

KONFLIKTFORSTÅELSE OG KONFLIKTHÅNDBTERING

i Den norske kirke



Konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke



ISBN: 978-82-7991-207-1

© KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter

Desember 2012, opplag 500

Revidert juni 2018, opplag: 300

Tekst: Frank Grimstad

Design: Hilde Kristin Klunghaug

FORORD

Det partsammensatte OU-styret i KA-sektoren ønsker økt fokus på konfliktforståelse og konflikthåndtering i Den norske kirke.

Dette heftet har utgangspunkt i en arbeidsgruppe bestående av representanter fra fagforeningene og KA.

Frank Grimstad har forfattet heftet på bakgrunn av de problemstillingene som kom fram i arbeidsgruppen.

Etter utprøving er heftet omskrevet og noe utvidet. Det juridiske stoffet er vesentlig utvidet/omskrevet av advokatfullmektig i KA Marianne Liaklev.

Det er i den juridiske del lagt vekt på bruk av bl.a. faktaundersøkelser i saker som handler om mobbing og trakassering.

Vi håper dette kan bli et hefte som bidrar til en positiv arbeidsmiljøutvikling i Den norske kirke.

INNHALDSFORTEGNELSE

INNLEDNING.....	7
HVORDAN OPPSTÅR KONFLIKTER?	9
HVA ER EN KONFLIKT?	11
Ulike typer konflikter	12
De tunge konfliktene	16
Forskjeller, avhengighet og maktbruk	
MOBBING.....	23
HVORDAN UTVIKLES KONFLIKTER?	25
Stedfortredende konflikter	26
HVORDAN FOREBYGGE KONFLIKTER?	27
Et godt og trygt arbeidsmiljø.....	27
Helsefremmende arbeidsplasser	28
Medarbeidersamtalen	32
Når lederen er problemet	32
Rutiner for konfliktløsning.....	33
God kommunikasjon og respekt for hverandre	34
Forstå og respektere regelverket	34

Felles målsettinger	34
HVORDAN HÅNTERE KONFLIKTER?	35
HMS-reglene, HMS-aktørene og internkontroll	37
Håndtering av sykemelding	43
«Løses» konflikter?	44
Noen konfliktløsningsmetoder	46
Rutiner og prinsipper for konflikthåndtering	53
Trinnvis løsningsprosess	55
Mulige konsekvenser av fastlåste konfliktsituasjoner	56
ETTERORD	58
LITTERATUR.....	59

INNLEDNING

Dette heftet er skrevet for å gi kirkelig tilsatte innsikt i hva en konflikt er, hvordan de oppstår, utvikles og hvordan de forebygges og håndteres. Heftet er også skrevet for å gi innsikt som kan bidra til å skape trygge og robuste arbeidsfellesskap. Den norske kirke er en arbeidsplass med ca. 8000 tilsatte. I tillegg har vi tusenvis av frivillige og valgte i menighetsråd og fellesråd.

Konflikter er generelt utbredt i det norske arbeidsliv. I den store norske levekårsundersøkelsen fra 2006 oppga nesten 40 % av de spurte at de hadde konflikter med ledelsen, mens 30 % oppga at de opplevde konflikter med en eller flere arbeidskolleger.

Det er ingen grunn til å tro at arbeidsmiljøet i kirken avviker fra disse tallene. På bakgrunn av dette ønsket det parts sammensatte OU-styret i KA-sektoren et økt fokus på tematikken.

I september 2012 ble det lagt fram en rapport om «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke». Rapporten var utarbeidet av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), på oppdrag fra

KA og finansiert av daværende Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. Formålet med undersøkelsen var å utvikle et instrument som kunne måle forhold som oppleves som utfordrende og belønnende blant ansatte i Den norske kirke. Rapporten viser at mange opplever et godt og belønnende arbeidsmiljø i Den norske kirke. Det reflekteres i at en svært høy andel er engasjert i jobbene sine. Men i rapporten heter det også at «vi fant særlig høye forekomster av fag- og personkonflikter på arbeidsplassen, hvor 10,3 % av deltagerne opplevde at det var en betydelig belastning».

På bakgrunn av disse funnene er dette heftet skrevet. Innholdsmessig er dette ikke utfyllende, men det henviser til materiell man kan se på hvis man er interessert i å gå mer i dybden på ulike temaer.

På en arbeidsplass møtes mennesker med ulike behov, forventninger, verdier og interesser. Det er ikke uvanlig at meninger står mot meninger og at man har motstridende mål. Det er en stor

innebygget risiko for konflikt på en arbeidsplass. Mellommenneskelige konflikter er derfor en naturlig del av samhandlingen på alle arbeidsplasser.

Konflikter innenfor et arbeidsforhold er regulert av samfunnets lover på en helt annen måte enn det konflikter på andre livsarenaer er. De skal derfor håndteres på andre måter. Det handler både om å forstå konflikter ut fra psykologiske faktorer, men også om å kunne håndtere dem på måter som er regulert av arbeidslivets spilleregler.

Som arbeidsplass har kirken mange likhetstrekk både med frivillige/ideelle organisasjoner, kommuner og statlige virksomheter. Det unike med kirken som arbeidsplass, og som kanskje gjør den spesiell, er at disse kulturene og trekkene møtes i den lokale kirkestab.

Folk har et ulikt utgangspunkt for å jobbe i kirken. AFI-rapporten viser at så mange som to tredjedeler opplever trosfellesskap på jobben. En mindre andel opplever ikke dette og opplever at dette er en belastning for dem. Dette er en utfordring både for ledere, valgte organer og medarbeidere.

På den ene siden skal vi holde fram at kirkelige arbeidsplasser er «vanlige arbeidsplasser» som består av «vanlige mennesker» og at de samme menneskelige behov og psykologiske mekanismer gjør seg gjeldende i kirken som andre steder. På den annen side skal vi ikke slå oss til ro med dette. Kirken må hele tiden arbeide for å bli en velfungerende organisasjon preget av raushet, åpenhet og kreativitet. En arbeidsplass der ulike meninger ikke er en trussel, men en berikelse. Kanskje skal man kunne stille litt høyere krav til kirkelige medarbeidere i det å håndtere ulikheter og konflikter?

Innledningsvis vil vi også peke på noen grunnleggende verdier som har vært styrende under arbeidet med dette heftet.

Konflikter kan være en kilde til fornyelse, vekst og utvikling både på det personlige plan og i arbeidslivet eller i kirkelige sammenhenger. På den annen side: de kan også resultere i stagnasjon, dårlig arbeidsmiljø og helseskader.

Det er ikke konflikten i seg selv, men måten vi håndterer den på som avgjør det. Skal vi kunne

håndtere konflikter på en god måte, forutsetter det kunnskap om konflikter. Det overordnede perspektiv er at skal vi forstå konflikter må vi forstå konflikter og samspill mellom mennesker i sin alminnelighet. Å håndtere konflikter er å håndtere vanskelige saksforhold med sterkt involverte og engasjerte mennesker.

Mange mennesker føler det som et nederlag å snakke om konflikter når de har forestilt seg vennligsinnet samarbeid som norm og ideal. Dette gjelder ikke minst i kirken. Moderne menighetsliv krever omfattende samarbeid mellom tilsatte. Jo større samarbeidsbehovet er - jo større er konfliktpotensialet. Samarbeid og konflikt blir derfor ofte to sider av samme sak. Det er evnen til å skape koordinert innsats på tross av motsetninger som er utfordringen. Like lite i kirken som andre steder kan vi forlange at folk skal like hverandre. Samarbeide må de uansett.

Skal vi få til godt samarbeid er god forståelse av konflikter og konstruktiv håndtering av konflikter en forutsetning. Skal en jobbe med og forstå

konflikter må en kunne tenke både personer og roller og tilpasse konflikthåndteringen til konfliktforståelsen.

Noen grunnleggende momenter er det derfor grunnlag for å slå fast innledningsvis:

1. Enkle teknikker og verktøy er ikke løsningen.
2. Vi trenger ledere (og andre aktører) som griper fatt i konflikter tidlig, som ikke lar ting utvikle seg og som ikke aksepterer uønsket atferd hos noen.
3. Vi trenger ledere som har/behøver:
 - Rolleforståelse
 - Kunnskaper og teoretisk forståelse
 - Kommunikasjonsferdigheter
 - Kunnskap om juridiske forhold
 - Konstruktive holdninger og mot
4. Metodikk avhenger av roller, oppdrag og intensitet.
5. Interne rutiner og policy er viktige.

HVORDAN OPPSTÅR KONFLIKTER?

Konflikter oppstår i alle sammenhenger der mennesker lever sammen eller søker å samhandle. Dersom det er stor grad av åpenhet, trygghet og raushet er det vanskeligere at noe utvikler seg til en konflikt. I sammenhenger som preges av at man er redde for konflikt (konfliktvegning), er sjansen større for at en situasjon skal utvikle seg til en konflikt.

En organisasjon som menighetsstaben, er der for å løse utfordringer. Måten å løse utfordringer på er å diskutere, vurdere og beslutte i fellesskap. Da vil man ofte oppleve at man tenker forskjellig om ting man tar opp. Å tenke og mene forskjellig er naturlig, for ikke å si nødvendig, for utvikling. Vel og merke hvis man er i stand til å håndtere det konstruktivt.

Mangfold er bra. Håndtert på riktig måte er mangfold en berikelse og ikke en trussel. Gjennom mangfold og forskjellighet får vi adgang til flere kompetanser, flere og kreative mennesker gir

alternative innfallsvinkler og ideer, flere fasetter på en problematikk osv.

Samtidig vet vi at dette er lettere sagt enn gjort. Vi «vet» at mennesker liker mennesker som er lik dem selv bedre enn mennesker som ikke er det. Vi «vet» også at det fort blir til at vi setter folk i «båser».

Av og til møter vi hverandre med fordommer. Fordommer definert som «negative følelser overfor personer utelukkende basert på gruppetilhørighet».

Dette gjelder også menighetsstaber og kirkelig miljø. Derfor må det arbeides systematisk for å ned bygge disse tendensene og skape et trygt arbeidsmiljø der nettopp mangfoldet og forskjelligheten får vekstvilkår.

Det er ikke uvanlig at kirkelige miljøer preges av en utbredt evne til å skyve problemer og konflikter under teppet. Man er opptatt av fasaden og lever i en illusjon om at omverdenen ikke oppdager spenninger og at man ikke tør å ta opp problemer. Da kan uenigheter utvikle seg til vonde konflikter.

Et godt eksempel er gjennomføring av endringer. Det vil svært ofte bidra til at konflikter



Konflikt er en uoverensstemmelse som skaper negative spenninger i og mellom mennesker



NTB scanpix: Mikkel Østergaard

oppstår. Noen mennesker liker endringer og forandringer. Andre foretrekker mer stabilitet. Både det at man har forskjellig forhold til endring og det inn-holdsmessige nye kan, både hver for seg og til sammen, skape konflikter. Om slike konflikter blir konstruktive eller destruktive avhenger av hvordan de håndteres.

HVA ER EN KONFLIKT?

I alle arbeidsmiljøer vil det være uoverensstemmelser fra tid til annen. Ulike oppfatninger og meninger beriker virksomheten. Det er derfor viktig å skille mellom det som er uenighet og det som er konflikt. Uenighet som ikke blir håndtert på rett måte kan utvikle seg til en konflikt.

Det er også ulikt syn på hvorvidt konflikter skal unngås eller alltid er negativt. Vi skiller ofte mellom «tradisjonelle» og «moderne syn på konflikter»:

Tradisjonelt syn på konflikt:

- Konflikt kan og skal unngås
- Forårsaket av vanskelige personer
- Vektlegging av formelle strukturer
- Syndebukker er uunngåelige

Moderne syn på konflikt:

- Konflikt er uunngåelig
- Naturlig del av alt samarbeid og all endring
- Et moderat nivå av konflikt er optimalt

Fordelene med det «moderne synet» er:

- Dersom konfliktene blir håndtert på en god og ryddig måte, anses de som et positivt tilskudd til åpenhet, dynamikk og godt samarbeid.
- Med et «tradisjonelt» syn anser en lavest mulig konfliktnivå som mest effektivt på arbeidsplassen. Et moderne syn vil derimot hevde at det finnes et optimalt konfliktnivå.

Det finnes mange definisjoner på hva en konflikt er. Det som kjennetegner konflikter er at de oppstår når man slutter å kommunisere og finne frem til felles løsninger, men i stedet begynner å snakke

nedsettende om hverandre eller mistro hverandres motiver. Man begynner å oppfatte hverandre på en annen måte og er ikke lenger bare uenige om saken. Kjennetegnene på en konflikt er at «problemløsningsevnene» stopper opp. Vi får en type energilekkasje der vi bruker tid og krefter på negative følelser.

En definisjon som fanger dette opp på en god måte er:

En konflikt kan oppfattes som en opplevd eller reell interessemotsetning mellom to eller flere mennesker som i en bestemt tidsperiode skal arbeide sammen for å nå et felles mål og hvor konsekvensene er redusert arbeidsmessig, sosial og personlig funksjonsevne.

En annen definisjon er:

Vi kan snakke om konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengig av hverandre, opplevs som uforenlige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene

opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel. (Eikeland 2014, s. 86)

I tillegg til å merke at evnen til å løse utfordringer stopper opp, vil mange også oppleve det både fysisk og psykisk. Det fysiske ved vondt i magen, stive skuldre eller kronisk hodepine. Psykisk ved at man trekker seg unna fellesskapet og for eksempel finner grunner for å utebli fra stabsmøter. Har man slike eller lignende symptomer bør man handle i forhold til det så fort som mulig.

Dersom en uenighet utvikler seg til en konflikt, har arbeidsgiver plikt til å gripe inn dersom det opplevs som et arbeidsmiljøproblem. Arbeidsmiljøloven beskytter ikke arbeidstakere mot konflikter i seg selv. Det den beskytter mot er:

- uheldige fysiske eller psykiske belastninger som følge av en konflikt
- krenking av integritet og verdighet
- utilbørlig opptreden
- trakassering

MAKT OG AVHENGIGHET

Avhengighet

På en arbeidsplass eller i staben er vi i utgangspunktet satt inn i en situasjon der vi er avhengige av hverandre. Det den ene gjør får konsekvenser for hva den andre gjør eller ikke gjør. Avhengighet kan være økonomisk avhengighet (få utbetalt lønn/dokumentere arbeid). Praktiske avhengighetsforhold (arbeidsdeling, arbeidsoppgaver). F.eks. om koret har ryddet opp etter seg i kirken, om kirken er låst opp og varm osv. Avhengighet kan også være psykologisk. Det de andre i staben sier er avhengig av hvordan min selvfølelse, identitet og selvfølelse utvikler seg. Avhengighet handler om faglig samarbeid og om administrative støttefunksjoner. Avhengighet betyr i utgangspunktet at min egenkontroll er begrenset, og ulike roller i staben har ulikt behov for egenkontroll.

Makt

I en gudstjeneste har de ulike ansatte sine ulike roller. Presten som leder gudstjenesten er

avhengig av assistanse fra kirketjener, klokker og kirkemusiker. Presten er ikke bare inne i et avhengighetsforhold for at gudstjenesten skal oppleves som strukturert og godt gjennomført, hun er også i et maktforhold til de andre. Riktignok har kirkemusiker/kantor et selvstendig faglig ansvar for kirkemusikken, men presten har både overordnet ansvar og myndighet.

Derved er også relasjoner i staben preget av maktforhold. Historisk sett har de andre stillinger i kirken vært hjelpere for presten som har hatt et ubestridt maktforhold. Andre igjen kan påpeke kantors makt over musikken som stor. Lowverket regulerer en del av dette i dag.

Maktbegrepet er tydelig til stede i menigheten ved at det også dreier seg om en språklig makt der den ene kan definere virkeligheten for den andre. For eksempel dreier en del konflikter i kirken seg og nettopp om denne definisjonsmakten, er det teologien eller «bedriftsspåket» (New Public management) som skal definere kirkelig virksomhet?



