

Når samtale ikke fører fram

Utøvelse av ledelse i harde og nedbrytende personalkonflikter i Den norske kirke¹



AV TERJE TORKELSEN

teje.torkelsen@uis.no

Innledning

I 2. Korinterbrev 11,28 omtaler Paulus «*det daglige presset*» som omsorgen for alle menighetene skaper. Har han kan hende særlig de vedvarende konfliktene i mottakermenigheten i tankene? Ligger disse sakene og gnager i bakhodet og langsomt, men ubønnhørlig spiser av tid og krefter? «Det daglig presset», omsorgen for menigheter og medarbeidere, er noe kirkelige ledere også i dag må aksle. På flere måter utgjør «det daglige presset» et problem i konfliktarbeid. En viktig grunn er at det stjeler av det rom som skulle vært reservert for *refleksjon*. Fra konfliktsonene lyder et vedvarende rop om handling: – *Dette går ikke lenger! Her må det skje noe! Nå må biskopen se å komme på banen!* Resultatet kan bli et høyt aktivitetsnivå, kombinert med et lavt refleksjonsnivå. Kirkelige ledere presses til stadig *konflikthåndtering*, men finner lite rom for *konfliktdiagnostisering*. Resultatet av «det daglige presset» blir da at ting skjer i gal rekkefølge: Håndtering kommer før diagnostisering – om det i det hele tatt blir tid til det siste. Et slikt scenario kan sammenlignes med det å starte et byggeprosjekt allerede før man har fått arbeids-tingningene på plass.

Sagt på en annen måte: Det å diagnostisere en konflikt på en sakssvarende måte er helt avgjørende for selve konflikthåndteringen. Diagnostiseringen setter nemlig premissene for håndteringen. Makter vi ikke å bestemme en konflikt riktig, er risikoen stor for at de

ledelsesgrep vi gjør ikke vil gi det ønskede resultat. Måten vi forstår en konflikt på, vil uvegerlig styre valget av handlingsstrategier i møte med konflikten. Det er derfor viktig at diagnostiseringen er bevisst og reflektert. Det må «det daglige presset» ikke få forhindre. Derfor skal første delen av denne artikkelen handle nettopp om *konfliktdiagnostisering* og ledelse. I denne sammenheng vil «ledelse» først og fremst fokusere på *biskopen* og *prostens* rolle som leder, selve om de generelle refleksjonene kan anvendes på kirkelig ledelse i vid forstand. For å illustrere problemstillingene tar jeg i bruk empiri innhentet under arbeidet med min doktoravhandling.²

1. Konfliktdiagnostisering og ledelse

Terje Hotvedt peker på at en effektiv konflikthåndtering forutsetter at vi har «*en nyansert innsikt og forståelse av selve konfliktfenomenet*» og at «*en overfladisk og utilstrekkelig konfliktløsning svært ofte skyldes en mangelfull forståelse av konflikten som psykologisk og sosialt fenomen.*»³ Jeg tror Hotvedt har et viktig poeng her: En adekvat forståelse av konflikter som fenomen utgjør en nødvendig forutsetning for at vi i praksis kan håndtere den enkelte konflikt på en fruktbar måte.

Forutsetningen for god konflikthåndtering er derfor at vi makter å utvikle en *konflikt-teori* som er *bredspektret* nok til både å kunne fange opp og differensiere mellom forskjellige typer

konflikter. Min tese er at noe av grunnproblemet når det gjelder takling av tunge personalkonflikter i Den norske kirke, er at man ofte har en for *smal* konfliktteori. Det medfører at ledere strever med å differensiere mellom forskjellige typer konflikter; konflikter som hver for seg krever forskjellige typer ledelsesgrep; forskjellige typer håndtering.

For at ledere i kirken skal kunne takle personalkonflikter på en god måte, er det derfor nødvendig med en differensiert konfliktforståelse. Det innebærer at vi har rom for å variere måten vi bestemmer konflikter på og følgelig kan være fleksible i vårt valg av handlingsstrategier. I det følgende vil jeg presentere *to grunnmodeller* som jeg tror kan være fruktbare i tilnærmingen til konkrete personalkonflikter. For å bestemme nærmere disse hovedtyper av konflikter tar jeg utgangspunkt i et begrepspar Tian Sørhaug anvender for å bestemme sentrale sider ved en organisasjon; begrepsparet *tillit* og *makt*.⁴

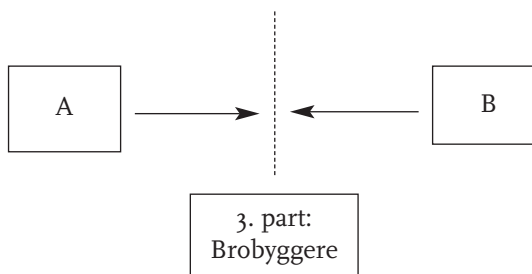
Ifølge Tian Sørhaug baserer organisasjoner seg stadig på tillit og makt. Han karakteriserer disse begrepene som «*slytende uttrykk*»; de er flertydige og bevegelige.⁵ Blant annet betegner begge begrepene både en *tilstand* og en *prosess*: *Tillit* er noe vi har, samtidig er det noe vi stadig erverver oss gjennom en sosial prosess hvor mennesker opplever at vi er til å stole på. *Makt* er noe ledere besitter i kraft av et mandat, samtidig er makt noe som stadig utøves i en organisasjon gjennom sosial samhandling, både mellom ledere og medarbeidere og medarbeidere i mellom. Som vi skal se i fortsettelsen, står fenomenene tillit og makt i et spenningsfylt forhold til hverandre; de både *forutsetter* og *truer* hverandre. Enhver organisasjon må takle et slikt paradoksalt forhold mellom tillit og makt. Ut fra en bestemmelse av konflikter på bakgrunn av fenomenene tillit og makt, vil jeg omtale to hovedtyper av konflikter: *symmetriske* og *asymmetriske* konflikter.

