, ser man en klar hierarkisk orden. Den regionale og nasjonale rådsstrukturen bygges mer og mer ut, og det kommer stadig flere direktiver og reformer ”ovenfra” i forhold til hvordan menighetene skal drives. Krav om rapportering, dokumentasjon og planer i forhold til de ulike arbeidsområdene gjør at det brukes stadig mer tid på saksbehandling.

### **2.4.3. Kirken som ”dobbel virkelighet”**

Som en siste faktor til å forstå hva som er spesielt med Den norske kirke som organisasjon, sett i forhold til sekulære frivillige organisasjoner, kommer man ikke utenom den åndelige dimensjonen. Kirkens oppdrag er noe mer enn å tilfredsstille medlemmenes behov, eller være verdi og holdningsskapende. I følge Askeland (2003b) er det viktig å erkjenne at kirken oppfatter seg selv som noe mer enn ”bare” en organisasjon. I følge Marit Halvorsen Hougsnæs (2004) har forståelsen av kirkens oppdrag og egenart alltid vært grunnleggende for kirkens organisering. Hun viser til at enkelte teologer har tatt til orde for en modell om at kirken består av to virkeligheter, en åndelig/teologisk, og en sosiologisk/organisatorisk virkeligheten. Gjennom denne forståelsen formidles at den åndelige virkeligheten er den varige og verdibærende, mens den organisatoriske virkeligheten er verdifattig og tidsbetinget. I følge Hougsnæs er det å skille mellom to virkeligheter ikke veien å gå for å løse de utfordringer innenfor lederskap som kirken står overfor. Hun hevder følgende:

*”Kompleksiteten må løses gjennom et samarbeidende kirkelig lederskap med bred faglig kompetanse som evner å se mange forhold i sammenheng og som kan ta felles ansvar for helhetlige løsninger” (2004:24)*

I Margaret Harris sine artikler (1995, 1998) ser vi noe av det samme gjennom funnene som viser til at presten har en særstilling i en menighet. Denne særstillingen vil blant annet kunne ha sin forklaring i opplevelsen av en åndelig dimensjon.

### ***2.5. Den norske kirkes struktur og oppbygging.***

En særegenhet ved Den norske kirke slik den fremstår i dag, er at selv om den ønsker å fremstå som én kirke, består den likevel av to organisasjoner. Den ene organisasjonen som reguleres av kirkeloven, eksisterer og opererer først og fremst på det lokale plan. Grunnheten i organisasjonen består av soknet, som styres av et menighetsråd. Menighetsrådene velges gjennom direkte valg, og utgjør den øverste ledelse for det enkelte sokn. Soknepresten har i kraft av sin stilling sete i menighetsrådet. I forbindelse med ny kirkelov i 1996 ble det lovfestet at i kommuner med flere sokn skulle det opprettes et kirkelig fellesråd. Hvert menighetsråd innenfor kommunen velger sin(e) representant(er) til kirkelig fellesråd, og fellesrådet fikk arbeidsgiveransvar for de kommunalt ansatte innen kirken. Fellesrådet fikk også ansvar for økonomi og drift av kirkene. (Lov om Den norske kirke 1996, § 5-16) Menighetene er altså lokalt forankret, og linja stopper opp der. Menighetene har ingen instruerende myndighet over seg. De fleste ansatte i en menighet tilhører denne organisasjonen, det være seg kirkeverger, kantorer, diakoner, renholdspersonell eller kirketjenere. Flere faggrupper, kantorer, kateketer og diakoner, som er ansatt i denne organisasjonen, har i tillegg egne, nasjonale tjenesteordninger som regulerer stillingene.

Den andre organisasjonen, som styrer prestatjenesten, er regulert gjennom egne tjenesteordninger. Det finnes tjenesteordninger for både biskoper, proster og prester. Tjenesteordningene regulerer ansvar og arbeidsoppgaver for den enkelte prest, prost eller biskop. Fram til våren 2012 var Den norske kirke en statskirke, men i mai 2012 ble det gjort en grunnlovsendring som medførte at statskirkeordningen opphørte. Tidligere hadde bispedømmeråd fått delegert arbeidsgiveransvar, inkludert ansettelse av prester og proster, mens kongen i statsråd utnevnte biskoper. Ved opphørelsen av statskirkeordningen ble også ansvar for utnevning av biskoper overført til kirken. Den norske kirke er nå et eget



rettssubjekt med selvstendig arbeidsgiveransvar for prestatjenesten. Prestetjenesten er altså nasjonalt styrt, og arbeidsgiveransvaret for prestene er delegert til biskop. Bispedømmerådene ansetter proster og prester, mens kirkerådet ansetter biskoper. De ansatte i denne organisasjonen har sitt daglige virke i menighetene, som formelt sett er en annen organisasjon. Disse to organisasjonene skal altså framstå som en organisasjon, uten at den ene har instruksjonsmyndighet over den andre, og vice versa.

Tidligere var sognepresten på vegne av biskopen leder for de andre prestene i soknet. Ved prostereformen som kom i 2004 (Ny tjenesteordning for proster 2004) fikk imidlertid prostene en tydeligere lederrolle i denne organisasjonen. Prostene har nå delegert arbeidsgiveransvar for prestene, og har det overordnede ansvaret for prestatjenesten i prostiet. Sogneprestene opplevde altså ved denne reformen en ytterligere innskrenkning i egen lederrolle i menigheten. Fra før av hadde kirkeverge/daglig leder ved kirkelov av 1996 fått definert ansvar som daglig leder for menighetsrådets arbeid, hvilket tidligere i praksis hadde vært sogneprestens ansvar. Ved prostereformen forsvant altså til en viss grad også sogneprestens lederansvar for prestatjenesten. Sognepresten har imidlertid, som tidligere nevnt, sete i menighetsrådet i kraft av sin stilling. Dette vil si at han som ansatt i den ene organisasjonen sitter i styret i den andre organisasjonen. Det samme gjelder på neste nivå i organisasjonene, prosten har fast sete i fellestrådet.

Tidligere valgte menighetsrådene representanter til bispedømmerådene, og disse representantene utgjorde igjen kirkemøtet. Slik sett kan man si at rådslinjen var bygd opp nedenfra og oppover, ved at det kun var til menighetsrådene man hadde direkte valg, øvrige valg ble gjort av de folkevalgte representantene. I forbindelse med demokratireformen i Den norske kirke ble det vedtatt at det skulle holdes direkte valg også på bispedømmerådsrepresentantene. Ordningen med at bispedømmerådsrepresentantene utgjør den leke delen av kirkemøtet ble opprettholdt, og man kan dermed si at også kirkemøterepresentantene er direkte folkevalgt. Det som derimot ble annerledes, er at menighetsrådenes link til bispedømmerådene ble betydelig svekket, her finnes det nå ingen direkte linje. Man kan altså si at den todelte ledelsen i kirken ble styrket gjennom demokratireformen, til tross for at kirkemøtet har vedtatt at man i fremtiden skal ha en felles arbeidsgiver. Menighetsråds- og fellestrådslinjen styrer det lokale menighetsarbeidet, og har

arbeidsgiveransvar for de lokalt ansatte, mens bispedømmeråd og kirkemøte styrer det regionale og nasjonale.

Den norske kirkes struktur og oppbygning kan altså gi flere strukturelle uklarheter. En uklarhet finner vi i forhold til de to dimensjonene tjenesteordning eller arbeidsgivers styringsrett. Ved uenighet om utførelse av oppgaver, skal man da forholde seg til tjenesteordningene som peker på den enkelte fagstilling som leder for sine områder, eller til det ansvar som er gitt menighetsråd som arbeidsgiver og som *”ansvarlig for å vekke og nære det kristne liv i soknet”*? (Lov om Den norske kirke, § 9) Det oppstår også strukturelle uklarheter ved at de ulike tjenesteordningene kan gi overlappende ansvarsområder, samtidig som man er avhengig av hverandre i utførelsen av de enkelte oppgaver. Et eksempel på dette er gudstjenesten, hvor både prest, kantor, kateket, og til dels også diakon gjennom sine tjenesteordninger oppleves å ha et selvstendig fagansvar i forhold til utførelsen av disse, samtidig som prest er definert som hovedansvarlig for gudstjenesten.

## ***2.6. Lederroller***

For bedre å forstå de strukturelle uklarheter som kan oppstå på grunnlag av Den norske kirkes oppbygning og struktur, og som jeg har gjort rede for i forrige avsnitt, vil jeg her kort gjøre rede for hvordan roller og rolleforståelse kan påvirke lederskap og samhandling mellom mennesker. Redegjørelsen bygger på Harald Askelands artikkel Leder og lederrolle – Rolleteori som verktøy for å forstå lederskap (2003b:62ff).

En rolle er summen av de forventninger som knytter seg til en posisjon eller en oppgave. Forventingene som knyttes til en rolle kan være konstituerende, som beskriver hva rollen skal inneholde, eller de kan være strategiske ved at de beskriver hvordan ivaretagelsen av rollen skal eller bør skje. Måten en person fyller rollen, eller lever opp til forventningene, kalles rolleatferd. Ikke alltid er det samsvar mellom disse forventningene, og da kan det oppstå rollekonflikter. I organisasjoner der verdier er sentrale, og hvor organisasjonen over tid har utviklet seg mot å oppfattes som en institusjon, vil roller ofte være en viktig del av organisasjonens kontekst. I slike sammenhenger vil det enkelte individs atferd gjerne kunne forutsis gjennom det rollesett vedkommende innehar. For å forstå de ulike lederrollene i kirken kan det være til hjelp å stille seg spørsmål som hvordan karakteriseres og legitimeres

lederrollen, hvilke ansvar og oppgaver tillegges denne, og hvordan forventes lederrollen å bidra til organisasjonens arbeid og utvikling?

## **2.7. Hva er konflikt?**

I denne oppgaven fokuserer jeg på i hvilken grad og på hvilken måte den todelte ledelsen i kirken påvirker konflikt og konflikthåndtering. For å kunne forstå konflikthåndtering, er det viktig å ha en generell forståelse av hva konflikt er. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) hevdes det at en konflikt oppstår når det er vanskelig å forene ulike interesser. Jacobsen og Thorsvik mener at dette blir for unyansert når man skal forklare hva en konflikt er. I tillegg til at det må være vanskelig å forene interesser, må det også foreligge en avhengighet mellom aktørene, og det må være et følelsesmessig element. Leif Aas definerer konflikt på følgende måte:

*”Konflikt defineres som en strid eller uenighet som oppstår når ønsker, behov og mål står i motsetning til hverandre, og partene konfronteres på forskjellighet, med uforenlighetsprinsippet som et fellestrekk.” (Aas 2002:9)*

I følge Einarsen og Pedersen (2007) finnes det i dag to hovedsyn på konflikter i arbeidslivet. Det tradisjonelle synet innebærer at konflikter er negativt og uønsket. Det blir betraktet som «rusk i maskineriet». Målet er en konfliktfri arbeidsplass som er preget av enighet og harmoni. Dersom det oppstår konflikter, oppfattes dette som et tegn på at noe er galt. Konflikt er et sykdomstegn, det er noe som ikke fungerer normalt. Forårsaker man konflikt, eller blir delaktig i en konflikt, kan man betraktes som en vanskelig person. Ledere i ”konfliktfrie” avdelinger framstår som vellykkede, mens ledere for avdelinger hvor det forekommer konflikter anses som mindre dyktige. Lavest mulig konfliktnivå gir størst effektivitet.

Det moderne synet innebærer at man betrakter konflikter som et vanlig forekommende fenomen. Konflikter betraktes som en naturlig del av samarbeid og endring, og oppstår naturlig som en følge av de mål, strukturer, arbeidsprosesser og arbeidsfordelinger som gjelder i en virksomhet. Det er hvordan man håndterer de konflikter som oppstår som er avgjørende. Det optimale konfliktnivå som gir best effektivitet er verken for høyt eller for lavt. Ved et for lavt konfliktnivå oppfattes ikke medarbeidere som interessert i å gjøre ting bedre. Er konfliktnivået for høyt, fører dette til frustrasjoner, det er energitappende og gir synkende effektivitet.

### **2.7.1. Ulike typer konflikt.**

Det finnes det ulike typer konflikter. Aas (2002) deler konflikter inn i åpne og skjulte, bevisste og ubevisste. Åpne konflikter er kjent og erkjent både av de deltakende i konflikten, og de øvrige i arbeidsmiljøet. Åpenheten kan skyldes en god kommunikasjon på arbeidsplassen, eller at den har vart så lenge at det ikke har vært til å unngå at omgivelsene har blitt kjent med den. Dersom konflikten vedvarer vil den også etter hvert bli kjent ut over arbeidsmiljøet. Ved skjulte konflikter snakkes det ikke åpent om problemene, selv om man er klar over at konflikten eksisterer. Årsaken kan være at man ikke våger å ta opp konflikten fordi en eller flere av partene er makt eller autoritetspersoner. Ved bevisste konflikter er partene klar over hva som forårsaket konflikten, og kan gjerne tidfeste når den oppstod, mens ved ubevisste konflikter har konflikten utviklet seg over lang tid, gjerne som en rekke mindre, tilsynelatende farlige uenigheter og meningsbrytninger.

Anne M. Lystad (2006:23) deler konflikter inn i fire kategorier.

- Verdikonflikter: Vi har en verdikonflikt når vårt verdisyn , etiske overbevisning eller våre holdninger kolliderer med andres verdisyn og handlinger.
- Interessekonflikter: Vi har en interessekonflikt når ulike behov hos ulike mennesker kolliderer.
- Vurderingskonflikt: En vurderingskonflikt oppstår når to eller flere personer oppfatter ting og situasjoner ulikt, og dermed trekker forskjellige konklusjoner.
- Rolle og maktkonflikter: Rolle og maktkonflikter oppstår ofte når det er uklarhet i forhold til mål, roller eller ledelse.

### **2.7.2. Årsaker til konflikt.**

I følge Einarsen og Pedersen (2007) kan årsaker til konflikter ligge i mellommenneskelige og organisatoriske forhold. Mellommenneskelige årsaker kjennetegnes ved forholdene mellom enkelte medarbeidere, eller medarbeidere og virksomheten. Eksempler her kan være sviktende kommunikasjon, individuelle forskjeller, makt og fordommer. Ved organisatoriske årsaker er det forhold i virksomhetens fysiske og organisatoriske oppbygging som er årsaken til konflikt. Eksempler på dette kan være begrensede ressurser, uklarhet om ansvar og myndighet, fordeling av arbeidsoppgaver og manglende ledelse og styring.

## 2.8. Konflikthåndtering.

I møte med konflikter, både som involvert og som leder med ansvar for parter i konflikt, vil det ofte oppstå en opplevelse av tilkortkommenhet og hjelpeløshet. Hva gjør jeg, hvordan skal jeg takle dette? Hvordan løser vi denne konflikten? Ikke alle konflikter *kan* løses. Derfor er ordet *konflikthåndtering* i følge Ekeland (2013) et bedre ord enn *konfliktløsning*. Ved bruk av ordet *løsning* forutsetter man at konflikten avsluttes, at det som måtte finnes av spenninger og motsetninger forsvinner. Ofte vil ikke dette la seg gjøre. Dersom man har en konfliktforståelse som tilsier at en viss grad av konflikt er positivt og bidrar til endring og framdrift, vil det kanskje heller ikke være ønskelig at en hver konflikt løses. I følge Einarsen og Pedersen (2007) kan alle konflikter i arbeidslivet håndteres, selv om ikke alle kan løses.

Konflikthåndtering som begrep er i følge Ekeland (2013) mer nøytralt. Fokuset blir ikke utelukkende på sluttproduktet, løsningen, men man fokuserer også på prosessen. God konflikthåndtering betyr at man øker mulighetene for en konstruktiv utvikling av konflikten. I motsatt fall kan dårlig konflikthåndtering være med på å ødelegge mellommenneskelige relasjoner og skape destruktive arbeidsmiljø. Ofte vil vi søke å håndtere en konflikt uten at vi er oss bevisst på at det er faktisk det vi gjør. For eksempel vil det å ikke gjøre noe, også være en form for konflikthåndtering. Av og til kan dette være fornuftig, hvis konfliktnivået er lavt, eller hvis følelser er så sterke at de involverte trenger å roe seg ned før man kan drøfte situasjonen (Einarsen og Pedersen, 2007). Konflikter kan undertrykkes eller overses, man prøver å finne en måte å leve med dem på, eller man kan gi etter for en eller flere av partene. Bevissthet rundt hvordan konflikter håndteres er viktig for at man skal få en god konflikthåndtering.

I følge Einarsen og Pedersen (2007:143) er det utviklet en rekke ulike metoder og verktøy for konflikthåndtering. De hevder likevel at til tross for dette, vil den personlige egnetheten, klokskapen og erfaringen den enkelte har, være det viktigste redskapet for en leder i en konflikthåndteringssituasjon. De mener at en leder har mest behov for følgende egenskaper og ferdigheter:

- *En konstruktiv holdning til fenomenet konflikt*
- *En god forståelse av hva konflikter er, og hvordan de utvikles*
- *Gode kommunikasjonsferdigheter*
- *En klar holdning til at utilbørlig atferd, uansett grunn, ikke er akseptabel*
- *En god forståelse av lovverk og avtaler.*

Ifølge arbeidsmiljøloven er en hver arbeidsplass forpliktet til å ha et HMS-system. I følge Lystad (2006) vil et godt internkontrollsystem virke forebyggende og hindre at konflikter oppstår. Har man et godt internkontrollsystem, krever dette at man må jobbe systematisk med arbeidsmiljøet, og dette vil i seg selv virke konfliktforebyggende. Lystad skisserer konflikthåndteringen som en sirkel, hvor man begynner på nytt igjen dersom man ikke når målet i første omgang. Konflikthåndteringen starter med en kartlegging, situasjonen vurderes og man avgjør tiltak som skal settes i verk innen visse tidsfrister. Tiltakene evalueres, og dersom målene ikke er nådd, foretas en ny kartlegging, med påfølgende vurdering, mål, tiltak og evaluering.

### ***2.9. Konflikt og konflikthåndtering i kirken.***

David Gjerp har i boken "Prest og ledelse" (2000) skrevet en artikkel om konflikt og konflikthåndtering i kirken. Han hevder at det i kirkelig tradisjon har vært en kultur som har gjort det vanskelig å få konflikter fram i lyset, konfliktene har ikke blitt snakket om fordi det har vært belagt med skam og skyld. Når det de senere år oppleves som om det nå er flere konflikter i kirken enn før, mener han at dette kan skyldes at det nå er en større åpenhet for at konflikter er normalt, og at kirkens lederskap har økt sin frimodighet og kompetanse på å ta opp vanskelige saker.

Han peker likevel på en del faktorer som han mener kan være årsaker til konflikt i kirken. De faktorer han peker på, er for det første ledelsesstrukturen i Den norske kirke med to arbeidsgivere. Han mener at dette på den ene side kan føre til handlingslammelse i konflikthåndteringen, og på den andre siden til at ledere går inn i konflikthåndteringen med stor kraft uten å ha det nødvendige mandatet. Han viser også til at kirkelige arbeidstakere har ulike avtaler, arbeidsinstruksjoner og arbeids/fritidsbestemmelser. Kombinert med uklare og ofte uutalte forventninger fra medarbeidere og arbeidsgiver kan dette være en kime til konflikt. Gjerp stiller også spørsmål om det eksisterer en forventning og et ønske om at kirkelige ansatte skal være snille hjelpere. Han mener at "den snille hjelper" ofte blir utydelig og unnvikende, og gir rom for dominerende personligheter som gis mulighet til å tilrive seg makt, gjerne av uformell karakter. En åndeliggjøring av problemer kan også lett oppstå, fordi arbeid i kirken medfører en kombinasjon av personlig tro, kall og praktisk arbeid. En siste

faktor som Gjerp viser til, er at det innen kirken er få virkemidler mot det han kaller ”vanskelige personligheter”. Det er små muligheter for omplassering og oppsigelse, og han viser til at spesielt for de statsansatte kan lovverket virke handlingslammende i slike sammenhenger. Han konkluderer i sin artikkel at for at kirken skal få et mer profesjonelt forhold til konflikthåndtering, trengs det en kompetanseheving. Det må skapes møtesteder mellom arbeidsgiverlinjene, og det må legges til rette for at kirkens ledere får de nødvendige redskaper til å håndtere konflikter med.

I 2002 gav Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (KA) ut en artikkelsamling om konflikter i kirken. Redaktør Frank Grimstad skriver i forordet at hensikten med artikkelsamlingen er å lykkes i å forstå, håndtere og forebygge konflikter i kirken. En av artikkelforfatterne, Torfinn Skarpaas, viser til sin spesialavhandling, som omhandler håndtering av personalkonflikter i kirken. Han har kommet fram til tre viktige prinsipper som man på fra sentralt hold i kirken bruker i konflikthåndtering. Disse tre prinsippene er som følger:

- Konflikter bør håndteres på lavest mulig nivå.
- Konflikter bør håndteres ved hjelp av en metode som er tilpasset konflikten.
- Konflikter bør håndteres av rette vedkommende.

Han konkluderer med at å følge disse prinsippene medfører utfordringer, både på individnivå, stabsnivå og ledelsesnivå. Man må ta ansvar for seg selv, det må utvikles løsningsmekanismer som fungerer og roller og ansvarsforhold må avklares.

KA har også gitt ut et hefte om konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke. (Grimstad 2012).Heftet er ment som en veiledning til kirkelig ansatte. Her defineres konflikt som en uoverensstemmelse som skaper negative spenninger i og mellom mennesker. Heftet oppsummerer med at konflikter alltid skal søkes løst på lavest mulig nivå, konflikter skal betraktes som et arbeidsmiljøproblem, involverte parter skal være med i konflikthåndteringen, og konflikten må behandles med en metode som er tilpasset konflikten.

### **2.9.1. Konflikt og konflikthåndtering sett i lys av organisasjon og struktur.**

Harald Askeland søker i sin artikkel ”*Konflikt i et organisasjonsteoretisk perspektiv*” (2002) å se på konflikt som et organisatorisk problemfelt. Han skriver at når flere aktører og grupper arbeider sammen mot mål, vil innsatsen måtte koordineres og struktureres. Her vil det oppstå ulike interesser og koalisjoner, og ulik forståelse av måloppnåelse. I dette ligger det et

potensial til konflikt. Organisasjonen kan tilnærme seg konflikten på to ulike hovedmåter, enten ved å prøve å unngå dem, eller at de er uunngåelige og kan bidra til nytenkning og endring. Skal konfliktene kunne håndteres og styres, kreves det at man har en tilfredsstillende forståelse av hvilke forhold som kan føre til konflikt. Man styrer konflikten gjennom aktiv påvirkning av konfliktprosessen og betingelser for konflikten hvor målet er å sørge for at konfliktene holdes innenfor et nivå der de kan være funksjonelle og konstruktive. Askeland konkluderer med at det vil være viktig for ledere å ha forståelse for de organisatoriske og strukturelle årsaker til konflikt. I forhold til konflikthåndtering ut fra et strukturelt perspektiv trekker han spesielt fram muligheten til grenseregulering, indirekte intervensjon og reorganisering. Samtidig viser han til at dette vil være en utfordring for menighetene som organisasjon slik de fungerer i dag, da disse tiltakene krever en større organisatorisk enhet enn hva dagens menighet vanligvis er.