NTB scanpix : Mikkel Østergaard

Profesjonsmakt

Tradisjonelt har kirken vært «prestestyrt». Det har skjedd en gradvis framvekst av styring gjennom kirkelige demokratiske organer fra menighetsrådene ble etablert fra 1920, bispedømmerådene fra 1933, Kirkerådet 1969, Kirkemøtet 1984 og fellesrådene i 1997. Samtidig har det skjedd en tydelig utvikling av kirkelig profesjoner som «faglig selvstendige» stillinger med egne tjenesteordninger vedtatt av Kirkemøtet.

Teoridannelsen knyttet til disse stillinger omtales ofte som «tjenesteteologi». Forholdet mellom «makt» og «tjeneste» er lite påaktet, men kan gi grobunn for konflikter mellom ulike legitimiteter i menighetene. Utviklingen i kravet til vigsling for disse profesjoner (diakon, kateket og kantor) med tilhørende utvikling av biskopens ledelsesansvar/ tilsynsansvar, krever stor grad av refleksjon om ledelsespraksis for å unngå konflikter.

Makt og konflikt

Det at noen bruker illegitim makt eller lar være å gripe inn/bruke makt er ofte en del av et konflikt-

bildet. Både bruk av makt og det å ikke bruke makt kan sette konflikter igang. Ikke minst er det grunn til å peke på de utfordringer som oppstår når ledere unngår å bruke sin legitime makt for å sette grenser for andres illegitime maktbruk, vegrer seg for å gjøre beslutninger osv. Til sist er det viktig å påpeke at lederne må ta i bruk sin legitime makt for å ta tak i, håndtere og eventuelt løse konflikter.

ULIKE TYPER KONFLIKTER ?

Det finnes mange bøker og mye materiell om konflikter. Flere har forsøkt å dele konflikter inn i ulike grupper. Dette gjør man blant annet for å forsøke å forstå bakgrunnen for konfliktene og hvilke muligheter det er til å håndtere eller løse dem.

I det øyeblikk vi står overfor en situasjon som vi ser er en uenighet, eller kan utvikle seg til en alvorlig konflikt kan det være nyttig å stille noen spørsmål for å forstå, få «grep om» eller forsøke å avgrense ved å stille disse spørsmålene:

- Hvem er partene i konflikten?

- Hva slags forhold har partene til hverandre?
- Hvor utspiller konflikten seg?
- Hvilken type saksforhold (eller personforhold) handler konflikten om?

Kategoriseringen av konflikter er et hjelpemiddel for å forsøke å få orden og struktur på det uorden og kaos som ofte konflikter er. Kategoriseringen gir oss «briller» til å forstå og gi perspektiver på hvordan vi skal gripe an og håndtere en uoversiktlig situasjon. Det følgende er noen måter å kategorisere konflikter på. De er delvis forskjellige og delvis dekker de noe av den samme virkeligheten.

Varme og kalde konflikter

Professor Bjørg Aase Sørensen har i boken «Varme og kalde konflikter i det nye arbeidsliv», valgt å dele konflikter inn i «varme» og «kalde» konflikter. Med kalde konflikter mener hun konflikter knyttet til struktur, spilleregler og styringsrett. Varme konflikter er sosiale motsetninger som oppleves som personlige anliggender, der tilbakemelding oppleves som kritikk av mer enn bare av arbeidet som utføres.

Sørensen mener at man etter hvert har blitt relativt flinke til å håndtere de kalde konfliktene, men at de varme konfliktene er en betydelig utfordring, ikke minst for ledere. I de varme konfliktene spiller det inn i hvilken grad man opplever seg sett og bekreftet av kollegaer og ledere.

Hun påpeker videre det paradoksale i at økende vekt på samarbeid og tverrfaglighet i det moderne arbeidsliv også innebærer økt konfliktpotensiale. Grunnen til dette er medarbeidernes behov for bekreftelse og egenprofilering. For kirken som arbeidsplass er dette en relevant påpekning. Vi har i kirken f.eks. en tradisjon på ikke å fremheve seg selv: Det er tjenesten som er viktig. Samtidig kan dette oppleves som falsk beskjedenhet av enkelte. De har en oppfatning av at det er legitimt å være selvbevisste på sin kompetanse og trenger bekreftelse.

Emosjonelle og kognitive konflikter

Empirisk konfliktforskning innenfor ulike organisasjonsfag har siden femtitallet tatt utgangs-

punkt i at det i hovedsak eksisterer to hovedtyper av konflikter, en emosjonell og personorientert konflikttype og en kognitiv og saksorientert konflikttype.

Tradisjonelt har man oppfattet emosjonelle personkonflikter som negative og kognitive sakskonflikter som positive.

Studier fra begynnelsen av 2000 tallet påpekte at også sakskonflikter kan være negative for hva en arbeidsgruppe eller arbeidsplass skal prestere og levere.

Kjell B Hjertø (jf. litteraturliste) presenterte i 2006 en modell med fire konflikttyper. I tillegg til de to tradisjonelle, inneholdt modellen to «nye» konflikttyper – emosjonelle sakskonflikter og kognitive personkonflikter. Han fant gjennom sin forskning ut at emosjonelle sakskonflikter var klart positive relatert til arbeidsgruppens prestasjoner.

Det som kjennetegner utsagn i de fire konflikttypene er:

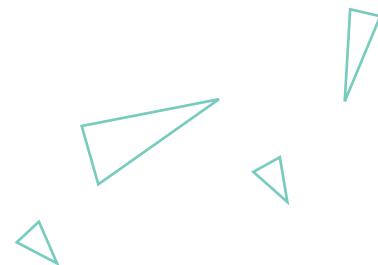
- Emosjonelle personkonflikter
– «Du liker ikke meg», «Du gjør meg utrygg»

- Kognitive sakskonflikter
– «Hva er rett og hva er galt», «Dette alternativet er galt/feil»
- Kognitive personkonflikter
– «Du oppfører deg feil/galt»
- Emosjonelle sakskonflikter
– «Jeg liker ikke dette alternativet»

Emosjonelle personkonflikter er preget av sterke følelser og motivasjon. Det er disse konfliktene som oppleves som mest truende i arbeidslivet. Vi har en følelsesmessig konflikt mellom to eller flere. Konflikten dreier seg om væremåte i sin alminnelighet, en væremåte som den andre parten misliker (arrogant, dominerende, diskriminerende osv). Disse konfliktene utvikler seg ofte til krangler om personligheter og egenskaper. Arbeidsgruppen mister fort fokus på oppgaver som skal løses. I kampens hete kan negative ting bli sagt som aldri blir glemt. Samtidig har konfliktene i «stormefasen» elementer som kan rense lufta og føre til noe godt, men bare hvis de blir håndtert godt.



NTB scanpix : Jann Lipka



Kognitive sakskonflikter er av logiske og analytisk karakter. De skal dreie seg om hva som er rett og galt. Slike konflikter kan virke viktige og riktige og de innbyr til faglig fordypning og konsistens, uavhengig av hva man måtte like eller mislike av løsninger. Man bringer relevant informasjon inn, man sorterer argumentene og velger det beste alternativet.

På mange måter kan disse konfliktene være et ideal, men spørsmålet er av og til om det er de VIKTIGE tingene man diskuterer. Dessuten: Ikke sjelden diskuterer man egentlig emosjonelle personkonflikter kamouflert som sakskonflikt.

Emosjonelle sakskonflikter

Disse konfliktene er emosjonelle, men de går ikke på de andre, de går på saken. Det sterke emosjonelle elementet bidrar til et engasjement og en motivasjon som ofte er nødvendig for å presse fram de beste løsningene og de nye ideene, som ofte må kjempe mot og beseire gamle og trygge løsninger og fordommer.

At man *føler* noe betyr at noe er viktig for en, noe som en god gruppe er istand til å oppfatte uten at man går i forsvar.

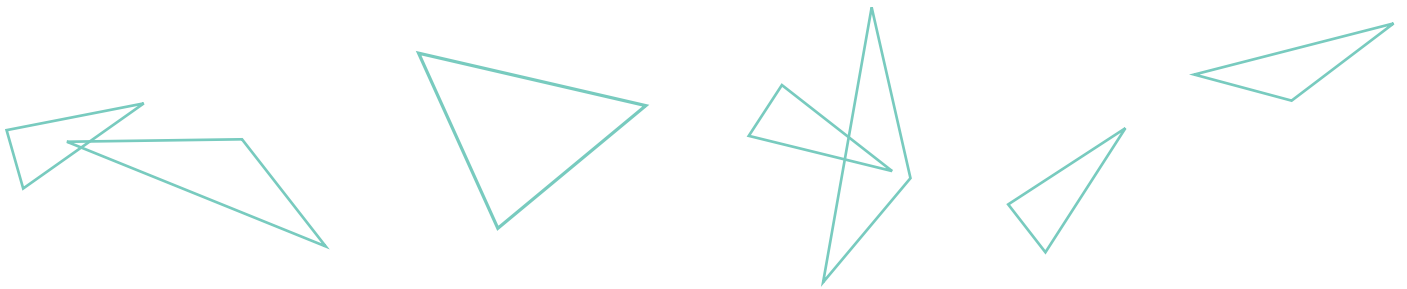
Emosjonelle sakskonflikter har et meget stort potensiale når det gjelder kreativitet, utvikling og nødvendige endringsprosesser.

Kognitive personkonflikter

De kognitive personkonfliktene er de konfliktene man må ta med en kollega, en underordnet eller hvis man tør - overfor en overordnet, og som påpeker at vedkommende må forandre sin væremåte mot deg eller andre. Fordi den ikke er rasjonell, funksjonell eller formålstjenlig i forhold til målene for arbeidet.

Disse konfliktene går ikke direkte på en sak, men på personenes væremåte og prioriteringer.

Disse konfliktene bør løses på tomannshånd, for de kan fort bli emosjonelle personkonflikter dersom personens selvfølelse blir truet. Ledere har en tendens til ikke å ta disse konfliktene og gjør de enten til personkonflikter eller marginaliserer vedkommende.



FIRE KONFLIKTTYPER

	SAK	PERSON
Følelse	(Ny konflikttype) Emosjonelle sakskonflikter «Jeg liker ikke dette alternativet»	(Tradisjonell type) Emosjonelle personkonflikter «Jeg liker deg ikke»
Tenkning	(Tradisjonell type) Kognitive sakskonflikter «Dette alternativet er feil (galt)»	(Ny konflikttype) Kognitive personkonflikter «Du oppfører deg feil» (over tid)

Noen utfyllende kategoriseringer ...

I boka «Konflikt og konfliktforståelse» (Ekeland 2014) klassifiseres konflikter som:

- Intrapersonlige konflikter (konflikter som gjelder en person (!))

- Interpersonlige konflikter (konflikter som gjelder 2 eller fler)
- Intragruppekongflikter (konflikter innenfor en gruppe)
- Intergruppekongflikter (konflikter mellom grupper)

Vi mener særlig kategorien «internpersonlige konflikter» er lite påktet i konfliktbehandling. Intrapersonlige konflikter kan være en god og relevant klassifisering av de konflikter som utspiller seg i kirkestaber. Det er en samlebetegnelse, men kan omfatte blant annet gjenkjennbare situasjoner som beslutningsvegring (leder som notorisk har vanskelig for å ta beslutninger), samvittighet og moralske dilemmaer (f.eks. i forhold til teologiske/liturgiske spørsmål som nattverdfellesskap med kvinnelige prester, spille i likekjønnet vigsel osv.). I denne kategori kan vi også legge en rekke personlighetskonflikter der medarbeidere bruker forsvarsmekanismer for å holde livet på plass. Ikke sjelden ser man en tendens til å gjøre andre mindre for å

holde indre usikkerhet og angst i sjakk.

Denne type konflikter kan være vanskelige å håndtere både for medarbeidere, mellomledere og ledere. De kan prege og gjøre et arbeidsmiljø ufritt og trykkende. Ikke minst er det viktig for ledere å kunne identifisere slike intrapersonlige konflikter som vil prege arbeidsmiljøet.

DE TUNGE KONFLIKTENE...

Makt og tillit – symmetriske og asymmetriske konflikter

I dette veiledningsheftet har vi lagt vekt på at konflikter i stor grad skyldes situasjoner, og at i arbeidslivet er mennesker bragt sammen med sine ulike oppfatninger, meninger og kompetanse og satt inn i en sammenheng der de skal samarbeide og samvirke, forholde seg til felles målsettinger, endringer osv. Dette er gjort for å motvirke en tradisjon og innfallsvinkel som er opptatt av å peke på vanskelige personer som årsaker til konflikter. I

tillegg er det å fokusere på personer og ambisjoner om å «få folk til å endre seg» ofte en dårlig strategi og kan føre til motstand og eskalering av temperaturen i en stab eller arbeidsfellesskap.

Selvsagt finnes det personer med karaktertrekk (enten de er intrapersonlige eller ikke) som gjør dem krevende i et arbeidsmiljø og som er konfliktskapende. Det kan være personer som på en mer eller mindre raffinert måte manipulerer omgivelsene, stabsfellesskapet eller enkeltpersoner.

Det kan være i form av overdreven smiger (for å få andre til å gjøre jobben for seg), bruk av egen hjelpeløshet, sladder og baktalelser eller rett og slett spre usannheter. Det er en kjennsgjerning at slike personer har større spillerom i organisasjoner som er lavt strukturerte med stor mulighet for å utvikle selvstendige roller. Det moderne arbeidsliv og også kirkestaber er preget av en allmenn positiv utvikling i retning av selvledelse, tillit og aksept av forskjellighet.

Et slikt arbeidsmiljø som er et mål å utvikle, er avhengig av personer som er trygge, fleksible og

ansvarlige og som er gode til å se og ivareta andres behov. Personer som utvikler denne kulturen til å fokusere «seg og sitt» på bekostning av andre blir en konfliktskapende faktor.

Grensen over i det usunne og de usunne personlighetstrekk har vel de fleste av oss møtt. Det er nærmest umulig å lage et klart skille mellom det sunne og usunne. Det er flytende grenser. Det mest problematiske er likevel forstyrrelser/ personlighetstrekk som er kjennetegnet av at forholdet til andre er preget av innvadering, makt og kontroll. Mennesker som har blitt avhengig av å forbruke andre for å oppleve at de fungerer. Slike personer for ofte mye spillerom altfor lenge. Kirkelige staber blir sårbare overfor slike personer.

En annen måte å dele inn konflikter på som fanger opp dette, er symmetriske og asymmetriske konflikter. Når man skal vurdere hvordan en konflikt skal håndteres, er det viktig å reflektere over hvilken type konflikt vi har. Terje Torkelsen har arbeidet med en del av de tyngste personalkonfliktene i Den

norske kirke¹. Han har vært spesielt opptatt av at man i en del tunge personalsaker til tider har gjort «vondt verre» ved bruk av feil tilnærming til konflikten.

Symmetriske konflikter kjennetegnes av at:

- makt og tillit står i et positivt forhold til hverandre
- det er mulig å føre en dialog
- det er fruktbart å få personer som er involvert til å møtes
- det er mulighet for at partene er åpne for motpartene, og selvkritiske til egen atferd og tolkning
- man kan stole på den andres gode vilje
- lederen fungerer som fasilitator

Asymmetriske konflikter kjennetegnes av at:

- tillit og makt truer hverandre
- makt misbrukes
- svaret på maktmisbruk er forsvar
- det er ubalanse i styrkeforholdet

¹ Når mennesker krenkes - om helsefarlige konflikter i kirken, Genesis 1998



NTB scanpix : Henrik Sørensen

- det er frakobling mellom partene
- lederen fungerer som grenseregulerer

Denne modellen kan bidra til å rydde litt mentalt før man setter i gang arbeidet med å se om konflikten kan løses. Utgangspunktet er at man bør vurdere alle konflikter som symmetriske. Konflikter som trekker ut i tid er som regel asymmetriske.