1.1 Symmetriske konflikter

Symmetriske konflikter kjennetegnes ved en situasjon hvor tillit og makt står i et positivt forhold til hverandre; de *forutsetter* hverandre. I en slik kontekst er det mulig å etablere eller reetablere et tillitsforhold mellom partene. Partene

kan være dypt uenige. Interaksjoner dem i mellom kan ha skapt sår eller ha utløst sinne. Det er likevel mulig å mobilisere partene i en prosess hvor tillit representerer en forutsetning, men like meget et mål for samhandlingen. Det at partene møtes som jevnbyrdige, ser hverandre i øynene og lytter til hverandres fortellinger, er allerede et uttrykk for tillit, samtidig som det er tillitskapende: «*Tillit handler om å stole på gaven som ennå ikke er gitt, og på en gave som kan bli gitt uten gjenytelse. (...) Dette er dristige og risikofylte handlinger, fordi de blir foretatt uten garantier og betingelser. For det første dreier det seg om å stole på hendelser som ennå ikke har skjedd, og for det andre må man stole på andres viljesliv, dvs. på forhold som man aldri kan ha direkte kjennskap til innholdet i.*»⁶

I et slikt rom av tillit ligger forutsetningene for en fruktbar konfliktbearbeiding. I symmetriske konflikter er det derfor vesentlig at partene bringes i nærkontakt med hverandre. Gjennom dialog mellom to jevnbyrdige parter, bearbeides konflikten. Det blir vesentlig å utfordre partene til å forholde seg åpent til den andres virkelighetstolkning og selvkritisk til sin egen. I en dynamisk prosess blir begge parter bevisstgjort og ansvarliggjort. Man søker å få dem til å erkjenne hverandres forskjellighet, samtidig som de føres nærmere hverandre i fokusering på felles anliggender. Koples en tredje part inn i arbeidet med en symmetrisk konflikt, får vedkommende rollen som upartisk mekler; som *brobygger*. Han blir fasilitator for en prosess hvor han søker å hjelpe partene til å foreta de «*dristige og risikofylte handlinger*» det er å stole på den andres gode vilje. Slik er det å bygge og vedlikeholde tillit den viktigste utfordringen i konfliktarbeid.



Figur 1 Symmetrisk konflikt

En slik tillitspreget og tillitskapende prosess forutsetter imidlertid *makt*. Nærvær av tillit i organisasjoner betinger at noen har makt. Makten skaper ikke tilliten. Bare en tillitspreget holdning kan få tillit som gjensvar. Men makt er en nødvendig betingelse for at tilliten kan få gode vekstvilkår. Nærværet av makt skaper nemlig trygghet for at tilliten ikke vil bli misbrukt. Tian Sørhaug formulerer dette slik: «*Det er avgjørende for ledere å inneha en troverdig mulighet for maktbruk. (...) Utvikling av tillit forutsetter at det finnes en ledelse som har makt til å sanksjonere illojalitet og vold, men som ikke bruker makt slik at interne og eksterne tillitsforhold blir umulige. En slik beskyttelse forutsetter at noen har makt.*»⁷

Det å opprettholde tillitsrelasjoner i en organisasjon forutsetter altså en ledelse som har makt. En viktig oppgave for den institusjonelle makt er det vi kan kalle «*grenseregulering*».⁸ En slik grenseregulering består i at ledelsen er garantist for organisasjonens retning og regler. Dette er uttrykk for det Max Weber betegner som *legal* makt i en organisasjon.⁹ Slike grensereguleringer kommer for det første til uttrykk gjennom fastlegging av oppgave-, ansvars- og interesseområder for den enkelte medarbeider. For det andre gjennom kunngjøring av regler for hva som er akseptabel adferd i organisasjonen. Respekt for disse bestemmelsene skaper i neste omgang (grense)betingelser for den enkelte medarbeideres individuelle integritet og verdighet.

Det er ledelsens oppgave både å formulere og å håndheve slike grensereguleringer. Så lenge organisasjonen følger sine egne regler, kan den egentlig lede seg selv. Men vissheten om at det finnes en ledelse som har autoritet til å handle dersom regler brytes, har stor betydning for å gi tillit gode vekstvilkår i et arbeidsfellesskap. Det skaper en følelse av beskyttelse om det skulle inntreffe situasjoner hvor grunnreglene i organisasjonen brytes og tillitsforhold dermed trues. Det er nettopp det som skjer i asymmetriske konflikter.

1.2 Asymmetriske konflikter

Asymmetriske konflikter kjennetegnes ved en situasjon hvor tillit og makt *truer* hverandre.

Det skjer når makt *misbrukes*. Når makt misbrukes i organisasjoner, forvitrer tilliten. Gjensvaret på maktmisbruk er ikke tillit, men forsvar. Denne negative situasjonen oppstår når enkeltmedlemmer i organisasjonen tar i bruk *herskertechnikker* overfor kolleger. Når denne type negativ makt utøves av en person som samtidig besitter legal, og eventuell tradisjonell (rollebetinget) makt, har vedkommende en ekstremt sterk maktbase som gjør det svært vanskelig, for ikke si umulig, for andre medarbeidere å forsvare seg.

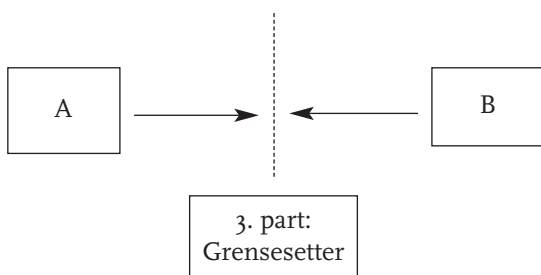
Maktutøvelsen kan imidlertid også ha et uformelt preg og være knyttet til den enkelte medarbeiders adferd i møte med likestilte, og enkelte ganger også overordnede kolleger.¹⁰ Da har vi å gjøre med det Max Weber karakteriserer som *karismatisk* makt, det vil si makt knyttet til enkeltindividens egenskaper og væremåte.¹¹ Når denne maktutøvelsen har et negativt fortegn, finner jeg det mer sakssvarende å karakterisere den som *mental* makt.

Som vi har sett innebærer en symmetrisk konflikt et jevnbyrdig møte mellom to parter, preget av tillit. En asymmetrisk konflikt er derimot kjennetegnet av et *ulike* forhold mellom partene. Ubalansen i styrkeforholdet skapes gjennom den ene parts maktutøvelse, noe som i sin tur umuliggjør et tillitsforhold mellom partene. Makten truer med andre ord tilliten. Maktutøvelsen fører til at den andre parten utsettes for fysisk og/eller psykisk trakassering.