Frank Grimstad (2002) har skrevet om konfliktskapende strukturer i Den norske kirke. Han diskuterer om strukturbegrepet kan hjelpe oss til å forstå og håndtere konflikter i kirken, og om noe av forklaringen på det høye antall konflikter i kirken ligger i kirkens kompliserte struktur. Han hevder at kirkens organisering kan påvirke konfliktnivået, og viser til to sentrale betingelser for dette; gjensidig avhengighetsforhold og begrensede ressurser. Han skriver også at kirkens struktur medvirker til uklarhet og konfliktskaping, at den er lite egnet til å håndtere konflikter når de først oppstår, og den er også lite egnet til å forebygge konflikter. Han mener at på sikt må det i kirken utvikles en klarere og mer enhetlig struktur, det må bli en felles arbeidsgiver for alle kirkelige ansatte, og det må utvikles en profesjonell organisasjon som både er nær nok menighetene, og i stand til å takle en konflikthåndtering.

## ***2.10. Tidligere forskningsarbeid***

Jeg har funnet få oppgaver og artikler som ser på forholdet mellom den todelte ledelsesstrukturen og konflikthåndteringen. Gjennom litteratursøk har jeg imidlertid funnet flere ulike masteroppgaver som omhandler temaet todelte ledelse, både innenfor kirke, men også innenfor sykehus, universitet og høyskoler, samt innenfor NAV-systemet. Jeg har også funnet mange oppgaver som dreier seg om konflikthåndtering innenfor disse ulike organisasjonene. I tillegg har jeg funnet forskjellige artikler som omhandler ledelsessystemet i disse organisasjonene. I de følgende underkapitlene vil jeg ta for meg disse.



### **2.10.1. Todelt ledelse**

Hege Steinsland (2013) har skrevet en masteroppgave om relasjoner og lederskap i en todelt lederstruktur i Den norske kirke. Hun har intervjuet tre kirkeverger og to proster. Hun konkluderer med at den todelte strukturen skaper flere utfordringer enn den løser, både når det gjelder relasjonsbygging og lederskap. Den gir også utfordringer knyttet til makt, og strukturen gir ingen arena for relasjonsbygging. Informantene hennes strever med relasjonen til den andre lederen, og de ønsker noe annet for framtiden enn det de erfarer i dag. Hun peker på to utfordringer for kirken framover: Å erkjenne og tydeliggjøre de felles målene og å utvikle kapasiteten til å være i en relasjon preget av gjensidig avhengighet.

Kristine Ekeberg-Andersen har skrevet en masteroppgave i religion og samfunn (2013) om kirken som arbeidsgiver i en konfliktsituasjon.. Hun har i sin oppgave sett på lovskrifter og plandokumenter som er gjeldende i Den norske kirke og har i tillegg intervjuet 11 ansatte i kirken. Hun oppsummerer sine funn med at det i Den norske kirke er et behov for tydelig ledelse og struktur, at økt profesjonalisering har ført til at maktbalansen har endret seg, trodsdimensjonen og kallstanken ikke bare er kime til konflikt, men også kan virke positivt, og at det er behov for å styrke konfliktforståelsen og konflikthåndteringen.

Øyvind Hauken (2007) har i sin masteroppgave undersøkt hvordan det todelt lederskapet fungerer mellom sokneprest og kirkeverge i tre utkantmenigheter i Den norske kirke. Han konkluderer med at sokneprester har en solid aksept for sine kirkelige lederroller, hovedsakelig basert på tradisjon, men kirkevergene må i større grad legitimere sin kirkelige lederrolle ut fra den tillit de er vist gjennom tilsetting og delegasjon, samt deres personlige kirkelige engasjement. Samlet sett fremstår sokneprestene som kirkelige ledere i større grad enn kirkevergene. I sin undersøkelse finner han ingen konflikter, men sier at han aner kimer til konflikt, særlig når soknepresten begir seg inn på kirkevergens ansvarsområder, spesielt knyttet til deres rolle som arbeidsgiver.

Bente Skårbergs masteroppgave (2007) fokuserer på i hvilken grad proster og kirkevergers rolleforståelse er konkurrerende eller utfyllende i dagens lokale kirke, hvordan de opplever samarbeidet med hverandre i dagens struktur med delt ledelse, og hvordan de vil forholde seg til innføring av felles arbeidsgiveransvar i kirken. Hun etterspør entreprenørrollen i

lederskapet i den norske kirke, hennes undersøkelse viser at den kommer svakest ut både hos proster og kirkeverger. Hun konkluderer også med at proster og kirkevergers rolleforståelse kan være konkurrerende, spesielt i forhold til integratorrollen. Hun peker på strukturen som kilde til konfliktfylte lederforhold, og viser til at respondentene er opptatt av konflikter i forhold til en felles arbeidsgiverlinje. Hun finner også i sin undersøkelse at en tredjedel av respondentene beskriver samarbeidet mellom prost og kirkeverge som dårlig eller svært dårlig.

Astrid Holmsen Krogh (2010) har i sin masteroppgave sett på hvilke saker menighetsrådene behandler, samt hvordan lederrollene blir ivaretatt av sokneprest og kirkeverge. Hun konkluderer med at sokneprest og kirkeverge utøver sin ledelse i henhold til de avtaler som foreligger, og forventninger som blir stilt til dem. Sokneprest bruker mest tid på entreprenørrollen, mens kirkeverge bruker mye tid på integrasjon og produksjon. Menighetsrådene derimot bruker veldig mye tid på administrasjon og produksjon, og mindre entreprenørskap og strategiarbeid. Hun nevner imidlertid ingen ting om konflikt og konflikthåndtering i sin oppgave.

Tormod Stene Hansen (2007) og Kolbjørn Lystad Gunnarson (2009) har begge sett på prosters lederroller ut fra ny tjenesteordning for proster.. Hansen viser til at proster sterkt vektlegger integratorrollen, og knytter dette til blant annet å motivere og utvikle relasjoner. Han viser også til at prostene legger minst vekt på administratorrollen, men bruker likevel mye tid på denne rollen. Lystad Gunnarson finner også at prostene ivaretar integratorrollen i betydelig grad, samt at de bruker mye tid på administrasjon. Ingen av disse oppgavene sier noe om utfordringer ift konflikthåndtering i utøvelsen av lederrollen.

De fire siste masteroppgavene jeg har beskrevet, viser til Harald Askelands KIFO-rapport fra 1998 om ledere, ledelse og lederrolle i den lokal norske kirke. Rapporten bygger på Adizes lederrolleteori, og det etterspørres blant annet hvordan rådsledere, sokneprester og kirkeverger ser på sin egen lederrolle og funksjon i forhold til de andres. Askeland finner i sin rapport at de som ble intervjuet anser integratorrollen som viktigst.

### **2.10.2. Enhetlig ledelse**

Ser man ut over Den norske kirkes grenser og ser på andre organisasjoner som tradisjonelt har utøvd todelt ledelse, finnes det også en del forskningslitteratur. Denne omhandler imidlertid mest overgangen til enhetlig ledelse, og hvordan dette fungerer i de ulike organisasjonene, spesielt innenfor ledelse i sykehus.

Erik Reier Traasdahl (2012) konkluderer i sin masteroppgave om hvordan enhetlig ledelse praktiseres i en klinikk på Universitetssykehuset i Nord-Norge med at enhetlig ledelse praktiseres på en overflatisk måte, på et minimumsnivå, men at den tradisjonelle, todelte ledelsen mellom leger og sykepleiere lever i beste velgående i hverdagen.

Anne Kathrine Karlsen (2012) finner i sin masteroppgave om enhetlig ledelse, utviklingstrekk og erfaringer noe av det samme. Hun skriver at etter en stund med enhetlig ledelse har den todelte profesjonsledelsen gradvis blitt gjeninnført først og fremst på avdelingsnivå, ved at det er innført divisjoner for leger og divisjoner for sykepleie.

En dokumentasjonsrapport i prosjektet ”Evaluering av NAV-reformen (EVA-NAV) ser på hvilke løsninger de ulike NAV-kontorene velger (Monkerud 1/2008). Rapporten konkluderer med at 93 % av alle kommuner har valgt en enhetlig administrativ og faglig ledelse. Sluttrapporten fra ekspertgruppa som har vurdert oppgave- og ansvarsdelingen i NAV (2010), som også er en del av EVA-NAV, viser imidlertid til at byer som Stavanger, Bergen og Oslo har valgt todelt ledelse. Det innebærer at en stor del av landets innbyggere har NAV-kontor med todelt ledelse. Foreløpig er det ikke gjennomført en systematisk kartlegging av om valg av ledelsesmodell har betydning for hvor godt NAV-kontorene fungerer. Ekspertgruppen vurderer det slik at det bør være enhetlig ledelse av NAV-kontorene for å sikre et klart lederfokus i kontoret.

### **2.10.3. Konflikt og konflikthåndtering**

Når det gjelder konflikt og konflikthåndtering, er det også skrevet mye litteratur om dette. Ser man innenfor kirkelig sammenheng, er Terje Torkelsens doktoravhandling ”På livet løs” (2003) et av de viktigste bidragene. Han har studert seks personalkonflikter i Den norske kirke, og kan vise til at disse konfliktene har vært så sterke at det har ført til sterkt redusert helse og livskvalitet hos de involverte.

Sæbjørg Hageberg (1996) og Anne Kjærland Bratland (2000) har skrevet hovedfagsoppgaver der de har sett på årsaker til konflikter i Den norske kirke. Begge deler årsaker til konflikter inn i fire kategorier, hvorav organisering er den ene kategorien. Begge oppgavene synes å konkludere med at personlige egenskaper oftest er årsak til konflikter.

### **2.11. Oppsummering.**

I dette kapittelet har jeg tatt for meg organisasjon og organisasjonsstruktur, hva som generelt særpreger kirkelige organisasjoner og på særpreg ved Den norske kirke som organisasjon, og dens struktur og oppbygging. Jeg har også sett på konflikt og konflikthåndtering generelt og i kirken spesielt, samt forskning om todelt ledelse og konflikthåndtering. Min problemstilling for denne oppgaven er ”I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsesstrukturen å påvirke konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke?”. Jeg har også stilt følgende forskningsspørsmål: ”Hvordan er kirken som organisasjon strukturert, og hvilke implikasjoner kan dette antas å ha for konflikt og konflikthåndtering?” samt ”Hvordan har konflikter i kirken blitt håndtert fram til nå, relatert til den todelte ledelsesstrukturen?”. Gjennom arbeidet med det teoretiske perspektivet for denne oppgaven, og ut fra mine erfaringer som daglig leder i Den norske kirke, har det formet seg noen antakelser som svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Mine antakelser er at den todelte ledelsen oppleves som et problem og at denne på en negativ måte påvirker konflikthåndteringen. Dette kan knyttes både til organisasjonens struktur, og til den enkeltes oppfatning av egen lederrolle. Mine antakelser sier også at kirkens struktur er komplisert, og dermed gir grobunn for et høyere konfliktnivå, og vanskeliggjør konflikthåndteringen. Jeg antar også at på grunn av de utfordringer som den todelte ledelsesstrukturen gir, så har konflikthåndteringen i Den norske kirke vært mangelfull. Videre i denne oppgaven vil jeg se på om disse antakelsene viser seg å stemme, eller om mitt datamateriale gir andre svar.

### **3. Metode**

I dette kapitlet redegjør jeg for valg av metodisk tilnærming til forskningsprosjektet. Jeg redegjør også for valg av datainnsamlingsmetode, samt hvordan utvalg av informanter er gjort. Til slutt i kapitlet drøfter jeg reliabilitet og validitet, og jeg reflekterer også over mitt valg av metode.

#### ***3.1. Valg av metode***

Mitt mål med dette forskningsprosjektet er å undersøke i hvilken grad og på hvilken måte den todelte ledelsen oppleves å påvirke konflikthåndteringen i Den norske kirke. Jeg ønsket å gå i dybden for å finne ut hvordan ledere med ansvar for konflikthåndtering i Den norske kirke opplever konflikt og konflikthåndtering sett i forhold til den todelte ledelsesstrukturen. Mitt fokus var hvordan den enkelte informant opplevde dette. Gjennom kvalitative metoder søker man å gå i dybden og vektlegger betydning, og en kvalitativ tilnærming gir også mulighet for å få en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av data om og fra personer og situasjoner (Thagaard 2013). På bakgrunn av dette valgte jeg derfor en kvalitativ tilnærming til problemstillingen.

##### **3.1.1. Det kvalitative forskningsintervju**

Denne studien baserer seg på kvalitativt intervju som metode. Konflikt og konflikthåndtering er noe som for mange, både blant de involverte parter i en konflikt og for de som skal håndtere konflikter, blir veldig omfattende og personlig. For å få med de ulike nyansene av dette, vil de ulike intervjuobjektene personlige erfaringer være viktig.

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale som har en struktur og et formål (Kvaale og Brinkman, 2009). Jeg valgte å bruke et semistrukturert intervju. Jeg valgte meg på forhånd ut de temaene jeg mente var viktige å få med, og utformet en intervjuguide ut fra disse temaene. Samtidig var jeg bevisst på at jeg ønsket å la informanten styre samtalen, slik at intervjuguiden mer skulle fungere som en støtte underveis. Ulempen med dette er at intervjuene vil sjelden forløpe seg likt fra informant til informant. Å la informanten i stor grad styre samtalen selv, gir stor mulighet for åpenhet, men vanskeliggjør samtidig sammenligning, fordi spørsmålene som stilles til hver informant varierer (Ringdal 2013).

### ***3.2. Valg av informanter***

Kvalitative intervjuer ofte basert på et strategisk utvalg av informanter, det vil si at informanter velges ut fra de egenskaper og kvalifikasjoner som er aktuelle i forhold til å belyse problemstillingen (Thagaard 2013). De fleste ansatte innenfor Den norske kirke vil på en eller annen måte ha tanker og opplevelser som kan knyttes til konflikt og konflikthåndtering. Slik sett vil det være mange ulike kategorier ansatte som kunne vært brukt som informanter. Gjennom et bredt sammensatt utvalg ville jeg kunne få en bredere innsikt i fenomenet.

I og med at denne masteroppgaven har et begrenset omfang både i forhold til tid og ressurser, valgte jeg likevel å konsentrere meg om to kategorier informanter. Dette er kirkeverger/personalsjefer med personalansvar i fellesrådlinjen, samt proster med personalansvar for prester i bispedømmerådlinjen. Jeg valgte disse fordi de sitter med arbeidsgiveransvaret i de to linjene, og har dermed ansvar for konflikthåndtering. Jeg valgte tre fra hver kategori, totalt seks informanter. Jeg vurderte det slik at dette ble mange nok informanter til at det ville kunne gi meg et godt datagrunnlag, samtidig som det ikke var så stort at det ble uhåndterlig innenfor rammene for denne oppgaven. Jeg ønsket også å ha like mange informanter fra hver linje, slik at det ikke skulle bli en skjevhet i datagrunnlaget.

Informantene ble valgt ut fra ulike fellesråd/prostier på Sør-Vestlandet. Jeg forsøkte å unngå at informantene fra de to ledelseslinjene kom fra det samme fellesrådet/prostiet, både for å lettere unngå gjenkjenning av historier, og for å sikre at jeg fikk data fra et bredest mulig erfaringsgrunnlag. Noen av informantene hadde jeg kjennskap til fra før, andre var helt ukjente for meg. Noen ble kontaktet på mail, andre pr telefon eller direkte samtale. Alle svarte ja umiddelbart, og uttrykte at det var kjekt å bli spurt, at temaet virket interessant og at dette skulle det bli spennende å være med på. Noen få dager før intervjuet skulle finne sted, sendte jeg en mail til alle med skriftlig informasjon om prosjektet, samt et skriv for innhenting av informert samtykke (Se vedlegg I). I denne informasjonen var det viktig for meg å få fram hva prosjektet handlet om, at alle opplysninger ville bli anonymisert, og at de hadde full rett til å trekke seg fra prosjektet fram til leveringsfrist.

I utgangspunktet ønsket jeg at utvalget skulle representere begge kjønn. Det viste seg imidlertid at det kun var en kvinnelig prost i området. Dersom denne kvinnelige prosten

skulle være med i utvalget, og kjønn skulle være et tema, ville det bli vanskelig å anonymisere. Det kunne vært interessant å se om kjønn gjorde noen forskjell i opplevelsen av konflikthåndtering i forhold til den todelte ledelsestrukturen. For å kunne gjøre det, måtte utvalget være fra et område der fordelingen mellom kvinner og menn var mer jevn, slik at resultatene kunne anonymiseres. Jeg har derfor i min oppgave valgt å ikke fokusere på kjønn, verken i presentasjon av utvalget, eller i analysen. Jeg omtaler konsekvent informantene som han og har gitt dem mansnavn slik at vi kan følge den enkelte informants stemme gjennom analyse og drøfting. Så får det være min lille hemmelighet om noen av disse er kvinner eller ikke.

### ***3.3. Presentasjon av utvalget.***

Mitt utvalg av informanter består altså av tre proster og tre ledere fra fellestrådslinjer. Her gir jeg en liten presentasjon av den enkelte kandidaten, og gir dem også navn som jeg vil bruke gjennom analyse og drøfting.

Per, som er middelaldrende, er prost i et forholdsvis lite prosti. Han har middels lang fartstid som prost, men har vært prest i Den norske kirke i mange år, både som kapellan, sogneprest og i administrative stillinger. Han har også hatt jobb i annen type kristne organisasjoner.

Pål er noe eldre enn Per. Han er prost i et mellomstort prosti, og har hatt hele sin yrkesaktive karriere i Den norske kirke. Han har hatt forskjellige soknepreststillinger, og har også hatt ulike verv av forskjellig slag innenfor Den norske kirke. Han har ganske lang fartstid som prost.

Petter er også middelaldrende. Han har hatt både kapellanstilling og soknepreststilling på ulike steder, og er nå prost i et mellomstort prosti. Han har forholdsvis kort fartstid som prost.

Knut, som er middelaldrende, er kirkeverge i et forholdsvis lite fellestråd. Han har vært lenge i stillingen som kirkeverge, men har også hatt stillinger innen administrasjon og ledelse i andre organisasjoner enn Den norske kirke.

Kåre er personalsjef i et mellomstort fellestråd. Han er yngst av informantene, men har forholdsvis lang fartstid i stillingen. Han har også jobbet med administrasjon og ledelse i andre organisasjoner.

Karl er personalsjef i et forholdsvis stort fellestråd. Han er middelaldrende og har lang fartstid i stillingen. Som de andre fra fellestrådslinjen, har også han hatt andre stillinger innen administrasjon og ledelse innenfor både offentlig og privat sektor.

### **3.4. Etiske overveielser.**

I arbeidet med denne oppgaven har det også vært nødvendig å gjøre etiske overveielser. Jeg vil i dette kapitlet ta for meg tre prinsipper som i følge Thagaard (2013) er spesielt viktige i forhold til etiske overveielser. Dette er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvensen av å delta i forskningsprosjekter.

#### **3.4.1. Informert samtykke.**

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH 2006:13) definerer informert samtykke på denne måten:

*”Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informanten har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem.”*

Alle informantene fikk både skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og om deres mulighet til å trekke seg fra prosjektet fram til innlevering av oppgaven. Alle signerte også på et informasjonsskriv om dette.

Selv om personene har gitt sitt informerte samtykke, må jeg som forsker reflektere over hvordan jeg behandler den informasjonen jeg har fått i den videre analyse- og drøftingsprosessen. Informantene kan ikke på forhånd vite hvordan jeg vil tolke og analysere de data de gir, men for meg har det vært viktig å behandle disse med respekt, samtidig som det har vært viktig å få fram den kunnskapen som informantene har gitt meg.



### **3.4.2. Konfidensialitet**

Hvordan bevarer jeg informantenes behov for anonymitet i forhold til tema og situasjoner som kanskje vil være lett gjenkjennbare? De nasjonale forskningsetiske komiteer definerer prinsippet om konfidensialitet på følgende måte:

*”De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres.”(NESH 2006:17)*

I forhold til innsamling av data, skal det, dersom man samler inn, registrerer, behandler eller lagrer personopplysninger, meldes til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste. (NSD) I følge NSD er personvernopplysninger opplysninger som direkte eller indirekte kan identifisere en person. Slik jeg vurderer det, vil det være mulig å anonymisere informantene i en slik grad at gjenkjennelse ikke vil være mulig. Jeg kommer heller ikke til å gjengi navn eller konkret arbeidssted, eller lagre opplysninger om dette noe sted. Jeg har derfor konkludert med at det ikke vil være nødvendig å søke NSD om godkjenning av prosjektet.

### **3.4.3. Konsekvensen av å delta i forskningsprosjekter.**

Som forsker må jeg også vurdere de konsekvensene det kan ha for informantene å delta i forskningsprosjektet. I følge NESH (2006:12) har forskeren ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger. I slike sammenhenger er det fort gjort å tenke på medisinsk forskning, vi vet for eksempel alle litt om hva tyske leger utførte av forskningsprosjekter i konsentrasjonsleirer under andre verdenskrig. Men også innenfor samfunnsvitenskapelig forskning må deltakerne beskyttes mot uheldige konsekvenser av å være med i forskningsprosjektet. (Thagaard 2013)

Ved utvelgelsen av informanter var jeg bevisst på et jeg ikke ønsket å intervju ”par”. Dermed snakker ikke informanter om hverandre i prosjektet, og vil ikke ha bakgrunn for å gjenkjenne andre uttalelser enn sine egne. Jeg prøvde også i analysen av dataene ikke å spekulere i hva informantene kunne ha ment med ulike utsagn, men forholde meg til det de faktisk sa. En analyse vil likevel alltid være preget av den som analyserer, så muligheten for at min

fortolkning av dataene ikke samsvarer med det informantene opplever at de sa, vil alltid være tilstede.

### ***3.5. Forforståelse***

Alle har vi ulik bagasje med oss i livet, vi er preget av ulike opplevelser og hendelser, og disse er med på å prege hvordan vi tolker det som skjer rundt oss. I følge Johannessen m.fl. (2011) er denne forforståelsen nødvendig for å forstå virkeligheten. Som forsker er det viktig å være klar over egen forforståelse, og hvordan denne preger tolkningen av data. I følge Dalland (2006) vil en kvalitativ tilnærming være en personlig utfordring. Vi må derfor være åpne for at vår forforståelse virker inn på vår fortolkning av våre opplevelser. Nielsen og Repstad (1993) skriver i en artikkel at noe av det viktigste for den som forsker i egen organisasjon er å klarlegge egne forutinntatte meninger og fordommer, både om organisasjonen og de problemområder man vil behandle.