Bruk av hersketeknikker

Vi vet at makt i arbeidsmiljøer kan utøves gjennom ulike typer av det vi kaller hersketeknikker. I noen sammenhenger kan det være enkeltstående hendelser som det er mulig å ta der og da. I andre tilfeller kan det være mer dyptgående og systematisk. Det kan ofte være vanskelig å sette fingeren på hva som egentlig har hendt. Det er ikke uvanlig at de som blir utsatt for hersketeknikker mister selvfølelsen og har vanskelig for å bli trodd. I et arbeidsmiljø er det å vite om hersketeknikker og avsløre dem ofte en viktig motgift.

Professor i sosialpsykologi Berit Ås lanserte i

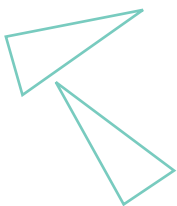
1979 sin vurdering av hersketeknikker. Hun viser hvordan mennesker (både ledere og andre) bruker sosiale manipulasjoner for å holde mennesker nede, eller støte de ut av grupper og sosiale relasjoner.

Berit Ås tar utgangspunkt i fem hersketeknikker som ofte brukes av menn i forhold til kvinner, men som også er av mer generell karakter: Usynliggjøring, latterliggjøring, «dobbelstraff», holde tilbake informasjon og det å påføre skyld og skam.

1) Usynliggjøring

Det er mange måter å usynliggjøre mennesker på. I tillegg til å ikke hilse, kan man la være å gi ordet i samtaler, ikke sette seg ned ved samme bord, ikke møte blikket og lignende. Det er alt sammen måter som både fratrukker mennesker selvfølelse og sørger for at de opplever seg uvel og uvelkomne i arbeidsfellesskapet.

Alle har behov for å bli sett og verdsatt. Bruk av slike teknikker er derfor svært ødeleggende. Teknikken kan også brukes ved å vise at noen er mer betydningsfulle enn andre. Usynliggjøring er svært skadelig, og det er viktig å være oppmerk-



som på dette både for sin egen del og for arbeidsfellesskapet.

2) Latterliggjøring

Latterliggjøring kan skje gjennom å påpeke eller å latterliggjøre det en annen sier, står for, eller måter en oppfører seg på. De fleste mennesker frykter for å dumme seg ut, og det er en effektiv måte å nedvurdere andre på. Bruk av latterliggjøring skjer ofte der noen opplever seg truet av andres kompetanse.

3) «Dobbeltstraff»

Dobbeltstraff handler om at uansett hva man velger blir det feil. Jobber man mye får man høre at man forsømmer familien, og henter man barn i barnehagen får man høre at man ikke tar jobben på alvor.

4) Å holde tilbake informasjon

Å sitte på informasjon er makt. En effektiv måte å skape usikkerhet er å holde tilbake informasjon eller fordele skjevt. Ikke minst i kamp om ledelse er spill og tilbakeholdelse av informasjon en farlig og konfliktskapende teknikk.

5) Å påføre skyld og skam

Å påføre skyld og skam skjer gjennom ydmykelser, blottstillinger og ærekrenking. Det kan også skje ved at enkelte får høre at de ikke er dyktige nok eller ansvarlige nok.

Vanlige årsaker til konflikter i kirken

Konflikter i kirkestaber er i hovedsak lik konflikter i andre arbeidsmiljøer. Det er allikevel noen trekk eller typer konflikter som hyppig forekommer:

Utydelige eller manglende mål

Tradisjonelt har kirken hatt faste oppgaver som gudstjenester, kirkelige handlinger, begravelser, ungdomsklubb, kor, osv. Dette er viktige og nødvendige enkeltoppgaver, men det er sjelden man i felleskap har snakket om hvor man vil. Hva er det vi som menighet er til for?

Det er viktig for et arbeidsfellesskap å vite hva målet er. Det gjør det lettere å se sin oppgave inn i en større sammenheng og det blir enklere å forstå prioriteringer, behovet for ledelse samt at det gir større forståelse for andres rolle og oppgaver.

Kun den som vet hvor han/hun skal, har mulighet til å prioritere rett.

Mangel på felles mål kan gi grobunn for konflikter. Det skjer når enkelte driver «sin egen virksomhet» og er lite åpne for å se sitt arbeid i en større sammenheng - for eksempel ut fra planer menighetsråd/fellesråd har vedtatt.

Lite forståelse for ledelse

Tradisjonelt har lokalkirken bestått av meget selvstendige medarbeidere, med selvstendige oppdrag. Fra midten av nittiårene ble det lovfestet med daglige ledere som har ansvar for å lede og organisere virksomheten. Dette skjedde samtidig som lover for de enkelte stillinger (klokkerlov, organistlov, kateketlov og diakonlov) ble fjernet. Ansvaret for virksomheten ble lagt til organer med daglig leder – ikke den enkelte stillingsinnehaver.

Denne overgangen har hatt betydelige positive sider og har ført til normalisering av kirken som arbeidsplass. Men den har også vært kilde til konflikter. Dels fordi ledelsen som har vært utført ikke har vært god og profesjonell nok, og dels fordi

medarbeidere ikke har hatt tilstrekkelig forståelse for lederrollen.

Manglende struktur

Kirken er både en organisasjon og en organisme. Ofte har disse blitt spilt ut mot hverandre. Kirken som organisasjon, har som all annen virksomhet, behov for struktur. Det er viktig for enhver arbeidsplass å ha struktur.

Spørsmål knyttet til fordeling av oppgaver/stillingsinstrukser, budsjett rutiner, medbestemmelse, delegasjon osv., henger sammen med grad av strukturering. Mangel på dette kan føre til usikkerhet, men også til ulike former for uformelle beslutningsrutiner og utydelige ledere. Dette skaper grobunn for konflikter.

Manglende rolleforståelse

Det finnes mange områder når det gjelder rolleforståelse som kan lede til at konflikter oppstår på kirkelige arbeidsplasser. De vanligste er:

- Uklarheter mellom styring og ledelse
- Uklarheter mellom medarbeideres ansvarsområder

- Uklarhet mellom kall, oppdrag og tilsetning
- Uklarheter om den enkeltes rolle i arbeidsfellesskapet.

Fellesråd/menighetsråd og daglig leder har et overordnet ansvar for at arbeidet blir utført. De bør ha fokus på klarhet i roller og oppgaver. De har også et ansvar for å klargjøre hva som forventes av medarbeidere. Også forholdet mellom kall og hva som forventes som arbeidstaker kan være grunn til å tematisere.

Årsaker til konflikter kan være lite bevissthet om eget ansvar overfor kollegaer og arbeidsgiver. Mange kirkelig ansatte opplever en sterk forpliktelse i arbeidet. De er sterkt dedikerte til arbeidet. Dette kan medføre at forventningene en selv har til å gjøre en god jobb og hva man tror andre forventer skaper uklare grenser.

Bevisstgjøring om at kirken som arbeidsgiver «betaler for 37,5 timer pr. uke» og hva man forventer i forhold til dette, kan være konfliktforebyggende.

Manglende evne og vilje til reelt samarbeid

Kirken som arbeidsplass består av mennesker med ulikt forhold til forpliktende samarbeid. Det finnes ulike måter å forholde seg til hverandre på. Fra det å informere hverandre om hva man gjør, via det å samarbeide om enkelte oppgaver til reelt tverrfaglig eller flerfaglig samarbeid.

Reelt samarbeid innebærer at enkeltmedarbeidere er avhengige av hverandre for å få et best mulig resultat. Ulik evne, men også vilje, til reelt samarbeid er ofte årsaker til konflikter i staber.

Mangel på forståelse for effektivitet

Kirken, som andre arbeidsplasser, er satt til å utføre et oppdrag. Det er viktig at arbeidsplassen har fokus på effektiv utnyttelse av ressursene. For enkelte er effektivitet et «fy-ord», det er tegn på en verdslig tankegang. Ulikt syn på hvor god tid man trenger på enkelte oppgaver kan blant annet gi grobunn for konflikter. Å utvikle forståelse for forskjellighet og at noen oppgaver «må bare ta den tiden det tar», mens andre «må vi bare få unna» er viktig og konfliktforebyggende.

Ikke sjelden er dette også en ledelsesutfordring. Ledere som ikke har forståelse for at for eksempel en vanskelig begravelse krever tid og energi, er konfliktskapende.

Tradisjon og utvikling

Det er også potensial for konflikt knyttet til forholdet mellom tradisjon og utvikling. Medarbeidere som har holdt på med en oppgave i mange år, og har et sterkt eierforhold til dette, vil ha sterke følelser knyttet til forslag om endring eller nedleggelse av disse arbeidsoppgavene.

I slike situasjoner er det heller ikke uvanlig at det etableres støttegrupper i menigheten som agerer for medarbeideren. Slike uformelle grupper (i menigheten) kan ha en betydelig innflytelse på at utviklingen i menigheten kan ende i en konflikt.

Utfordringer ut fra

«Innsats- belønningsmodellen»

AFI rapporten om «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke» fant fram til fire faktorer som omfatter arbeidsmessige forhold

som kan betegnes som utfordrende, i den forstand at de på en eller annen måte må mestres av de ansatte. Disse forholdene ble navngitt som *arbeidskrav, lederutydighet, eksterne forventninger og konflikter*. Av disse fire faktorene er det ett som betegnes eksplisitt: konflikt. Vi vil imidlertid med vår forståelse legge til grunn at også de andre faktorene henger sammen med konfliktbegrepet og må håndteres.

Arbeidskrav

Rapporten viser at det er relativt mange som opplever å ha en arbeidskrevende jobbsituasjon. Over halvparten av de som besvarte undersøkelsen rapporterte å ha en arbeidssituasjon preget av stor arbeidsmengde, stort ansvar i jobben, hyppige avbrytelser og at arbeidet hopet seg opp hvis man ble syk. Dette har primært en sammenheng med faren for å bli utbrent, men virker også ofte inn på «temperaturen» i staben og at konfliktpotensialet øker.

Lederutydelighet

Den norske kirke er organisert med to arbeidsgiverlinjer, bispedømmeråds- og fellesrådslinjen. Det innebærer at ulike yrkesgrupper som jobber i menighet forholder seg til ulike arbeidsgivere.

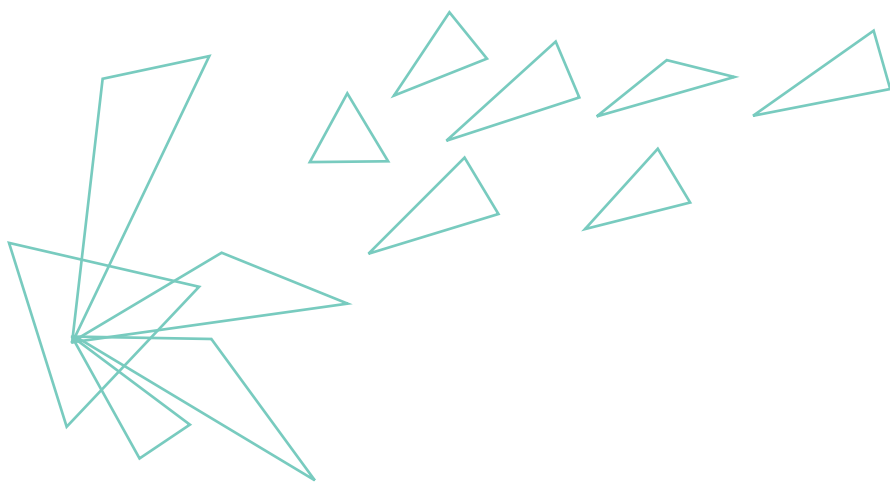
Begrepet lederutydelighet ble brukt i undersøkelsen for å kartlegge hvorvidt dette ble opplevd som belastende. Høyest forekomst framkom ved at de to lederne (kirkeverge og sokneprest) har ulike visjoner for hva man skal oppnå på arbeidsplassen. Dette ble opplevd som belastende spesielt blant kirkemusikere.

Eksterne forventninger

Skalaen eksterne forventninger omhandlet forholdet til frivillige, brukere av kirken, menighetsrådet og publikum. Mange rapporterte at det er vanskelig å formidle til publikum hvem som har ansvar for hva, mens 40 % opplevde at forholdet til frivillige kunne være utfordrende. Også disse funn gir grunn til fokus på organisering av arbeidet.

Til samtale:

- Er kirken en mer utfordrende arbeidsplass enn andre steder?
- Drøft de ulike mulige årsaksforhold?
- Finnes andre særtrekk og årsaksforhold enn de som er omtalt?



MOBBING

Mobbing er en type alvorlig konflikt som har vært gjenstand for mye forskning. Begrepene som brukes kan være mobbing, trakassering, plaging, sårende erting. Mobbing brukes i dagligtale, mens trakassering er det juridiske begrepet.

Arbeidsmiljøloven (Aml) § 4-3 (3) har et generelt forbud mot det vi kaller alminnelig trakassering. Bestemmelsen slår fast at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. I 2012 ble det gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse i Dnk som avdekket at det er 2-3 % høyere forekomst av ansatte i Dnk som opplever seg utsatt for mobbing eller trakassering enn i norsk arbeidsliv for øvrig.

Arbeidsgivers ansvar for at forholdene legges til rette for et godt arbeidsmiljø, innebærer også at arbeidsgiver søker å avverge negativ oppførsel arbeidstakerne imellom og mellom arbeidsgiver/ledelsen og arbeidstakerne. Arbeidsgivere som i vesentlig grad misligholder disse forpliktelsene, kan idømmes erstatningsansvar.

I aml kapittel 13 er det regler som beskytter mot diskriminering og trakassering på grunn av nærmere bestemte objektive grunnlag, som for eksempel på grunn av alder, politisk syn, kjønn, etnisitet og seksuell orientering. Arbeidsgiver har en lovpålagt forpliktelse til å forebygge eller søke å hindre at denne type trakassering oppstår i virksomheten. Saker fra media og Likestillings- og diskrimineringsnemnda fra kirkelig sektor viser at utfordringen med trakassering er høyst aktuell og må tas på alvor. Brudd på forbudet mot trakassering kan utløse rett til oppreisning og erstatning. Arbeidsgiver kan også bli erstatningsansvarlig for andres trakassering, dersom man ikke har gjort nok for å forebygge eller avverge at trakassering finner sted.

Aml har ingen legaldefinisjon av trakassering-begrepet, men etter forarbeidene anses det som trakassering når en uønsket adferd finner sted med den hensikt eller virkning å krenke en annens verdighet. Begrepet trakassering er en såkalt

rettslig standard, som kan ha varierende innhold til forskjellige tider, avhengig av samfunnsutviklingen og hva som er moralsk og sosialt akseptert på det aktuelle tidspunktet.

Trakassering kan forekomme så vel mellom arbeidstakere som mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Maktforholdet kan også være det omvendte – arbeidstaker kan trakassere sin sjef eller arbeidsleder.

Juridisk vil trakassering først foreligge når det er snakk om kvalifisert plaging over tid. Videre må det stilles vilkår om at den aktuelle adferden har til hensikt eller faktisk virker krenkende mv. for den fornærmede. Det er uttalt i forarbeidene at det skal legges vekt på den fornærmedes subjektive opplevelse av om adferden virker trakasserende, samtidig som rettspraksis viser at det i en viss grad må legges til grunn en objektiv norm i den forstand at det ikke tas hensyn til den enkeltes nærtakenhet osv med mindre man burde forstått at vedkommende ville komme til å reagere på en spesiell måte.

Mobbebegrepet er nyttig fordi det viser at handlinger som kan være både subtile og alminnelige, kan oppleves krenkende dersom de utføres mange nok ganger over tid.

Mobbing og trakassering på arbeidsplassen utgjør et alvorlig brudd på arbeidsmiljøbestemmelene, og Arbeidstilsynet vil derfor kunne gripe inn med pålegg, jf. aml § 18-6. Arbeidstilsynet har både veiledningsplikt og taushetsplikt, og en arbeidstaker kan derfor henvende seg dit dersom han/hun føler seg mobbet. En arbeidstaker som blir kjent med at det forgår mobbing eller diskriminering på arbeidsplassen, plikter å underrette arbeidsgiver eller verneombudet om dette, jf. aml § 2-3, annet ledd, bokstav d.