I bearbeidingen av en symmetrisk konflikt er målet å føre partene nærmere hverandre ved å oppmuntre til dialog. I en asymmetrisk konflikt må imidlertid det motsatte skje: Partene må holdes fra hverandre gjennom grenseregulering. Bare på den måten kan den «underlegne» parten beskyttes mot den nedbrytende adferden. Bruk av mental makt kan med andre ord bare forhindres gjennom utøvelse av *legal* makt. I den såkalte «Strømsø-saken» i Tunsberg bispedømme skjedde dette på følgende måte fra biskopens side: «*Vårt bidrag til løsning i denne tunge konfliktsaken var å utarbeide skriftlige retningslinjer som begrenset vedkommende prests berøringspunkter med dem han stadig kom i konflikt med.*»¹²

I asymmetriske konflikter endres derfor

ledelsens rolle radikalt. Mens en leder i symmetriske konflikter kan velge rollen som upartisk mekler og fungere som brobygger mellom partene, vil en leder i en asymmetrisk konflikt på en helt annen måte måtte opptre som *grensesetter* mot negativ adferd. Her møter vi det andre aspektet ved ledelse som grenseregulering: «Ved siden av å bære fram og indikere en retning er den viktigste funksjonen for en ledelse å binde volden i organisasjonen. Begge deler er grenseregulering hvis vi forstår vold som utsettelse av grenser.»¹³



Figur 2 Asymmetrisk konflikt

Vi har sett at makt fra en side sett truer tilliten i en organisasjon: Når enkeltindivider utøver herskertechnikker overfor kolleger, smuldrer tilliten bort. Paradoksalt nok kan tillit i slike tilfeller bare gjenopprettes gjennom utøvelse av makt; det vil si ved at ledere bruker sin legale makt til å grensesette og sanksjonere mot nedbrytende adferd. Om ledelsen i en slik situasjon ikke reagerer, risikerer man at organisasjonen havner i en generell tillitskrise som vil virke lammende på organisasjonens evne til i det hele tatt å kunne utføre sine oppgaver. All energien går med til «krigføring» og forsvar. Sven gir følgende beskrivelse av menigheten etter at en hard personalkonflikt over år hadde preget den:

*Konflikten har lagt menigheten øde. Søndagsskole, speiderarbeid og ungdomsklubb ligger nede. På gudstjenesten er et tjuetalls mennesker til stede i en kirke som rommer flere hundre.*¹⁴

Om ledelsen forsøker å forholde seg nøytral i en asymmetrisk konflikt, har man i virkelighe-

ten foretatt et skjebnesvangert valg: Ledelsen har valgt en «la det skure» politikk som vil bringe organisasjonen inn i en nedadgående, tillitsødeleggende spiral som erfaringsmessig gjennomsyrrer hele organisasjonen og resulterer i en dyp splittelse av arbeidsfelleskapet. Arild beskriver en slik situasjon i menigheten, etter flere års konflikt:

*– I menigheten er det skjedd en todeling; de som er for og de som er mot sognepresten. Det er mest synlig under kirkekaffen. Da blir det klikker. De samme menneskene samler seg om bordene hver gang. Det er skapt en isfront i menigheten mellom de to leirene.*¹⁵

1.3 Symmetrisk eller asymmetrisk konflikt?

Det å postulere konflikter som henholdsvis symmetriske eller asymmetriske utgjør en *tankemodell*. Styrken ved en slik modell er at den ordner virkeligheten. Begrensningen er at den representerer en forenkling av virkeligheten. Derfor må det presiseres at en symmetrisk konflikt også kan ha *asymmetriske aspekter*. Dette kan blant annet komme til uttrykk ved at den ene parten besitter en større grad av det Max Weber kaller tradisjonell, det vil si rollebettinget makt, enn den andre. I kirken er prestens posisjon i forhold til andre ansatte det klarreste eksempel på dette. Harald Hegstad peker på at presten representerer «et embete med en historisk og teologisk tyngde ingen andre grupper i kirken tilnærmedesvis kan måle seg med.» Sammenlignet med andre yrkesgruppers stilling i kirken, kan denne styrkeforskjellen oppleves som «en veldig inkongruens.»¹⁶ Prestens tradisjonelle makt, eventuelt forsterket ved personlig væremåte, kan skape en følelse av underlegenhet hos andre ansatte, uten at dette er prestens intensjon. I slike situasjoner blir det viktig å bevisstgjøre og bearbeide det asymmetriske aspektet, slik at forholdet i praksis kan framstå som symmetrisk.

Et asymmetrisk aspekt kan også komme til uttrykk i symmetriske konflikter gjennom valg av virkemidler i løsningen av konflikten. Partene kan i bearbeidingen av konflikten opptre tillitskapende og respektfullt overfor til hverandre. Men på grunn av for eksempel ressurs-

knapphet vil det ikke alltid være mulig å komme fram til en løsning som skaper like stor tilfredshet hos partene. Leder må noen ganger ta en endelig beslutning som partene må akseptere å leve med, selv om denne ikke uten videre sammenfaller med begge parters ønsker. Kompromisser er et eksempel på det. Det foreligger med andre ord et asymmetrisk aspekt i håndteringen av konflikten, samtidig som konflikten ut fra min begrepsbruk ikke kan kategoriseres som asymmetrisk. Det utøves legal makt, men ikke «*slik at interne og eksterne tillitsforhold blir umulige.*»

Kan så en asymmetrisk konflikt endres slik at den får karakter av å være symmetrisk? Generelt tror jeg at bruk av en symmetrisk tilnærming til en konflikt forutsetter at visse samspillmekanismer fungerer. For det første må det foreligge en *grunnleggende respekt for den andre parts autonomi*. På tross av ulikhet og uenighet, må det eksistere vilje til å respektere den andre parts integritet; til å betrakte hverandre som likeverdige subjekt. For det andre må begge parter besitte en *grunnleggende evne til selvinnsikt* som setter hver av partene i stand til å forholde seg kritisk til sin egen virkelighetstolkning og åpen til den andres. Er disse to faktorene fraværende – respekt for den andre parts integritet og evne å vurdere eget bidrag til konflikten – vil muligheten for å bearbeide en konflikt symmetrisk være vanskelig, for ikke å si umulig.

I denne første del av artikkelen har jeg holdt sammen begrepene konfliktdiagnostisering og ledelse. *Konfliktdiagnostisering* er et kardinalpunkt i selve ledelsesprosessen. Makter ledere ikke å arbeide fram en adekvat konfliktforståelse, er risikoen stor for at de strategier de velger for å håndtere konflikter, vil feile. Om utgangspunktet er forkjært, vil også fortsettelsen bli det. På bakgrunn av disse refleksjoner vil jeg i andre del av artikkelen belyse ledelse som *konflikthåndtering*.

2 Konflikthåndtering og ledelse

Å betrakte en konflikt som symmetrisk må være den «normale» måten å forholde seg til personalkonflikter på. Den må være førstevalget i møtet med enhver konflikt. Vårt utgangs-

punkt må preges av troen på at partene er i stand til å møte hverandre med tillit og respekt; som likeverdige individer med en positiv vilje til å bearbeide konflikten. Skulle denne tilnærmingen ikke lykkes i første omgang, bør vi betrakte dette som en *tilfeldighet*. Kanskje hadde partene en dårlig dag. Vi prøver derfor en ny omgang med en symmetrisk tilnærming. Dersom vi atter mislykkes, står vi over for en *gjentagelse*. Prøver vi denne tilnærmingen for tredje gang og atter mislykkes, må vi imidlertid spørre oss selv om vi har å gjøre med et *mønster*; et negativt mønster som stadig repeteres og som det ikke lar seg gjøre å bryte, tross gjentatte forsøk. Spørsmålet melder seg da om vi står overfor den andre typen konflikt; det vil si en konflikt som har karakter av å være asymmetrisk.