Min egen forforståelse er formet av min arbeidserfaring som leder i Den norske kirke. Mine opplevelser rundt dette er preget av at mitt ståsted er fellesrådslinjen. Jeg har i liten grad erfaring med hvordan bispedømmerådslinjen opplever slike situasjoner. Jeg har både opplevd konflikter og hørt om dette, og hvordan de håndteres. Da jeg begynte å jobbe med denne oppgaven, var min tanke at strukturen i Den norske kirke, med en todelt ledelse, fører til flere konflikter og vanskeliggjør konflikthåndteringen. Jeg hadde også en opplevelse av at ofte henvises til den todelte ledelsen når konflikter blir vanskelige å håndtere. Ut fra denne forforståelsen, og etter å ha jobbet med teorien til denne oppgaven, utformet jeg noen antakelser på problemstilling og forskningsspørsmål.

Som ansatt i fellesrådslinjen kunne det være lettere å identifisere seg med det informantene fra denne linjen fortalte. Jeg merket at jeg også i forkant av intervjuene hadde en formening om hva jeg forventet at de ulike informantene kom til å si. Jeg prøvde å motvirke dette så godt som mulig ved å utforme åpne spørsmål i intervjuguiden. Gjennom veiledningsgruppe på skolen, og hjelp av min veileder fikk jeg også andres syn på spørsmålene. På den måten fikk jeg hjelp til å luke ut spørsmål som i for stor grad var preget av min egen forforståelse. Ved å være bevisst på min egen forforståelse, har jeg prøvd å unngå at denne preget intervjusituasjonen og analysen. Det har vært viktig for meg å ikke søke etter svar som

bekrefter min forforståelse, men i stedet være lydhør for informantens forståelse og opplevelse av situasjonen.

### ***3.6. Gjennomføring av intervjuene***

Fire av de seks intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke like før jul. For to av informantene var tiden før jul såpass travel at intervjuene ble utsatt til like over nyttår. Dette førte til at det ble noen ukers opphold mellom de fire første og de to siste intervjuene. I disse ukene jobbet jeg med transkribering av de gjennomførte intervjuene. Dette gjorde at jeg mentalt var kommet et stykke på vei med analysering av disse intervjuene før jeg gjennomførte de to siste. Dette opplevdes både som en fordel og en ulempe. Fordelen var at jeg kunne være mer bevisst på å få med data om de trekk jeg allerede hadde sett hos de andre informantene, mens ulempen var at jeg kunne bli for styrende i hva jeg var ute etter av data, og dermed gå glipp av annen informasjon som kunne komme ved en friere tilnærming.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor. Jeg la aldri opp til at det skulle være et alternativ å ta intervjuene på mitt arbeidssted. Dersom intervjuet foregår på forskerens kontor, kan dette få informanten til å føle seg mindre trygg enn dersom det foregår i kjente omgivelser for informanten (Thagaard 2013). Jeg ønsket heller ikke å påføre informantene til dels lang reisevei, og dersom intervjuet hadde foregått på mitt kontor, ville dette ført til en mindre grad av anonymitet for informantene. På mitt arbeidssted er alle mine kollegaer klar over at jeg skriver på en masteroppgave, og det ville vært fort gjort å regne seg til at disse gjestene var informanter til oppgaven.

Intervjuene ble tatt opp på ”bånd”. En liten angst for at noe skulle gå galt med teknikken, gjorde at jeg valgte å ta opp intervjuene på to ulike kilder, en diktafon og på min telefon. Dette var jeg glad for i etterkant, for jeg opplevde at den ene kilden sviktet under et av intervjuene uten at jeg merket det før etter at intervjuet var avsluttet. Ingen av informantene hadde noen innvendinger mot at intervjuene ble tatt opp på bånd.

Ved begynnelsen av hvert intervju forsikret jeg meg om at informanten hadde forstått den skriftlige informasjonen de hadde fått tilsendt i forkant, og de signerte på skjema om informert samtykke. Jeg forsikret dem om at alt som ble sagt, og opplysninger om dem ville

blir anonymisert. Likevel jeg merket meg at nesten samtlige, da vi var kommet et lite stykke ut i intervjuet og begynte å nærme oss sensitive opplysninger, måtte dobbeltsjekke at det de sa ikke kunne føres tilbake til dem. Til tross for dette merket jeg at enkelte av dem var veldig forsiktige når det gjaldt å fortelle om konkrete hendelser. Dette kunne kanskje skyldes en redsel for at det de fortalte kunne bli gjenkjent, til tross for mine forsikringer om anonymisering, men også at de ønsket å unngå at jeg skulle gjenkjenne enkeltsituasjoner. En av informantene uttalte følgende: *"Jeg er ekstremt opptatt av konfidensialitet i forhold til slike saker, derfor ønsker jeg ikke å dele historier."* Dette medførte selvfølgelig en ulempe i forhold til det datamaterialet det var mulig for meg å innhente, men jeg opplevde likevel en stor åpenhet og en god refleksjon rundt problemstillingen.

### ***3.7. Analyse av data***

I følge Malterud (2011) består analyse av kvalitative data i å stille spørsmål til materialet, organisere data, og gjenfortelle svarene på en systematisk og forståelig måte. Min analyse av materialet startet allerede både bevisst og ubevisst under gjennomføringen av intervjuene. Svarene informanten gav ble vurdert både i forhold til intervjuguide og i forhold til svar gitt av andre informanter.

Jeg valgte å bruke elementer av en systematisk tekstkondensering slik den blir presentert av Malterud (2011:98ff.) som metode for analysen av datamaterialet. Denne metoden består av fire trinn; å bli kjent med materialet, å organisere materialet, å identifisere og kode materialet, og til slutt å sammenfatte funnene i form av gjenfortellinger som legger grunnlag for ny forståelse.

Første trinn startet allerede gjennom transkribering av materialet. Jeg transkriberte tre av intervjuene selv, og fikk hjelp til tre. Dette medførte at jeg på dette stadiet i analyseprosessen hadde en større nærhet til de intervjuene jeg hadde transkribert selv, enn til de tre andre intervjuene. Deretter leste jeg gjennom alle intervjuene flere ganger. Jeg prøvde å lese dem slik jeg ville ha lest enhver ukjent tekst, med en åpenhet for hva teksten ville si meg. De intervjuene jeg ikke hadde transkribert selv, leste jeg et par ganger ekstra, slik at jeg skulle få et like godt kjennskap til disse, som til de jeg hadde transkribert selv.

Etter å ha gjort meg kjent med materialet, begynte jeg å organisere det. Jeg leste intervjuene på nytt og noterte stikkord i marginen. Etter at jeg hadde gjort dette, skrev jeg ned stikkordene for alle intervjuene samlet. Dette gav meg et samlet overblikk over alle stikkordene, og gjorde det lettere å organisere disse i tema. Det gav meg også et bilde på hvilke tema som gikk igjen hos de ulike informantene. Ved kvalitative intervju får man veldig mye informasjon, og ikke alt vil være relevant i forhold til det man ønsker å studere. En viktig del av analysearbeidet er derfor å bevisstgjøre seg på hvilken informasjon man ønsker å la ligge. Ut fra dette valgte jeg meg ut de tema som jeg anså som relevant å analysere videre.

Jeg satte deretter opp en disposisjon for analysen ut fra disse temaene. Noen valgte jeg ut som hovedpunkter, mens andre ble vurdert som underpunkter som kunne belyse hovedpunktene. Deretter gikk jeg gjennom intervjuene på nytt, denne gangen på jakt etter sitater som kunne belyse de ulike temaene. Ved å bruke ”klipp og lim”-funksjonen, fikk jeg samlet disse ulike sitatene, slik at jeg til slutt satt igjen med en oversikt over data på de ulike temaene. Til slutt leste jeg gjennom denne oversikten. Jeg prøvde å lete etter fellestrekk og ulikheter i det informantene hadde sagt. Deretter sammenfattet jeg dette i en analysetekst. Denne teksten består av både gjenfortellinger av det jeg opplever informantene har sagt, og av direkte sitater som understreker disse poengene.

### ***3.8. Metodekritikk***

#### **3.8.1. Reliabilitet**

Når man skal se med et kritisk blikk på forskningsmetoden, så må man blant annet se på undersøkelsens reliabilitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er. Det må skilles mellom den informasjonen man får gjennom intervjuene, og den analysen man gjør av denne informasjonen. Relasjon til informantene, og erfaring og kjennskap til feltet har også betydning for informasjonen man får (Thagaard 2013). Man kan spørre seg om en ville fått samme resultat dersom en gjennomførte intervjuene to ganger.

I forbindelse med transkriberingen valgte jeg å skrive ordrett det som ble sagt i intervjuet. På denne måten ville jeg sikre meg at jeg fikk med meg så nøyaktig som mulig det informantene sa, slik at jeg ikke la mine egne tolkninger allerede inn i transkriberingen, men forbeholder disse til analysen og drøftingen av dataene.

Som forsker blir man aldri nøytral, og forskerens nærhet til forskningsfeltet, og i til informantene kan påvirke reliabiliteten i dataene som samles inn. Som daglig leder i en menighet hører jeg selv til fellesrådslinjen innenfor Den norske kirke. Det kan føre til at de av informantene som tilhørte denne linjen i utgangspunktet lettere etablerte et tillitsforhold til meg i forhold til informantene fra prostelinjen, og at dette dermed påvirket de data jeg fikk. Som jeg tidligere har nevnt, så kjente jeg også noen av informantene, mens andre hadde jeg aldri møtt før. Dette gir et ganske forskjellig utgangspunkt for intervjuene som er med på å påvirke informasjonen jeg får. Dette måtte jeg ha med i tankene når jeg skulle analysere dataene.

### **3.8.2. Validitet.**

Validitet sier noe om hvor godt dataene man samler inn representerer fenomenet man undersøker, og er et viktig begrep innenfor kvantitativ forskning. Den viktigste formen for validitet er begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet handler om man faktisk måler det eller de teoretiske begrepene og variablene man ønsker å undersøke. Innenfor kvalitativ forskning er det ofte vanskelig å måle fenomener. Det dreier seg mer om tolkning av fenomener. Da vurderes validiteten i forhold til om forskerens fremgangsmåter og funn gjenspeiler formålet med studien, og representerer virkeligheten (Johannessen m.fl. 2010).

Jeg har intervjuet seks personer innenfor et forholdsvis begrenset geografisk område. Ut fra hvordan jeg har jobbet med denne studien, og som jeg har vist til tidligere i dette kapitlet, vil jeg si at dataene og resultatene er valide i forhold til de jeg har studert, men at utvalget er for lite til at man kan si noen generelt om dette. Hadde jeg for eksempel gjennomført studien i en annen del av landet, eller hos andre yrkeskategorier, ville jeg kunne fått helt andre resultater.

## 4. Analyse av funn.

### *4.1. I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelt ledelsen å påvirke konflikthåndteringen i Den norske kirke?*

Da jeg startet med arbeidet med denne studien, hadde jeg en opplevelse av at mange i kirken viser til Den norske kirkes struktur når årsaker til konflikt skal forklares. Derfor var det overraskende å finne at på spørsmål om de opplever at Den norske kirkes struktur med todelt ledelse er med på å fremme konflikter i kirken, svarer alle informantene at de ikke opplever dette som et problem. Karl uttrykker dette veldig tydelig:

*”Jeg har den grunnholdningen at strukturdiskusjonen er mer en unnskylding enn realisme. Se på sykehuslivet, der er det jo også strukturer i hytt og pine, ikke minst sterke faglige strukturer. Så det er jo ikke noe spesielt med det. Det er bare noe vi tror at de fleste har bare en arbeidsgiver, tenk bare på oljen. De har jo ørten ledere, og lederen er kanskje langt vekke. Jeg tenker at kirka sin tro på og ide om at hvis vi hadde hatt en ledelseslinje, så hadde alt vært så mye bedre, det er lureri tror jeg, det er selvbedrag.”*

Pål sier at *”egentlig er det en fordel at vi er to linjer inne og håndterer dette sammen, for da kan vi komme med innspill og vi kan spille på lag med hverandre.”* Flere av informantene viser i stedet til at de aller fleste konflikter oppstår i de personlige relasjonene mellom folk, enten det er innenfor en og samme arbeidsgiverlinje, eller det er på tvers av linjene. Pål sier at de årsaker til konflikter som han har sett *”ikke først og fremst er i strukturene, men det er personlige relasjoner og utrygghet for prest, og for daglig leder”*. Knut mener at de fleste konflikter har med personlighetstyper å gjøre. Hans opplevelse er at kirka har en overvekt av ildsjeler og folk som vil mye. Så blir det fort til at folk brenner for sine egne ting, dermed oppstår det en utfordring med å se andre. Per sier at i de konflikter han har vært borti, har ikke sitt utspring i strukturer. Han sier at *”det går mer på personligheter, ting som sies og ikke sies, ting som gjøres og ikke gjøres, det går mest på det relasjonelle oppi dette”*.

Karl sier at han opplever at folk som kommer i konflikt gjør dette fordi *”de er de de er”*. I noen sammenhenger tåles de fordi de kommer inn i rammer som gjør at de fungerer, mens i andre sammenhenger støter de veldig fort mot andre. Petter er inne på det samme:

*”Jeg tror det aller meste konfliktstoffet som finnes overalt kommer av personer og ikke systemer. Jeg tror at er personer de rette, så kan de leve med veldig dårlige systemer, og få det til å fungere likevel. Og det motsatte, hvis det er de rette personene, så blir det konflikter uansett der som en må jobbe tett sammen.”*

På spørsmål om hvordan strukturen påvirker konflikthåndteringen, kommer informantene stadig tilbake til at de opplever at konflikthåndteringen blir veldig personavhengig, og dette gjør den sårbar. Personlige forutsetninger og kjemi spiller en stor rolle, og det skal lite til før det skjærer seg. Pål beskriver det på denne måten:

*”Det har med personlige konstellasjoner og relasjoner å gjøre. Hvis det ikke fungerer godt, så er nok dette systemet med to arbeidsgiverlinjer mer sårbart enn om vi hadde ei arbeidsgiverlinje, tror jeg. Det er min erfaring.”*

Alle viser til at hos dem fungerer dette godt fordi de har et godt samarbeid mellom prost og kirkeverge/personalsjef. Pål viser til at i deres prosti har de et veldig profesjonelt og godt kirkevergekontor, og at de har et svært godt samarbeid. Han sier at *”vi har en veldig tillit til hverandre, dette har utviklet seg etter hvert, vi har jo jobbet sammen hele veien.”* Per sier at han har et *”supert”* forhold til sine kirkeverger, og beskriver dette slik:

*”Vi har greid å holde en veldig åpen og god tone der vi også har våget å være ærlige og tydelige mot hverandre. (...). Samtidig har vi også forsøkt å være konstruktive sammen og ha en felles måte å tilnærme oss saker på.”*

Kåre uttaler at *”jeg har et godt og greit og relativt nært forhold til den prosten som er her i dag, slik at vi snakker sammen og sjekker ut ting opptil flere ganger i uka i alle fall.”* Dette gode samarbeidet kommer altså ikke av seg selv, det er et resultat av en bevisst handling, og et ønske om få til en god samhandling.

Det synes ikke som om informantene har noen strukturert måte å utvikle samarbeidet seg i mellom på. Kåre uttrykker det slik:

*”... en må lete seg fram til det i hvert prosti...(...) Her hos oss er det litt enklere, vi sitter i samme kontorfløy. Sånn er det lettere å ha et godt samarbeid. Men det handler også om vilje til å sette av tid til å drøfte ting. Så her hos oss er vi flinke til å ta ting uformelt stadig vekk, ikke fullt så flinke til å ha de mer formelle treffene, men vi tar det når det er nødvendig.”*

Knut viser til at de har tre-fire årlige kontaktmøter og at det for øvrig skjer mange uformelle treff, men at dette kan være noe utfordrende, da prosten er travelt opptatt og mye på farten. Petter har kontor et annet sted enn kirkeverge, og opplever at dette kan medføre en viss avstand i samhandlingen mellom prost og kirkeverge.

Det meste skjer altså gjennom uformelle møter, og dette påvirkes av den fysiske avstanden mellom kontorlokalene. Der man har kontorer på samme sted oppleves det lettere enn om man er fysisk adskilt. Tidsaspektet spiller også inn, i en travel hverdag kan det oppleves som utfordrende å finne rom for å møtes.



## **4.2. Strukturelle faktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke.**

Informantene har altså ikke en opplevelse av at strukturen med en todelt ledelse i Den norske kirke er noen årsak til konflikt. Dersom den todelte ledelsen påvirker konflikthåndteringen på noen måte, oppleves det positivt ved at de drar nytte av hverandres erfaringer. Konflikthåndteringen kan derimot oppleves som sårbar fordi man er avhengig av en god relasjon og kjemi mellom konflikthåndtererne. Relasjonen mellom konflikthåndtererne utvikles først og fremst gjennom uformelle møter, og disse påvirkes av faktorer som fysisk avstand og tid.

Når jeg analyserer datamaterialet, synes det likevel å framgå at måten den todelte ledelsen er organisert på kan antas å være med på å fremme konflikt, og påvirker konflikthåndteringen. Spesielt tre aspekter trekkes frem. Dette er tjenesteordninger og rolleforståelse, prestens særskilte rolle, og en asymmetri mellom kirkeverge og prost når det gjelder ansvarsmyndighet.

### **4.2.1. Tjenesteordninger og rolleforståelse**

De ulike tjenesteordningene, og den rolleforståelse den enkelte ansatt innenfor kirken har, uavhengig av arbeidsgiverlinje og ledelsesmodell, oppleves å være en kilde til konflikt. Kåre uttrykker dette veldig tydelig:

*De konfliktenne jeg ser mest av er at en har fra kirken sin side, i visdom, eller mangel på sådan, lagt opp til at det er mange som går rundt og tror at de er ledere, og da sikter jeg først og fremst til stillinger som har en tjenesteordning, og stillinger som har, som faktisk er lederstillinger som en mer tradisjonelt forstår det med ledelse. Hvis vi trekker inn dette med tjenesteordninger, så er det fordi det er så tydeliggjort der at diakoner, kateketer, kantorer og prester har et sterkt ansvar for sine områder, og der jeg opplever at det er veldig dårlig regulert hvem som har det siste ordet, eller sagt på en annen måte, det er så mange som har det siste ordet, at det ligger en god del konfliktstoff innbakt i dette”.*

Knut er opptatt av skillet mellom vigslede og ikke-vigslede medarbeidere. Han mener at det gjennom dette oppstår et A-lag og et B-lag av kirkelige medarbeidere og uttaler følgende: ”Dette med vigsle og ikke-vigsle medarbeidere.... Det er ett eller annet merkelig, synes jeg.

*For er en kirkelig medarbeider, så er en kirkelig medarbeider. Sånn sette skulle vi alle vært vigsla som jobber i kirka.*” Pål viser til at det i kirka er mange selvstendige stillingskategorier, og at disse har arbeidsinstrukser som toucher hverandre, og dermed kan skape konflikt. Karl viser til at fordi folk har så selvstendige arbeidsområder, så jobber de ulike kategoriene ofte alene. Kantoren driver sitt kor, diakonen driver eldrearbeidet og kateketen driver konfirmantarbeidet. Dette fører til at andre sjelden observerer hvordan den enkelte driver sitt arbeid, og da kan det i følge Karl fort bli graverende før en greier å avdekke at ting ikke fungerer.

Det vises også til at kirkelige medarbeidere er veldig selvstendige personer med høy grad av yrkesbevissthet. De ser en usikkerhet hos ansatte rundt hva som er egen rolle, kontra andre ansattes roller der grenseoppgangene i stillingsinstrukser og tjenesteordninger er utydelige. Knut sier at *”Mange er individualister. De vil mye, og er ikke alltid så gode på team, samarbeid, relasjoner. For de brenner så mye for sine ting, eller for sin jobb.”* Kåre opplever at dersom ansatte benytter seg av de muligheter de opplever ligger i tjenesteordningene, kan det fort føre til en opplevelse av at noen tar seg til rette på bekostning av andre. Per mener at det er veldig viktig å være ryddig i forhold til arbeidsinstruksene, men at dette ikke løser alt. Han sier at *”... vi kan ikke skrive ned alt. Det er alltid noe som ender opp med at du må ha en god dialog, ha en god relasjon for å få det til å fungere.”*

Pål viser til at det kan oppstå konflikter mellom daglig leder og sogneprest dersom de beveger seg inn på hverandres arbeidsområde. Han sier følgende:

*”... det kan være litt negativt i enkelte menigheter, for der kan både prest på den ene siden, og daglig leder på den andre siden gå litt utover sitt eget ansvarsområde, og det kan by på problemer og vokse til konflikter. Det er vel der prestene vil begynne bli arbeidsgiver at det begynner å bli et problem”*

Petter derimot mener at prest og daglig leder burde gå mer over i hverandres arbeidsområder, og viser til følgende eksempel:

*”Jeg synes han (sognepresten) er litt unnvikende i forhold til å ta tak når daglig leder er trøtt, eller ikke på høyde. Så jeg mener han kunne ha spilt litt på hennes banehalvdel oftere, på ledelse på stabsmøter og, at de burde tåle hverandre så de kunne utveksle mer.”*

Begge hentyder altså til at det kan oppstå konflikter når sogneprest og daglig leder går ut over sitt ansvarsområde, Pål uttrykker dette ganske direkte, mens hos Petter er dette mer underforstått ved at han peker på at de burde tåle mer av hverandre enn de faktisk gjør.

#### 4.2.2. Prestens rolle

To av prostene er opptatt av prestens rolle i forhold til de andre ansatte. Pål, som nok er den av informantene som har mest erfaring med konflikthåndtering, opplever at i svært mange av de konfliktene han har hatt befatning med, så har presten vært en del av konflikten. Dette kan selvfølgelig ha sammenheng med at han er prost, og derfor ikke naturlig kommer i kontakt med konflikter som ikke angår prester. Men selv viser han til de store endringene som har skjedd i prestenes rolle etter den nye kirkeloven fra 1996 trådte i kraft. Slik Pål ser det, kan dette ha medført at enkelte prester har blitt mer utrygge på egen rolle. Han uttaler følgende:

*”Men jeg ser jo at i mange av de konfliktene jeg har hatt befatning med, så har presten vært en del av konflikten. Jeg tror at mye av årsaken ligger i den store forandringen som har skjedd de siste, ja jeg vil si de siste 30 åra, kanskje, men spesielt fra 1996 da en fikk den nye kirkeloven. Da ble jo ganske mye også lokalt forandret når det gjelder ansvarsforhold, og når det gjelder presten sine oppgaver. Det som jeg nok ser, er at enkelte prester i møte med forandringene, og det har jo skjedd enda mye mer forandring senere, men enkelte prester blir litt utrygge, føler seg kanskje litt trua og har litt problemer med å håndtere samarbeidet både med kirkeverge, og med daglig leder der en har det i menigheten.”*

Pål viser også til at embetslinjas flere hundre år gamle tradisjon med privilegier og en høy bevissthet på yrkesstand og stolthet, og det å være embetsmann utnevnt av kongen, gav en viss selvtilit.