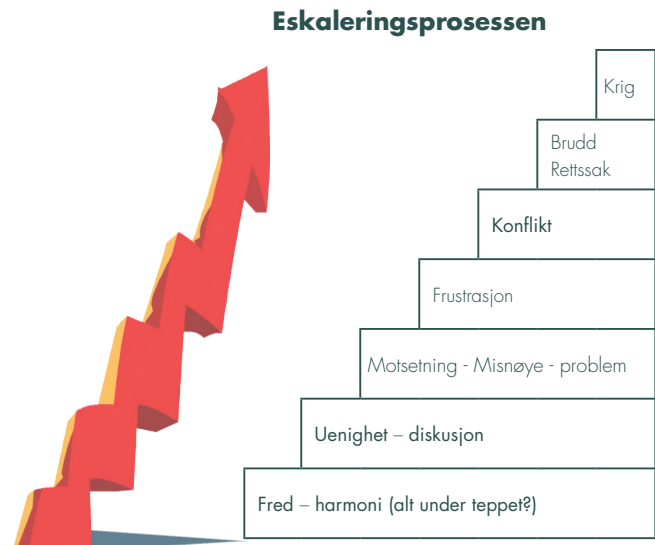
Til samtale:

- Tenk tilbake på en konflikt i staben: hvordan oppstod den?
- Hva kan vi gjøre for å motvirke mobbing?

HVORDAN UTVIKLES KONFLIKTER?

Konflikter går ofte gjennom ulike faser uavhengig av hva som har utløst det eller hva slags konflikt det er. Figuren viser en vanlig måte å snakke om eskalering eller utvikling av en konflikt. Å ha kjennskap til ulike faser er viktig for å finne ut hvor man «befinner» seg og for å ha en forståelse av hva som kan gjøres.

Forståelse av en konfliktutviklingsprosess eller eskalering er nyttig av flere grunner. For det første er det nødvendig for å håndtere frustrasjon og uenighet på et tidligst mulig nivå. For det andre er det viktig for å kunne belyse hva man kan gjøre noe med «selv» (både som leder og medarbeider), og eventuelt når og hvem som kan trekkes inn som eksterne aktører. Dette er det viktig å jobbe med i stabene for å gjenkjenne situasjoner og når det er «fare på ferde».





Til samtale:

- Hva kjennetegner disse trinnene hos oss?
- Hvor befinner vi oss?
- Hvordan skal vi håndtere det?

STEDFORTREDENDE KONFLIKTER

Under utviklingen av en konflikt er det ikke sjelden at det oppstår stedfortredende konflikter, eller fokus settes på andre ting enn det som i utgangspunktet startet konflikten. Slike stedfortredende konflikter kan være håndterbare ting som instruksjer, arbeidstid og fritid. Ikke de vanskelige som handler om mer underliggende og tunge spørsmål, som følelser. Det er lettere å diskutere kontorlokaler og fleksibel arbeidstid enn hvem som har uformell

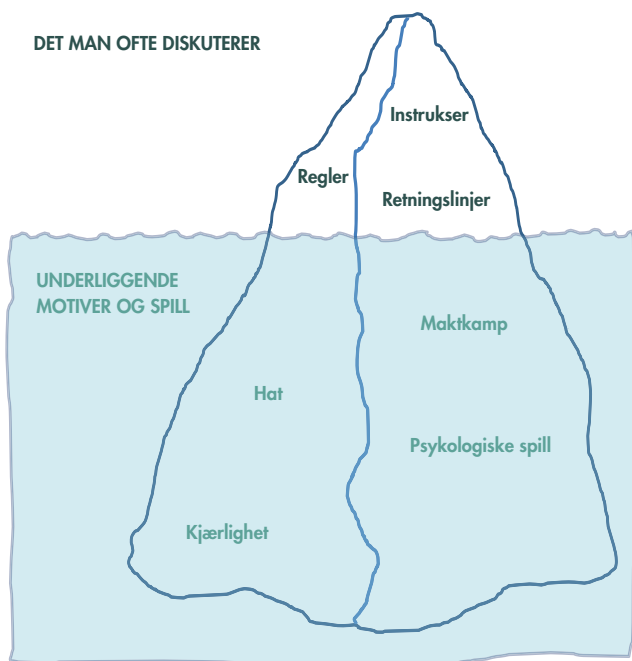
makt, hvem som får oppmerksomhet, hvem som sprer dårlige «vibber», hvem som overses osv. Dette omtales ofte som «Problemets isfjell».

I slike situasjoner er det viktig å bringe de underliggende spørsmål og uenigheter opp til overflaten. Det er derfor viktig når diskusjonene går høyt om oppgavefordeling, rutiner osv. å øve seg i å stille spørsmål om hva dette «egentlig» handler om. Noen ganger kan det være følsomt å stille slike spørsmål fordi noen kan føle seg avslørt. Det er imidlertid viktig at både leder og stabsmedlemmer kan øve seg i å stille slike spørsmål.

HVORDAN FOREBYGGE KONFLIKTER?

I dette heftet har vi lagt til grunn at konflikter i utgangspunktet ikke er «farlige» og ikke bør unngås, men at et visst konfliktnivå både er ønskelig og nødvendig på en dynamisk arbeidsplass med kompetente medarbeidere. Målet blir derfor ikke å forhindre konflikter, men å håndtere konflikter kon-

«Problemets isfjell»



tinuerlig. I dette ligger også et behov for kontinuerlig å arbeide med arbeidsmiljøet generelt, rutiner/ retningslinjer og kommunikasjon.

Det ligger også en forutsetning om å ha innsikt i de behov for å bli sett og bekreftet som den enkelte medarbeider har (jf. «varme og kalde konflikter»), hva virksomheten har behov for, samt de behov staben/teamet som gruppe har.

ET GODT OG TRYGT ARBEIDSMILJØ

Det psykososiale arbeidsmiljøet

Ett av de viktigste forebyggende tiltak er et systematisk fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet. Psykososialt arbeidsmiljø vil si det mellommenneskelige samspill, og sosiale miljø på arbeidsplassen slik det oppleves for den enkelte og for de ansatte samlet sett. Det er mange ting som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, blant annet «kulturen» på arbeidsplassen, kommunikasjon/ evne til å snakke sammen, lederens evne til å håndtere konflikter, personalpolitikk, krav og for-

ventninger, mulighet for innflytelse osv.

Det er leder som har ansvar for det daglige arbeidsmiljøet. I kirkelig sammenheng vil det si kirkeverge, eller daglig leder i menigheten, og prosten. Disse to lederne må samarbeide om oppgaven å skape et godt arbeidsmiljø. Arbeidet skal igangsettes, ledes og organiseres av kirkeverge/prost, men utformingen skal skje i samarbeid med staben og de tillitsvalgte.

Etterhvert er de fleste arbeidsgivere med enkelte unntak blitt flinke til å følge opp det fysiske arbeidsmiljøet viser arbeidsmiljøundersøkelsen.

Det organisatoriske arbeidsmiljøet

Vi har under sakskonflikter blant annet vist hvordan uklarheter kan være årsak til konflikter. Vi vil nå fokusere på dette i videre forstand:

Det organisatoriske arbeidsmiljø handler om virksomhetens organisatoriske og fysiske oppbygging. Kirkens oppbygging, myndighets- og arbeidsdeling er relativt komplisert og krever årvåkenhet for å ikke å være konfliktskapende.

Bare det faktum at man ofte jobber på forskjellige geografiske steder kan gi grobunn for konkurranse og mistenksomhet. Vanlige organisatoriske spørsmål som må håndteres er:

- Fordeling av arbeidsoppgaver
- Uklarhet i ansvar og myndighet
- Begrensede ressurser som skal fordeles

For kirken handler det også om arbeidstidsbestemmelser, organisering av arbeidet og grad av selvbestemmelse over arbeidet. I tillegg har vi forholdet med to arbeidsgivere på samme arbeidsplass. Dette er utfordrende når konflikter skal håndteres eller løses. AFI-rapporten viser dette tydelig.



NTB scarpix: Christian Veigel

HELSEFREMMENDE ARBEIDSPLASER

En del av de problemstillinger som er omtalt ovenfor har de siste årene fått stor oppmerksomhet. Arbeidsmiljøloven slår i § 1-1 fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende: «Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon». I arbeidet med å forebygge konflikter er det derfor viktig å ha dette positive formål i sikte. En mye brukt definisjon av helsefremmende arbeid er «den prosessen som gjør individer, grupper og organisasjoner i stand til å øke kontrollen over faktorer som påvirker helsen». Det å styrke verdier som gir individer, grupper og organisasjoner mulighet for ansvar, delaktighet, mestring og kontroll over egen situasjon fremheves som viktig.

Forskningen om «helsefremmende arbeidsplasser» viser at det å oppleve en sammenheng i arbeidet er vesentlig for de fleste arbeidstakere. Det kan være sykdomsfremkallende å ikke forstå sin arbeidsplass, sin rolle og sin organisasjon.

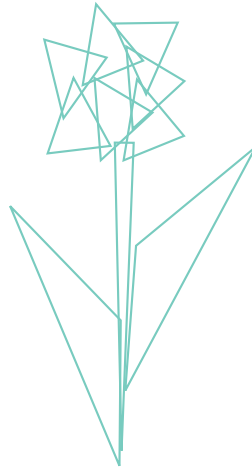
Disse begrepene står sentralt i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv (IA bedrifter).

De viktige begrepene for å skape godt arbeidsmiljø og helsefremmende arbeidsplasser er *begripelighet*, *håndterbarhet* og *meningsfullhet*. Mye av teorigrunnlaget er hentet fra den israelsk-amerikanske sosiologen Aaron Antonovsky. Antonovsky mente at fellesnevneren for det helsefremmende arbeidet - både privat og i arbeidslivet - var opplevelsen av sammenheng.

Det handler derfor om i hvilken grad vi opplever arbeidsplassen som begripelig, håndterbar og meningsfull.

Begripelig

Dette handler om å forstå arbeidsplassen, sin rolle, arbeidsplassens historie, hvilke forandringer som skjer og hvorfor. Det er viktig å få tilstrekkelig og adekvat tilbakemelding fra kolleger, leder og de man jobber i forhold til. Hvordan er organisasjonen organisert – formelt og uformelt? Den kirkelige organisasjon er komplisert, og kompliserte organisa-



sjoner kan føre til avmakt fordi man ikke «skjønner» organisasjonen og sin egen rolle.

Håndterbart

Håndterbart handler om den muligheten vi har til å påvirke situasjonen vår og omgivelsene våre. Det handler om at man skal kunne vite noe om hva man skal gjøre for å få ting annerledes. Det handler om å finne retningslinjer og tydelighet for hvordan man tar opp saker. Det handler om mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon, planlegging av arbeidet og beslutninger. Gjør man ikke det, opplever frustrasjon og avmakt.

Meningsfullt

Meningsfullt er motivasjonskomponenten i opplevelsen av sammenheng. Antonovsky mener dette er den viktigste faktoren i opplevelsen av sammenheng. Opplever vi ikke at det vi gjør har noen mening, blir vi mindre interessert i å begripe og lære, og dermed blir vi også mindre motivert til å håndtere utfordringer.

Klare mål, yrkesstolthet og hyggelige kolleger er eksempler på faktorer som bidrar til å styrke opplevelsen av mening. Det handler om å ha kjennskap til mål og visjoner for virksomheten. Hvilke vurderinger gjør vi hos oss og hvorfor? Det handler også om relasjoner, humor og ha en støttende leder. Erfaringer fra arbeidsmiljøundersøkelser i kirken understreker ofte at man opplever arbeidet som meningsfullt. Det gjelder særlig de nære relasjoner og tilbakemelding fra de man mobber med (barn, unge, eldre). Tilbakemelding og støtte fra overordnede er ikke tilsvarende meningsgjørende og støttende.

Det å ha fokus på «opplevelse av sammenheng» er i høyeste grad medvirkende til å bygge et godt arbeidsmiljø og derfor konfliktforebyggende.

Disse overordnede begreper understreker behovet for å arbeide systematisk med struktur, og spilleregler.

BEGRIPELIG

Kunnskap om:

- omverden
- kirkens organisering
- arbeidsinnholdet
- egen rolle
- endringer

Tilbakemelding fra:

- leder
- kollegaer
- menighet/brukere

HÅNDBART

Ressurser og støtte:

- «materiale»/ressurser
- tydelig organisasjon
- sosial støtte
- klare retningslinjer

Påvirkningsmuligheter:

- planlegging
- beslutninger
- «tempo»

Kompetanse:

- yrkeskunnskap
- yrkesferdigheter
- sosial kompetanse
- kommunikasjon

Kapasitet:

- fysisk
- psykisk
- distansering

MENINGSFULLT

Motivasjon:

- visjoner
- mål
- rimelig lønn
- frynsegoder

Verdier:

- etikk
- sentrale verdier
- rettferdig behandling

Positive opplevelser:

- relasjon til kolleger
- relasjon til ledere
- trivelig miljø
- humor
- variasjon
- trivselsaktiviteter
- selvfølelse

Utgangspunkt for et godt og byggende arbeidsmiljø i menighetene kan være følgende verdier for samkvem og samhandling:

- Vær mot andre slik du vil at andre skal være mot deg.
- Vær høflig – vis folkeskikk.
- Vis respekt for hverandre.
- Vær lojal overfor hverandre.
- Lytt aktivt og kommuniser anerkjennende.
- Si fra om det som er nødvendig.
- Snakk til og med, ikke om.
- Stå for det du mener overfor den det gjelder.
- Alle har ansvar for et godt arbeidsfellesskap.



Til samtale:

- Hva betyr begripelig, håndterbart og meningsfullt hos oss?
- Hvordan kan vi få dette til hos oss?
- Hva betyr disse begrepene i praksis på vår arbeidsplass?

VIKTIGHETEN AV STRUKTUR

Viktige elementer i struktur er:

- organisasjonskart
- klarhet i ledelse
- reglementer (delegasjon, tilsetning, permisjonsreglement osv.)

VIKTIGHETEN AV SPILLEREGLER

Det er nyttig for staben å jobbe med og utforme spilleregler som skal gjelde i samarbeid og kommunikasjon internt. Å utforme slike kan være en naturlig oppgave å jobbe med på stabsdager e.l.

Eksempel på spilleregler:

- Problemer skal på bordet
- Vi søker aldri etter skyldige
- Respekt for andres meninger
- Vi holder ikke tilbake informasjon
- Vi snakker ikke bak ryggen
- Vi er åpne for hverandre
- Vi tar vare på hverandre
- Vi ser kritikk som utfordring til å bli bedre
- Vi liker å lære av hverandre.

Viktigheten av fellesskap og kultur

For å bygge en «helsefremmende arbeids-plass» er det også viktig å jobbe med fellesskap og kultur i staben.

Å ha felles gode opplevelser gir en grunnleggende felles verdi og identitet som man kan referere til og leve på også i de tøffe tak som med sikkerhet kommer.

Det er viktig å prioritere:

- Sosiale samlinger
- «feiringer» av viktige begivenheter og milepæler
- Stabsturer, fagsamlinger osv.

MEDARBEIDERSAMTALEN

De fleste av virksomhetene i Den norske kirke gjennomfører regelmessige medarbeidersamtaler. En medarbeidersamtale er en planlagt og strukturert samtale mellom en medarbeider og nærmeste leder. I en medarbeidersamtale tar man opp og gjennomgår arbeidsoppgaver, prioriteringer og hvordan man opplever arbeidet og oppgavene. Medarbeidersamtalen er også stedet der man drøfter arbeidsmiljø og spesielle utfordringer i arbeidshverdagen. Dette er også stedet der medarbeideren påpeker ting som er utfordrende med oppgaver, arbeidsmiljø og i forhold til lederen. Gjennom medarbeidersamtalen fanger man opp ting som kan utvikle seg til konflikter. Medarbeidersamtalen må være konkret og de tingene man blir enige om å forbedre må følges opp. På denne måten er medarbeidersamtalen et viktig sted for å forebygge konflikter.