I fortsettelsen vil jeg fokusere på fire sentrale problemområder når det gjelder kirkelige leders håndtering av det som er kalt asymmetriske konflikter: 1) Bruk av symmetrisk tilnærming til asymmetriske konflikter, 2) Manglende kartlegging av maktmisbruk, 3) Reell uenighet i kirken om håndtering om personalkonflikter 4) Forståelse av lederrollen.

2.1 Bruken av symmetrisk tilnærming til asymmetriske konflikter

Ifølge min analyse av alvorlige personalkonflikter i kirken er *hovedproblemet* at geistlige ledere over år fortsetter å behandle konflikter som om de var symmetriske, på tross av at en slik tilnærming ved gjentatte forsøk har vist seg å mislykkes. Man angriper med andre ord asymmetriske konflikter ut fra en symmetrisk forståelse. Man erkjenner ikke at det foreligger et negativt mønster som stadig repeteres, men fortsetter bare å gjøre mer av det samme. Det innebærer *endeløse samtalerunder* som ikke har annet resultat enn at medarbeidere utsettes for fortsatte krenkelses. Vedvarende maktutøvelse tillates, uten at den grensesettes. Synnøve skildrer sin opplevelse av dette slik:

– *Jeg ser ikke så stor forskjell på de forskjellige rundene vi gikk. Siste gangen ble det imidlertid satt inn mer, psykiatere og greier. Derfor ble denne prosessen tyngre.*

Folk var sykemeldt og kom nærmest slepene, og så skulle vi drive med stabsutvikling. Det var helt sinnssvakt. Det var en parodi.

Vi var utmattet og nedslåtte da vi kom, og vi klarte ikke å forsvare oss. Han fikk lov til å ture fram som han ville. Han trakk fram ting mot oss som han hadde fra folk, fra «solide kilder». Det var direkte løgn! Vi sjekket det etterpå. Men det fikk lov til å stå. Og vi, vi sank lenger og lenger ned i stolene og tenkte fortvilet: – De må vel se?¹⁷

Hvordan kan det ha seg at tunge personalsaker drar ut år etter år? Et svar kan være at det stilles feil konfliktdiagnose. Formulert med min terminologi: Man tar i bruk en symmetrisk tilnærming i møte med asymmetriske konflikter. Konflikthåndteringen vil da ikke fungere. Det eneste man oppnår, er å seigpine menigheter og medarbeidere.

2.2 Manglende kartlegging av maktmisbruk

En annen grunn til at kirkelige ledere over tid anvender en symmetrisk tilnærming til asymmetriske konflikter, kan skyldes manglende identifisering av nedbrytende konfliktdadferd. Å kartlegge maktmisbruk er helt avgjørende både for å kunne identifisere og håndtere asymmetriske konflikter. Men å oppdage at medarbeidere trakasseres er ikke uten videre enkelt. En av pionerene innen forskning på mobbing i arbeidslivet, Caroll M. Brodsky, karakteriserer i en sum mobbing som «an exercise of control» – «en utøving av kontroll.»¹⁸

Brodsky beskriver med dette begrepet kjerren i en maktutøvelse som krenker medarbeidere. Den er uttrykk for en adferd som truer en annen persons integritet ved at den fratar vedkommende hans eller hennes autonomi; det vil si retten til bestemme over egne tanker og følelser. Man overskrider med andre ord den andres grenser og invaderer vedkommende. Lise skildrer denne opplevelsen slik:

– Jeg er ikke typen til å bli offer. Jeg er ganske sterk og tåler ganske mye, men dette er slike angrep en får som en ikke kan gjøre noe for å stoppe.

Han prøvde å psyke meg ut. Det gjorde han

også med andre. Men det er grenser for hva tankene mine, kroppen min og følelsene mine kunne tåle av behandling av mennesker, av en prest.

Han fanget sjelene til folk. Han stjal oss. Det er vanskelig å sette ord på erfaringene før en har opplevd det selv. Derfor er det så vanskelig å bli trodd.

Det kan høres ut som det er bagateller, men det er systematikken og det at det går over tid.¹⁹

Maktutøvelse, med bakgrunn i behovet for å kontrollere andre, kommer i neste omgang til uttrykk i en rekke konkrete handlingsstrategier. Forskning på mobbing i arbeidslivet har utførlig beskrevet denne type adferd.²⁰ I min undersøkelse av harde personalkonflikter i kirken utkrystalliserer det seg følgende adferdstyper:

- bruk av kontroll
- manipulerende bruk av «omsorg»
- bruk av nedvurdering og baktalelse
- adferd som oppleves som mangel på empati
- utrygghet skapt ved uforutsigbarhet
- krav om lojalitet
- danning av allianser.²¹

Det som kjennetegner disse adferdkategoriene, til forskjell fra dem som er kartlagt innenfor det sekulære arbeidsliv, er at de har et «snillere» preg. I de konfliktene jeg har analysert, forekommer ikke fenomener som «fysisk mishandling, verbal utskjelling og latterliggjøring». Etter mitt syn innebærer dette imidlertid ikke at trakasseringen er mindre alvorlig, men bare at den har et mer sofistikert preg. Dermed er den også vanskeligere å oppdage for ledere. Og, om man betrakter episodene isolert, kan det være fristende å konkludere: «Dette er da påkjenninger man bør tåle. Slik skjer i arbeidslivet. Vedkommende er nå vel sart!»

To kjennetegn ved nedbrytende adferd

Her bør vi imidlertid merke oss to kjennetegn ved trakassering på arbeidsplassen som forskning på mobbing har løftet fram.