Lokalt har også arbeidsoppgavene og ansvarsforhold endret seg. Etter hvert som daglig ledere har fått mer faglig trygghet og tyngde, opplever Pål at en del prester har gitt avkall på sin lederposisjon i menigheten. Han sier følgende:

*”Det er enkelte prester som gir avkall på sin lederposisjon i menigheten, og det jeg mener at en prest skal ha (lederposisjon) når det gjelder åndelig og strategisk ledelse. Jeg synes at noen ganger så er det en usikkerhet fra prestene sin side på hva er deres ansvar, og hva er daglig leder sitt ansvar. Der tenker jeg at prestene skal ha stor frimodighet på å ivareta det åndelige ansvaret sitt.”*

Per er mer opptatt av prestens rolle i forhold til de andre vigslede stillingskategoriene i kirken. Han bruker som eksempel presten sitt ansvar i forhold til gudstjenesten. Presten har

hovedansvar for gudstjenesten, men flere andre yrkesgrupper er også inne og opplever å ha et ansvar for sine områder. Han viser til et klassisk eksempel med prestens rolle kontra kantorens rolle:

*”Det er jo sognepresten som har ansvar for gudstjenesten. Og hvis det da er med en eller annen i gudstjenesten som også er ansatt, en organist for eksempel, som ikke finner seg i det presten sier, og ikke holder sitt ansvar. Det er klart, organisten har også sitt ansvar som ikke presten skal blande seg inn i, men når det kommer til stykket, så er det jo presten som har hovedansvaret for gudstjenesten. Og noen ganger så er det ikke alltid like greit.”*

Også Kåre er opptatt av dette. Han beskriver det på følgende måte:

*”Prestestillingene er så sentrale i arbeidet at de kommer i berøring med funksjoner, eller arbeidsområdene til så mange stillinger, at det ligger på en måte innbakt at sånn må det nesten bli, det er forutsigbart.”*

Flere av informantene er også inne på prestens rolle i forhold til de frivillige i menigheten, og mener at dette har endret seg. Karl viser til at den tette innvevingen mellom de frivillige og ansatte kan være med på å gjøre konfliktsituasjoner mer komplekse. Pål trekker de historiske linjene, fra presten som ”far” og embetsmann med en høy yrkesbevissthet, til at dette nå nesten har forsvunnet, slik at de frivillige nå ser på presten på en annen måte enn før. Samtidig med denne utviklingen har det i følge Knut skjedd en økende bevissthet hos de frivillige om at de er med og jobber sammen med de ansatte. De anser seg som meningsberettet, at de har krav på informasjon, og har ikke lenger det samme opphøyde bildet av presten som preget tidligere generasjoner. Oppsummert fører dette til en usikkerhet om prestens rolle i forhold til andre medarbeidere innenfor kirken, både ansatte og frivillige. Denne usikkerheten kan gi grobunn for konflikt.

### **4.2.3. Asymmetri**

Tre av informantene forteller om en opplevelse av det jeg vil kalle en asymmetri mellom kirkeverge og prost når det gjelder ansvarsmyndighet. Kåre beskriver dette på følgende måte:

*”Når sterkere virkemidler må vurderes eller tas i bruk, så oppstår det veldig tydelig at det er en mangel på symmetri i myndighet mellom kirkeverge og prost. Mens kirkeverge på vegne av fellelrådet har mulighet til å gjøre tiltak som prosten ikke har. Prosten må søke støtte og myndighet på et overordnet nivå for eksempel å foreta en omplassering.”*

Per og Pål er også inne på dette når de snakker om hvilke tiltak de har mulighet til å ta i bruk. Begge erkjenner at kirkevergen kan ta raskere beslutninger, mens de har et mer begrenset

arbeidsgiveransvar, og må derfor løfte avgjørelser om for eksempel omplassering opp til bispedømmerådsnivå. Ingen av dem anser likevel dette som noe problem. Per sier at det i stedet er en fordel, fordi det gjør at de får litt tid til å la ting modnes, slik at det ikke blir tatt forhastede avgjørelser. Pål viser til at det kan være en utfordring at kirkevergen er på topp i sin linje. Han sier at *”jeg tror strukturen som en har når det gjelder fellesråd, kan være veldig uheldig når kirkevergen er part i konflikten og i praksis ikke har noen over seg.* Han er også opptatt av at det må være balanse mellom kirkeverge og prost, hvis ikke kan det oppstå en maktkamp mellom disse. Han sier at *”hvis du får en kirkeverge som er relativt usikker på ting, ikke minst og hvis det kan være visse meningsmotsetninger mellom kirkeverge og prost... Så det er klart at det kan bli en maktkamp.”*

Det er verdt å merke seg at informantene i den grad de opplever at denne asymmetrien er en utfordring, så peker de på at de negative konsekvensene ligger hos den andre linjen, ikke i sin egen. Kåre reflekterer over dette: *”Så blir en jo litt preget av hvor en står uansett, og tenker ofte best om det en selv står oppe i og er vant til.”* Det kan altså virke som om strukturen fører til en linjeidentifisering, man opplever først og fremst et ansvar for ”sine egne”.

### **4.3. Hvordan har konflikter blitt håndtert i kirken?**

Når man skal se på hvordan konflikter har blitt håndtert i kirken, er det naturlig å spørre seg om konflikter oppstår lettere i kirken enn ellers i samfunnet. På spørsmål om de opplever dette svarer alle informantene nei. De mener at det verken oppstår flere eller færre konflikter i kirken, men at kirken gjenspeiler samfunnet for øvrig, der folk må jobbe sammen oppstår det også konflikter. Flere av informantene mener imidlertid at de konfliktene som oppstår i kirken har en tendens til å bli større enn ellers i samfunnet. En av årsakene til dette er at den åndelige dimensjonen fort blir en faktor i konflikter i kirken. Kåre uttaler følgende:

*”Det som kanskje er den viktigste forskjellen slik jeg opplever det, er at når det først oppstår en form for konflikt, så blir den ofte vanskelig i den forstand at du får inn en dimensjon, at det man jobber med er så nært ens eget personlighet, nær sagt ens dype indre, spørsmål om tro veldig fort kommer inn i bildet og kompliserer konflikten.*

Pål og Petter viser til en tendens til å åndeliggjøre konflikter, og spesielt Petter mener at for eksempel bønn kan brukes til å manipulere andre. Han sier at det han tror kan eskalere konflikt i kirkelig sammenheng er *”hvis de blir sikre på at de har Gud på sin side.”*

Per viser til det kristne idealet om å tilgi hverandre og strekke seg langt, "gå de sju mila", fører til mange ikke snakker ut om problemer som oppstår. Dette har sammenheng med en annen årsak som informantene peker på som årsak til at konflikter ofte blir større i kirken, at man i kirkelige sammenhenger fort blir for snille. Man døyver ned konflikten istedenfor å ta den opp fordi man ikke våger å være tydelig, man er redd for å såre. Det er en opplevelse av at terskelen for å si fra om en konflikt er høyere enn ellers i samfunnet. Kåre sier følgende:

*"Det er kanskje i Den norske kirke litt flere av de som er litt unnselige og forsiktige, slik at det kan være grunnlag for at de som er litt pågående og brautende har litt lettere spillerom. Det kan forklare at en del folk får ture fram litt lenger enn de ville på en annen arbeidsplass, fordi terskelen for å si fra om noen som ligner på en konflikt, er nok kanskje litt høyere enn i kirke."*

Når først noen våger i si fra, får man da gjerne det Kåre omtaler som "ketsjupeffekten", plutselig er det mange som våger å si fra, og man sitter igjen med en opplevelse av en konflikt som plutselig har blitt veldig stor. Dette får også betydning for konflikthåndteringen.

#### **4.3.1. Konflikthåndtering på lavest mulig nivå.**

Mine informanter befinner seg alle på et mellomleder- eller toppledernivå i henholdsvis bispedømmerådslinjen og fellesrådslinjen. Dette medfører at de i det daglige ikke nødvendigvis har nær kontakt med stabene i de enkelte menighetene. Spesielt gjelder dette for kirkeverge og personalsjefer, som har et eget stabsfellesskap bestående av ansatte innenfor sentraliserte støttefunksjoner i fellesrådene. Også prostene sitter noe fjernt fra stabene i menighetene, men de har alle tre sitt stabsfellesskap i en av menighetene i prostiet. Der har de også tjeneste som menighetsprest. Dette medfører at de er mye tettere på hva som rører seg i denne menigheten enn i de andre menighetene i sitt prosti.

Informantene viser til at det ofte er førstelinjelederne i menighetene, daglig ledere og sogneprester, som i første omgang observerer konflikter, og som har ansvar for å følge opp konflikthåndteringen. Spesielt Karl understreker dette veldig tydelig: "Jeg tenker, det er så viktig at en er nøye på som konflikthåndterer, å ikke hoppe over det laveste leddet, det er viktig". Knut viser til at han i oppfølgingen av daglig ledere prøver å bevisstgjøre dem om at konflikter kan oppstå, og at det da i første omgang er de som må håndtere dette.

Samtidig ser jeg av de historiene som fortelles om konflikter, at i de fleste tilfellene så er presten på en eller annen måte ofte involvert som part i konflikten. Når en prest er involvert i konflikten, vil konflikthåndteringsnivå ligge hos prost og kirkeverge, fordi prestens nærmeste overordnede er prosten. Pål forteller for eksempel om en nytilsatt prest som fort kom i konflikt med daglig leder. Petter løfter også fram konflikter mellom sogneprest og daglig leder, selv om han ikke har opplevd dette selv. Kåre, Knut og Per forteller om konflikter mellom sogneprester og andre ansatte.

#### **4.3.2. Samtalen som konflikthåndteringsverktøy.**

Samtlige informanter understreker viktigheten av samtalen som konflikthåndteringsverktøy. Dersom konflikten ligger innenfor den ene arbeidsgiverlinjen, beskrives denne som enklere å håndtere enn dersom konflikten er mellom to linjer. I de følgende underkapitlene beskriver jeg de funnene jeg har gjort i forhold til konflikthåndtering av konflikter som går på tvers av arbeidsgiverlinjene. Ved konflikter innenfor en og samme arbeidsgiverlinje, følger informantene som oftest den samme ”malen”, men de trenger ikke å forholde seg til den andre arbeidsgiverlinjen.

Alle informantene beskriver at de så raskt som mulig når de blir gjort oppmerksom på en konflikt, tar kontakt med ”sin” ansatt for en samtale. Informantene bruker denne første samtalen til å samle inn informasjon om situasjonen. De danner seg et bilde om hva det dreier seg om, hvem som er involvert og hvor alvorlig situasjonen er. Fem av de seks informantene sier at i denne fasen er det kun den eller de, som de har arbeidsgiveransvar for, de snakker med. Spesielt Per er tydelig på dette: (om å snakke med en fellelrådsansatt part i en konflikt)

*”Da mener jeg at jeg trår over en grense som ikke er mitt ansvar. Jeg **må** koble inn arbeidsgiver. Ellers hadde jeg gått bak ryggen på arbeidsgiver, og det ville være gjenstand for – selvsagt – konflikt mellom oss også.*

Kåre er den eneste som nevner at i noen tilfeller vil det være aktuelt for ham å snakke også med noen fra den andre linjen på tomannshånd, men han understreker at dette kun skjer i samråd med prosten, og dersom dette oppleves greit for den aktuelle involverte.

Dersom den første samtalen innenfor egen arbeidsgiverlinje ikke fører til en løsning på konflikten, oppgir alle informantene at neste skritt er å ta kontakt med leder i den andre linjen. Sammen innkaller de så aktuelle parter til videre samtaler. Alle informantene understreker at

fra dette stadiet av, er det viktig at relasjonen mellom prost og kirkeverge/personalsjef er preget av åpenhet og tillit for at den videre konflikthåndteringen skal bli god. Fire av de seks informantene beskriver en veldig god relasjon til den andre parten. Pål sier at *”det er jo personalsjefen og meg som har sånne ting sammen, så vi har et veldig godt og tett samarbeid, og vi har og en veldig tillit til hverandre vil jeg si, så det samarbeidet går godt.”*. Karl understreker at nøkkelen ligger i at kirkeverge og prost går strategiene sammen. De to siste informantene beskriver også en god relasjon til den andre parten, men de uttrykker samtidig et ønske om at relasjonen kunne vært enda bedre. Pål uttrykker det på denne måten:

*”Jeg synes nok at kontakten mot kirkevergekontoret kunne vært bedre. Men det kunne jeg nok tatt initiativ til selv også.”*

Knut sier at det er masse vilje til å få til et godt samarbeid, men at det i hverdagen ofte blir lite tid til å jobbe med dette.

Fire av de seks informantene viser til at de ved vanskelige konflikter raskt trekker inn bedriftshelsetjenesten når de skal ha samtaler med de involverte partene. Alle fire understreker at de opplever dette som en veldig god og viktig hjelp i konflikthåndteringen. Det er også en felles forståelse med den andre linjen om å bruke bedriftshelsetjenesten. Informantene opplever at bedriftshelsetjenesten bidrar med god kompetanse innen konflikthåndtering og veiledning. Kåre uttrykker det slik: *”Vi har hatt mye glede av dem (bedriftshelsetjenesten), både i forhold til veiledning av ansatte som har vært i konflikt med hverandre, og også hvis jeg har bedt om hjelp til å håndtere ulike situasjoner.*

To av informantene nevner ikke spesifikt bedriftshelsetjenesten, men de forteller om konkrete konfliktsituasjoner hvor de har hentet inn eksterne veiledere til hjelp med konflikthåndteringen. Alle informantene mener at det å ha med noen utenfra, enten det er bedriftshelsetjenesten eller andre eksterne veiledere, som kan ha et litt mer distansert forhold til konflikten, er viktig for å få til en god konflikthåndtering.

### **4.3.3. Andre tiltak.**

Det varierer litt hva de ulike informantene opplever at de har av muligheter for tiltak dersom samtale med de involverte partene ikke fører fram. Fire av informantene nevner omplassering og oppsigelse, men at det er sjelden dette blir brukt. Både Pål og Knut sier at det er begrenset hva slags muligheter de har til iverksetting av tiltak og viser til at i små enheter blir for



eksempel omplassering vanskelig å gjennomføre. Knut nevner også at det heller ikke finnes økonomiske verktøy å ta i bruk, i form av for eksempel sluttpakker. Både Kåre og Per tar fram som et moment at kirkevergen har mulighet til å gjøre tiltak raskere enn prostene har, siden kirkeverge befinner seg på et høyere ledelsesnivå enn det prostene gjør. Kåre opplever også at man lettere ser mulighetene for tiltak i fellestrådslinjen enn i bispedømmerådslinjen.

*”Altså, nå blir det snakk om min opplevelse og følelser med dette her, så er det nok sånn at i rådslinjen, fra fellestråds linje, så har en nok lettere for å se mulighetene og ta i bruk hele skalaen av virkemidler, fra samtale som det mildeste verktøyet og helt til oppsigelse som det mest dramatiske. Også for eksempel bruk av omplassering som kan være et aktuelt virkemiddel. Men virkemidler som oppsigelse, omplassering og den type sitter nok mye lengre inne i den geistlige linjen. Jeg tror det kan være litt kulturhistorisk begrunnet, at det skal veldig mye til å ryste for hardt i en prest. Men jeg savner nok, i alle fall i et par eksempler, at ting kunne vært løst fortere om med mindre sår hvis en hadde tatt i bruk for eksempel omplassering i fra den andre linjen sin side.”(Kåre)*

Verken Per eller Petter nevner noe om omplassering eller oppsigelse som tiltak, selv om Per viser til at kirkevergen kan ta beslutninger kjappere enn det han selv kan gjøre.

#### **4.3.4. Konfliktforebygging som konflikthåndteringsverktøy**

Fem av de seks informantene understreker viktigheten av konfliktforebygging i forhold til håndtering av konflikter. Pål sier at *”forebygging er veldig viktig, å legge vekt på et godt og positivt arbeidsmiljø er helt avgjørende”*. Karl sier at de har et fokus på å ta opp ting, slik at man får luftet de små irritasjonene, og at dette virker forebyggende.

Fire av informantene (Pål, Petter, Karl og Kåre) forteller at arbeidsmiljøkartlegging, eller psykososiale vernerunder er et viktig verktøy i forhold til konfliktforebygging. Alle fire har en fast rutine på gjennomføring av dette, og det er et samarbeid mellom prost og personalsjef. Med på disse vernerundene er, foruten den aktuelle staben, prost, personalsjef, verneombud og bedriftshelsetjeneste. En felles opplevelse er at vernerundene er forebyggende, og at det har ført til en ærligere samtale i stabene. Kåre uttrykker det på denne måten:

*”Jeg kan jo si at som et lite hjertesukk, psykososialt vernearbeid, jeg kan ikke få sagt høyt nok hvor viktig jeg opplever at det er. Det å få tatt ting mens det er relativt ferskt, og det å få skapt en arena hvor det er legitimt å faktisk snakke om sånn som vi har det, også med det perspektiv at det kan bli bedre.”*

Knut nevner ikke arbeidsmiljøkartlegging eller psykososiale vernerunder i forbindelse med forebygging av konflikter, men han understreker sterkt at konflikthåndtering og

konfliktforebygging er et ledelsesansvar, og at god trygg ledelse veldig ofte kan forebygge og avverge konflikter. Per bruker ikke ordet konfliktforebygging, men han snakker varmt og engasjert om bygging av team på tvers av linjene, og det kommer tydelig fram at han opplever at dette betyr mye for arbeidsmiljøet. Det skaper en enhetsfølelse som han anser som viktig.

#### **4.3.5. Kompetanseheving i forhold til ledelse og konflikthåndtering.**

Flere av informantene peker på manglende kompetanse og erfaring innenfor ledelse som en utfordring i forhold til konflikthåndtering. Spesielt viser prostene til manglende kompetanse hos daglig ledere og kirkeverger. De viser til endringer som ble gjort i forbindelse med ny kirkelov av 1996 hvor det ble lovfestet at alle fellesråd skulle ha en daglig leder. I mange tilfeller ble menighetssekretærer uten noen ledererfaring eller kompetanse ”oppgradert” til daglig ledere. Pål beskriver det slik:

*”For mange av de daglige lederne har hatt en veldig dårlig bakgrunn utdanningsmessig og erfaringsmessig. Det var jo sånn at en tok en som allerede var ansett, enten som menighetssekretær, eller i andre stillinger, og satte dem som daglig leder. De hadde ingen ledererfaring mange av dem, veldig tynn utdanningsmessig bakgrunn. Og i møte med sterke fagpersoner da, enten da prest eller kateket eller en kantor, så har nok enkelte av disse følt seg litt utrygge, og kanskje litt dårlig utdannet. De har ikke hatt den tyngden som ofte er nødvendig for den som skal være leder. Og det har vært årsak til vanskelige samarbeidskonstellasjoner og konflikter.”*

Petter opplever at nytilsatte daglig ledere ofte fortsatt har liten ledelseserfaring, og at en manglende jevnbyrdighet i forhold til sogneprest kan føre til konflikt. Han viser også til at lønnsnivået med på å opprettholde dette, ved at lønnsnivået er for lavt, får man ikke de best kvalifiserte lederne. Han uttaler følgende:

*”Jeg ser at daglig ledere ofte hankes inn blant folk som er tidlige i yrkeslivet, ofte står ikke lønnen i forhold til ansvaret, så jeg tror at det ville være mindre konfliktfylt dersom en var mer jevnbyrdige, og det har jeg sagt på kirkevergekantoret, at lønnsmidlene burde være sånn at vi fikk folk som hadde det vettet som må til for å være daglig leder.”*

Det er litt interessant å se at det først og fremst er prostene som opplever manglende kompetanse hos daglig ledere som en utfordring. Kirkeverge og personalsjefer erkjenner at dette kunne skje ved omlegging til ny kirkelov, men viser til at det siden den gang er gjort mye god kompetanseheving blant daglig ledere, og at de jobber bevisst og aktivt med dette.

Karl viser faktisk til den motsatte erfaringen, at de ser at en del prester har manglende forståelse for ledelse. *”Av og til dukker det opp prester som vi må lære opp, som ikke har den samme erfaringen...”* Han opplever at dette henger sammen med en manglende tydelighet i presterollen kontra daglig ledere. Men han opplever også at det at de har jobbet strukturert med ledelse innenfor fellesrådslinjen, har bidratt til trygghet i daglig lederjobben, som igjen har skapt tydelighet i presterollen i forhold til ledelse.

Det kan synes som om det er en høy bevissthet hos alle informantene om viktigheten av god kompetanse i forhold til konflikthåndtering. Flere viser til et aktivt arbeid for å styrke kompetansen hos sine førstelinjeledere, gjennom kursing, og gjennom refleksjon og samtale i ledergruppa. Flere av informantene har også hatt fokus på å videreutvikle egen kompetanse.

Det kan også synes som om det har skjedd en positiv utvikling i kirken de senere årene når det gjelder forståelse for, og kompetanse i konflikthåndtering. Pål sier at dette er mye mer på agendaen enn før, og tror at kirken har blitt mer profesjonalisert på dette området.

#### **4.3.6. Etter konflikten**

Som et siste punkt i kapitlet om hvordan konflikter har blitt håndtert, tar jeg med et punkt som jeg ikke bevisst var ute etter å finne noe om i intervjuene, men som har kommet fram av datamaterialet i etterkant. Hva skjer i stabene etter at konflikthåndteringen er avsluttet? Selv om konflikten på sett og vist er løst, viser flere til at det likevel skjer en avskalling i staben, folk slutter i jobbene sine. Pål forteller om en konflikt i en menighet som har blitt løst, og beskriver situasjonen slik:

*”Det som har skjedd i etterkant er jo at han som var vikar for daglig leder, slutta. Diakonen har slutta, og kateketen har blitt omplassert. Så det har blitt en veldig stor utskiftning av staben, og det vil jo vise seg hvordan det går videre.”*

Knut forteller om en konflikt som etter hans oppfatning fikk en meget god håndtering på tvers av de to linjene, likevel opplever de at *”enkelte har det som en livsoppgave å holde liv i den gamle konflikten”*. Karl sier at *”hvis de lever videre, etter en konflikt lever videre i staben, så har de de egenskapene, om de aldri så gjerne vil være snille og greie da, for å si det litt spøkefullt, så har de de med seg likevel”*. Han uttaler at han er i tvil om det er mulig å leve godt videre sammen etter store konflikter. Mange sitter igjen med store stressopplevelser og det tar lang tid å bygge opp tilliten igjen. Han viser til at personlighetstrekk ofte kan være

konfliktfremmende, og selv om den aktuelle konflikten løses, så er personens egenskaper fortsatt der.