NÅR LEDEREN ER PROBLEMET – destruktive ledere

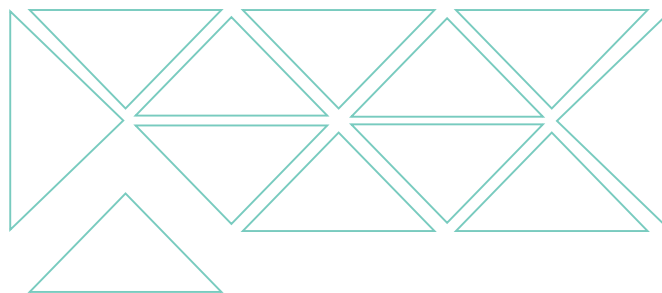
Allerede i 1990 viste professor Svein Kile hvordan såkalte helsefarlige ledere ved hjelp av hersketeknikker kan mobbe sine medarbeidere slik at de blir psykisk nedbrutt og fysisk syke. Gjennom intervjuer med medarbeidere og ledere viste Kile hvordan disse lederne utsetter sine medarbeidere direkte eller indirekte for en rekke negative, trakasserende og ydmykende handlinger.

Også annen forskning viser at mange ansatte bruker mye tid i sitt yrkesliv med å holde ut med destruktive ledere. Dette skaper sinne, bitterhet og depressivt humør. Destruktiv ledelse kan også føre til alvorlige helseplager.

Det er viktig å minne om at en destruktiv leder ikke trenger være destruktiv i alle relasjoner.

Han/hun kan være en briljant fagperson og en økonomisk begavelse.

Det er viktig å utvikle et arbeidsmiljø hvor følelser og tanker konstruktivt kan uttrykkes uten frykt for represalier og negative reaksjoner. Dette er primært et ledelsesansvar.



RUTINER FOR KONFLIKT-LØSNING

Som en del av HMS-ansvaret er arbeidsgiver pliktig til å utarbeide retningslinjer/prosedyrer for håndtering av konflikter. Dette skal gjøres i samarbeid med verneombudet/ansatte representant og eventuelt tillitsvalgte.

En prosedyre bør si noe om:²

- Hvordan man skal rapportere en konflikt og til hvem.
- Hvem som er ansvarlig for håndtering av en konflikt. Et godt prinsipp her er: Den som er ansvarlig for håndteringen, skal ikke være en del av konflikten.
- At alle parter i en konflikt skal høres.
- Hva som skal være rollene og oppgavene til verneombud og tillitsvalgt.
- Hvilke muligheter som finnes for ekstern bistand,

for eksempel bedriftshelsetjeneste.

- Hvilke løsningsmetoder man bør bruke.
- Regler for skriftlighet og dokumenthåndtering.
- Hvem som skal informeres og om hva.

GOD KOMMUNIKASJON OG RESPEKT FOR HVERANDRE

Det er viktig å skape en kultur som aksepterer uenighet, og at det er mulig for alle til å komme til orde. Personangrep eller latterliggjøring skal ikke aksepteres. En gylden regel er å snakke med hverandre og ikke om hverandre. Uklarheter bør sjekkes ut tidlig for å oppklare eventuelle misforståelser. God kommunikasjon forutsetter at folk er tydelige. Konfliktenes «Gyldne regel» er:

Opptre mot andre slik du vil at disse skal opptre mot deg:

- Lytt
- Ta hensyn til andres synspunkter
- Forstå andres perspektiv

² Hentet fra heftet «Forebygging og håndtering av konflikter på arbeidsplassen - En veileder for små virksomheter» utgitt i 2012 av Arbeidsforskningsinstituttet AS, Statens arbeidsmiljøinstitutt og Arbeidstilsynet.

FORSTÅ OG RESPEKTERE REGELVERKET

Avtaleverket mellom partene danner sammen med lovverket grunnlag for at fagforeninger og arbeidsgivere kan etablere gode samarbeidsrutiner, og bidra til et bedre arbeidsmiljø.

FELLES MÅLSETTINGER

Dersom man er enige om hvilke mål man skal ha for virksomheten, vil dette også kunne bidra til at man ikke får farlige konflikter på arbeidsplassen.

HVORDAN HÅNDBERE KONFLIKTER?

HÅNDBERING AV KONFLIKTER

Det er ikke konflikten i seg selv, men hva vi gjør med den som bestemmer konsekvensene ...

Det å oppleve konflikt er ofte krevende og for-
tvilende. Spørsmål man stiller er «Hva kan vi
gjøre?» og oftest også «Hvem kan hjelpe oss ut
av konflikten?», Overskriften på dette avsnittet er
«Hvordan håndtere?». Det er bevisst. Vi har valgt
ikke å bruke «Hvordan løse» konflikten.

Det finnes mange måter å håndtere konflikter
på. Mange metoder og oppskrifter. Nøkternhet er
en viktig grunnholdning når det skal jobbes med
konflikter. Mange konflikter lar seg ikke «løse». En
del spenninger og konflikter må man lære seg å
leve med. Dårlig konflikthåndtering fører til ytter-
ligere fastlåsing. God konflikthåndtering handler
om å finne veivalg som gir grobunn og muligheter
for vekst og utvikling.

Det er nær sammenheng mellom konfliktfor-
ståelse/analyse, å stille de rette spørsmål og valg
av håndtering eller metode.

Grunnleggende holdning og respekt for det
menneskelige og tro på dialogens mulighet er det
viktigste. Konflikthanalysen vil også kunne bli bevisst
på de få tilfeller der makt og tillit ikke er i balanse
og der dialogen kan gjøre vondt verre.

LEDERANSVAR

Dersom en medarbeider kommer til deg med en konfliktsak, settes din egen rollebevissthet på prøve. Du må lytte og ta den andre på alvor. Som leder har du plikt til å analysere situasjonen og vurdere tiltak eller hva som skal være neste skritt. Du skal vise respekt for den historien du får uten nødvendigvis å akseptere innholdet. En medarbeider på sin side kan lett oppfatte at det at du lytter i seg selv innebærer en aksept av vedkommendes versjon innholdsmessig. Det er en krevende og vanskelig balansegang, og frykten for å velge side kan i seg selv føre til vegring hos leder for å ta tak i en sak.

Den andre innfallsvinkelen er at fred og fordragelighet ikke alltid er det beste. Det kan være at man mener arbeidsplassen er konfliktfri, men det kan skyldes at svært lite eller intet skjer. Der «alle har noe på alle» lever man i en situasjon der krefter ikke brukes på fornyelse og vekst. Slike konflikter kan være ubehagelige, men er nyttige og nødvendige. Gjennom å ta diskusjonen kan man

skape utvikling og vekst.

I denne sammenheng kan det være viktig også å peke på hvilket språk man bruker. Det som noen vil kalle fruktbar uenighet, vil andre raskt sette konfliktbetegnelsen på.

I konfliktsituasjoner er det viktig å ha fokus på «samarbeidsnormer»:

- Identifiser felles grunnlag og felles interesser.
- Unngå fokus på person - ha fokus på handlinger.
- Forsøk å forstå den annen parts perspektiv.
- Bygg på den annen parts ideer - aksepter fullt ut deres eksistens.
- Påpek den annen parts positive bidrag.
- Ta ansvar for uheldige konsekvenser.
- Dersom den annen part skader deg, vær villig til tilgivelse.
- Vis ansvar for den annen parts legitime behov.
- Gi den andre makt/ressurser til å bidra effektivt i prosessen. Vær ærlig!
- Oppretthold høy moralsk integritet gjennom prosessen.



NTB scanpix : Mikkel Østergaard

Det er også viktig å være bevisst og minne hverandre om hvilke verdier som ligger til grunn for konstruktiv konfliktløsning:

- Gjensidighet
- Menneskelig likhet
- Fellesskap
- Feilbarhet

Når konflikter utspiller seg i arbeidsforhold, er det nedfelt spilleregler for håndteringen i arbeidsmiljøloven. Dette dreier seg om hvilke krav som skal stilles til arbeidsmiljøet – ofte omtalt som HMS-krav (helse, miljø og sikkerhet) – og hvilke roller ulike aktører på arbeidsplassen skal ha i en konflikt. Arbeidsgiver har hovedansvaret for å håndtere konflikter mens de ansatte har medvirkningsplikt.

Arbeidsgiver har både styringsrett og omsorgsplikt overfor de ansatte, som blir særlig viktig å balansere i konfliktsituasjoner.

Arbeidsgivers styringsrett innebærer en rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet. Styringsretten er ulovfestet, og bygger på en

generell sedvane om at arbeidsgiver må kunne gi rimelige og nødvendige instruksjoner innenfor arbeidsforholdet, ettersom arbeidsavtalen ikke kan angi i detalj alt som ligger innenfor arbeidstakers plikter.

Generelt er arbeidsgivers omsorgsplikt en lovpålagt plikt til å beskytte den tilsatte mot uheldige belastninger, skade eller vilkårlig behandling. Omsorgsplikten er forankret i arbeidsmiljøloven og pålegger arbeidsgiver å sikre at alle ansatte har en arbeidssituasjon som til enhver tid er «fullt forsvarlig». Arbeidsgiver har derved plikt til å gripe inn i situasjoner/konflikter som bryter med dette prinsippet.

Omsorgsplikten betyr også at arbeidsgiveren skal sørge for at alle parter i en konflikt ivaretas på en god måte gjennom arbeidsgivers konflikt-håndtering. Omsorgsplikten overholdes ved at arbeidsgiveren sørger for en forsvarlig saksgang, en forsvarlig undersøkelse av hva som har skjedd i den aktuelle saken, og ved å beskytte den enkelte mot videre belastninger mens saken håndteres.

Arbeidsmiljøloven utløser rettigheter og plikter

hos partene. Arbeidsmiljøloven stiller krav til når arbeidsgiveren har plikt til å handle i en konflikt-situasjon, men regelverket sier ikke noe om hvordan dette konkret skal gjøres. Her må arbeidsgiveren handle fornuftig og rimelig, og eventuelt vurdere å innhente ekstern hjelp dersom det trengs. Regelverket gir rammer og disiplinere prosessen ved å gjøre det klart for de involverte og øvrige aktører hvilke rettigheter og plikter de har i saken.

HMS-REGLENE, HMS-AKTØRENE OG INTERNKONTROLL

HMS-reglene, HMS-aktørene og internkontroll setter rammer for håndtering av konflikt i arbeidslivet.

De viktigste HMS-reglene finnes i aml §§ 4-1, 4-2 og 4-3. Disse reglene fastsetter krav til hvilken standard det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet skal ha, og hvor grensen går for de belastninger den enkelte arbeidstaker må finne seg i.

Det finnes en rekke ulike aktører innen arbeidsmiljø - og det systematiske HMS-arbeidet, og de

ulike aktørenes oppgaver og ansvar er nærmere definert i lov og regelverk.

For at virksomhetene skal overholde HMS-reglene fastsettes det i aml § 3-1 og internkontrollforskriften (forskrift om systematisk helse -, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter) krav til hvordan virksomhetene skal arbeide systematisk forebyggende og gjenopprettende for å overholde HMS-reglene.

Nærmere om de ulike HMS-aktørene

Arbeidsgiver:

Arbeidsgiveren har etter arbeidsmiljøloven en plikt til å sørge for at arbeidstakerne har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, hvilket innebærer at arbeidsmiljøloven pålegger arbeidsgiver en ganske omfattende omsorgsplikt overfor arbeidstakerne (aml §§ 2-1 og 4-1 og øvrige arbeidsmiljøkrav i aml § kap. 4). Arbeidet med å forebygge og gjenopprette et godt arbeidsmiljø etter lovens krav skal foregå kontinuerlig og systematisk og i samarbeid med arbeidstakerne og øvrige HMS-aktører. Forsøm-

melse kan utløse erstatningsansvar.

I henhold til aml § 2-2 plikter enhver arbeidsgiver å sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø både for egne og andres arbeidstakere. Hovedbedriften, som normalt vil være kirkelig fellesråd, har et samordningsansvar for HMS-arbeidet.

Arbeidstaker:

Arbeidstaker har en medvirkningsplikt i saker knyttet til arbeidsmiljøet, jf. Aml § 2-3, og plikter å innordne seg saklige og forholdsmessige ordre som arbeidsgiveren gir i kraft av styringsretten. Dette kan for eksempel innebære en ordre om deltakelse i møter mv. For å håndtere en konflikt, eller ordre om å endre atferd og/eller oppføre seg på nærmere angitte måter overfor andre på arbeidsplassen.

En arbeidstaker som opplever det som en psykisk belastning å være en del av en eskalerende konflikt på arbeidsplassen, bør i første omgang ta det opp med den andre parten. Dersom dette ikke hjelper, skal arbeidstakeren ta opp forholdet med nærmeste overordnede som plikter å håndtere

en konflikt som oppleves som et arbeidsmiljøproblem, jf. Aml §§ 2-1 og 4-1 andre ledd, andre punktum. Dersom den andre parten er nærmeste overordnede, for eksempel kirkevergen, bør arbeidstakeren følge linjeledelsen og løfte saken opp til nivået over konfliktmotparten, for eksempel fellesrådet.

Dersom arbeidstakeren opplever at problemene ikke blir tatt tak i, bør vedkommende kontakte verneombudet og/eller en tillitsvalgt. I hele prosessen kan arbeidstakeren be virksomhetens eventuelle bedriftshelsetjeneste om råd. Arbeidsmiljøutvalget, som større virksomheter plikter å ha, eller Arbeidstilsynet bør kontaktes dersom arbeidsgiveren etter press fra verneombud/tillitsvalgt ikke håndterer konflikten.

Dersom arbeidsgiver etter dette fremdeles neglisjerer konflikten, bør arbeidstakeren se om det er mulig å komme seg ut av situasjonen på en annen måte, ved for eksempel oppsigelse eller å fremforhandle en fratredelsesavtale, for å unngå langtidssykemelding.

Medvirkningsplikten gjelder ikke bare forhold

knyttet til en selv. Arbeidstakeren har en spesiell varslingsfrist når vedkommende ser at andre arbeidstakere blir trakassert eller diskriminert, jf. Aml § 2-3 andre ledd d. De involvertes ønske om at det bevares taushet om forholdet som er avdekket, må vike for den lovpålagte varslingsplikten.

Verneombudet

Ordningen med verneombud er regulert i kapittel 6 i aml. Alle virksomheter skal i utgangspunktet ha verneombud, jf. Aml § 6-1.

Verneombudet skal ivareta arbeidstakeres interesser i saker som angår arbeidsmiljøet og påse at arbeidsgiver oppfyller sine forpliktelser, jf. Aml § 6-2 første ledd.

I konfliktsaker vil verneombudet oppgave primært være å lytte til de partene som tar kontakt for deretter legge press på arbeidsgiver slik at konflikten blir håndtert. Verneombudet kan be Arbeidstilsynet om hjelp og veiledning i konkrete saker.

Dersom verneombudet vurderer at konflikten medfører helsefare for de involverte parter, skal

verneombudet varsle om dette, jf. aml § 6-2 tredje ledd, og deretter passe på at arbeidsgiveren følger opp det varslede forholdet på en god måte. Ifølge bestemmelsen plikter arbeidsgiver å gi verneombudet svar på henvendelsen, samt at verneombudet plikter å underrette arbeidsmiljøutvalget eller Arbeidstilsynet dersom det ikke innen rimelig tid er tatt hensyn til meldingen.

Verneombudets lovpålagte plikt til å overvåke arbeidsmiljøet, varsle arbeidsgiver og sørge for at saken følges opp av arbeidsgiver, går foran arbeidstakerens ønske om anonymitet når det foreligger fare for helseskade og denne bare kan reduseres ved aktiv håndtering av konflikten.

I henhold til aml § 6-3 har verneombudet rett til å stanse farlig arbeid dersom verneombudet mener at det foreligger umiddelbar fare for arbeidstakernes liv eller helse, og faren ikke straks kan avverges på annen måte. Dette gjelder også for psykososiale og organisatoriske forhold.