Negative hverdagshendinger som gjentar seg systematisk og over tid

Dette første poenget formulerte Lise slik: «Det

kan høres ut som det er bagateller, men det er systematikken og det at det går over tid.» Negative hverdags hendinger som repeteres, har vist seg å være svært belastende. Undersøkelser har bekreftet at de på sikt kan de virke like traumatiserende som dramatiske engangshendinger, som for eksempel krigshendinger eller ulykker.²² Vurdert som enkeltepisoder kan det som skjer virke bagatellmessig og uskyldig. Påkjenningen ligger imidlertid i at episodene gjentar seg systematisk og over tid: «*They (hostile activities) consisted to a great extent of quite normal interactive behaviors. However, used highly frequently and over a long period of time in order to harass, their content and meaning changed, consequently turning into dangerous, communicative weapons.*»²³

Dette faktum representerer en viktig utfordring for ansvarlige ledere. Den type adferd det her er tale om, er ikke uten videre iøynefallende. Det er ikke snakk om himmelropende urettferdighet eller grove overgrep. Den nedbrytende adferden skjuler seg ofte blant *hverdagens trivialiteter*. Derfor er den ikke uten videre enkel å oppdage. Vi må øve oss i å se, før vi kan håpe på å forstå. Først da blir det mulig for oss å registrere et *mønster* av handlinger som, når de gjentar seg systematisk og over tid, kverner mennesker ned.

Adferd som det er umulig å beskytte seg mot

Et annet kjennetegn ved den trakasserende adferden er at den er omtrent *umulig å beskytte seg mot*. De mange, «små» stikkene som rammer ansatte, kommer når man minst venter det. Man kan ikke forberede seg og dermed heller ikke forsvare seg. Denne maktesløsheten forsterkes, når det er en overordnet som trakasserer. Uansett blir hverdagen uforutsigbar, man blir levende i en konstant alarmberedskap; en slags «på-tå-hev»-tilstand. I lengden virker det uhyre utmattende. Synne formulerer dette fenomenet slik:

– *Det som skjedde er vanskelig å beskrive. Et slags begynnende sinne. Det var noe i måten han la tonefallet på og kroppsspråket hans. Han kjeftet og smelte ikke, men senere kunne han plutselig konfrontere meg uten at jeg var forberedt. Jeg ble tatt på senga.*²⁴

Derfor, skal ledere kunne fange opp den negative interaksjonen i asymmetriske konflikter, kreves det at de lytter med et åpent sinn til medarbeidere som er engstelige eller føler seg truet. Og ledere må lytte – intenst og lenge. For her dreier det seg oftest ikke om grov trakassering, men *sofistikerte psykologiske mekanismer*. Gjennom samtaler og dybdeintervjuer med medarbeidere må ledere søke å kartlegge det negative mønsteret i konflikten. Det at flere medarbeidere sier det samme, vil være med å bekrefte et eventuelt mønster.

Valg av virkelighetstolkning

Etter en grundig kartlegging av konfliktforløpet nås et kritisk punkt: Ledere må på et visst stadium i konfliktprosessen *velge virkelighetstolkning*; det vil si måten man forstår konflikten på. Dreier det seg om en «normal» konflikt; det vil si en symmetrisk konflikt? Eller står man overfor en asymmetrisk konflikt; det vil si en konflikt hvor makt misbrukes? Diagnostiseringen må ikke skje for tidlig. Da risikerer ledere å feste feil grep, noe som kan skape problemer i etterkant. Men på et visst punkt i forløpet må ledere likevel *velge* tolkning av konflikten. Og deretter må de *holde fast på* denne forståelsen. Det er helt avgjørende at lederes troverdighet at de er *konsistente* i det de sier og gjør i en konflikt. Det var det som skjedde i «Strømsø-saken» i Tunsberg. David Gjerp uttaler: (Vi) «*våget å diagnostisere konflikten, våget å sette foten ned og uansett det press vi ble utsatt for, våget å fastholde og fastholde og fastholde (...) nemlig dette at en og samme persons adferd var en fellesnevner gjennom alle konflikter.*»²⁵

Denne fastholdning er svært viktig, samtidig som den er vanskelig. For ledere blir erfaringsmessig bombardert med et vell av motstridende informasjon. I en asymmetrisk konflikt vil blant annet begge parter i konflikten regelmessig mene at de kvalifiserer for rollen som offer og søke å rekruttere en gruppe som støtter deres virkelighetstolkning. Det er et spørsmål som ledere må forholde seg til.

2.3 Reell faglig uenighet om håndtering om personalkonflikter i kirken

På dette punkt i framstillingen finner jeg det er

nødvendig å stoppe opp og konstatere at det foreligger reell faglig uenighet i tenkningen om personalkonflikter i Den norske kirke. *Narrativ* tenkning har i de senere år fått en framtreddende plass både i forskning og formidling; det gjelder også i tenkningen omkring konflikter i kirken. Ut fra en narrativ synsvinkel påpeker Per Frick Høydal: «Det er ikke én sann historie, men mange ulike historier om den samme hendelsen.»²⁶

Anvendt på konflikter innebærer det at hver enkelt av partene i en konflikt har sine fortellinger om det som skjer, og at den ene av partene ikke kan gjøre krav på den autentiske tolkningen, på bekostning av den andre. Det er ikke spørsmål om sanne eller falske historier, bare *forskjellige* historier. Det partene må hjelpes til, er å skape nye og konstruktive fortellinger som kan bidra til å frigjøre og ansvarliggjøre partene: «Det dreier seg da om å lytte til fortellingene, til løsningsforsøkene, og gi hjelp til å skape andre fortellinger og andre løsninger. (...) Hensikten er å få de som utgjør systemet til å se på seg selv som de som «eier problemet» – og derfor er det de som har nøkkelen til å forandre noe. Det er de selv som er ekspertene som har skapt et problemorganiserende system, og det er bare de selv som kan bidra til å skape et problem- og konfliktoppløsende nytt system.»²⁷

Ifølge narrativ teori representerer begrepsspar som for eksempel «krenker-krenket» eller «overgriper-offer» en uheldig svart-hvitt tenkning i konflikter, som i neste omgang kan føre til ansvarsfraskrivelse. I stedet for å låses i slike roller, bør partene tvert om bevisstgjøres om at de har et likeverdig ansvar for konflikten og løsningen av denne: «Det er den som har problemet som har ansvar for problemet og selv har løsningen.»²⁸

En konfliktmodell bygget på narrativ tenkemåte har klare, positive aspekter. Den er egentlig vanskelig å kritisere. Det problematiske ved modellen er nemlig ikke hva den sier om konflikter, men hva den *unnlater* å uttale om dem. Den gjør krav på å framstå som en helhetstenkning om konflikter, men har etter min mening ikke tilstrekkelig bærekraft til det. Hovedproblemet ved narrativ tenkning er at den utelukkende konsentrerer seg om *tillitsaspektet* ved

konfliktarbeid, men unnlater å forholde seg til maktaspektet. Og enhver konfliktmodell som overser at en organisasjon hele tiden må takle et paradoksalt forhold mellom tillit og makt, representerer en overforenkling av sakskomplekset. I en konfliktmodell bygget ensidig på narrativ tenkning, kommer dette til uttrykk på tre måter.