#### ***4.4. Oppsummering.***

I dette kapittelet har jeg analysert funnene i mitt datamateriale. Jeg har funnet at den todelte ledelsen ikke oppleves noen særlig grad å være årsak til konflikt. Konflikt oppstår først og fremst i de personlige relasjonene mellom folk. Når det gjelder konflikthåndtering, oppleves heller ikke den todelte ledelsen som et problem i forholdet til dette, snarere som en styrke ved at man er to som kan dra gjensidig nytte av hverandres erfaringer. Samtidig opplever informantene at konflikthåndteringen blir sårbar fordi den er avhengig av at det er en god kjemi og relasjon mellom konflikthåndtererne. Det synes ikke å eksistere noen formalisert, strukturert måte å utvikle disse relasjonene på. Relasjonsbyggingen skjer mest gjennom uformelle møter, og i hvilken grad disse blir gjennomført påvirkes av faktorer som fysisk avstand og tid.

De ulike tjenesteordningene som eksisterer i kirken, og den rolleforståelse dette gir den enkelte ansatt, oppleves som en kilde til konflikt. Ordningen med vigsling av de yrkesgrupper som har egne tjenesteordninger, synes å understreke en opplevelse av et A-lag og et B-lag av ansatte i kirken, og bidrar til en økt yrkesbevissthet hos den enkelte ansatte. Samtidig er det en utydelig grenseoppgang mellom de ulike yrkeskategoriene, overlappingen av ansvarsområder er stor og dette synes å føre til en usikkerhet rundt rolleforståelse både for egen og andres roller. Disse overlappingene viser seg spesielt i forhold til prestens rolle, både i forhold til kateket, diakon og kantor, men også i forhold til daglig leder. Det kan også synes som om det har utviklet seg en usikkerhet i forhold til egen rolle blant en del prester.

Et annet funn som er sterkt relatert til strukturen i Den norske kirke, er en opplevelse av asymmetri blant konflikthåndtererne. Prost og kirkeverge har ulik ansvarsmyndighet, hvilket medfører at kirkeverge har større mulighet til å sette i verk tiltak, mens prost må henvende seg oppover i sitt system for å kunne gjennomføre nødvendige tiltak i konflikthåndteringen. Dette kan antas å føre til en form for maktkamp mellom konflikthåndtererne. Det synes også å eksistere en linjeidentifisering, den enkelte ansatte opplever først og fremst et ansvar for egne ansatte.

Når det gjelder konflikt og konflikthåndtering, synes det ikke som om det eksisterer flere konflikter i kirken enn ellers i samfunnet, men at den åndelige dimensjonen kan gjøre konfliktene større enn ellers. Personlig tro og overbevisning, bruk av bønn og det kristne idealet om tilgivelse er faktorer som spiller inn i forhold til dette. Informantene viser til at det er viktig med konflikthåndtering på lavest mulig nivå (sokneprest/daglig ledernivå), men at det i mange tilfeller havner hos prost/kirkeverge fordi presten ofte er en del av konflikten. Det synes ikke å eksistere en oppfatning av at presten lettere havner i konflikt pga personlighet, men fordi de strukturelle rammene om prestens stilling i stor grad er overlappende med mange andre stillinger i kirken.

Samtalen oppleves som det viktigste konflikthåndteringsverktøyet, og samarbeidet mellom konflikthåndtererne fungerer godt. Det oppleves likevel som om man har begrensede muligheter til tiltak utover samtalen, og dette relateres i stor grad til strukturen, spesielt i forhold til opplevelsen av asymmetri. Informantene understreker viktigheten av forebygging, og flere viser til godt fungerende psykososiale vernerunder og en aktiv bruk av bedriftshelsetjenesten. Det eksisterer også en høy bevissthet om viktigheten av god kompetanse i forhold til konflikthåndtering, men spesielt hos prostene er det en opplevelse av manglende kompetanse i forhold til dette på førstelinjeledernivå hos fellestrådslinjen.

Selv om informantene altså i utgangspunktet ikke anser den todelte strukturen som et problem, så innebærer underelementer av strukturen en utfordring i forhold til konflikt og konflikthåndtering. I neste kapittel drøfter jeg disse resultatene opp mot problemstilling, forskningsspørsmål og teori.

## **5. Drøfting av funn**

Drøftingen følger samme oppbygging som analysen. I første del av kapitlet tar jeg for meg oppgavens problemstilling; i hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke. Deretter fokuserer jeg på struktur faktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering, mens jeg i siste del av kapitlet drøfter hvordan konflikter har blitt håndtert i kirken, relatert til den todelte ledelsesstrukturen.

Gjennom analyse av datamaterialet har det kommet fram flere interessante funn. Da jeg startet med arbeidet med denne oppgaven var det med en klar opplevelse av at det eksisterer en forståelse av at Den norske kirkes struktur med en todelt ledelsesstruktur er med på å fremme konflikt. Datamaterialet viser imidlertid at selve den todelte ledelsen ikke synes å være konfliktfremmende, men at det derimot er andre strukturelle faktorer som kan oppleves som årsak til konflikt, og som påvirker konflikthåndteringen. Jeg hadde også en opplevelse av at den todelte ledelsen vanskeliggjør konflikthåndtering i kirken. I noen grad underbygger datamaterialet dette, men først og fremst viser materialet at det er de personlige relasjonene mellom konflikthåndtererne som er avgjørende for hvor vellykket konflikthåndteringen blir.

### ***5.1. I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikthåndteringen i Den norske kirke?***

I kapittel. 2.1 gjorde jeg rede for Leawitts diamant, som er en modell som viser hvordan organisasjoner fungerer (Askeland 2003). Den består av fire elementer, teknologi, oppgaver, medlemmer og struktur. Elementene er gjensidig avhengig av hverandre, og påvirker derfor hverandre i kraft av det de er. Strukturen vil påvirke både organisasjonens medlemmer, dens oppgaver og aktiviteter og den kompetanse og kunnskap som finnes i organisasjonen. I teorikapitlet (se kap. 2.4.) har jeg også gjort rede for hvordan strukturen i Den norske kirke er bygd opp. Den norske kirke består formelt og juridisk ikke bare av en organisasjon, men av to. Man har en organisasjon som er lokalt forankret, og som ikke har noen instruerende myndighet over seg. Den andre organisasjonen er nasjonalt forankret, og regionalt styrt. Ledere må henvende seg oppover tjenestevei i systemet når vanskelige avgjørelser skal tas. Relaterer man dette til Leawitts diamant, kan man påstå at den todelte ledelsen i Den norske kirke allerede i utgangspunktet påvirker konflikthåndteringen ved at to ulike organisasjoner og strukturer skal framstå som en, og må finne felles løsninger på utfordringer.

Til tross for dette viser studien at informantene ikke opplever at selve den todelte ledelsen påvirker konflikt og konflikthåndtering i særlig stor grad. Pål uttrykker at *"egentlig er det en fordel at vi er to linjer inne og håndterer dette sammen, for da kan vi komme med innspill, og vi kan spille på lag med hverandre"*, mens Karl sier følgende: *"Jeg tenker at kirka sin tro på og ide om at hvis vi hadde hatt en ledelseslinje, så hadde alt vært så mye bedre, det er lurere tror jeg, det er selvbedrag."* Det er derimot andre strukturelle faktorer som fremstår som konfliktskapende, og som også synes å påvirke konflikthåndteringen. Disse elementene er tjenesteordninger og rolleforståelse, prestens spesielle rolle, og en asymmetri mellom konflikthåndtererne. Informantene relaterer imidlertid i liten grad dette til den todelte ledelsen. Det kan virke som om den todelte ledelsen som begrep er løsrevet fra øvrige strukturelle elementer i organisasjonen. Todelt ledelse handler for informantene om at det er to ledere som er arbeidsgivere for hver sine ansatte på samme arbeidsplass. Disse lederne har også ansvar for konflikthåndteringen. Konflikthåndtering er en klart definert lederoppgave. Sett i forhold til Leawitts diamant, som sier at alle elementer i en organisasjon gjensidig påvirker hverandre, så kan man altså ikke si at konflikthåndteringen er løsrevet fra strukturen. Strukturen former både medlemmene og oppgavene.

I sin hverdag opplever informantene at de har et godt samarbeid med lederen i den andre organisasjonen, og det kan synes som om dette er årsaken til at de ikke opplever den todelte ledelsen som et problem. Pål sier for eksempel: *"Vi har greid å holde en veldig åpen og god tone... (...). Samtidig har vi også forsøkt å være konstruktive sammen og ha en felles måte å tilnærme oss saker på."* De forklarer altså et strukturelt spørsmål ved å vise til opplevelser som går på forholdet mellom medlemmer i de to organisasjonene. Dette viser hvordan de ulike elementene i organisasjonen gjensidig påvirker hverandre. Et av funnene i denne studien, og som viser på hvilken måte den todelte ledelsen påvirker konflikthåndteringen, er at den blir veldig personavhengig, og dette gjør konflikthåndteringen sårbar. Pål sier at *"Hvis det (samarbeidet) ikke fungerer godt, så er nok dette systemet med to arbeidsgiverlinjer mer sårbart enn om vi hadde en arbeidsgiverlinje"*. Konflikthåndteringen synes likevel ikke å være et problem hos mine informanter. Alle opplever at de har et godt samarbeid og en god personlig relasjon til "sin" prost eller kirkeverge, selv om enkelte av dem uttrykker et ønske om at relasjonen kunne vært bedre.

Einar Aadland uttalte på et kurs på menighetsfakultet 20. mars 2014 følgende: *”Todelt ledelse kan fungere bra, men det krever samarbeidsvilje, koordineringsevne og er sårbart for dårlig kjemi”*. I min undersøkelse opplever altså informantene at den todelte ledelsen fungerer bra, og at de har en god relasjon til hverandre. Bente Skårberg (2007) har i sin masteroppgave, som bygger på en spørreundersøkelse, gjort et annet funn. I hennes studie er det kun en tredjedel av informantene som er fornøyd med samarbeidet, mens en tredjedel oppgir at samarbeidet fungerer dårlig. Også Hege Steinsland (2013), som har intervjuet tre kirkeverger og to proster, finner at disse opplever relasjonen mellom kirkeverge og prost vanskelig. Både Skårberg og Steinsland viser til tidsaspektet som en mulig årsak til dette. Undersøkelsene deres viser til at mange av informantene opplever det som utfordrende å finne tid til samarbeid og relasjonsbygging. En av mine informanter, Knut, viser til det samme. Han oppgir at selv om det er god vilje til samarbeid, så er det vanskelig å finne tid til dette. Han opplever likevel ikke at dette fører til at samarbeidet blir dårlig. De andre informantene opplever derimot at de har gode møtepunkter med sin ”motpart”, både formelle og uformelle. Dette gjør at relasjonen oppleves som god, og samarbeidet fungerer godt i det daglige.

En kan spørre seg hva som gjør at informantene i min undersøkelse opplever relasjonen mellom kirkeverge og prost som god. Det er ingenting som tilsier at de har en mindre travel arbeidshverdag enn informantene i de to undersøkelsene jeg har vist til. Likevel ser vi at de altså opplever samarbeidet som godt. Det kunne være nærliggende å tenke seg at en samlokalisasjon av kontorlokaler fører til en bedre relasjon, men kun en av informantene deler kontorlokaler med sin medleder. Knut viser til at det er en høy kirkelig identitet på Sør-Vestlandet, og at dette gjør mye med motivasjonen til å få til et godt samarbeid. Undersøkelsen er imidlertid for liten til at det er mulig å peke på dette som en årsaksfaktor. Det kunne derfor vært interessant med en studie som så på sammenhengen mellom kirkelig identitet og motivasjon for samarbeid.

Hvordan oppleves så den todelte ledelsen å påvirke konflikt og konflikthåndtering? Drøftingen viser at selv om den todelte ledelsesstrukturen i lys av teorien om at strukturen påvirker organisasjonens oppgaver og medlemmer, dermed påvirker konflikt og konflikthåndtering, så har ikke informantene i noen særlig grad en opplevelse av dette. De viser til at det er relasjonen mellom konflikthåndtererne som er avgjørende for kvaliteten på konflikthåndteringen. Den todelte ledelsen påvirker imidlertid konflikthåndteringen på den



måten at den blir sårbar ved at den oppleves som veldig personavhengig. Analyse av funnene viser at strukturelle underelementer av den todelte ledelsen likevel synes å påvirke konflikt og konflikthåndtering i kirken. Dette drøfter jeg nærmere i kapittel 5.2. med underkapitler.

## ***5.2. Strukturelle faktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke.***

Frank Grimstad, direktør i KA, viser i artikkelen ”Konfliktskapende strukturer” (2002) til at strukturen i Den norske kirke medvirker til uklarhet og konfliktskaping, er lite egnet til å håndtere konflikter når de først oppstår, og er lite egnet til å forebygge konflikter. Mine informanter var ikke opptatt av struktur som årsaksforklaring til konflikter. På direkte spørsmål svarer de at den todelte ledelsen oppleves ikke som årsak til konflikt. Anne Kjærnes Bratland (2002) har i sin hovedfagsoppgave ”Hellige konflikter – om teologiens plass i kirkelige konflikter” sett noe av det samme. Kun en av hennes tolv informanter forklarer konflikter ut fra strukturelle faktorer. Men strukturen synes likevel å påvirke konflikthåndteringen. Selv om mine informanter ikke opplever at Den norske kirkes struktur med en todelte ledelse er årsak til konflikt, fant jeg i min undersøkelse spesielt tre strukturelle elementer som har en kime til konflikt i seg og som også er med på å påvirke konflikthåndteringen. Disse elementene er tjenesteordninger og rolleforståelse, prestens rolle, og asymmetri i ansvarsmyndighet mellom kirkeverge og prost.

### **5.2.1. Tjenesteordninger og rolleforståelse.**

Flere av stillingene i Den norske kirke er regulert i egne tjenesteordninger for den enkelte stillingskategori. Dette gjelder ulike prestestillinger som biskop, prost og menighetsprest. I tillegg er det egne tjenesteordninger for kateketer, diakoner og kantorer. Disse tjenesteordningene definerer de ulike stillingskategoriene som selvstendige ledere av hver sitt tjenesteområde, for eksempel er kateketen leder av menighetens undervisningstjeneste. Presten er ansvarlig for forberedelser og gjennomføring av gudstjenester og andre kirkelige handlinger. I tjenesteordningene står det også at de er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd innenfor de planer og programmer som er fastsatt for undervisningstjenesten i Den norske kirke. Disse stillingskategoriene vigsles, eller ordineres til tjeneste, og står derfor under tilsyn av biskopen, uavhengig av hvilken arbeidsgiver de har. I denne studien kommer det klart fram at informantene opplever

at disse tjenesteordningene, og måten de blir tolket på av den enkelte ansatt, kan være konfliktfremmende. De beskriver en opplevelse av en sterk rollebevissthet, og en uklarhet om hvor grenseoppgangene går, spesielt i forholdet mellom prest og andre stillingskategorier.

Det synes altså å være en høy grad av profesjonalisering innenfor Den norske kirke. Studien viser også at det eksisterer en opplevelse av at kirkelige medarbeidere er svært selvstendige medarbeidere med høy yrkesbevissthet. Dette kan ses i sammenheng både med hva som særpreger kunnskapsorganisasjoner og hvordan roller påvirker adferd. Kunnskapsmedarbeideren føler seg sterkere bundet av profesjonelle normer og verdier, enn av organisasjonens bestemmelser. Han forventer frihet til å bruke sin faglige kompetanse, og vil bli vurdert av andre i samme profesjon. (Jacobsen og Thorsvik 2007). Rolleteori sier at det er to typer forventninger til en rolle; konstituerende forventninger beskriver hva som inngår i rollen, og strategiske forventninger beskriver hvordan ivaretagelsen av rollen skal eller bør skje. (Askeland 2003b). Også andre organisasjoner opplever spenning mellom fagprofesjoner og organisasjonsstruktur. Det klassiske eksemplet på dette er helsevesenet med sterke fagprofesjoner, og en organisasjonsstruktur i stadig endring.

Hvilke konsekvenser får så dette teoretiske perspektivet for vår forståelse av tjenesteordningenes betydning? Tjenesteordningene definerer altså i stor grad den enkelte fagansatts opplevelse av egen rolle. Sett i lys av teori om kunnskapsorganisasjoner, vil den fagansatte være sterkere bundet til tjenesteordningen enn til hva organisasjonen bestemmer, dersom disse tingene ikke samstemmer. Ser vi det i et rolleteoretisk perspektiv, kan det oppstå motstridende rolleforventninger, og dermed oppstår det en rollekonflikt. Her ligger det en strukturell utfordring sett i forhold til den todelte ledelsesstrukturen i Den norske kirke. Profesjonsverdiene (de konstituerende forventningene) gjennom den enkelte faggruppes tjenesteordninger, og de strategiske forventninger til faggruppene formes ikke i samme organisasjon. Tjenesteordningene er fastlagt ved lov, mens den enkelte menighet har det strategiske ansvaret for å utvikle menigheten, og herunder prioritere hva den enkelte faggruppe skal utføre av arbeid i henhold til valgt strategi. Når da teorien tilsier at en fagansattes lojalitet først og fremst vil ligge til egen rolle og rolleforståelse, og at de forventer en frihet til å bruke sin faglige kompetanse, synes det klart at det vil kunne oppstå konflikt dersom de konstituerende og strategiske forventninger ikke samsvarer. Dette samsvarer også

med Lystads klassifisering av konflikter, som sier at uklarheter i roller kan føre til rollekonflikter (2006).

Det oppleves også som utfordrende at den enkelte stillingskategori så tydelig er definert som leder for sitt spesifikke fagområde. En svakhet som påpekes, er at selv om tjenesteordningene definerer de enkelte stillingskategoriene som ledere, sier de mindre om hvem som har det siste ordet. Kåre uttrykker det på denne måten: *”Det er så mange som har det siste ordet, at det ligger en god del konfliktstoff innbakt i dette”*. Forholdet mellom det å inneha en lederstilling, og det å ha et ledende fagansvar kan oppleves uklart. Kunnskap og beslutningsmyndighet er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) to ulike elementer som er med på å forme organisasjonsstrukturen. Kunnskap er altså ikke ensbetydende med beslutningsmyndighet. I en undersøkelse av Nøtterøy menighet, gjort av Harald Askeland (1995:71) kom det fram følgende uttalelser: *”Det ville vært fint å få en klarere ledelse av noen som kan ha forutsetning for å lede en, innenfor det yrke man beskjeftiger seg med.”* I en masteroppgave i diakoni (Sjursen 2010) argumenteres det med at diakonen som leder må ta det hele og fulle ansvar for ledelse av diakonien, ikke bare fagansvaret, og det vises til tjenesteordning for diakoner. Oppgaven sier imidlertid ikke noe om hvor diakonens beslutningsmyndighet ut fra et slikt syn på ledelse, skal forankres. På et kurs om ledelse i den lokale kirke, på Menighetsfakultetet 20.mars 2014 uttalte en diakon i et innlegg at daglig leder/kirkeverge skal legge til rette for diakonen, men bestemmer ikke over denne, det gjør diakonen selv i kraft av å være leder av diakonien. Det er nærliggende å anta at også andre fagprofesjoner i Den norske kirke kan ha tilsvarende syn på sin lederrolle. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver utfordringer som kan oppstå i kunnskapsorganisasjoner. Den profesjonelle kunnskapsmedarbeider forventer frihet til å bruke sin faglige kompetanse og vil bli vurdert av medlemmer av samme profesjon. Det kan synes som om kunnskapsmedarbeiderne i Den norske kirke drar dette enda lenger, de oppfatter seg ikke bare som kunnskapsmedarbeidere, men som kunnskapsledere. Spørsmålet blir da altså hvor beslutningsmyndigheten ligger i forhold til dette. Denne ligger slik jeg ser det helt klart hos menighetsrådet. Den todelte ledelsesstrukturen oppleves altså som tvetydig. Samtidig som den enkelte faggruppes tjenesteordninger, vedtatt ved lov, oppleves som et mandat til å bestemme over eget arbeid og egne prioriteringer, ligger det strategiske ansvaret hos menighetsråd, som også er forankret i lov. Dette kan gi grobunn for konflikt.

Studien viser at informantene ser en usikkerhet hos ansatte i forhold til grenseoppganger i tjenesteordninger og stillingsinstruksjer. På mange områder flyter arbeidsoppgavene over i hverandre, og dette kan skape usikkerhet. Et av konfliktområdene gjelder gudstjenesten og gjennomføringen av denne. Presten defineres i sin tjenesteordning som hovedansvarlig for gudstjenesten, og kateket, diakon og kantor står under ledelse av presten ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner. Samtidig har disse altså et selvstendig ledelsesansvar for eget fagområde. Konflikt mellom prest og kantor vises til som den klassiske konflikten, og konflikten går ofte på hvem har det siste ordet dersom det blir uenighet om musikkvalget i gudstjenesten.

Det som er interessant å se, er at tjenesteordningene ikke nødvendigvis er så uklare i forhold til hvem som har det siste ordet, som det oppleves som. I tjenesteordningene står det nemlig at dersom det er uenighet om utførelsen av disse funksjonene, skal saken først drøftes mellom partenes arbeidsgivere. Dersom man ikke kommer til enighet gjennom denne drøftingen, avgjøres saken av biskopen. Hvem som har det avgjørende ordet er altså fastlagt gjennom tjenesteordningen ved lov. Dette medfører, dersom man skal følge lovens bokstav, at embetslinjen ved biskopen har et avgjørende ord i konflikter mellom de to arbeidsgiverlinjene. Dette gjelder, slik jeg oppfatter det, faglige konflikter. Ofte utvikler imidlertid slike konflikter seg til å dreie seg om mer enn spesifikke fagspørsmål, og dette får betydning både for hvordan konflikten utvikler seg, og hvordan de håndteres. Ser vi dette i forhold til Jacobsen og Thorsvik (2007) to hoveddimensjoner i en organisasjonsstruktur, arbeidsdeling og beslutningsmyndighet, kan det altså synes som om koordineringen av beslutningsmyndigheten er godt ivaretatt, mens de ansattes arbeidsdeling ikke i like stor grad er avklart.

En annen faktor som spesielt en av informantene, Kåre, peker på som en årsak til konflikt i forhold til tjenesteordninger, er skillet som oppstår mellom vigslede og ikke vigslede medarbeidere. Han mener at det gjennom de ordningene vi har i dag oppstår et a-lag og et b-lag av kirkelige medarbeidere. Spesielt to stillingsgrupper peker seg ut her. Den ene er de mange ulike undervisningsstillingene som er opprettet i kjølevannet av trosopplæringsreformen. Her er det ansatt mange godt kvalifiserte pedagoger, men disse vigsles altså ikke til tjeneste. Den andre stillingsgruppen som peker seg ut, er lederstillingene i fellerådslinjen, det være seg kirkeverger eller daglig ledere. Disse stillingene har et stort

ansvar for menighetens arbeid og har et selvstendig lederansvar, men vigsles altså ikke til tjeneste. En kan spørre seg hvorfor. Både Margareth Harris (1995,1998) og Marit H. Hougsnæs (2003) er opptatt av hva slags legitimitet ledere i kirken har. Marit H. Hougsnæs (2003:77) sier at *"det å ha legitimitet som leder gir seg til kjenne først og fremst i opplevelsen av å bli anerkjent, lyttet til og respektert som leder også i vanskelige og konfliktfylte situasjoner"*.