Arbeidsmiljøutvalg (AMU)

Alle virksomheter som sysselsetter minst 50 arbeidstakere, skal ha arbeidsmiljøutvalg, jf. aml § 7-1. Arbeidsmiljøutvalg skal også opprettes i virksomheter med mellom 20 og 50 arbeidstakere når en av partene krever det. Videre kan Arbeidstilsynet bestemme at en virksomhet skal ha arbeidsmiljøutvalg uavhengig av hvor mange som er sysselsatt.

Utvalget skal bestå av like mange representanter fra arbeidsgiver – og arbeidstakersiden, og alle har stemmerett. Verneombudet, (eller hovedverneombudet der det finnes flere enn ett verneombud), skal være medlem i AMU.

Dersom virksomheten har knyttet til seg verne- og helsepersonale i form av en bedriftshelsetjeneste (BHT), skal disse være representert i AMU. Deres rolle skal være rådgivende, og de har ikke stemmerett i utvalget.

AMU skal delta i arbeidet for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten, jf. Aml § 7-2. De skal blant annet behandle:

- Spørsmål om vernetjenesten og BHT
- Spørsmål om opplæring og instruksjon innen helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet
- Internkontrollsystemet
- Arbeidstidsordninger

De skal også gjennomgå rapporter om yrkessykdommer, arbeidsulykker og nestenulykker for å avdekke årsakene bak og påse at arbeidsgiver iverksetter tiltak for å forhindre nye tilfeller.

Utvalget har også vedtakskompetanse overfor arbeidsgiveren og kan vedta at arbeidsgiveren skal gjennomføre konkrete tiltak til utbedring av arbeidsmiljøet, når det finner dette påkrevd for å verne arbeidstakernes liv eller helse.

AMU kan behandle saker som omhandler enkeltpersoner. Utvalget må påse at saken er tilstrekkelig opplyst og at alle involverte har fått anledning til å uttale seg før saken behandles. Det skal da vurderes om de belastninger som kan

dokumenteres, er uheldige fysiske eller psykiske belastninger eller påregnelige belastninger som arbeidstakerne må tåle, jf. aml § 4-1, andre ledd, annet punktum. Dersom det har oppstått psykiske belastninger hos arbeidstaker(e) som følge av at arbeidsgiveren ved sin håndtering av saken ikke har tatt tilbørlig hensyn til de underliggende konfliktholdene eller den avdekkede utilbørlige opptreden, bør utvalget fatte vedtak om at arbeidsgiveren skal håndtere den underliggende konflikten og/eller den dokumenterte trakasseringen. Det vil i en slik sammenheng være naturlig å knytte spesielle betingelser til arbeidsgiverens håndtering.

I henhold til Hovedavtalen for KAs tariffområde § 11-2 kan det i virksomheter der det etter loven ikke opprettes arbeidsmiljøutvalg, etableres en arbeidsmiljøgruppe. Arbeidsmiljøgruppa skal minst bestå av daglig leder/kirkeverge og verneombud. Arbeidsoppgavene tar utgangspunkt i de samme som for arbeidsmiljøutvalget.

Tillitsvalgte

Begrepet tillitsvalgt kan ha ulik betydning avhengig av rettslig kontekst. Det kan for eksempel være en fagforeningsrepresentant som opptrer på vegne av medlemmene etter tariffavtalen eller det kan være tillitsvalgt som med hjemmel i arbeidsmiljøloven representerer alle arbeidstakerne i virksomheten.

Ved eskalerende konflikter grunnet arbeidsmiljøproblem kan fagorganiserte arbeidstakere benytte seg av bistand fra tillitsvalgt som opererer med hjemmel i Hovedavtalen på et tidlig tidspunkt. Hovedavtalens formål i § 7-1 gir de tillitsvalgte en plattform for å engasjere seg når et medlem har et arbeidsmiljøproblem. Uorganiserte har rett på bistand fra tillitsvalgt hvis det blir tale om drøftingsmøte i henhold til aml § 15-1.

Mange arbeidstakere vil være usikker på om de bør kontakte verneombudet eller den tillitsvalgte i en konkret situasjon. Til en viss grad vil den rettslige plattformen for de ulike rollene være avgjørende for hvem som bør kontaktes, men i praksis vil det som regel være personavhengig



Foto: Paul Sjøve Amundsen

hvem arbeidstakeren henvender seg til. Det viktigste er imidlertid at arbeidstakeren får hjelp til å håndtere saken, og en arbeidsgiver bør ikke være formalistisk i en slik sammenheng.

Bedriftshelsetjeneste

I henhold til aml § 3-3 plikter arbeidsgiver å knytte virksomheten til en bedriftshelsetjeneste godkjent av Arbeidstilsynet når risikoforholdene i virksomheten tilsier det. Vurderingen av om slik plikt foreligger skal inngå som en integrert del av arbeidet med internkontroll.

Grunnet bedriftshelsetjenestens frie og uavhengige stilling i arbeidsmiljøspørsmål medfører at det er nærliggende for arbeidsgiver å velge å benytte seg av denne HMS-aktøren til å håndtere deler av konflikthåndteringsarbeidet. Dette er betinget av at mandatet er avgrenset og klart definert. Bedriftshelsetjenesten skal skrive en sluttrapport til arbeidsgiveren, og denne vil utgjøre et naturlig

utgangspunkt for de beslutninger arbeidsgiver i kraft av sin styringsrett skal ta.

For det tilfelle en sak ender opp som en oppsigelse eller lignende, kan bedriftshelsetjenestens befatning med saken få stor betydning for resultatet i en påfølgende retts sak.

Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynets oppgave er å gi veiledning og utøve tilsyn med at alle virksomheter i Norge etterlever arbeidsmiljølovens krav, jf. aml kap. 18. Utgangspunktet er at virksomhetene selv skal løse problemene selv gjennom veiledning, men dersom det er nødvendig kan Arbeidstilsynet gi pålegg med påfølgende sanksjonsbruk. Å gå veien om Arbeidstilsynet vil som regel være mer gunstig enn å gå direkte til domstolene. Dersom Arbeidstilsynets involvering ikke fører frem, vil saken uansett være bedre belyst, noe som gjør det lettere å vurdere om det foreligger grunnlag for å ta ut søksmål.

Et viktig prinsipp knyttet til Arbeidstilsynets funksjon, er at Arbeidstilsynet skal holde melderens navn

Løses konflikter? Det er ikke alle konflikter som kan løses med andre virkemidler. Før man vurderer om man kan løse konflikten, er det viktig å ha en forståelse av hva slags type konflikt man ta i bruk andre virkemidler. For noen ganger må man ta i bruk andre virkemidler. Før man vurderer om man kan løse konflikten, er det viktig å ha en forståelse av hva slags type konflikt

hemmelig når det får melding om at det ved en virksomhet er forhold som strider mot loven, jf. aml § 18-2.

HÅNTERING AV SYKEMELDING **- arbeidsgivers tilretteleggingsplikt** **- arbeidstakers medvirkningsplikt**

Risikoen for helseskader er stor når arbeidstakere involveres i konflikter og/eller blir utsatt for trakassering. Det er derfor ikke uvanlig med sykemeldinger over kortere eller lengre perioder. Å være involvert i en konflikt på arbeidsplassen eller å bli trakassert, gir ikke i seg selv rett til sykemelding og sykepenger, men selve belastningene som følger som en konsekvens av slike forhold, kan imidlertid føre til at man blir syk og dermed sykemeldt.

Arbeidstakers reduserte arbeidsevne utløser en såkalt tilretteleggingsplikt for arbeidsgiver, jf. aml § 4-6. Tilretteleggingskravet er vidtrekkende, men ikke absolutt; det skal legges til rette «så langt det er mulig». Det skal foretas en konkret helhetsvurdering, der blant annet virksomhetens art, størrelse, økonomi og arbeidstakers forhold må veies

opp mot hverandre.

Kort sagt innebærer tilretteleggingsplikten at arbeidsgiver har det overordnede ansvaret for å følge opp arbeidstakeren, gjøre nødvendige undersøkelser og iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid. Bestemmelsen legger en klar og konkret føring på hvordan dette skal gjøres.

Den syke arbeidstakeren har på sin side en såkalt medvirkningsplikt i tilbakeføringsarbeidet. Denne plikten følger av både arbeidsmiljøloven og folketrygdloven.

Medvirkningsplikten innebærer også at arbeidstaker må gi opplysninger om egen funksjonsevne. Selve diagnosen har han rett til å holde for seg selv. Arbeidsgiver må derfor nøye seg med opplysninger om hva slags oppgaver arbeidstaker mener han kan utføre, og har ikke rett til å få vite hvorfor han ikke kan utføre det ene eller det andre. Dersom arbeidstaker i realiteten er sykemeldt på grunn av konflikt/trakassering og vegrer seg for å oppgi at sykemeldingen egentlig skyldes dette,

man står overfor for å tenke hvilken måte som er mest tjenlig for å håndtere den. Løses konflikter?

vanskeliggjør dette arbeidsgivers tilretteleggingsplikt og mulighet for å rette opp i forholdene. Arbeidstaker kan ikke forvente at det blir gjort noe med de egentlige årsakene til belastningene i arbeidet og sykdommen med mindre han eller hun informerer arbeidsgiver om disse. I henhold til aml §§ 2-3, annet ledd, bokstav e og d, har arbeidstaker en plikt til å melde fra om arbeidsmiljøproblemer.

Selv om sykemelding oppleves som uunngåelig i vanskelige konfliktsaker, og noen ganger nødvendig av helsemessige grunner, er sykemelding ingen løsning på en betent sak. Konflikten vil potensielt sementeres og bli ytterligere fastlåst. Videre er det fare for at det bidrar til en utstøtningsprosess blant de øvrige ansatte og det å komme tilbake igjen vil oppleves som vanskelig.

«LØSES» KONFLIKTER?

Det er ikke alle konflikter som kan løses. Noen ganger må man ta i bruk andre virkemidler. Før man vurderer om man kan løse konflikten, er det viktig å ha en forståelse av hva slags type konflikt

man står overfor for å finne hvilken måte som er mest tjenlig for å håndtere den.

Ut fra den forståelse av konflikt vi har lagt til grunn, vil det å betrakte noe som en konflikt først inntre når de vanlige problemløsningsmetodene har stoppet opp og de ordinære måter å håndtere problemet på ikke har fungert.

Det kan være nyttig å skille mellom konflikten på den ene siden og håndtering av konflikten på den annen side. Dette gjør det blant annet mulig å:

- ta opp konflikter uten at det nødvendigvis er en enkel løsning på saken,
- håndtere uløselige konflikter,
- stille krav til partenes oppførsel i konflikten,
- påtale uakseptabel atferd, også selv om parten har rett i sak,
- lage spilleregler for samhandlingen mellom partene i konflikter som ikke nødvendigvis lar seg løse.

Det er også verdt å reflektere over hvilke konflikt-håndteringsstiler som kan fremme eller hemme

løsning av en konflikt.

Ulike personer har ulike stiler eller adferd. Konfliktadferden kan kanaliseres langs to dimensjoner: partenes samarbeidsinteresser og deres egeninteresser.

Samarbeidsinteressene kan forstås ut ifra i hvilken grad en part er villig til å imøtekomme eller tilfredsstille den andre part sitt behov. Mens egeninteresse går på i hvilken grad en er opptatt av å ivareta og forsvare egeninteresser. Variasjoner i dette går på hvor viktig de enkelte parter oppfatter situasjonen, og hvor viktig den annen part oppfattes. Med dette menes hvor viktig eller kritisk det er å opprettholde samarbeid med den annen part.

Virkemidler i forebyggingsarbeidet:

Følgende virkemidler kan være konfliktforebyggende:

- Introduksjonsplan for nye medarbeidere som inneholder tema om konfliktforebygging og konflikthåndtering.
- Årlig medarbeidersamtale som der det etterspørres om arbeidstaker opplever konflikt på arbeidsplassen.
- Sosiale tiltak som bygger positive relasjoner og øker fellesskapsfølelsen på arbeidsplassen.
- Jevnlige personalmøter med vekt på en åpen dialog hvor alle har ansvar.
- Etablering av arenaer/møteplasser for å ta opp og diskutere arbeidsmiljø generelt og tema som kan være vanskelige og konfliktfylte.
- Etablering av samarbeidsfora for å drive og sikre kontinuitet i arbeidet med konfliktforebygging og konflikthåndtering, eks.



gjennom arbeidsmiljøgrupper og nettverk for verneombud, faggrupper etc. Det bør legges til rette for samarbeid også på tvers av organisatoriske skiller.

- Oppfølging av HMS-rutinene.
- Skriftlige HMS-avtaler (samordningsavtaler) mellom de enkelte kirkelige fellesråd og biskopen.
- Gjennomdrøfting av ulike former for konflikthberedskap.
- Kartlegging og oppfølging av fysisk og psykososialt arbeidsmiljø.
- Arbeidsmiljøundersøkelser som følges opp med handlingsplaner.
- Arbeidsveiledning: Kontinuerlig tilbud om gruppeveiledning og individuell veiledning.
- Gruppeveiledning og individuell veiledning.
- Milepælsamtaler.

NOEN KONFLIKTLØSNINGS-METODER

Det er utviklet ulike metoder for løsning/håndtering av konflikter. Vi vil i det følgende gjengi tre tilnærminger; *Mekling*, *LØFT* og *SØT*, men først litt om:

Faktaundersøkelse

Hvordan undersøke klager om mobbing og trakassering?

Mange konfliktsaker slik vi har omtalt dem i dette heftet handler mye om mellommenneskelige og sosiale spenninger og forhold. Enkelte saker er tunge og krevende og handler om mulige straffbare forhold eller brudd på arbeidsmiljølov og regelverk. Her kommer «faktaundersøkelser inn».

I konfliktsaker oppstår svært ofte spørsmålet om hva som er sannhet eller hva som er «fakta» i en sak. Vanskelige konflikter preges ikke sjelden av frykt, mistro og usikkerhet. Det normale er også at man er dypt uenige om hva som er «fakta» i en sak. Vi har tidligere påpekt at «enhver har rett til sin

historie», men på et tidspunkt i konfliktjobbingen skal det klarlegges hva som er fakta. Ikke minst gjelder dette saker om mobbing og trakassering.

I dette arbeidet er det viktig at arbeidsgivers arbeid med saken lever opp til arbeidsmiljølovens og regelverkets krav. Arbeidsmiljøloven og forskrift om internkontroll pålegger arbeidsgiver å undersøke og konkludere i saker der arbeidsmiljøloven vil kunne være brutt og videre sette iverk tiltak i den utstrekning arbeidsmiljøloven kan være brutt.

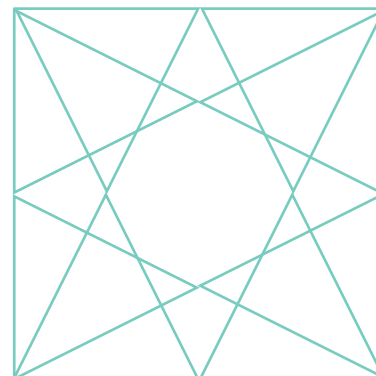
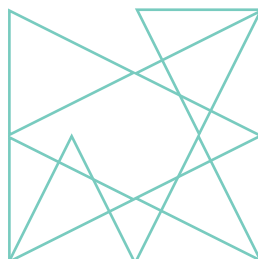
Hvordan og hvem som skal frembringe et slikt faktagrunnlag har til tider vært krevende i konflikt-håndtering i kirken. «Rapporter» som legges fram etter intervjuer og vurderinger kan ofte i seg selv bety økning av konfliktnivå. Arbeidsgiver plikter å følge opp en eventuell klage med en *rettferdig og upartisk undersøkelse av de faktiske forhold i saken. Denne bør i størst mulig grad være standardisert. Det skal konkluderes med hvorvidt det foreligger en uheldig psykisk belastning, krenkelse av integritet og verdighet, utilbørlig oppførsel, mobbing eller trakassering.*

Arbeidsgiver vil kunne leie inn ekstern hjelp for å kunne foreta en slik undersøkelse. KA (og enkelte bispedømmekontor) har i enkelte tilfelle gjennomført og levert slike undersøkelser på oppdrag fra arbeidsgiver - eventuelt på oppdrag fra begge arbeidsgiverlinjer i konfliktsaker.