Narrativ tenkning marginaliserer et asymmetrisk perspektiv på personalkonflikter

Om narrativ tenkning ikke fullstendig utelukker, så *marginaliserer* den i alle fall det jeg har beskrevet som et asymmetrisk perspektiv på konflikter. Et asymmetrisk perspektiv ligger i beste fall helt i ytterkanten av oppmerksomhetssfæren: Man kan nok i parentes omtale noen personer som spesielt vanskelige; som «umulige», men man utvikler ikke noen prinsipiell og helhetlig tenkning; det vil si en teori, om nedbrytende personalkonflikter som fenomen. I realiteten sammenfaller narrativ tenkning med det jeg har beskrevet som en *symmetrisk* konfliktforståelse. Narrativ tenkning har i prinsippet ikke rom for et alternativt perspektiv på konflikter, i form av det jeg har beskrevet som et asymmetrisk perspektiv.

I praksis innskrenker en rendyrket narrativ modell på en uheldig måte lederes handlingsrom i arbeid med konflikter. Ledere tvinges så å si til å håndtere konflikter med en hånd bundet bak på ryggen. Modellen fratrar nemlig ledere et helt vesentlig redskap i konfliktarbeidet: Det å ta i bruk *makt* for å grensesette vold i organisasjonen. Konsekvent gjennomført, fører modellen til *avmektighet* hos ledere, fordi den ikke skaper handlingsrom for ledere til å utøve legal makt.

Narrativ tenkning kan resultere i normativ relativisering

For det andre framstår en rendyrket narrativ forståelsesmodell som problematisk, fordi den i praksis fratrar ledere muligheten til å foreta *normative vurderinger* av det som skjer under et konfliktforløp. Det narrative prinsipp om at ikke finnes én sann historie, men bare flere ulike fortellinger om den samme hending, er

selvfølgelig fra en side sett riktig: En historie er sann for den som forteller den, fordi den uttrykker vedkommendes subjektive opplevelse av virkeligheten. Men ved å unnlate å forholde seg til sannhetsspørsmålet, står imidlertid en ensidig narrativ modell i fare for å ende opp i *normmessig relativisering*: Den fratar ledere muligheten til å foreta normative vurderinger av partenes handlinger; til å fatte avgjørelser om hva som er akseptabel adferd i et arbeidsfellesskap og hva som ikke er det; til å beskrive handlinger som byggende eller som nedbrytende. Slik problematiserer modellen lederes legitime rett til å fatte bindende etiske avgjørelser om partenes ord og handlinger.

Narrativ tenkning gir ikke enkeltmennesket tilstrekkelig vern mot trakassering

En ensidig bruk av en narrativ forståelsesmodell framstår som problematisk også av en tredje grunn: Den skaper ikke tilstrekkelig beskyttelse for enkeltmennesker i personalkonflikter hvor de utsettes for trakassering. Modellen gir ikke disse personene nødvendig vern mot destruktiv maktbruk og ødeleggende undertrykkelse i organisasjonen. En narrativ modell tar nemlig ikke høyde for at bruk av herskertechnikker kan utgjøre selve *kjernen* i en konflikt. Ved ensidig å fokusere på *relasjon* er faren tilstede for at modellen kan komme til å fungere *systemlegitimerende* ved at den overser undertrykkende strukturer som omgir og preger en relasjon. Modellen skaper med andre ord ikke rom for struktur- og kulturkritikk. Dermed etterlater den enkeltmennesket i en ensom og truet situasjon.

Kort oppsummert: En forståelsesmodell for konflikter må, i motsetning til en ensidig narrativ modell, romme muligheten for at det i konflikter kan forekomme maktmisbruk som bare kan grensesettes gjennom bruk av legal makt. Utvikling av tillit i organisasjoner forutsetter, som vi har sett, en ledelse som har makt, og som er villig bruke makten til å sanksjonere mot illojalitet og vold. Bare på denne måten kan tilliten opprettholdes. Dette anliggendet har jeg søkt å ivareta ved å differensiere mellom symmetriske og asymmetriske konflikter, i motsetning til en rendyrket narrativ

modell, som i prinsippet vil måtte betrakte alle konflikter som symmetriske.

2.4 Forståelse av lederrollen Ledelse uten makt?

I de siste tiår har det vokst fram en rekke verdi-baserte teorier om ledelse med en forståelse av innflytelse som ensidig har *tillit* som fundament, og som i utgangspunktet utelukker maktbruk. Joseph T. Rost peker på nødvendigheten av et nytt paradigme for ledelse i det 21. århundre og bestemmer ledelse som «*an influence relationship*». I denne tenkningen knyttes altså innflytelse først og fremst til relasjoner og ikke til posisjoner. Tilhørighet til kategoriene «*leaders*» and «*followers*» er ikke fastlåst, men fluktuerte ut fra graden av innflytelse som det enkelte individ til enhver tid utøver i fellesskapet.²⁹ Den postindustrielle modell for ledelse er egalitær, i motsetning til den industrielle som var hierarkisk.

På denne bakgrunn finner jeg det fruktbart å reflektere over den lederrolle som mitt materiale vitner om at geistlige ledere identifiserer seg med i konfliktsituasjoner. Informantenes utsagn viser at det dreier seg om en ledelsesmodell som i stor grad ekskluderer maktbruk. Informantene opplever nemlig at biskop/prost går inn i rollen som *terapeut* eller *sjelesørger*. De utøver sin lederrolle gjennom å gi trøst og støtte. For en sjelesørger tar ikke i bruk makt. En sjelesørger støtter konfidenten og oppmuntrer vedkommendes egne handlingsstrategier. Sjelesørgeren tar ikke avgjørelser, men støtter konfidentens valg. Lise karakteriserer denne ledelsesutøvelsen slik:

– *Biskopen trodde på meg og ga meg gode tilbakemeldinger. Det betydde mye for meg. Han støttet meg også på det å være sint. Likevel måtte jeg si: – Jeg søker deg som biskop, men du møter meg som terapeut.*³⁰

Informantene forteller at det er godt å bli tatt på alvor og lyttet til. Men dette har begrenset verdi, så lenge det ikke følges opp av konkret handling som beskytter dem mot nedbrytende adferd. Anne Lise fokuserer på begrensningen ved denne ledelsesmodellen:

– Bispeskottoret har vært åpne for å lytte til oss. Biskopen er en flott mann og et godt menneske å møte. Han holdt gjerne rundt deg, og du kunne tørke snørr og tårer på ham: – Jeg forstår; jeg skjønner, sa han.