Både Hougsnæs og Harris viser til Max Webers (1971) kategorisering av legitimitet eller autoritet. Weber deler autoritet inn i karismatisk autoritet, tradisjonell autoritet og legal autoritet. Prester og andre faggrupper i kirken ordineres eller vigsles til tjeneste. Man kan si at disse gruppenes legitimitet er forankret i den tradisjonelle autoritet, gjennom en kirkelig tradisjon som har utviklet seg over mange hundre år. Dette viser også flere av informantene til. Samtidig har de også en legal legitimitet gjennom sine tjenesteordninger som er vedtatt ved lov. Til en viss grad kan man også si at noen av disse innehar en større eller mindre grad av karismatisk autoritet. De blir lyttet til i kraft av den de er som person. Dette blir ofte beskrevet som en spesiell utstråling eller karisma. Disse faggruppene kan altså sies å ha en svært sterk legitimitet for utøvelsen av sin rolle. Den er til dels forankret i alle tre kategorier for autoritet, slik Weber beskriver det, med hovedvekt på den tradisjonelle og legale autoritet, men også til en viss grad den karismatiske.

Ledere innenfor fellesrådslinjen vigsles derimot ikke, og kan således ikke vise til en tradisjonell legitimitet. Den legale legitimiteten er derimot sterkt forankret gjennom kirkeloven, men man kan spørre seg om den er like sterkt forankret i folks bevissthet. Den daglige ledelsen i en menighet er menighetsrådets forlengede arm i det daglige arbeidet. Menighetsrådet har i følge kirkeloven (KL 1996, §9) ansvar for å vekke og nære det åndelige livet i soknet, og daglig leder er av menighetsrådet delegert ansvaret for den daglige utførelsen av dette. Ut fra den ansvarsmyndighet som den daglige ledelsen er tildelt gjennom lovverket, kan man stille seg spørsmål om hvorfor det ikke eksisterer en tjenesteordning og en vigslingspraksis for disse. Truer dette lederposisjonen til de andre vigslede stillingene? Opplever disse stillingene som "bare" administrative, og dermed mindre viktige? Flere av informantene viser i studien til at mange menighetssekretærer ved innføring av ny kirkelov ble "oppgradert" til daglig ledere, men at de ikke hadde den kunnskap som en slik stilling krevde. Det er nærliggende å tro at selv om disse da fikk en legal autoritet, så manglet den

tradisjonelle autoritet, og kanskje også til en viss grad den karismatiske. De som tidligere hadde utført sekretær oppgaver for en stab, skulle nå lede den samme staben. Disse lederstillingene hadde altså i det daglige virke langt dårligere legitimitetsgrunnlag enn fagstillingene. Informantene i bispedømmerådslinjen viste i større grad til dette som en utfordring også i dag, enn hva tilfelle var for informantene fra fellesrådslinjen. Der eksisterer det i større grad en oppfatning av at kompetansen hos de daglige lederne har økt som følge av en bevisst satsning på dette. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.3.5. Det synes imidlertid klart at selv om det har skjedd en kompetanseheving, så har ikke opplevelsen av legitimitet som leder i fellesrådslinjen økt tilsvarende. Hauken (2007) og Steinsland (2013) viser til noe av det samme i sine masteroppgaver.

I min studie er det først og fremst prestens rolle det vises til når det pekes på konflikter som kan oppstå i kirken. Studien gir ikke grunn til å tro at det eksisterer flere vanskelig personligheter blant prestene enn blant andre, både innenfor og utenfor kirken. Derimot vises det til at på grunn av prestens sentrale stilling i menighetens arbeid, så kan konflikt oppstå som følge av uklarhet i tjenesteordning og rolleforståelse. Dette drøfter jeg i neste kapittel.

### **5.2.2. Prestens rolle**

Prestens spesielle rolle i menigheten anses altså av flere av mine informanter som en årsak til konflikt. Det er imidlertid viktig å understreke at ingen ting i datamaterialet viser til at dette skyldes at det finnes flere vanskelige personligheter blant prestene enn ellers i samfunnet. Undersøkelsen viser derimot at det er de strukturelle elementene knyttet til prestens stilling og posisjon i kirken som fører til at dette. En av informantene, Kåre, uttaler at prestestillingene er så sentrale i arbeidet at de kommer i berøring med funksjoner eller arbeidsområder til så mange stillinger at det nesten er forutsigbart at det kan skape konflikt. Dette samsvarer med de funn Margareth Harris (1998) gjorde i sin undersøkelse av fire menigheter. Hun viser til at både prester og leke medlemmer anser presten for å ha en spesiell autoritet. Mens prestens autoritet bygger på en tradisjonell eller karismatisk autoritet, har den leke ledelsen sin autoritet i den legale autoritet. I Den norske kirke er prestens legitimitetsgrunnlag også i høy grad basert på en legal autoritet gjennom tjenesteordninger fastsatt ved lov (se også foregående kapittel). De menighetene Harris har undersøkt, har ikke på samme måte som Den norske kirke en todelt ledelsesstruktur, men jeg vil hevde at det likevel kan trekkes paralleller til vår kirkelige virkelighet. Hun beskriver at de to systemene, det tradisjonelle og det legale,

eksisterer side om side og kan ende opp i konflikt uten løsning. Anne Kjærnes Bratland (2002) peker også på prestens rolle og autoritet som en årsak til konflikt. Presten betyr mye for mange, og får gjennom dette stor makt og innflytelse. Det kan også være vanskelig å si presten i mot. I boken "Prest og ledelse" (Huse, 2000) viser flere andre forfattere, blant annet Harald Hegstad, Morten Huse, Tor Johan S. Grevbo og Olav Skjævesland til at presten har en spesiell rolle i menigheten. Når man skal forsøke å forstå prestens rolle, kommer man heller ikke utenom den åndelige dimensjonen. I følge Askeland (2003b) oppfatter kirkens seg selv som noe mer enn "bare" en organisasjon. Det eksisterer en åndelig virkelighet som oppfattes som varig og verdigbærende (Hougsnæs 2004), og prestens særskilte rolle i menigheten må også ses i lys av denne virkeligheten.

Det synes altså å være vel dokumentert at prester har en stor autoritet som leder i kirken. I min undersøkelse fant jeg imidlertid funn som tyder på at prester til tross for denne autoriteten, ikke nødvendigvis opplever seg like trygge i sin rolle lenger. Pål viser til at de store endringene som har skjedd i prestenes rolle etter den nye kirkeloven trådte i kraft har ført til at en del prester har blitt mer utrygge på egen rolle. Arbeidsoppgaver og ansvarsforhold har endret seg. Øyvind Hauken (2007) skriver i sin masteroppgave at kirkeloven av 1996 kan oppfattes som en svekkelse av soknepresten som leder, han viser altså til noe av det samme. Askeland (2003b) viser til at sokneprestens rolle formelt sett ikke ble endret gjennom ny kirkelov av 1996, og dermed heller ingen endring i tjenesteordningen. Det som imidlertid ble tydeliggjort, er at det ikke er sokneprestenes ansvar å være daglig leder på vegne av rådsstrukturen. I praksis hadde nok mange sokneprester fungert som dette.

Ny tjenesteordning for prostere av 2004, den såkalte "prostereformen", kan også oppfattes som en svekkelse av sokneprestens lederrolle (Stene 2007, Gunnarson 2009). Prosten fremstår som leder av prestatjenesten i prostiet og har delegert arbeidsgiveransvar for prestene. Man kan spørre seg hvilket ledelsesansvar som da ligger igjen hos sokneprestene. Jeg har selv hørt sokneprester uttale at *"det eneste ansvaret som ligger igjen hos meg er ansvaret for å sette opp gudstjenestelistene."* Prestenes beslutningsmyndighet (Jacobsen og Thorsvik 2007) er altså gradvis blitt redusert og mine informanter antyder altså at disse endringene synes å ha ført til en usikkerhet i forhold til egen lederrolle hos en del prester.

I tillegg til usikkerhet rundt prestens rolle som leder, virker det også som det eksisterer en uklarhet i forhold til prestens faglige rolle sett i sammenheng med de andre fagpersonene i kirken. I prestens tjenesteordning står det blant annet at presten skal utføre dåps og konfirmasjonsopplæring, utøve sjelesorg og veiledning, og besøke syke. Alle disse arbeidsoppgavene er også definert inn under kateketens eller diakonens ansvarsområde, og disse angis gjennom tjenesteordningene som leder av disse tjenestene. Hvor kommer da prestens inn i forhold til dette? Lovverket som regulerer arbeidsdelingen (Jacobsen og Thorsvik 2007) oppleves altså ikke som klart nok. Ser vi også disse faktorene i lys av rolle og konfliktteori som sier at uklarhet i roller kan føre til konflikt (Askeland 2003b, Lystad 2006), samsvarer dette med informantenes opplevelse av at prestens opplevelse av uklarhet i sin rolle kan være en kime til konflikt. Det kan synes som om det vil være nødvendig med en klargjøring av hvordan presterollen skal utformes i fremtiden. For å få til dette må man både ta hensyn til den tradisjonelle autoritet som kan synes å ligge til grunn for hvordan presterollen oppfattes, og til hvordan den legale autoriteten utformes. Reguleringen av arbeidsdelingen i forhold til andre ansatte i kirken må også klargjøres.

Som en naturlig forlengelse av dette vil en også bli nødt til å se på hvordan prosters og biskopers legitimitet som ledere utformes og hvor deres beslutningsmyndighet forankres. I skrivende stund har det nettopp vært gjennomført et kirkemøte, hvor det ble stemt over ulike forslag til hvordan kirken skal forholde seg til ekteskap mellom likekjønnede. Det interessante i denne sammenhengen er ikke hvorvidt man er for eller mot dette, men hvordan kirkemøtet forholdt seg til biskopenes uttalelse i denne saken. Kirkemøtet klarte ikke å bli enige om å gå for den linjen bispemøtet hadde vedtatt. Noen hevder at dette svekker biskopenes legitimitet som ledere i kirken, mens andre hevder at nå er det fritt fram for biskopene til å følge egen overbevisning siden kirkemøtet ikke tok noe klart standpunkt verken for eller imot. Jeg stiller meg spørsmålet om det her kan trekkes en parallell til funnene i min studie. Er denne tilsidesettingen av biskopenes uttalelse et symptom på en svekkelse av prestens rolle i kirken, og at denne svekkelsen har nådd helt opp til den øverste geistlige ledelsen?



### 5.2.3. Asymmetri

Det siste funnet i denne studien, i forhold til hvordan strukturen påvirker konflikthåndtering, går på et aspekt av asymmetri. Denne asymmetrien er fundamentert i kirkens strukturelle og organisatoriske oppbygging. En av informantene sier at dette blir veldig tydelig når man i konflikthåndteringen må ta i bruk tiltak som for eksempel omplassering. Kirkeverge har som representant for øverste myndighet i sin ansvarslinje, fellesrådet, mulighet til å ta i bruk slike virkemidler raskere enn det prosten, som må søke tillatelse fra sine overordnede. Beslutningsmyndigheten ligger altså på ulikt nivå i de to organisasjonene. (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Frank Grimstad bruker ikke ordet asymmetri, men han er i sin artikkel om konfliktskapende strukturer (2002) opptatt av at kirken må samordne sine strukturer, både vertikalt og horisontalt. Gjennom vertikal samordning må det avklares hvem som har fullmakt til å ta hvilke beslutninger, og hvem som kan avgjøre hva. Horisontal samordning sier noe om hvordan forholdene legges til rett for at for eksempel kirkeverge og prost skal kunne lede sammen.

Prestetjenesten er nasjonalt forankret og har en ledelseslinje som i langt større grad er preget av avstand til de som skal ledes, enn hva tilfelle er i fellesrådlinjen. Kirkevergen, som befinner seg i et mindre hierarki, er øverste leder i sin arbeidsgiverlinje. Prosten derimot må søke råd hos sine overordnede, og det er disse som kan gi tillatelse til tiltak som går ut over det å håndtere konflikter ved hjelp av samtaler. I følge Weber (1971) er et av kjennetegnene på et byråkrati at det er et hierarkisk system med høyere og lavere instanser hvor de med større myndighet har oppsyn med de med mindre myndighet. Slik kirken er strukturert, befinner altså prost og kirkeverge seg på ulikt nivå i det hierarkiske systemet innenfor sine organisasjoner. Informantene peker på noe ulike konsekvenser av dette. Kåre opplever at dette fører til at konflikthåndteringen vanskeliggjøres, gjennom at den drar ut i tid. Per er av den motsatte oppfatning, han mener at det å måtte søke råd og myndighet hos sine overordnede er positivt for konflikthåndteringen ved at man da får tid til å tenke seg om, ting kan modnes underveis. Pål mener at dersom det ikke er balanse mellom kirkeverge og prost, kan det oppstå en maktkamp mellom disse.

Terje Torkelsen (2003) viser i sin avhandling "På livet løs" til symmetriske og asymmetriske konflikter. Han viser til en asymmetri mellom de involverte i konflikten, mens mine informanter viser til en asymmetri mellom konflikthåndtererne. Denne asymmetrien synes ikke å være "helsefarlig" på samme måte som Torkelsen beskriver, men det er verdt å merke seg at to av informantene viser til at asymmetrien kan føre til maktkamp og konflikt mellom konflikthåndtererne. Torkelsen kobler asymmetrien sammen med maktbegrepet, og mener at asymmetriske konflikter oppstår når det er en sterk ubalanse i maktforholdet mellom de involverte i konflikten, og at denne typen konflikter kan være helsefarlige. Jeg har tidligere i oppgaven, både i teorikapitlet (kap. 2.3) og drøfting av tjenesteordninger og rolleforståelse, samt prestens spesielle rolle (kap 5.2.1 og 5.2.2), vist til Max Webers (1971) kategorisering av autoritet. Også i forhold til en opplevelse av asymmetri mellom prost og kirkeverge gir denne teorien en forståelsesramme i forhold til dette. Mens prosten både har en tradisjonell autoritet som prest, og en legal autoritet gjennom tjenesteordning for proster, har kirkeverge sin autoritet først og fremst gjennom det legale. Dette gir prosten et større fundament for sin autoritet, mens kirkevergen er den som har det største legale handlingsrommet, fordi han befinner seg på det høyeste hierarkiske nivået.

Hege Steinsland (2013) viser i sin masteroppgave til at makt og maktkamp mellom prost og kirkeverge er fremtredende i hennes materiale. I mitt materiale derimot, er det ingenting som tyder på at det foregår en maktkamp mellom mine informanter og deres medleder i den andre linjen. De viser til at dette er en problemstilling som kan oppstå, men at de ikke opplever dette som et problem hos dem selv. Tidligere har jeg vist at informantene opplever konflikthåndteringen sett i lys av den todelte arbeidsgiverlinjen som sårbar og personavhengig, og at de bevisst jobber for å utvikle en god relasjon til hverandre. På spørsmål om det ligger noen føringer for hvordan prost og kirkeverge skal utøve sin ledelse, og da spesifikt konflikthåndteringen, sammen, svarer informantene at dette er i stor grad noe de må finne ut av på egenhånd. Den samordningen som Grimstad (2002) påpeker som viktig for å få en god forståelse og håndtering av konflikter i kirken, synes i stor grad å være tilfeldig.

Det er altså opp til den enkelte prost og kirkeverge å finne gode rutiner både for samhandling generelt, og for hvordan de sammen skal utøve konflikthåndteringen. Det kan synes som om

mine informanter har funnet ut av dette på en god måte, i motsetning til Steinslands informanter som strever med relasjonene seg imellom (Steinsland 2013). Selv om mine informanter opplever at den todelte ledelsesstrukturen gjør konflikthåndteringen sårbar, så opplever de ikke at dette er noe problem i egen hverdag. En kan spørre seg hvilke faktorer som bidrar til dette. Materialet mitt sier lite om dette, men det kan være en interessant problemstilling for videre forskning å undersøke hvordan personlige relasjoner mellom ledere i en todelt struktur kan utvikles på en god måte.

### ***5.3. Hvordan har konflikter blitt håndtert i kirken?***

I følge Ekeland (2004) betyr god konflikthåndtering at man øker mulighetene for en konstruktiv utvikling av konflikten. For å kunne få en god konflikthåndtering, er bevissthet rundt konflikt og konflikthåndtering viktig. Askeland (2002) understreker viktigheten av at ledere har forståelse for de organisatoriske og strukturelle årsaker til konflikt for å kunne få til en god konflikthåndtering. I de foregående kapitlene har jeg drøftet ulike strukturelle faktorer som påvirker konflikter i kirken. Det kan synes som om det eksisterer en oppfatning av det lettere oppstår konflikter i kirken enn ellers i samfunnet. I dette kapitlet tar jeg for meg to faktorer som kan bidra til denne oppfattelsen, og som det er viktig å ha forståelse for i forhold til konflikthåndtering.

Som jeg har beskrevet i analysekapitlet, så opplever ikke informantene at konflikter oppstår lettere i kirken enn ellers i samfunnet. De peker derimot på spesielt to faktorer som de opplever gjør at de konflikter som oppstår kan oppleves som større enn ellers i samfunnet, og at samfunnet for øvrig dermed i større grad blir klar over at konflikten eksisterer. For det første blir den åndelige dimensjonen fort en faktor i konflikter i kirken. For det andre oppleves det som om det er en tendens til at man blir for snille.

Den åndelige dimensjonen oppleves som viktig for mine informanter. Kåre uttaler at det man jobber med er så nært ens egen personlighet og dype indre at spørsmål om tro veldig fort blir en del av konflikten. Det vises til at konflikt kan eskalere dersom deltakerne i konflikten er sikre på at de har Gud på sin side. Konflikter døyves ned i stedet for at man tar dem opp og snakker om dem. I stedet for å snakke om konflikten, kan man ende opp med å be for

konflikten. Spesielt Petter har en opplevelse av at bønn kan brukes til å manipulere andre. Per er opptatt av at det kristne idealet om tilgivelse fører til at mange ikke snakker ut om problemer som oppstår, og dermed kan ting som i utgangspunktet ikke var en konflikt, vokse seg store. David Gjerp viser til noe av det samme i sin artikkel "Konflikt og konflikthåndtering i kirken" (2000). Han mener at kombinasjonen av personlig tro, kall og praktisk arbeid kan føre til en sammenblanding av åndelige og menneskelige behov. Også Harris (1998) viser til at menighetens åndelige dimensjon, gjerne manifestert gjennom prestens rolle, og den mer "verdslige" dimensjon gjennom de lek ansatte og frivillige i menigheten kan komme i konflikt med hverandre. Ser vi på konfliktteori, kan dette karakteriseres som det Lystad (2006) kaller en verdikonflikt. Ved en verdikonflikt kolliderer en persons verdisyn, etiske overbevisning eller holdninger med andres verdisyn, overbevisning eller holdning. Det synes helt klart at verdier, overbevisning og holdninger er vesentlige for ansatte i kirken, og at dette kompliserer konflikter.

Snillisme pekes på som en egen faktor. Kåre undrer seg over om en del ansatte i kirken kan oppleves som litt unnselige og forsiktige. Dette gir igjen lettere spillerom for de som er litt mer pågående. Også denne snillismen kan synes dypt åndelig forankret i den kristne tro. Snillisme blir et annet ord for nestekjærlighet, et ønske om å gjøre det beste for sin neste. Flere av informantene viser til at man ikke våger å være tydelige, fordi man er redd for å såre den andre. Konflikten blir dermed døyvd ned, man unngår å snakke om problemene. Mesteren selv sa jo at man skal elske sin neste som seg selv. Men i kristen tradisjon har dette gjerne betydning å sette den andre *høyere* enn seg selv. Man kan altså si at dette medfører en neglisjering av egne behov, fordi de andre er viktigere enn en selv. Leif Aas (2002) kaller dette for en misforstått nestekjærlighet. I følge Gjerp (2000) gir dette dominerende personligheter mulighet til å tilrive seg makt. Flere av informantene beskriver slike situasjoner. Per beskriver situasjoner som har oppstått i lederforholdet mellom kirkeverge og prost dersom den ene oppleves som "sterk" og den andre som svak". Kåre viser til at dominerende prester får større plass enn hva de burde hatt.

Likevel synes det altså ikke som om det eksisterer en opplevelse av at det er færre vanskelige personligheter blant de ansatte i kirken enn ellers i samfunnet (Se kap 5.2.1 og 5.2.2). Men sett i lys av Leawitts diamant (Askeland 2003a), hvor de ulike elementer i organisasjon

påvirker hverandre, så vil altså organisasjonens medlemmer påvirke organisasjonen gjennom hvordan de fremstår, både med sine positive og negative sider.

Både åndeliggjøring og snillisme kan sees i lys en et konfliktteoretisk begrep, nemlig skjulte konflikter. I følge Aas (2002), kan konflikter deles inn i åpne og skjulte konflikter. Ved skjulte konflikter snakker man ikke om konflikten, selv om man er klar over at den eksisterer. Skjulte konflikter kan strekke seg over år, nettopp fordi man ikke snakker om det. Ekeland (2013) bruker litt andre ord og kaller det for erkjente eller ikke erkjente konflikter. Einarsen og Pedersen (2007) viser til at det i dag er to hovedsyn på konflikter i arbeidslivet. Ved et tradisjonelt syn på konflikt vil konflikter være negativt og uønsket, og målet er en konfliktfri arbeidsplass. Det moderne synet er at konflikter er en naturlig del av samarbeid og endring, og at det optimale konfliktnivået verken er for høyt eller for lavt. Flere av informantene viser til at det kan oppleves som vanskelig å snakke om konflikter i kirken, at konflikter har blitt døyvd ned. Konflikter har vært sett på som noe negativt, og har derfor måttet holdes skjult. Man kan altså si at kirken har hatt et tradisjonelt syn på konflikter, og at dette har ført til at man har hatt vanskelig for å snakke om konflikter. I et hefte om konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke, gitt ut av Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (Grimstad 2012) defineres konflikt som en uoverensstemmelse som skaper negative spenninger i og mellom mennesker. I heftet sies det også at konflikter skal betraktes som et arbeidsmiljøproblem. Her understrekes altså kirkens tradisjonelle syn på konflikt som noe negativt, som noe man søker å unngå.

Det kan likevel synes som om det har skjedd en utvikling i kirkens syn på konflikt. Spesielt Karl og Pål er tydelige på at de har sett en markant utvikling i kirken de senere år. Det har blitt satt fokus på konflikthåndtering og det er en større åpenhet rundt temaet konflikt. I følge Askeland (2002) må man for å kunne håndtere konflikter også ha en god forståelse av hvilke forhold som kan føre til konflikt. I de foregående kapitlene har jeg vist til strukturelle faktorer i kirken som kan føre til konflikt. I dette kapitlet har jeg drøftet hvordan faktorene åndeliggjøring og snillisme også påvirker konflikt og konflikthåndtering i kirken. I de følgende underkapitlene drøfter jeg hvilke prinsipper og verktøy som synes å eksistere i forhold til konflikthåndtering i kirken relatert til den todelte ledelsesstrukturen.