Det stilles i økende grad krav til at slike undersøkelser skal være uavhengige og standardiserte. De skal ha tillit hos de impliserte. Saksbehandlingen skal være konfidensiell og anonyme anklager godtas ikke, da dette strider mot kontradiksjonsprinsippet³. Vi vil derfor anbefale at arbeidsgiver leier inn en ekstern og uavhengig aktør til å foreta slike faktaundersøkelser.

Ståle Einarsen, Harald Pedersen og Helge Hoel har utviklet metoden «Faktaundersøkelse» (se litteraturlisten bakerst i heftet). De legger vekt på at det er fakta i saken og ikke opplevelser og følelser som er utgangspunktet. Den som fremsetter en påstand, må kunne dokumentere den med eksempler og faktiske hendelser. Det som fremleg-

³ At partene skal ha mulighet til å imøtegå evt. motklager eller informasjon som den andre parten har anført i saken.



ges som dokumentasjon og bevis, skal fremlegges for motparten. Den anklagede har rett til å forsvare seg, på samme måte som anklager skal få mulighet til å imøtegå eventuelle mot-klager eller informasjon de påklagede legger fram til sitt forsvar. Faktaundersøkelsen bygger på denne måten på kontradiksjonsprinsippet.

Det er fundamentalt at partene skal føle seg rettferdig behandlet og ha mulighet til å forsvare seg.

I den grad det gis motstridende versjoner fra de involverte (og det er snarere regelen enn unntaket), vil det kunne være nødvendig å kalle inn vitner. Kartleggingssamtaler og intervjuer er fortsatt viktige, men dette bør gjøres av utenforstående og er sammen med vitner og skriftlig dokumentasjon de viktigste verktøyene.

Metoden slik Einarsen, Pedersen og Hoel har utviklet den, har fire faser:

1. Kartlegging av de faktiske forhold så langt det lar seg gjøre.
2. En vurdering av om de dokumenterte hand-

linger og hendelser innebærer brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser.

3. Rapport med informasjon til de involverte om faktagrunnlag, vurderinger og undersøkelsens konklusjoner,
4. Eventuelle tiltak og oppfølging.

En slik rapport/faktaundersøkelse bør kunne konkludere med om det som har skjedd er å anse som uheldig, krenkende, utilbørlig eller trakasserende eller om det må sies å være en del av det ubehag det innebærer å være i et arbeidsforhold med kolleger og ledere en ikke har valgt selv. Det vurderes altså om det som har skjedd ligger innenfor det en gjennomsnittlig ansatt i Den norske kirke med rimelighet må kunne tåle av atferd og ledelse fra kolleger og ledere.

Habilitet

Habilitet er viktig å vurdere for å få en rettferdig og nøytral prosess fra arbeidsgivers side. I praksis vil det handle om at den som skal engasjeres i saken

ikke har bindinger til noen av sidene i konflikten som skal undersøkes.

Faktaundersøkelsen slik den beskrives og anbefales av Einarsen, Pedersen og Hoel konkluderer ikke om videre håndtering, den avsluttes med en konklusjon om klagen støttes eller ikke, eller om det er opplagte organisatoriske forhold som har vært direkte medvirkende til at arbeidsmiljøloven er brutt. Tiltak bestemmes etter at de involverte er gjort kjent med innholdet i rapporten og eventuelt har kommet med sine siste innvendinger.

God prosess skaper ro

I tillegg til å gi arbeidsgiver en plattform for videre tiltak i vanskelige saker der påstand står mot påstand, innebærer faktaundersøkelser etter denne metoden en rettsikker behandling av de involverte samtidig som sentrale psykologiske rettferdighetsprinsipp ivaretas. Forfatterne av metoden påpeker at deres er at partene i et flertall av sakene slår seg til ro med resultatet og arbeidsgivers håndtering.

Vi vil understreke at mange konfliktsaker i

kirken kan håndteres uten å gå veien om faktaundersøkelser etter denne oppskrift, men der det vurderes om dette er brudd på arbeidsmiljøloven og handler om mobbing og trakassering mener vi klart at den er å anbefale.

Mekling

Begrepet mekling stammer fra det norrøne «å maka» som betyr å forene/forlike. På engelsk er begrepet «mediation» hentet fra latin og betyr «å stå i midten». Legger vi sammen de to ser vi at det handler både om en posisjon og prosessen frem mot en løsning av konflikten. Det er mange forskjellige definisjoner på mekling.

Mekling er en konfliktløsningsmetode hvor upartisk(e) tredjeperson(er) hjelper personene som er i konflikt til selv å finne en løsning gjennom en strukturert prosess.

Mekling finnes også i mange former. Variasjoner i metode kan spores helt tilbake til forskjeller i

livssyn, menneskesyn og synet på sannhet. I det nye testamentet oppfordrer Paulus korinterne til å bruke meklere framfor å gå til rette, og også i andre regligioner og kirkesamfunn har mekling en lang tradisjon.

Mekleren har en fasiliterende rolle, hvor oppgaven er å strukture og lede prosessen, slik at partenes ønsker og løsningsforslag er i fokus. Det grunnleggende er forståelsen av at det er partene selv som eier konflikten og løsningen. Der partene ikke har løsningsforslag vil mange meklere foreslå ideer, men ikke et konkret løsningsforslag overfor partene. Det sentrale er uansett at mekling, i motsetning til konflikthåndtering ved eksempelvis domstolsbehandling av oppsigelse, har fokus på gjenopprettelse av dialogen mellom partene ofte med den effekt og/eller det håp at relasjonen forbedres.

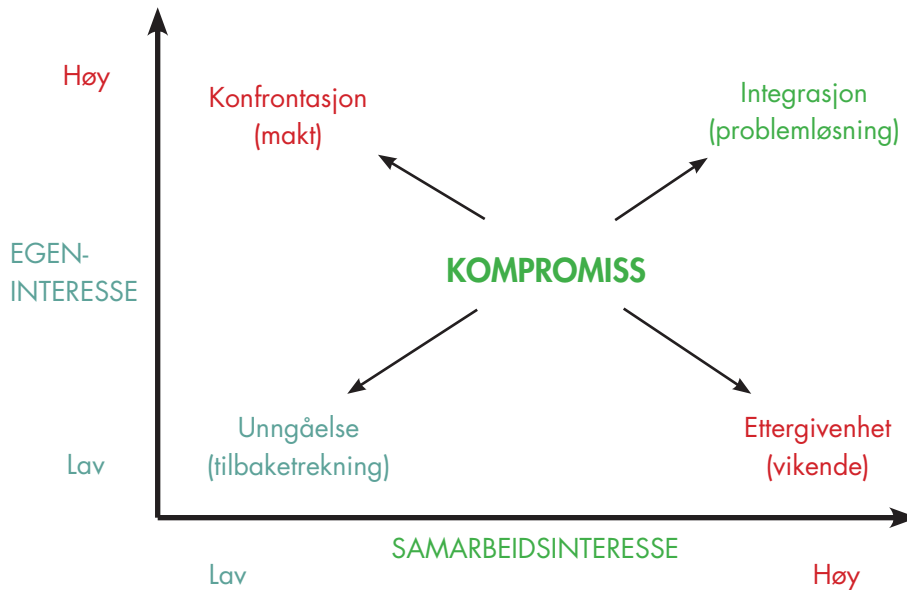
I en arbeidslivskontekst er vi også kjent med Riksmeklerens rolle for å finne løsninger når forhandlinger mellom partene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden er brutt.

Meklerrollen

Mekling som konflikthåndteringsmetode har et stort potensial i arbeidslivet, men er av ulike grunner lite benyttet. Metoden hviler på forutsetninger som blant annet at partene må ha en subjektiv opplevelse av at mekleren er upartisk og at meklingen er frivillig.

I prinsippet kan både nærmeste leder og kolleger mekle mellom to kolleger som er i konflikt. Maktubalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne gjør det imidlertid vanskelig for arbeidsgiver å opptre som mekler. Helt utelukket er det imidlertid ikke, men dette fordrer at arbeidsgiveren har den nødvendige tillit hos partene.

Mekling stiller høye krav til egnethet, metodekunnskap og erfaring. Mekler må også ha kompetanse på forståelse av konflikters røtter og dynamikk, for å hjelpe partene til å utvide sin forståelse. På denne bakgrunn er det mest hensiktsmessig at virksomheten benytter en ekstern, profesjonell megler, gjerne med erfaring og kunnskap om kirkelig sektor. Bedriftshelsetjenesten innehar



Modell over strategier for konflikthåndtering

(Reve og Nordhaug 1987:251)

også kompetanse på dette feltet og kan med sin uavhengige status benyttes. Slike eksterne aktører vil innenfor et klart mandat fra arbeidsgiveren forsøke å legge til rette for en minnelig løsning mellom partene. Denne forståelsen innebærer at man skal tenke seg grundig om før man bruker folk i det kirkelige system som meklere. Ofte innebærer

det at den kirkelige overordnede opplever seg som nøytral, men i realiteten representerer han/hun en av sidene som f.eks. arbeidsgiversiden.

Noen prinsipper i mekling

«Mekling er en løsningsorientert praksis der målet er å bidra til et skifte av fokus fra problemer til

muligheter, fra opptatthet av det som har skjedd til engasjement for det som skal skje.» (Ekeland 2014)

Mekling bygger på en del viktige prinsipper som den som går inn som mekler bør identifisere seg med:

Nøytralitet

Mekleren er per definisjon en nøytral tredjeperson. Dette er prinsipielt viktig, men krevende i praksis. Ingen bør opptre som mekler dersom det kan sås tvil om vedkommende har interesser i saken eller kan oppfattes som representant for noen som har interesser i saken. God mekling forutsetter en mekler som er nøytral, men samtidig engasjert.

Frivillighet og maktutjevning

Et viktig prinsipp i mekling er at partene selv tar ansvar for konflikten og løsningen. Dette innebærer selvsagt at frivillighet legges til grunn. Frivilligheten innebærer å møte til mekling, men selvsagt ikke pålegges enighet. Det er frihet også til å bryte meklingen. Mekleren må være obs på at det kan

være maktubalanse mellom partene, f.eks. at en av partene har mer å tjene på enighet. Meklerens ansvar er at eventuell maktubalanse utlignes.

Konfidensialitet

Det må skapes trygghet for at det som kommer fram i meklingen ikke brukes i andre situasjoner eller overfor tredjeparter. Ikke minst på arbeidsplasser (også i kirken) er det mange som er interessert i både innhold og resultat.

Avtaler

En forutsetning for at løsningen blir god og respektert er at den blir omgjort til en avtale. En avtale vil skriftlig konkretisere forventninger og forpliktelser - det som kreves av hver av partene. Avtalen kan gjøres tidsavgrenset og midlertidig - eller tidspunkt for når avtalen skal evalueres. Som i andre typer saker der det inngås avtaler, er det også viktig å avtale hvordan avtalen skal gjøres kjent eller kunngjøres.

LØFT

LØFT er en metode utviklet av Steve De Shazer og Insoo Kim Berg, som i Norge blant andre er videreutviklet av psykolog Gro Johnsrud Langslet. LØFT står for løsningsfokuset tilnærming (solution focused therapy) og brukes på flere mellommenneskelige områder som for eksempel i organisasjonsutvikling, lederutvikling og i konfliktløsning.

Metoden er utbredt i konfliktløsning i mange deler av norsk arbeidsliv, også i kirken.

LØFT fokuserer på partenes felles fremtid, mer enn på felles fortid eller fordeling av skyld i fortid. Når man benytter denne metoden fokuserer man mer på hva som tross alt fungerer enn det som ikke fungerer eller har gått galt. I denne metoden er man ikke opptatt av å nøste opp i «hvem som har sagt hva, og når». Tanken er at dersom man stadig ripper opp i fortidens problemer, skaper og vedlikeholder dette negative følelser og man blir opptatt av å få rett. Modellen baserer seg på visse hovedteser. Disse er:

- Det vi tror på, påvirker hva vi leter etter og snakker om (og slik skapes selvoppfylgende profetier).
- Alle ting er både-og. Det viktigste er å fokusere på det som virker.
- Det er bedre å tilstrebe løsninger enn å forstå problemet.
- Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg.
- Språk skaper virkelighet.

Poenget med metoden er å finne gode løsninger for fremtiden. Det er en underliggende forutsetning at det man fokuserer på vil forsterkes.

I LØFT er man opptatt av å finne de situasjonene der tingene tross alt fungerer og fokusere på små forandringer i riktig retning. Partene støttes i å gjøre mer av det som fungerer overfor hverandre og arbeide mot det partene ser på som en ønsket tilstand til slutt.

Det handler også om å ha fokus på det partene kan gjøre noe med og som konkret sier hva som kan og skal gjøres. Det handler om å stille gode, ikke-manipulerende spørsmål som:

«På en skala fra 1 til 10, hvordan er forholdet mellom dere i dag? Hva skal til for at dere skal kunne bevege dere ett eller flere trinn frem? Hvor på skalaen vil problemet være løst? Hva kjennetegner en slik løsning?»

LØFT er ikke en lettvinnt måte å komme fram til raske løsninger. Det er en metode for å få partene til å kommunisere på en mer konstruktiv måte om sine problemer, slik at de kan komme opp med forslag til endringer basert på deres egne erfaringer og ønsker. Det er ikke en metode for å fritt dikte opp løsninger. De må være tuftet på egne erfaringer og drømmer. Derfor stiller man ikke spørsmål av typen «Hvilke forslag har du til hvordan problemet kan løses?». Slike spørsmål kan indirekte være å kritisere en av partene og føre til mer motstand.

LØFT er et nyttig verktøy som forebyggende metode i arbeidsmiljøet og der konfliktene er preget av en form for «likeverdighet». Den bygger på gode verdier og at man ved å bedre kommunikasjonen og fokusere på det gode vil forsterke det

gode. Metoden er mindre egnet dersom det er en eller annen form for maktutøvelse eller «assymetri» mellom partene.

SØT

SØT er en metode utviklet av Hartviksen og Kversøy der forkortelsen SØT står for: Situasjonen nå, Ønsker og Tiltak. Det er en metode som har mange elementer av LØFT i seg, men den er litt enklere og har mer fokus på en type prosess. SØT-modellen har tre enkle steg: Først utfordrer den deltagerne til å beskrive situasjonen nå (S). I neste steg beskriver man ønskesituasjonen (Ø). Som tredje og siste steg utfordrer modellen deltagerne til å konkretisere tiltak (T). Tiltakene kan gjennom å bli satt ut i handling bygge bro over gapet mellom situasjonen nå og ønsket situasjon.

Modellen bidrar altså til å legge til rette for refleksjon og gi en analyse av gapet mellom samtaledeltagernes situasjon nå og ønskesituasjon. Visualisering av gapet brukes så til å utfordre samtaledeltagerne til å reflektere, synliggjøre

muligheter og konkretisere tiltak de mener finnes for å komme seg fra situasjonen nå og til ønsket situasjon.

Erfaringen er at samtalene blir konkrete og relevante for deltagerne og munner ut i handling. Modellen utfordrer de flyktige samtalene som frustrer så mange av oss, og bidrar til å materialisere dem. Modellen bidrar til å skape bevegelse fra ord til handling.



1. INFORMASJONSINNHEITING

Leder tar kontakt med de involverte partene for å gjøre seg kjent med sakens innhold.

Leder skal forsikre seg om at partene selv har forsøkt å finne løsning på konflikten. Hvis ikke partene selv har vært i kontakt om saken, skal de om mulig anmodes om selv å gjennomføre samtaler iht. prinsippene ovenfor.