Men det er begrenset hvor mange ganger du gidder å bli lyttet til uten at det skjer en eneste verdens ting. Og vi følte oss mindre og mindre for hver gang. Og det kostet mer og mer å ringe – for det var alltid vi som ringte dem.

Jeg har spurt meg selv mange ganger: – Hva forstår man egentlig hvis man ikke tar konsekvensene av det man hører og gjør noe med det? Ved at man sier: – Jeg ser alvoret i at en hel stab holder på å gå dukken, og jeg gjør noe med det! – Jeg ser mennesker som føler de ikke orker å leve mer og en menighet som blir fullstendig splittet, og jeg gjør noe med det!³¹

Judith Lewis Herman har arbeidet mye med traumatiserte mennesker. Hun påpeker at første trinn i en helingsprosess for et traumatisert menneske innebærer at vedkommende får oppleve det hun kaller «*safety and control*» – «trygghet og kontroll».³² Den rammede må få oppleve seg beskyttet mot på ny å utsettes for trakassering. Det er forutsetningen for at personen kan gjenvinne kontroll i eget liv og dermed på sikt sin selvrespekt. Skal dette være mulig i asymmetriske konflikter i kirken, kommer en ledelsesutøvelse som henter sitt forbilde i sjelesørgerrollen sørgelig til kort. På en helt annen måte må ledelse matrialisere seg i bruk av makt i form av *grensesetting*, hvor ledere analyserer situasjonen, fatter beslutninger og setter sin autoritet, det vil si sin makt, bak avgjørelsene.

Normalt vil slik grensesetting i første omgang ikke innebære drastiske inngrep i arbeidsforholdet. Hvor samarbeidsforhold ikke fungerer, eller ansatte melder at de utsettes for negativ adferd, bør leder imidlertid ikke vente lenge før han eller hun tar *den vanskelige samtalen* som konkret fokuserer på problemet. Det at arbeidsgiver tar initiativ til en slik samtale, vil i seg selv ofte ha en preventiv effekt. Samtidig vil samtalen i alvorligere tilfeller danne det nødvendige grunnlaget for senere arbeidsrettslige tiltak. Å gjennomføre denne type tiltak forutset-

ter imidlertid det ledelsesmessige mandat som bare arbeidsgiver har. Og nettopp biskop og prosts rolle som arbeidsgiver er viet større oppmerksomhet i den senere tid.

Rollen som arbeidsgiver

I de senere år har det vokst fram en sterkere bevissthet som biskopen/prostens funksjon som arbeidsgiver. I «Strømsø-saken» i Tunsberg innførte biskopen retningslinjer for kapellans arbeidsoppgaver og tilstedeværelse. Kapellanen, som mente seg fratatt rettigheter som prest, saksøkte biskopen. I domspremisene uttales det om biskopens inngripen: «En biskop har ikke bare rett til å instruere sine underordnede. Han har også i visse henseender en lovbestemt plikt til dette. Bl.a. følger det av arbeidsmiljøloven §7 at han som arbeidsgiver har ansvaret for det psykososiale miljøet på en arbeidsplass (...) Biskopen hadde på denne bakgrunn både en rett og en plikt til å gjøre noe med den oppståtte situasjonen.»³³ Her løfter retten med andre ord fram biskopens rolle som arbeidsgiver, og hans rett og plikt til som arbeidsgiver å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø.

Også i bakgrunnsdokumentene til ny tjenesteordning for biskop trekkes biskopens rolle som arbeidsgiver fram. Bispedømmerrådet har riktignok arbeidsgivermyndighet på visse nærmere angitte områder (tilsetting, budsjettdisposisjon), mens «*biskopens myndighet omfatter alle andre områder.*»³⁴ I ny tjenesteordning for proster er begrepet «*arbeidsgivers styringsrett*» eksplisitt tatt inn i «jobb-beskrivelsen»: «*Prosten ivaretar arbeidsgivers styringsrett overfor prestene i prostiet og har biskopen som sin overordnede.*»³⁵ Ifølge Arbeidsmiljøloven § 6 har prosten sammen med kirkevergen videre ansvar for å samordne arbeidsmiljøarbeidet lokalt for alle kirkelige ansatte. Herunder faller naturlig nok også håndtering av personalkonflikter, slik at disse ikke får ødelegge et arbeidsfelleskap.

Biskopen og prostens rolle som arbeidsgiver er med andre ord forsterket og tydeliggjort i de senere år i offisielle dokumenter. Foruten de tradisjonelle bibelske beskrivelser knyttes vanlige arbeidsrettslige begreper til de geistlige ledelsesfunksjoner. I forbindelse med disse endringene bemerker biskopen i Sør-Håloga-

land: «Jeg tror alle fornemmer at vi her er i en annen verden enn de pastorale kategorier som tradisjonelt brukes til å beskrive biskopens gjerning.»³⁶ Forhåpentligvis vil geistlige ledere takle denne type omstilling, noe som i sin tur kan resultere i en mer aktiv rolle i nedbrytende personalkonflikter. En ting er i alle fall sikkert. Man kan ikke lenger skylde på at man mangler mandat eller makt, om man unnlater å ta tak i tunge personalsaker. Forhåpentligvis vil også tilgangen på økonomiske og kompetansemessige ressurser gi nytenkningen den nødvendige tyngde.

Avslutning

La meg avslutte med et paradoks. På spørsmål til geistlige ledere er jeg nokså sikker på at de ville si: «Det finnes ikke noe område hvor vi bruker mer tid, hvor vi setter inn større personalmessige og økonomiske ressurser enn nettopp på dette felt; de tunge personalsakene.» I «Strømsø-saken» i Tunsberg regnet daværende stiftskapellan ut at det var brukt ni årsverk til forskjellige former for permisjoner. Samtidig er mine informanter grunnleggende kritiske, når de omtaler ledelsesutøvelsen i fem av de seks konfliktene jeg har analysert.

Det eksisterer med andre ord stor avstand mellom det ledere gjør, og den nytten informantene opplever at ledelsestiltakene har. Fra informantenes ståsted kan grunnproblemet oppsummeres slik: Ledere søker å bygge tillit i samarbeidsforhold i kirken, men overser at grunnleggende tillit forutsetter at det foreligger en troverdig mulighet for maktbruk. Hvor ledelse ikke utøves i form av grensesetting, når det øves psykisk vold mot ansatte, vil ledelsesutøvelsen være kontrainduserende; det vil si at den vil virke mot sin hensikt – uansett hvor store ressurser som settes inn.