### **5.3.1. Konfliktbehandling på lavest mulig nivå.**

Torfinn Skarpaas (2000) har skrevet en spesialavhandling i praktisk teologi om behandling av personalkonflikter i kirken. Han konkluderer med at noen av de mest sentrale prinsippene i forhold til konfliktbehandling i kirken, er at konfliktbehandling skal håndteres på lavest mulig nivå, konflikter bør håndteres ved hjelp av en metode som er tilpasset konflikten, og konflikter bør håndteres av rette vedkommende. Også Grimstad (2012) viser til at konflikter alltid skal søkes løst på lavest mulig nivå.

Mine informanter er også opptatt av at konflikter må håndteres på lavest mulig nivå. Den norske kirkes struktur er i prinsippet lik over hele landet. Beslutningsmyndigheten, slik Jacobsen og Thorsvik (2007) forstår den, er klar regulert gjennom lovverket. Fordi størrelsen på menigheter og mengden ansatte varierer veldig, vil det i praksis likevel fungere ulikt fra sted til sted. Det lavest mulig nivået i konfliktbehandling vil uansett være på menighetsnivå, men det vil variere hvilke stillingskategorier som håndterer denne daglige ledelsen. I noen tilfeller er det daglig leder og sokneprest, mens det i andre tilfeller er kirkeverge og sokneprest, avhengig av størrelsen på soknet. Prosten vil uavhengig av størrelse på prosti og fellesråd være et hakk opp i ledelseslinjen i forhold til menighetsnivå. I det området hvor mine informanter har sitt daglige virke, er det i forhold til landsgjennomsnittet forholdsvis store sokn, slik at de fleste menighetene har egne daglig ledere. Kirkevergen/personalsjefene er opptatt av å bevisstgjøre sine daglige ledere om at de har et ansvar for konfliktbehandling i sine staber. Prostene viser også til at dette er et tema de tar opp med sine sokneprester.

Når man holder dette sammen med et av hovedfunnene i denne studien, at prestene ofte er involvert i konflikter, medfører dette en strukturell utfordring i forhold til konfliktbehandling på menighetsnivå. Det vil da være nødvendig å ta konfliktbehandling på et høyere nivå, det vil si at prost og kirkeverge må gripe inn. Dette prinsippet vil fungere i de tilfeller der menighetene har en delegert daglig ledelse. Men som jeg har vist til, så er i mange sokn i Norge laveste nivå kirkeverge og sokneprest. Sett i lys av at prester ofte vil være involvert i konflikter, hvordan forholder man seg til konflikten dersom denne er mellom kirkeverge og sokneprest? Flere av informantene viser til at konflikter kan oppstå mellom lederne i menigheten. I prestelinjen kan konfliktbehandling utføres av prost, men i fellesrådslinjen er det ingen naturlige konfliktbehandler ut over kirkeverge. Per viser til at dette i prinsippet bør være fellesrådsleder, men at dette i praksis ikke fungerer. Så selv om man er opptatt av at

konflikthåndtering bør løses på lavest mulig nivå, så synes det å herske en usikkerhet om hvordan man forholder seg til dette når konflikten oppstår mellom ledere i de to ledelseslinjene. Skarpaas (2000) sitt uttalte prinsipp om at konflikter bør håndteres av rette vedkommende, blir utfordrende når ledere er innblandet, for hvem blir da rette vedkommende? Han konkluderer med at kirkens største utfordring i forhold til konflikthåndtering er å komme til rette med lederspørsmålet. Det kan synes som om dette fortsatt, etter fjorten år, er en utfordring. Kanskje ville det derfor være vel så treffende å vise til *riktig* nivå for konflikthåndteringen, i stedet for laveste nivå.

### **5.3.2. Samtalen som konflikthåndteringsverktøy.**

Som jeg har vist i analysen, framhever samtlige informanter viktigheten av samtalen som konflikthåndteringsverktøy. I følge Ekeland (2013) er et kjennetegn ved konflikter at dialogen bryter sammen. Utfordringen ved konflikthåndteringen blir å gjenopprette dialogen. Han viser også til at i organisasjoner der man er avhengig av hverandre for å få utført sine arbeidsoppgaver og nå sine mål, har man ikke noe annet valg enn å snakke sammen, og dialogen blir da muligheten for å håndtere konflikten. Informantene i denne studien viser til at man i stor grad er avhengig av hverandre for å utføre de arbeidsoppgaver man er satt til. Dette samsvarer med Leawitts teori om at elementer i organisasjoner påvirker hverandre (Askeland 2003a). Det klassiske eksempelet som informantene viser til, er presten og kantoren som må samarbeide om å skape en god gudstjeneste. For å få til dette er man avhengig av en god dialog. Dersom dialogen bryter sammen, får dette store konsekvenser for hvordan arbeidsoppgavene blir utført. Samtalen blir da også første og viktigste ledd i konflikthåndteringen, og målet blir å gjenopprette dialog og samarbeid mellom partene. For å sette saken på spissen, så gir det ingen løsning på problemet å sette presten til å holde sin preken og gjennomføre sin liturgi på et sted mens kantoren spiller sin musikk et annet sted.

Samtalen får ulikt innhold og fokus avhengig av hva som er formålet med samtalen. I en tidlig fase av konflikthåndteringen bruker informantene samtalen til å innhente informasjon om konflikten, det foregår en kartlegging. I følge Lystad (2006) er det i kartleggingsfasen viktig å skaffe seg et bilde av situasjonen; hvem er involvert, hvor alvorlig er den, og hva slags konflikt dreier det seg om? Alle parter må få komme til orde, og alle sider av saken belyses. Informantene opplever at de har den nødvendige ansvarsmyndighet til å kunne snakke med involverte parter innenfor egen arbeidsgiverlinje, men dersom konflikten er mellom ansatte i

de to linjene, har de ikke mulighet til å hente inn opplysninger direkte fra den andre linjen, her må de gå via den andre lederen. Dette viser at allerede i kartleggingsfasen er man avhengig av et godt samarbeid mellom linjene, og at dette påvirker konflikthåndteringen.

I følge Ekeland (2013) vil konflikthåndtering ofte si å skape forutsetninger for ny dialog. Lederens viktigste bidrag blir i følge Gjerp (2000) å skape en arena der man kan snakke sammen om problemene. Leif Aas (2002) viser til at det er to grøfter man bør unngå i samtalen. Den ene er at har så mye oppsamlet aggresjon og bitterhet at de blir fullstendig låst i forhold til hverandre, den andre at man er så ivrige etter å få slutt på konflikten at man velger en lettvindt løsning uten å ha snakket skikkelig sammen om problemet. Det å ikke gjøre noe, vil også være en form for konflikthåndtering (Einarsen og Pedersen 2009) Flere av informantene viser til at de fort drar inn bedriftshelsetjenesten i konflikthåndteringen. Det å ha noen utenfra som kan oppleves som nøytrale i forhold til konflikten, oppleves som positivt. Informantene opplever også at bedriftshelsetjenesten har god kompetanse på konflikthåndtering og veiledning. Dette gjør dem trygge på at de kan være med å styre samtalen på en god måte.

Flere av informantene tar fram at det er viktig at konflikthåndtererne er bevisst sin egen rolle og hvordan denne påvirker konflikthåndteringen. Men det synes å være en viss uenighet om hva denne rollen egentlig er. Det synes å eksistere en viss linjeidentifisering, at man har et utgangspunkt i egen virkelighetsforståelse, og opplever et ansvar for å ta vare på sine egne. Per beskriver at han prøver å være så objektiv som mulig, men at han likevel er bevisst på at han tross alt representerer ”sin” ansatt. Karl mener på den andre siden at man ikke må gå inn i konflikthåndteringen med en tanke om at man skal ta vare på egne ansatte. Dette bør ivaretas av tillitsvalgtsystemet, mener han. Til tross for en noe ulik forståelse av roller, hersker det likevel altså en enighet om at rolleforståelsen er viktig, og at det som leder er vanskelig å være helt nøytral. Derfor oppleves det som viktig å ha med bedriftshelsetjenesten, eller andre eksterne veiledere, fordi disse kan ha en mer nøytral rolle i konflikthåndteringen.

### **5.3.3. Andre tiltak.**

I følge Ekeland (2013) er konflikthåndtering et bedre ord enn konfliktløsning når man arbeider med konflikter. En løsning gir en opplevelse av at motsetninger og spenninger forsvinner. I mange tilfeller er ikke dette mulig å få til, men man kan håndtere disse



spenningene, og finne en måte å leve med dem. Noen ganger er imidlertid spenningene så sterke at konsekvensene av å leve med dem blir for store og andre tiltak enn samtale i ulike former bør settes i verk. Her vil omplassering i første omgang, og eventuelt etter hvert oppsigelse være aktuelle tiltak. En kan også se for seg ulike incentiver for å få en arbeidstaker til å slutte frivillig, så som økonomiske sluttpakker. Dette er alvorlige inngrep i en arbeidstakers arbeidssituasjon, og slike tiltak krever en grundig forbehandling og god dokumentasjon.

I min studie kom det fram en opplevelse av man innenfor kirken har begrensede muligheter for slike tiltak. Knut nevner manglende muligheter til økonomiske sluttpakker, mens Pål og Knut viser til at omplassering er vanskelig å bruke som tiltak, fordi enhetene ofte er for små til at dette kan gjennomføres. Det vises også til at dette blir ekstra vanskelig når begge arbeidsgiverlinjene er involvert. Dette kan synes å ha sammenheng med den asymmetrien jeg har drøftet i kapittel 5.2.3. Beslutningsmyndigheten (Jacobsen og Thorsvik 2007) ligger på ulikt nivå i de to organisasjonene. Det kan synes som om fellestrådslinjen har klarere beslutningsmyndighet for å kunne ta i bruk slike tiltak. Dette har i enkelte tilfeller ført til at fellestrådsansatte har blitt omplassert, selv om det har vært en oppfatning av at også den ansatte i den andre linjen også burde vært omplassert. David Gjerp (2000) viser til noe av det samme. Han sier at det har vært små muligheter for omplassering eller oppsigelse innenfor kirken. Spesielt viser han til at oppsigelsesvernet for statsansatte prester til tider har virket handlingslammende.

I kapittel 5.2.2 ble prestens rolle i konflikter drøftet, og vi har sett at det er en opplevelse av at presten ofte er involvert i konflikter i kirken. Samtidig vises det til at det er vanskeligere å gripe inn overfor prester. Kåre viser til at dette kan være kulturhistorisk begrunnet og sier at *"det skal veldig mye til for å riste hardt i en prest"*. Studien min gir, som tidligere nevnt, ingen holdepunkter for å konkludere med at det finnes flere vanskelige personligheter blant prester enn andre ansatte, men man kan spekulere i om den kirkelige strukturen gir større rom for de som måtte finnes, og at dette kan resultere i en opplevelse av at prestene ofte er inkludert i konflikter i kirken. Holder man dette sammen med prestenes relativt sterke oppsigelsesvern, synes det klart at dette kan gi en opplevelse av at tiltak som omplassering og oppsigelser blir vanskelig å gjennomføre.

Gjennomføring av omplassering eller oppsigelse er dog likevel ikke umulig, men det krever kompetanse og vilje til å gjennomføre slike tiltak dersom man anser dette som nødvendig. Gjerp (2000) viser til en dom i Oslo byrett fra 1997 som har gitt presidens i slike saker. I dommen sies det blant annet:

*”En biskop har ikke bare rett til å instruere sine underordnede. Han har også i visse henseender en lovbestemt plikt til dette. ... Biskopen hadde på denne bakgrunn både en rett og plikt til å gjøre noe med den oppståtte situasjonen. Biskopen fant det mest tjenelig å benytte seg av sin instruksjonsmyndighet for å finne en løsning på problemet. En slik vurdering ligger innenfor en arbeidsgivers skjønnsområde, og kan derfor i utgangspunktet ikke overprøves av en domstol” (Oslo Byrett 1997:20)*

I kapittel 5.3 drøftet jeg hvordan snillisme synes å ha ført til at konflikter har fått vokse seg store i Den norske kirke. Det vises til at dette blant annet har kunnet skje fordi denne snillismen har gitt rom for at maktpersoner har kunnet skape seg større rom enn ellers i samfunnet (Hageberg 1996, Gjerp 2000, Bratland 2002, Torkelsen 2003). Min studie viser at uavhengig av strukturelle faktorer, så vil den enkeltes personlighet alltid være en sentral faktor i forhold til konflikter. ”Folk er folk” har flere av informantene uttalt. Både Hageberg (1996) og Kjørland Bratland (2002) konkluderer i sine hovedfagsoppgaver med at personlige egenskaper oftest er årsak til konflikter i kirken. Siden mitt fokus for denne studien har vært hvordan de strukturelle faktorer påvirker konflikt og konflikthåndtering, har jeg imidlertid valgt å ikke gå nærmere inn på dette. Forskingen på dette området begynner imidlertid å bli noen år gammel, så det kunne vært interessant å se om de samme konklusjoner fortsatt er gyldige i dag.

#### **5.3.4. Konfliktforebygging**

Viktigheten av konfliktforebygging kommer klart fram i denne studien. Dette blir sett på som et ledelsesansvar, og fem av de seks informantene viser til at de jobber aktivt med dette. I følge Aas (2002) bør forebygging av konflikter i kirken ta utgangspunkt i kildene til konflikt. Arbeidet vil dermed bestå i å fjerne de tilgrunnliggende årsaker til samarbeidsproblemer. Arbeidsmiljølovens § 5 regulerer forhold der det befinner seg flere arbeidsgivere på samme arbeidsplass. Hver arbeidsgiver skal sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø, og medvirke til samarbeid for å sikre dette. Det er hovedbedriften som har ansvar for å samordne dette. I kirkelig sammenheng vil dette da si at menigheten er arbeidsplassen og fellesråd/menighetsråd og bispedømmeråd er de to arbeidsgiverne. Fellesrådet er definert som hovedbedriften, og har derfor et hovedansvar for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. En av

utfordringene i forhold til dette, blir at den enkelte arbeidsgiver har sanksjonsmyndighet kun overfor egne ansatte. Når to arbeidsgivere er involvert, kompliserer dette, som jeg har vist til i foregående kapittel, muligheten for bruk av slike tiltak. For å forhindre at situasjoner som krever sanksjoner oppstår, er konfliktforebygging viktig.

Denne studien viser til spesielt tre strukturelle faktorer som årsaker til konflikter. Det er de ulike tjenesteordningene og den rolleforståelse den enkelte ansatt innenfor kirken har, prestens spesielle rolle og en asymmetri mellom kirkeverge og prost. I tillegg vises det til at der det er folk, blir det konflikter, altså at konflikter ofte har med personlighetstyper å gjøre, og at de oppstår i relasjoner mellom folk. Jeg fant ingen tegn i studien på at det ble jobbet aktivt med forebygging i forhold til de strukturelle faktorene. Det var mer en konstatering av fakta, ”slik er det”. Det var derimot en tydelig aktiv holdning i forhold til forebyggende arbeid mot det relasjonelle. Fire av informantene gjennomførte psykososiale vernerunder på sin arbeidsplass. Dette fungerte helt klart etter arbeidsmiljølovens hensikt. Fellesrådet oppgis å være hovedansvarlig for dette arbeidet, samtidig som det vises til en gjensidig forpliktelse om godt samarbeid i forhold til konflikthåndtering. Erfaringen blant mine informanter, er at disse vernerundene fører til en ærligere samtale i stabene. Også de som ikke nevner det psykososiale vernearbeidet, understreker viktigheten av konfliktforebygging, gjennom trygg og god ledelse, og bygging av team.

Jevnt over angir informantene at de opplever at arbeidsmiljøet er godt i deres staber, men at det som kan medføre utfordringer har sitt utspring i de strukturelle faktorene jeg har nevnt, og som kan sammenfattes i et felles begrep, nemlig rolleforståelse. I følge Askeland (2003b) har det som følge av ulike reformer i kirken de siste tiårene skjedd en utvikling der nye grupper kirkelige medarbeidere har fått nye oppgaver og roller. Disse rollene skal finne sin plass i forhold til de allerede eksisterende roller. Lystad (2006) viser til at rollekonflikter kan oppstå der det er uklarhet i roller. Disse rollekonfliktene omhandler begge de to hoveddimensjonene i en organisasjonsstruktur som Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til, hvordan arbeidsdeling og spesialisering regulerer de ansattes frihet i arbeidet, og hvordan styring og koordinering regulerer beslutningsmyndigheten. Hos mine informanter jobbes det aktivt og godt, med gode resultater, i forhold til det relasjonelle. Min opplevelse er at dersom arbeid med rolleforståelse hadde hatt et like sterkt fokus, ville de kunne kommet enda lenger i å forebygge konflikter, og da i første rekke gjennom å klargjøre arbeidsdeling og spesialisering.

### **5.3.5. Kompetanseheving**

Som jeg har vist til i kapittel 4.3.5, så synes det å råde en viss uenighet blant informantene i forhold til hvorvidt kompetansen innenfor ledelse er god i de to arbeidsgiverlinjene. Prostene viser til en manglende kompetanse hos daglig ledere og kirkeverger, og peker på at mange menighetssekretærer ble oppgradert til ledere i forbindelse med den nye kirkeloven fra 1996. Dette ligger nesten 20 år tilbake i tid, men fortsatt opplever altså noen at daglig ledere ikke har den faglige tyngden som skal til for å være leder. Kirkeverge og personalsjefer derimot opplever at det over lengre tid har blitt jobbet bevisst med kompetanseheving blant ledere, og i den grad de viser til manglende kunnskap om ledelse, så ligger dette hos prestene. Informanter fra begge ”sider” viser altså til den andre linjen når det gjelder manglende kunnskap om ledelse.

I følge Einarsen og Pedersen (2007) har en leder med ansvar for konflikthåndtering behov for en god forståelse av konflikter og hvordan de utvikles, og av de ulike lovverk og avtaler. Lederen har også behov for gode kommunikasjonsferdigheter. Når det gjelder kunnskap om konflikthåndtering, så hersker det en bred enighet blant informantene om at kompetanse i forhold til konflikthåndtering er viktig, og at det har skjedd en positiv utvikling på dette i Den norske kirke de senere årene. Spesielt vises det til prostereformen fra 2005, hvor prostene har blitt gitt et tydeligere arbeidsgiveransvar på vegne av biskopene. Det er også utviklet materiell til hjelp i konflikthåndteringen. Kurs er utviklet, spesielt av Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, og mange ledere har hatt mulighet til å delta på dette.

Det kan altså synes som om det har vært en bevisst holdning i kirken på å utvikle kunnskap og ferdigheter innenfor konflikthåndtering de senere årene, og denne holdning har slått rot i begge ledelseslinjene. Når det gjelder kompetanse innenfor generell ledelse derimot, kan det synes som om det eksisterer en viss skepsis til kompetansen hos den andre linjen. Det er ikke mulig å trekke noen konklusjon om hva dette skyldes, men det er nærliggende å tro at det her dreier seg om manglende kunnskap om hva som skjer av kompetanseutvikling hos den andre linjen.

## 6. Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg drøftet hvilke strukturelle faktorer som påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke. Jeg har også sett på hvordan konflikthåndtering har blitt utført i lys av den todelte strukturen. Jeg har vist at selv om mine informanter ikke opplever at Den norske kirkes struktur med en todelt ledelse er årsak til konflikt, viser det seg likevel at spesielt tre strukturelle elementer har en kime til konflikt i seg og som også er med på å påvirke konflikthåndteringen. Disse elementene er tjenesteordninger og rolleforståelse, prestens rolle, og asymmetri i ansvarsmyndighet mellom kirkeverge og prost. Dette har jeg sett i lys av Leawitts modell (også kalt Leawitts diamant) for hvordan en organisasjon fungerer, at en organisasjons elementer i form av struktur, medlemmer, oppgaver og teknologi gjensidig påvirker hverandre (Askeland 2003a). Jeg har også drøftet dette opp mot Jacobsen og Thorsvik (2007) definisjon av to hoveddimensjoner i en organisasjonsstruktur; arbeidsdeling og beslutningsmyndighet.

Informantene opplever at tjenesteordningene, og måten de blir tolket på av den enkelte ansatt, kan være konfliktfremmende. De beskriver en opplevelse av en sterk rollebevissthet, og en uklarhet om hvor grenseoppgangene går, spesielt i forholdet mellom prest og andre stillingskategorier. Spesielt arbeidsdelingen, men også til dels beslutningsmyndigheten oppleves som uklar. Jeg har sett at strukturelle faktorer som tjenesteordninger påvirker den enkeltes ansatts oppfatning av egen rolle, og de ulike yrkeskategoriene har en ulik legitimitetsoppbygning sett i forhold til Webers kategorier av autoritet.

Spesielt blir dette tydelig i forhold til prestens rolle, som synes å ha en særstilling i mitt materiale. Grenseoppgangene mellom prestens og de andre fagansattes arbeidsområder er uklare, og på grunn av prestens spesielle stilling i organisasjonen fører dette til en opplevelse av at presten ofte er involvert i konflikter i kirken. Jeg har også vist at det kan synes som om enkelte prester opplever en usikkerhet i forhold til egen rolle. Det vises til de strukturelle endringer som er gjort i kirken de siste 20 årene, først og fremst ny kirkelov i 1996 og prostereformen i 2005. Dette synes å ha ført til en opplevelse blant prester om at deres beslutningsmyndighet er blitt redusert, og en usikkerhet om hva som er igjen av egen lederrolle.

Studien viser også en asymmetri mellom prost og kirkeverge. Webers teori for autoritetsdannelse (1971) gir oss en forståelsesramme for denne asymmetrien. Prostens autoritetsgrunnlag er både tradisjonell, som prest, og en legal, gjennom tjenesteordning for proster. Kirkevergens autoritet er først og fremst gjennom det legale, gjennom kirkeloven. Dette gir prosten et større fundament for sin autoritet, mens kirkevergen er den som har det største legale handlingsrommet. Beslutningsmyndigheten, jfr. Jacobsen og Thorsvik (2007), befinner seg på ulikt nivå hos prost og kirkeverge. Jeg har vist til at det kan synes som om dette kan føre til maktkamp mellom disse, men at det hos mine informanter ikke opplever dette.

Studien viser at det ikke er grunnlag for å tro at det eksisterer flere konflikter i kirken enn ellers i samfunnet, men at spesielt to faktorer er med å bidra til at de konflikter som eksisterer muligens får utvikle seg større enn ellers i samfunnet. Disse faktorene er åndeliggjøring og snillisme. Begge faktorene er dypt forankret i den enkelte ansatts verdisyn, og har ført til at man til en viss grad har latt være å snakke om konflikter, og det kan synes som om det i kirken har eksistert et tradisjonelt syn på konflikt (Grimstad 2002, 2012, Aas 2002). Imidlertid ser det ut som om dette er i ferd med å endre seg. Forståelse for konflikt oppleves som viktig (Askeland 2002). Informantene viser til en større åpenhet rundt konflikt og konflikthåndtering, og det jobbes aktivt med å øke kompetansen i forhold til dette i begge ledelseslinjene.