2. INNKALLING TIL MØTE

Etter at sakens innhold er klarlagt, kaller leder partene inn til et møte:

- a. Innkalling skjer skriftlig.
- b. Partenes ulike syn skal komme til uttrykk i møtet.
- c. Arbeidsgiver skal i møtet forsøke å etablere dialog mellom partene og sette i gang en løsningsprosess med siktemål å bringe partene fram til enighet. Leder kan selv opptre

som megler, eller beslutte å søke hjelp utenfra. Hva som velges vil være avhengig av konflikten karakter og av lederens/ meglerens forutsetninger for å påta seg meglerrollen. Det er viktig at megler opptrer og oppleves som en nøytral, upartisk tredje-person som veileder partene gjennom løsningsprosessen og er brobygger mellom partene. Megler må kunne skille sak og prosess og ikke ta på seg rollen som dommer. Tillit til megleren som en tredjepart er en forutsetning for å kunne hjelpe partene og fungere som brobygger.

- d. Det utarbeides skriftlig referat fra møtet som minimum inneholder:
- Møtedeltakere, tidspunkt og sted.
 - Saklig oppsummering av enighet/ue-nighet.
 - Hvilke tiltak som iverksettes, eller hvilke avtaler som inngås.
 - Resultat av møtet.

- Tidspunkt for oppfølging og evaluering.
- Referatet/referatene undertegnes av partene.

Når en arbeidstaker blir kalt inn til slik samtale, har arbeidstaker rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller en annen person som vedkommende har tillit til. Arbeidsgiver skal informere arbeidstaker om denne rettigheten.

Kontradiksjonsprinsippet skal legges til grunn slik at den andre parten skal gjøres kjent med anklagene og har rett til å forklare seg.

Den som har meldt saken, kan melde saken til verneombud når vedkommende finner det nødvendig.

Det bør vurderes å koble inn verneombudet i denne fasen.

Når nærmeste leder er involvert i konflikten, er det leder på neste nivå som innkaller til og gjennomfører denne type formell løsningsprosess.

3. GJENTATTE MØTER:

Det kan gjennomføres flere møter ut fra prinsippene i pkt. 2 hvis det anses nødvendig for å løse konflikten eller bli enige om tiltak.

Dersom avtalte tiltak og oppfølging ikke medfører at konflikten avsluttes, gjennomføres det også nye møter etter prinsippene i pkt. 2.

RUTINER OG PRINSIPPER FOR KONFLIKTHÅNDTERING

Saksbehandlingsprinsipper:

Det finnes ikke noe universalverktøy for konflikt-håndtering. Alle konflikter er helt unike. En god analyse av den aktuelle konflikten, herunder dens innhold, parter og bakenforliggende årsaker, er derfor nødvendig før man eventuelt velger en måte å løse den på.

Den som skal håndtere en konflikt, må tenke gjennom hvilken rolle en selv har i konflikten og påse at alle parter er inneforstått med hvilken rolle

en arbeidsgiver skal ha i konflikthåndteringen. I tillegg er det viktig å informere godt om de organisatoriske og juridiske rammene som håndteringen foregår innenfor.

Selv om det ikke finnes en standardisert fremgangsmåte for håndtering av konfliktsaker, legger arbeidsmiljøloven generelt, dens særlige fokus på kravene til internkontroll og prinsippet om arbeidsgiverens styringsrett og omsorgsplikt, viktige føringer for hvordan en leder kan og bør gå frem i konflikter i arbeidsmiljøet.

Håndtering av en konflikt skal håndteres som hvilken som helst annen sak hva gjelder saksbehandling. Stikkord i så henseende er saksgang, dokumentasjon og kontradiksjon.

- *Saksgang*

Korrekt saksgang er et viktig verktøy for å sikre en god håndtering av konflikter, herunder minske sannsynligheten for at urett begås og redusere risikoen for etterfølgende kritikk og søksmål.

En god saksgang innebærer blant annet at

lederen skaper en ryddig saksgang som sikrer dokumentasjon og kontradiksjon (se nedenfor), og at håndteringen ligger innenfor både regelverkets føringer og eventuelle øvrige interne retningslinjer/prosedyrer.

- *Dokumentasjon*

I en tidlig fase av en konflikt kan skriftlig håndtering av den virke konfliktopptrappende og dermed uheldig. Dersom det viser seg at konflikten ikke kan løses ved hjelp av enkle tiltak, er det klokt av lederen å sikre at prosessen blir dokumentert, for å sikre seg for et eventuelt juridisk etterspill.⁴ Dokumentering kan også disiplinere prosessen ved at det tvinger partene til å forholde seg saklig.

All aktivitet i sakens anledning kan i utgangspunktet danne grunnlag for dokumentasjon, det være seg i form av vitneobservasjoner eller skriftlig materiale i en eller annen form (møtereferater, møteinnkallinger, skriftlige advarsler, skriftlige oppsummeringer, dagboknotater, e-poster osv.).

Ledere må ha et bevisst forhold til regelverket for behandling av personopplysninger når han eller hun lager dokumenter som tilflyter andre. Regelverket tillater at virksomheten systematiserer, tar vare på og nyttiggjør seg både vanlige personopplysninger og sensitive personopplysninger når disse er knyttet til virksomhetenes legitime interesse i å håndtere arbeidsmiljøproblemer (personopplysningsloven §§ 8 og 9). Regelverket gir i den sammenheng føringer for hvordan behandlingen skal foregå slik at rettssikkerheten til de berørte parter ivaretas.

- *Kontradiksjon*

Kontradiksjon er et juridisk prinsipp som går ut på at en part i en prosess skal ha anledning til å uttale seg om saken og til å gjøre seg kjent med det motparten har anført, før det fattes en avgjørelse i saken. Prinsippet ivaretar partenes rettssikkerhet og sikrer at avgjørelser fattes på et tilstrekkelig fundert grunnlag.

Prinsippet om kontradiksjon settes på prøve i

4 Se bruk av «Faktaundersøkelsen»

de sakene hvor en leder opplever at medarbeidere ønsker å samtale i fortrolighet om forhold de finner belastende på jobben, samtidig som lederen har en lovpålagt plikt til å gripe fatt i konflikter som kan føre til uheldige psykiske belastninger for en eller flere medarbeidere. Her må ønsket om fortrolighet vike for leders lovpålagte plikt til å gripe tak i de forhold som legges frem. Lederen bør i utgangspunktet bevare taushet om sensitive personopplysninger om for eksempel helseforhold, tidligere straffbare forhold, seksuell legning mv., med mindre lederen etter en konkret vurdering kommer til at det vil være av avgjørende betydning å legge frem opplysningene for å få på plass en tilfredsstillende løsning.

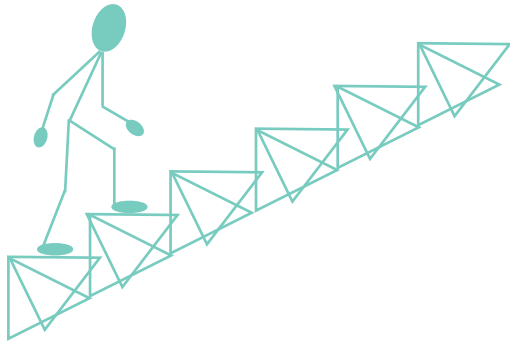
TRINNVIS LØSNINGSPROSESS

Trinn 1: Partenes eget ansvar for å bringe konflikten til opphør

Begge parter som er involvert i en konflikt har et ansvar på eget initiativ å bringe en konflikt til opphør. Dette er i samsvar med arbeidsmiljølovens bestemmelser om at alle arbeidstakere har et ansvar for eget arbeidsmiljø. Hver av partene/ de involverte har derfor et ansvar for å prate med hverandre for å prøve å finne fram til en løsning.

Trinn 2: Leders plikt og ansvar for å bidra til konfliktløsning

Dersom de involverte ikke klarer å finne en løsning er det leders ansvar å hjelpe til med å finne en løsning. På dette trinnet begynner et minimum av krav til skriftlighet å gjøre seg gjeldende. Det bør settes opp et kort referat om hva uenigheten består i og hva resultatet av samtalen er. Kirkeverge/leder har en handlingsplikt i slike situasjoner. Handler det om konflikter der de to arbeidsgiverlinjene er involvert, jf. aml § 2-2, har kirkevergen (eller en annen leder



på kirkelig fellesråds vegne) en plikt til å innkalle partene i de to arbeidsgiverlinjene til møte for å bringe konflikten til opphør.

Trinn 3: Formell løsningsprosess med innkalling og protokoll

Dersom en konflikt ikke er løst på trinn 1 eller 2, settes det i gang en formell løsningsprosess med innkalling og protokoll. Dette nivået bør håndteres av kirkeverge og prost ettersom det er disse som ivaretar arbeidsgivers styringsrett.

Trinn 4: Arbeidsgivers ansvar og styringsrett for å rydde opp i arbeidskonflikter

På dette trinnet er det viktig at skriftligheten overholdes. Det er henholdsvis kirkeverge og prost/biskop som innkaller partene. Det skal utarbeides referat fra møtene med begge parter underskrevet.

Både fellesrådet og biskopen vil som arbeidsgiver for sine ansatte ha ansvar for å rydde opp. Det er viktig å understreke at den enkelte arbeidsgiver kun har sanksjonsmuligheter overfor sine ansatte.

MULIGE KONSEKVENSER AV FASTLÅSTE KONFLIKTSITUASJONER

Vi har i dette heftet lagt vekt på at konflikter er uunngåelig i arbeidslivet. Det er et lederansvar å forebygge og håndtere konflikter. Dersom konflikten tiltar i styrke, håndteringen mislykkes og den negative spiralen øker, vil i noen tilfelle arbeidsgiveren ønske å bruke styringsretten for å få slutt på konflikten som en siste utvei.

Fastlåste konfliktsituasjoner kan få følgende utfall:

- *Sykemelding:* Arbeidstakeren blir sykemeldt. I verste fall kan den midlertidige arbeidsuførheten bli varig dersom tilretteleggingstiltak og medisinsk rehabilitering ikke fører frem.
- *Oppsigelse fra arbeidstaker:* Arbeidstakeren orker ikke mer og kan selv velge å si opp sitt arbeidsforhold.

- *Fratredelsesavtale*: Både arbeidstaker og arbeidsgiver kan ta initiativ til forhandlinger om å inngå en gjensidig forpliktende avtale om å avslutte arbeidsforholdet, en såkalt fratredelsesavtale. Dersom arbeidsgiver tar et slikt initiativ må det understrekes at dette er frivillig, og at det ikke er et forsøk på å omgå arbeidsmiljølovens regler.
- *Omplassering*: I saker hvor konflikten er høyt opptrappet og de impliserte arbeidstakerne ikke klarer å være i nærheten av hverandre, kan omplassering, enten midlertidig eller permanent være en mulighet som en del av konflikthåndteringen. Slik omplassering kan enten ligge innenfor eller utenfor arbeidsgivers styringsrett. Hvis endringene er av en slik karakter at de ikke kan gjennomføres i kraft av styringsretten, må arbeidsgiver enten gå veien om oppsigelse av arbeidsavtalen eller eventuelt innhente arbeidstakerens samtykke. Oppsigelser som gis i kombinasjon med tilbud om en annen

arbeidsavtale omtales gjerne som endringsoppsigelse. Det aller beste er om en slik omplassering er et resultat av en omforent «forhandlingsløsning» som har involvert alle konfliktpartene.

- *Advarsel*: I saker hvor det er en eskalerende konflikt og hvor det kan dokumenteres at en eller flere arbeidstakere har opptrådt kritikkverdig, bør arbeidsgiver vurdere om det skal reageres ved bruk av advarsel. En målrettet, saklig og forutsigbar reaksjon kan virke disiplinerende og er et virkemiddel for å sende et tydelig signal om hva som ikke aksepteres.
- *Oppsigelse eller avskjed av arbeidstakeren*. Dersom arbeidstakeren er sterkt å klandre for sin adferd og vedkommende ikke har rettet seg etter eventuelle advarsler, kan det være grunnlag for oppsigelse og i de mest alvorligste tilfellene avskjed. Arbeidsgiver må i så fall være trygg på at han/hun har oppfylt sine forpliktelser i forhold til HMS-regelverket og at konflikten ikke skyldes

forhold på arbeidsgivers side. Stillingsvernet er sterkt og det stilles strenge krav til saksbehandlingen og måten arbeidsforhold skal avsluttes på. Arbeidstaker kan bestride at oppsigelsen eller avskjeden er saklig og rettmessig, og dette kan danne et forhandlingsgrunnlag for å komme til en minnelig løsning i saken, både utenfor og innenfor domstolssystemet.



ETTERORD

Arbeidsmiljøloven er helt klar på at det er arbeidsgiver som har ansvaret for å fange opp og håndtere konflikter på arbeidsplassen. Dette innebærer at arbeidsgiver både har ansvaret for å håndtere konfliktene, men også sette i gang nødvendige tiltak som tar tak i årsaken til konfliktene og forsøker å løse dem. I slike saker har, som vi har påpekt, også verneombud, arbeidsmiljøutvalg og arbeidstilsynet viktige roller. Det er viktig at man i det systematiske HMS-arbeidet lager klare strukturer og rapporteringslinjer.

Vi har i dette heftet behandlet både en generell forståelse av konflikter i arbeidslivet og pekt på noen av de spesielle utfordringer kirken (og ideelle

organisasjoner) har. Ikke minst har funnene fra AFI-rapporten gitt oss nytt tilfang å jobbe med for å bidra til at kirken blir en enda bedre arbeidsplass.

Høyt jobbengasjement og god tilbakemeldingskultur er viktige verdier å ta vare på. Da er det viktig at ikke uklar struktur, tvetydig kultur og lederutydelighet gir energilekkasje og langvarige konflikter.

Vi vil også oppfordre til at man lokalt gjennomfører undersøkelser av det psykososiale arbeidsmiljø der også de særskilte utfordringer i kirken vies oppmerksomhet. På denne måten vil man finne konkrete lokale utfordringer å ta tak i en kontinuerlig prosess for å fremme helse og godt arbeidsmiljø.

LITTERATUR

- «Varme og kalde konflikter i det nye arbeidsliv»
Björg Aase Sørensen, Gyldendal 2001.
- «Konflikthandtering i svenska kyrkan»
Forshaga, Susanne Brennhamar, Verbum 2010.
- «Når fellesskapet belastes, om medarbeiderkonflikter i menighet og forsamling»
Sverre Stoltenberg, Luther Forlag 2011
- «Hersketeknikker - Nyttige og nådeløse»
Sikrid Sollund, Kagge forlag 2017
- «LØFT Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning»,
Gro Johnsrud Langslet, Gyldendal 6. opplag 2003.
- «Konflikter i kirken- en artikkelsamling om forståelse, håndtering og forebygging av konflikter»
Frank Grimstad (red), KA-perspektiv nr 2, 2002.
- «Manipulasjon, forståelse og håndtering»
Grethe Nordhelle, Gyldendal 2009.
- «Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet»
Ståle Einarsen/Harald Pedersen, Gyldendal 2008.

«Faktaundersøkelse»

Einarsen, Pedersen, Hoel, 2015

«Konflikt, organisasjon og personalledelse»

Reve/Nordhaug, Tano 1987

«Konflikt og konfliktforståelse»

Tor-Johan Ekeland, Gyldendal akademisk 2015.

«Når mennesker krenkes – om helsefarlige konflikter i kirken»

Terje Torkelsen, Genesis 1998.

«Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner»

Peggy Simic Brønn/Øyvind Ihlen, Gyldendal 2009.

«Sett trivsel på dagsorden»

Brosjyre utgitt av KA og Fad 2009.

«Samarbeid og konflikt – to sider av samme sak ...»

Hartviksen/Kversøy, Fagbokforlaget 2008

«Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke»

Bjørn Lau, AFI-rapport 17/2012

KA-rundskriv 05/14 «Diskrimineringslovgivningen»

KA-rundskriv 10/15 «Påminning om kirkelige arbeidsgiveres aktivitetsplikt»



OU-styret
i KA-området