Anvendt litteratur

- Brodsky, C. M. 1976: *The Harassed Worker*, Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- Gjerp, D. 1998: «En mer ansvarlig personalforvaltning i kirken. Hva kan «personalsjefen» gjøre?»
- Innlegg, i Stålsett, G.; Kvamme, O. A. red. *Personalkonflikt i kirken*. En konferanserapport.
- Hegstad, H. Presten og de andre. Ekklesiologiske perspektiver, i Huse, M. *Prest og ledelse*, Oslo:, Verbum, 2000, 29–43.

- Herman, J. L. 1992: *Trauma and Recovery*, New York: BasicBooks.
- Hotvedt, T. 1997: *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Høydal, P. F. Sunn eller syk – er diagnoser en løsning? i Stålsett, G.; Kvamme, O. A. (red). *Personalkonflikt i kirken*. En konferanserapport, Oslo: Det praktisk-teologiske seminars skriftserie, nr. 1, 1998, 75–80
- Larsen, Ø. I. *Sjelesorg med bisitter?* Tidsskrift for sjelesorg, nr. 4/2005, 264–271, s. 266.
- Leymann, H. 1989: *När livet slår till. Offersituationer, följdhändelser och psykiska problem*, Stockholm: Natur och kultur.
- Leymann, H. *The Content and Development of Mobbing at Work*, The Official Journal of the European Association of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, Nu. 2, 1999, 165–184.
- Rost, J. C. 1991: *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Sørhaug, T. 1996: *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Torkelsen, T. 1998: *Når mennesker krenkes, Helsefarlige personalkonflikter i kirken*, Oslo: Genesis.
- Torkelsen, T. 2003: *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Weber, M. 1922: *Herredømme* (Fra Wirtschaft und Gesellschaft, 1922, del III, kapittel 1) i *Makt og byråkrati, Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo: Gyldendal, 1971.

Noter

- Artikkelen bygger på et foredrag holdt på en konsultasjon om «tunge personalsaker» 23. januar 2006 ved biskopene, stiftsdirektørene og personalansvarlige ved bispedømmekontorene i Den norske kirke.
- Torkelsen, T. 2003: *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av medarbeideres erfaringer fra helsefarlige personalkonflikter i Den norske kirke*. Trondheim: Tapir akademiske forlag. Artikkelen gjengir hovedtankene i kapittel X og XI av avhandlingen, supplert med enkelte nye faglige perspektiver, ikke minst fra sosiologen Tian Sørhaug.
- Hotvedt, T. 1997: *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*, Oslo: Ad Notam Gyldendal, s. 8–9.
- Sørhaug, T. 1996: *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Ibid. s. 21.
- Ibid. s. 22.
- Ibid. s. 26.
- Ibid. s. 24.
- Weber, M. 1922: *Herredømme* (Fra Wirtschaft und Gesellschaft, 1922, del III, kapittel 1) i *Makt og byråkrati, Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo: Gyldendal, 1971.
- Torkelsen 2003:272.
- Weber 1922.
- Gjerp, D. 1998: *En mer ansvarlig personalforvaltning i kirken. Hva kan personalsjefen gjøre?* Innlegg, i Stålsett, G.; Kvamme, O. A. (red.) *Personalkonflikt i kirken*. En konferanserapport, 64–68, s. 67. Jf. Torkelsen 2003: Vedlegg 3. Konflikten i Strømsø menighet førte til at res. kap.

- Saksøkte biskopen i Tunsberg, fordi han mente de Aktuelle retningslinjene fratok ham rettigheter som prest. Res. kap. tapte saken i Oslo byrett, jf. note 33.
- 13 Sørhaug 1996:26.
 - 14 Torkelsen 2003:263.
 - 15 Ibid. s. 124.
 - 16 Hegstad, H. Presten og de andre. Ekklesiologiske perspektiver, i Huse, M. *Prest og ledelse*, Oslo:, Verbum, 2000, 29-43, s. 29-30.
 - 17 Ibid s. 263.
 - 18 Brodsky, C. M. 1976: *The Harassed Worker*, Massachusetts/Toronto: Lexington Books, s. 47.
 - 19 Torkelsen 2003:109.
 - 20 Ibid. s. 163 ff.
 - 21 Ibid. s. 89.
 - 22 Ibid. Kap. 7.2.2: Hva kjennetegner en traumatisk hending?
 - 23 Leymann, H. *The Content and Development of Mobbing at Work*, The Official Journal of the European Association of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, Nu. 2, 1996, 165-184, s. 170.
 - 24 Torkelsen 2003:94.
 - 25 Gjerp 1998: 67.
 - 26 Høydal, P. F. Sunn eller syk – er diagnoser en løsning? i Stålsett, G.; Kvamme, O. A. (red). *Personalkonflikt i kirken*. En konferanserapport, Oslo: Det praktisk-teologiske seminars skriftserie, nr. 1, 1998, 75-80, s. 77.
 - 27 Ibid. s. 79.
 - 28 Ibid s. 80.
 - 29 Rost, J. C. 1991: *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, Connecticut: Praeger, s. 102ff.
 - 30 Torkelsen 2003:99.
 - 31 Ibid. s. 264.
 - 32 Herman, J. L. 1992: *Trauma and Recovery*, New York: BasicBooks, kap. 8.
 - 33 Dom i Oslo byrett 2. Juni 1997 (sak nr. 96-04832 A/43), s. 20.
 - 34 Larsen, Ø. I.: *Sjelesorg med bisitter?* Tidsskrift for sjelesorg, nr. 4/2005, 264-271, s. 266.
 - 35 Tjenesteordning for proster, §4.
 - 36 Larsen 2005:266.

Sammendrag:

I første del av artikkelen, «Konfliktforståelse og ledelse», framhever forfatteren nødvendigheten av at ledere har en differensiert konfliktforståelse. Forutsetningen for god konflikthåndtering er at man utvikler en konflikt-teori som er bredspektret nok til både å kunne fange opp og differensiere mellom forskjellige typer konflikter. Med utgangspunkt begrepsparet tillit og makt, som Tian Sørhaug anvender for å bestemme sentrale sider ved en organisasjon, presenterer forfatteren to grunnmodeller for forståelse av konkrete personalkonflikter: symmetriske og asymmetriske konflikter. I andre del av artikkelen, «Konflikthåndtering og ledelse», fokuserer forfatteren på fire sentrale problemområder når det gjelder kirkelige lederes håndtering av asymmetriske konflikter: 1) Bruk av symmetrisk tilnærming til asymmetriske konflikter, 2) Manglende kartlegging av maktmisbruk, 3) Reell uenighet i kirken om håndtering om personalkonflikter 4) Forståelse av lederrollen. Til slutt framhever forfatteren arbeidsgiverrollens betydning for takling av alvorlige personalkonflikter i kirken.