Konflikthåndtering i kirken har, når konflikten har blitt erkjent som et problem, i høy grad vært konsentrert om samtalen, og denne søkes utført på lavest mulig nivå. Strukturelle faktorer som prestens rolle i organisasjonen fører ofte til at konflikthåndteringen må løftes opp fra menighetsnivå, og blir en oppgave for kirkeverge og prost. Å utføre konflikthåndteringen på riktig nivå blir derfor et viktig strukturelt element. Dette kan også relateres til hvor beslutningsmyndigheten ligger hos konflikthåndtererne (Jfr Jacobsen og Thorsvik 2007). Det kan oppleves som en utfordring for konflikthåndtererne å være nøytrale i konflikthåndteringen, det oppstår lett en linjeidentifisering. Bedriftshelsetjenesten blir i høy grad dratt inn i konflikthåndteringen. Disse oppleves å inneha god konflikthåndteringskompetanse, og kan være en nøytral part i konflikthåndteringen.

Når det gjelder andre typer tiltak i forhold til konflikthåndtering, så eksisterer det en opplevelse av at det er lite handlingsrom for dette. Til en viss grad relateres dette til den todelte ledelsesstrukturen, ved at fellestrådslinjen lettere kan ta i bruk slike tiltak enn bispedømmerrådslinjen. Regulering av beslutningsmyndigheten er ulik i de to ledelseslinjene, og dette fører til utfordringer når tiltak som omplassering og oppsigelse blir aktuelle. Det vises i studien også til at tiltak som sluttpakker og omplassering er vanskelig å gjennomføre på grunn av lite ressurser og små organisatoriske enheter.

Som et viktig tiltak i konflikthåndtering nevnes konfliktforebygging. Det gjøres et utstrakt og godt arbeid i forhold til dette på det relasjonelle planet. Som jeg har vist til i studien, så oppleves strukturelle elementer som tjenesteordninger og rolleforståelse som faktorer som er med på å fremme konflikt. Disse rollekonfliktene omhandler begge de to hoveddimensjonene i en organisasjonsstruktur som Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til, hvordan arbeidsdeling og spesialisering regulerer de ansattes frihet i arbeidet, og hvordan styring og koordinering regulerer beslutningsmyndigheten. Det kan synes som om man i det konfliktforebyggende arbeidet ikke har lagt like mye vekt på dette i forhold til disse strukturelle elementene. Det er min oppfatning at man kunne ha kommet enda lenger med det konfliktforebyggende arbeidet ved å sette et større fokus på blant annet rolleforståelse.

Min problemstilling for denne oppgaven har vært ”I hvilken grad og på hvilken måte oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke?”. Jeg har også stilt følgende forskningsspørsmål: ”Hvordan er kirken som organisasjon strukturert, og hvilke implikasjoner kan dette antas å ha for konflikt og konflikthåndtering?” samt ”Hvordan har konflikter i kirken blitt håndtert fram til nå, relatert til den todelte ledelsesstrukturen?” Mine antakelser har vært at den todelte ledelsen oppleves som et problem og at denne på en negativ måte påvirker konflikthåndteringen. Mine antakelser har også vært at kirkens struktur er komplisert, og dermed kan gi grobunn for et høyere konfliktnivå, og vanskeliggjøre konflikthåndteringen. Jeg har også antatt at på grunn av de utfordringer som den todelte ledelsesstrukturen gir, så har konflikthåndteringen i Den norske kirke vært mangelfull. Nå har tiden kommet for å oppsummere og konkludere.

Gjennom analyse og drøfting har jeg vist at noen av mine antakelser delvis har stått for fall, mens andre til en viss grad har blitt underbygget av datamaterialet. Min antakelse om at den

todelte ledelsen oppleves som et problem og på en negativ måte påvirker konflikthåndteringen kan sies både til en viss grad å ha blitt bekreftet, og på en annen side delvis ha blitt avkrefte. Dersom man relaterer problemstillingen til informantenes opplevelse av den todelte ledelsen som et problem i forhold til konflikthåndtering, kan man til en viss grad si at den har blitt avkrefte. Det vises i stedet til at det er positivt at de er to om oppgaven, da kan de spille på hverandres ressurser. Informantene opplever å ha en god relasjon til sin medleder, og dette påvirker konflikthåndteringen positivt. I den grad den todelte ledelsen påvirker konflikthåndteringen negativt, vises det til at den er sårbar fordi den er avhengig av en god personlig relasjon mellom de to lederne. Det ligger få strukturelle føringer for hvordan denne relasjonen skal utvikles, det er i stor grad opp til det enkelte lederpar å finne ut av dette. I motsetning til hva en del andre undersøkelser har vist (Skårberg 2007, Steinsland 2013) opplever mine informanter at de har en god relasjon til sin medleder i den andre ledelseslinjen. Relaterer man derimot problemstillingen opp mot konkrete elementer av hvordan den todelte ledelsesstrukturen er organisert, bekrefter dette på flere områder at strukturen er komplisert, og at dette skaper utfordringer i forhold til konflikt og konflikthåndtering. Disse elementene er tjenesteordning og rolleforståelse, prestens spesielle rolle, samt en asymmetri mellom konflikthåndtererne

Mine antakelser om at kirkens struktur er komplisert, og dermed kan gi grobunn for et høyere konfliktnivå, og vanskeliggjøre konflikthåndteringen har altså til en viss grad blitt underbygget. Jeg har vist at det først og fremst er tre strukturelle elementer som kan føre til konflikt, og som påvirker konflikthåndteringen. Disse elementene er som nevnt i forrige avsnitt, tjenesteordning og rolleforståelse, prestens spesielle rolle, samt en asymmetri mellom konflikthåndtererne. Grenseoppgangen mellom de ulike yrkeskategoriene er overlappende, samtidig som de er gjensidig avhengige av hverandre. Dette fører til en usikkerhet rundt egen og andres roller. Dette kan relateres til den ene av Jacobsen og Thorsviks (2007) to hoveddimensjoner for organisasjonsstrukturen, nemlig arbeidsdeling og spesialisering, men også til en viss grad til beslutningsmyndighet. Spesielt er dette tydelig i forhold til prestens rolle, som synes å ha en særstilling i organisasjonen. Asymmetri mellom konflikthåndtererne vanskeliggjør til en viss grad konflikthåndteringen, og kan også føre til en maktkamp mellom disse. Dette relateres også til det faktum at beslutningsmyndigheten ligger på ulikt nivå hos konflikthåndtererne.



Jeg antok at på grunn av de utfordringer som den todelte ledelsesstrukturen var forventet å gi, så ville konflikthåndteringen i Den norske kirke være mangelfull. Hos mine informanter har dette i det vesentlige vist seg å ikke stemme. Det jobbes aktivt og godt med konflikthåndtering, og det er en høy bevissthet rundt viktigheten av kunnskap i forhold til dette. Samtalen fremheves som det viktigste verktøyet i konflikthåndteringen, og konfliktforebygging fremheves også som et vesentlig element i konflikthåndtering. Derimot synes det som om tiltak utover dette kan være vanskelig å gjennomføre. Til en viss grad forklares dette med den todelte ledelsesstrukturen, og da først og fremst med asymmetrien mellom linjene. Ulikt nivå på beslutningsmyndigheten kan altså føre til utfordringer i forhold til konflikthåndteringen. Andre strukturelle faktorer som økonomi og enhetsstørrelser trekkes også fram som medvirkende årsak til dette.

Min hovedkonklusjon på denne oppgaven blir ut fra dette at informantene opplever at den todelte ledelsen i seg selv i forholdsvis liten grad påvirker konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke på, men underelementer av denne strukturen i større grad påvirker dette. Den todelte ledelsesstrukturen fører til en sårbarhet i konflikthåndteringen, fordi man er avhengig av de personlige relasjonene mellom konflikthåndtererne. Dette underbygges av Leawitts modell for hvordan organisasjoner fungerer ved at struktur og medlemmer gjensidig påvirker hverandre. (Askeland 2003a). Måten den todelte ledelsen strukturelt er utformet på, påvirker imidlertid konflikt og konflikthåndtering i større grad. Disse underelementene er altså tjenesteordninger og rolleforståelse, prestens rolle, samt asymmetri mellom konflikthåndtererne. Sett i forhold til Jacobsen og Thorsviks (2007) to hoveddimensjoner i en organisasjonsstruktur, kan de to første elementene i høy grad relateres til dimensjonen arbeidsdeling og spesialisering, men også til en viss grad til dimensjonen beslutningsmyndighet. Det siste elementet, asymmetri, relateres først og fremst til beslutningsmyndighet. Ser man disse elementene i forhold Leawitts diamant, viser også disse at strukturer og medlemmer gjensidig påvirker hverandre, det er umulig å løsrive disse faktorene fra hverandre.

## **7. Utblikk og refleksjon.**

Jeg startet denne oppgaven med å vise til kirkemøtets vedtak om at det i en fremtidig kirkeordning skal bli en felles arbeidsgiver. Til tross for at mine informanter ikke opplever

den todelte ledelsen som et stort problem, mener likevel alle at det beste for kirken på sikt er at man får en arbeidsgiver. Som jeg har vist til i min konklusjon, så synes underelementer av den todelte strukturen å påvirke konflikt og konflikthåndtering i kirken. Jeg opplever at disse elementene vil det være vel så viktig å komme til rette med enn selve den todelte ledelsesstrukturen. Gjør man ikke dette, er jeg redd nissen vil flytte med på lasset inn i en ny organisering av kirken. Slik jeg ser det, er det nødvendig at Den norske kirke tar en opprydning i forhold til de strukturelle elementer som angår den enkelte ansattes myndighet og ansvarsområde. Tjenesteordninger og rolleforståelse må klargjøres. Skal man kunne bringe kirken videre i en ny tid, må man komme bort fra ordninger som fører til at kirken blir en arena for kamp om myndighet og ansvarsområder.

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har jeg lært mye, men jeg har også oppdaget hvor mye jeg ikke vet, at det fortsatt finnes mange ubesvarte spørsmål. Et av disse spørsmålene er hvorfor mine informanter opplever at relasjonen mellom prost og kirkeverge fungerer godt, i motsetning til hva for eksempel Hege Steinsland finner i sin masteroppgave (2013). En av informantene antyder at en høy kirkelig identitet på Sør-Vestlandet er med på å skape motivasjon for godt samarbeid. Dette kunne det vært interessant å forske videre på. Et annet spørsmål som reiser etter arbeidet med denne oppgaven, er hvordan prester oppfatter sin rolle. Min undersøkelse er for liten til at det kan sies noe generelt om dette, men jeg opplever at dette spørsmålet er meget vesentlig for samhandling og struktur i Den norske kirke.

Denne oppgaven er til ende. Selv om den todelte ledelsen kanskje ikke passer helt sammen som hånd i hanske, så finnes det altså andre strukturelle utfordringer i kirken som oppleves vel så store. Jeg håper at de som har ansvar og myndighet til å bestemme i kirken ikke bare ser seg blind på den todelte ledelsesstrukturen, men at de også tar tak i disse andre utfordringene. Skal kirken bli til en enhet, må vi stå sammen og jobbe mot felles mål, uavhengig av stilling og stand.

## 8. Vedlegg 1

### **Informasjon til informanter.**

Mitt navn er Agnes Christensen. Jeg tar for tiden et masterstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole, og jobber nå med den avsluttende mastergradsoppgaven.

### **Problemstilling.**

Min problemstilling for oppgaven er som følger:

*”I hvilken grad og på hvilken måte påvirker den todelte ledelsen konflikthåndteringen i Den norske kirke?”*

Hensikten med prosjektet er å få innsikt i ledere i kirken sine erfaringer med konflikthåndtering sett i lys av den todelte ledelsesstrukturen.

### **Datainnsamling.**

Jeg kommer til å intervju 6 personer som jobber som ledere i Den norske kirken, hvorav 3 jobber i bispedømmerrådslinjen og 3 i fellesrådslinjen. Selve intervjuet er planlagt til å vare ca 1-1,5 timer. Jeg bruker en intervjuguide, men ønsker at samtalen skal flyte fritt med denne som utgangspunkt. Jeg vil benytte en båndopptaker under intervjuene, slik at skal kunne bearbeide svarene grundig i etterkant. Etterpå vil intervjuene bli transkribert (skrevet ned) og analysert. Når prosjektet er ferdig, vil både muntlig og skriftlig materiale bli slettet.

### **Konfidensialitet og deltakelse**

Informantenes navn og geografisk tilhørighet vil bli anonymisert i oppgaven. Deltakelse i prosjektet er frivillig, og den enkelte informant kan trekke seg fram til oppgaven leveres 30. april 2014.

Min veileder er professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet høgskole.

Med vennlig hilsen

Agnes Christensen

[agnes.christensen@sandnes.kirken.no](mailto:agnes.christensen@sandnes.kirken.no)

916 47 358

## 9. Vedlegg 2

### Samtykkeerklæring

#### **Samtykkeerklæring fra informanter i mastergradsoppgave, verdibasert ledelse.**

Jeg bekrefter å ha fått muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet, intervjuets formål, og hva deltakelsen innebærer for meg. Jeg er også kjent med at jeg kan trekke meg uten begrunnelse fram til prosjektslutt 30. april.

Jeg gir meg dette mitt samtykke til å delta i undersøkelsen slik den er beskrevet.

Sted/dato

.....

Underskrift

.....

## 10. Vedlegg 3

### Intervjuguide

Generelt:

- Litt om personen; yrkesbakgrunn, stilling, hatt nåværende jobb lenge?
- Hva består arbeidsoppgavene av?
- Hvor mange har du personalansvar for?

Tema:

- Hvordan vil du beskrive DNKs organisasjon og struktur?
- Hvordan opplever du at DNKs struktur påvirker din arbeidshverdag?
- Opplever du at DNK er mer eller mindre utsatt for konflikter enn andre organisasjoner, og hvorfor?
- Hvilke type konflikter har du mest erfaring med?
  - o Erfaringer, historier
- Har du vært erfaring med konflikter som berører begge arbeidsgiverlinjer i DNK?
  - o Opplever du at konflikter lettest oppstår langs eller på tvers av linjene?
  - o Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke muligheter for konflikthåndtering har man i DNK?
  - o Hva gjøres for å gripe fatt i konfliktene?
  - o Hvilke verktøy foreligger?
  - o Hvilke erfaringer har du med prosedyrer og systemer ift konflikthåndtering?
  - o Hvordan kartlegges konflikter?
  - o Hvilke vurderinger gjør du før du går aktivt inn i konflikthåndtering?
  - o Er det viktig for deg å sette deg mål med konflikthåndteringen?
  - o Hvilke tiltak har du mulighet til å sette i verk?
  - o Er det forskjell på tiltak dersom konflikten ligger innenfor en arbeidsgiverlinje, eller mellom begge arbeidsgiverlinjene?
  - o Hvordan opplever du at konflikthåndteringen følges opp?
  - o Gjennomføres det evaluering?
- Kjenner du til noen metoder for konflikthåndtering?
  - o I hvilken grad opplever du at disse metodene brukes i konflikthåndteringen?

- Hvordan opplever du at samarbeidet mellom de to arbeidsgiverlinjene fungerer ift konflikthåndtering?
  - o Hvordan koordineres konflikthåndteringsarbeidet mellom de to arbeidsgiverlinjene?
- I hvilken grad oppleves den todelte ledelsen å påvirke konflikthåndteringen?
- På hvilken måte påvirker den todelte ledelsen konflikthåndteringen?
- Hvilke erfaringer kan vi ta med oss når det gjelder konflikthåndtering i arbeidet med ny organisering i kirken?

## 11. Litteraturliste

- Askeland, H. (1995)** *Organisasjonsutvikling i den lokale kirke. Endring av styringsstruktur i Nøtterøy menigheter*. Volda: Høgskulen i Volda, Møreforskning Volda.
- Askeland, H. (1998)**. *Ledere og lederroller: om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Nr. nr 7. Trondheim: Tapir forlag.
- Askeland, H. (2002)** Konflikt i organisasjonsteoretisk perspektiv. I: Grimstad, Frank et.al: *Konflikter i kirken: en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2003a)** Hva betyr det om kirken forstås som en organisasjon. I: Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 23 - 42.
- Askeland, H. (2003b)** Leder og lederroller. I: Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 62 - 76.
- Askeland, H. (2003c)** Lederskapets kirkelighet. I: Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 111 - 125.
- Askeland, H. (2003d)**. Kirken i samfunnet – samfunnet i kirken. *Halvårstidsskrift for praktisk teologi*. No 1-2003 s. 56-66.
- Askeland, H. (2012)**. Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: Birkedal, E., et.al: *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-forlaget s.115-136.
- Bratland, A.K. (2002)**. Hellige konflikter – om teologiens plass i kirkelige konflikter. I: Grimstad, F. et.al: *Konflikter i kirken: en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Dalland, O. (2007)**. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. og Pedersen, H. (2007)**. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekeberg-Andersen, K. (2013)**. *Kirken som arbeidsgiver i konfliktsituasjon*. Oslo: Masteroppgave i Religion og Samfunn. Universitetet i Oslo.
- Ekeland, T.-J. (2004)**. *Konflikt og konfliktforståelse: for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Everett, E.L. og Furseth, I. (2012)**. *Masteroppgaven: hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjerp, D (2000)**. Konflikt og konflikthåndtering i kirken. I: Huse, M. (red.): *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum. S. 355-372.

- Grevbo, T.J.S. (2000).** Pastoral lederskap - en teologisk og kirkelig nødvendighet: noen pastoralteologiske perspektiver. I: Huse, M. (red.): *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum, s.63-80.
- Grimstad, F. (2002).** Konfliktskapende strukturer. I: Grimstad, F. et.al (2002): *Konflikter i kirken: en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon, s. 6. – 31.
- Grimstad, F. et.al (2002).** *Konflikter i kirken: en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Grimstad, F. (2012).** *Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Gunnarson, K.L. (2009).** *Prosten – prestens leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster*. Oslo: Masteroppgave i verdibasert ledelse – Diakonhjemmet Høgskole.
- Hageberg, S. (1996).** *Når legemet lider. En praktisk teologisk drøfting av temaet konflikt og konfliktløsning i Den norske kirke*. Oslo: Hovedfagsoppgave ved Det teologiske menighetsfakultet.
- Hansen, T.S. (2007).** *Prosten som leder. Undersøkelse om endringer i prosterollen som følge av ny tjenesteordning*. Oslo: Masteroppgave i Verdibasert ledelse. Diakonhjemmet Høgskole.
- Harris, M.(1995).** The Organization of Religious Congregations. Tackling the Issues. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol 5, No 3. s. 261-274
- Harris, M. (1998).** A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization. *The British Journal of Sociology*, Vol 49, No 4
- Hauken, Ø. (2007).** *Todelt ledelse i den lokale kirke. Hvordan fungerer i dag det todelte lederskapet mellom sokneprest og kirkeverge i tre utkantmenigheter i Den norske kirke*. Oslo: Masteroppgave i verdibasert ledelse – Diakonhjemmet Høgskole
- Hegstad, H. (2000).** Presten og de andre: ekklesiologiske perspektiver. I: Huse, M. (red.): *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum, s.29-43.
- Hougsnæs, M, H. (2003a).** Legitimitet som leder i kirken. I: Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 77 - 93.
- Hougsnæs, M, H. (2003b).** Kunnskapsledelse. I: Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 161 - 178.
- Hougsnæs, M. H. (2004).** Kirkesyn og kirkeledelse. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, No 2. 2004
- Huse, M. (2000).** Myter og realiteter: Om prostens ledelsesoppgaver. I: Huse, M. (red.): *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.



- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007).** *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010).** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Karlsen, A.K. (2012).** *Enhetlig ledelse, utviklingstrekk og erfaringer*. Oslo: Masteroppgave, institutt for helseledelse og helseøkonomi. Det medisinske fakultet. Universitetet i Oslo.
- Krogh, A.H. (2010).** *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke*. Oslo: Masteroppgave i verdibasert ledelse – Diakonhjemmet Høgskole
- Lystad, A. (2006).** *Håndbok i konflikthåndtering*. Oslo: Akribe.
- Malterud, K. (2011).** *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforl.
- Monkerud, L.C. (2008)** *Det lokale NAV-kontoret: Hvilke løsninger velges?* Oslo: Discussion Paper 1/2008. Handelshøyskolen BI.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004).** Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Tano, s. 234-253.
- Repstad, P. (2002).** *Dype, stille, sterke, milde: religiøs makt i dagens Norge*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ringdal, K. (2013).** *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Selznick, P. (1997).** *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Sjursen, K. (2010).** *Hvorfor blir jeg stående med oppvasken? Diakonene som ledere i Sør-Hålogaland bispedømme*. Oslo: Masteroppgave i diakoni. Diakonhjemmet Høgskole.
- Skarpaas, T. (2002).** Håndtering av personalkonflikter i kirken. I: Grimstad, Frank et.al: *Konflikter i kirken: en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon. s. 108 – 115.
- Skjevesland, O. (2000).** Det pastorale lederskap. I: Huse, M. (red.): *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum, s.205-219.
- Skårberg, B. (2007).** *Der linjene møtes. Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke*.

**Steinsland, H. (2013).** *Men jeg ønsket å være en som kunne løfte ham. Om relasjon og lederskap i en todelt lederstruktur.* Trondheim: Masteroppgave i organisasjon og ledelse. NTNU.

**Thagaard, T. (2013).** *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget.

**Torkelsen, T. (2003).** *På livet løs: en praktisk-teologisk studie av kirkelige medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke.* Nr. nr 13. Trondheim: TAPIR.

**Traasdahl, E.R. (2012).** *Reform i hvitt uniform. Hvordan praktiseres reformen "enhetlig ledelse" i en klinikk på UNN?* Bodø: Masteroppgave i helseledelse. Universitetet i Nordland.

**Weber, M. (1971).** *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier.* Oslo: Gyldendal.

**Aas, L. (2002).** Konflikter i menigheten – forståelse, typer, kilder og symptomer. I: Grimstad, Frank et.al: *Konflikter i kirken: en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter.* Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon, s. 6. – 31.

#### **Andre kilder:**

Dom i Oslo Byrett, 02.06.1997. (Sak nr. 96-04832 A/43)

Lov om Den norske kirke av 1996. URL: [http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31#KAPITTEL\\_1](http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31#KAPITTEL_1) (Sist lest 25.04.2014)

Visjonsdokument 2009-2014, Den Norske kirke.

URL: <https://www.kirken.no/?event=doLink&famID=3200> (Sist lest 25.04.2014)

Tjenesteordning for proster. (2004) Url: <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-04-16-634> (Sist lest 25.04.2014)

Tjenesteordning for prester, kateketer, diakoner og kantorer. <http://www.prest.no/lov-og-rett/tjenesteordninger-og-tilsetningsregler/> (Sist lest 25.04.2014)