

# Selvfølelse som perspektiv på konfliktforståelse og konfliktbearbeiding



AV TERJE TORKELSEN

terje.torkelsen@uis.no

## 1 Innledning

### Avgrensning av tema

Temaet for denne artikkelen er konfliktforståelse og konfliktbearbeiding. Fokus er først og fremst rettet mot første del av tematikken, nemlig *konfliktforståelse*. I del 5 vil jeg imidlertid presentere noen konsekvenser av tematikken med henblikk på *konfliktbearbeiding*. Konflikt bestemmes i denne sammenheng som *personalkonflikt*; det vil si konflikt som oppstår i rammen av et konkret arbeidsfelleskap.

Konteksten for artikkelen er *praktisk-kirkelig*. Det vil framgå ikke minst av eksempler som presenteres underveis. Kirkens framtreten i verden har karakter av å være dialektisk; den eksisterer samtidig henholdsvis som *organisme* og som *organisasjon*. I egentlig forstand er kirken en organisme; det vil si at "... kirken er de helliges samfunn, hvor evangeliet læres rent og sakramentene blir rett forvaltet."<sup>1</sup> Som en konsekvens av inkarnasjonen eksisterer imidlertid kirken også sekundært som organisasjon underlagt de menneskelige kår og den menneskelige fornuft. Denne artikkelen omhandler konflikttematikk i lys av kirken i sistnevnte forstand, nemlig som en organisasjon.

Temaet konfliktforståelse og konfliktbearbeiding kan det reflekteres over i en rekke faglige kontekster. Begrepet *makt* står her sentralt. I et organisasjonsteoretisk perspektiv kan maktbegrepet analyseres *strukturelt*: En konfliktanalyse kan ta utgangspunkt i graden av *uenighet*, *av-*

*hengighet* og *ulikhet* som eksisterer mellom grupper i en organisasjon<sup>2</sup> I denne sammenheng vil videre Max Webers bruk av begrepet makt i en organisasjon være relevant å ta fatt i.<sup>3</sup>

I min doktoravhandling har jeg videre søkt å vise hvordan makt i en kirkelig kontekst kan utøves på en destruktiv måte i form av en adferd som trakasserer medarbeidere.<sup>4</sup> Denne artikkelen behandler imidlertid ikke konflikt i lys av maktbegrepet.

Et annet perspektiv som kunne representere et fruktbart innsteg i vår tematikk, ville være å undersøke hvordan selve konfliktbegrepet gjennomgående har blitt forstått i praktisk-kirkelig kontekst, både nasjonalt og internasjonalt. I hvilken grad forstås konflikt i hovedsak som et nyskapende versus nedbrytende fenomen? Og hvilke konsekvenser har alternative konfliktbestemmelser for selve konfliktbearbeidingen?<sup>5</sup> Også dette perspektivet er imidlertid også valgt bort.

Ethvert valg av en faglig forståelsesmodell vil nødvendigvis innebære en *forenkling av virkeligheten*. Slik også i denne sammenheng. Det valg av tolkningsperspektiv som tas i bruk i denne artikkelen, skjer derfor i bevissthet om at virkeligheten er mer kompleks og mangfoldig. Men for å oppnå størst mulig klarhet i en faglig drøfting, må virkeligheten noen ganger forenkles. I neste omgang får den klarhet som eventuelt springer fram av en slik analyse, brukes som ett av flere perspektiv som på en

fruktbar måte kan kaste lys over den komplekse virkelighet vi også i kirken til daglig står overfor i møte med konfliktproblematikk.

### **Valg av tematikk og problemformulering**

*Selvfølelse* er det begrep jeg i denne artikkelen velger å anvende som hovedperspektiv for fortolkning av konfliktproblematikk. Jeg tar i bruk *objektrelasjonsteori* for å bestemme selvfølelse som de indre bilder et menneske danner av seg selv og omverden, bilder som i neste omgang skaper det potensial av følelser og handlingsberedskap som vi bærer med oss i vårt møte med omverden (jfr. del 3).

Selvfølelse er altså fra en side sett et *intrapyskisk, subjektivt* fenomen. Samtidig vil vår selvforståelse avspeile seg i vårt samspill med andre mennesker. I lys av våre indre bilder speiler vi andre personer og vår interaksjon med dem, ikke minst på arbeidsplassen. I dette samspillet blir det eksistensielt viktig for et menneske å ivareta sin selvfølelse; det vil si seg selv. Når det oppstår situasjoner hvor en person opplever at selvfølelsen trues, vil vedkommende derfor agere for å forsvare seg selv. I en slik interaksjon ligger også kimen til konflikt.

I denne sammenheng aktualiseres imidlertid et problem. Som påpekt er et menneskes selvfølelse *subjektivt* betinget; det vil si at den konstituerer enkeltmenneskers virkelighetsoppfatning. Oppfatningen av en sosial interaksjon kan derfor i noen situasjoner framstå som diametralt forskjellig hos de involverte. Noen ganger kan vi undre oss over om det er det samme saksforhold, den samme virkelighet det dreier seg om. Spørsmålet blir da hvordan vi kan takle dette problemet. Spørsmålet reises i siste delen av artikkelen som har konfliktbearbeiding som tema (jfr. del 5).

En hovedantagelse er videre at karakteren av samspillet på en arbeidsplass i høy grad er avhengig av den atmosfære som eksisterer her, ikke minst i hvilken grad *angst* eller *trygghet* preger arbeidsfellesskapet. I lys av alternative nivå av angst og trygghet søker jeg å beskrive hvordan forskjellige typer interaksjoner kan utvikle seg med arbeidere i mellom (jfr. del 4).

På denne bakgrunn finner jeg det saksvarende å forstå en konflikt som en *dynamisk*

*prosess* i rammen av et sosialt fellesskap. Dette perspektivet gjør det mulig å fokusere både på de *intrapyskiske* og de *relasjonelle* aspektene ved en konflikt (jfr. del 2).

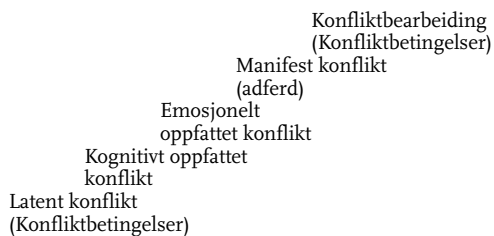
I forlengelsen av refleksjonen over selvfølelse som én mulig forståelsesmodell for personalkonflikter søker jeg i den avsluttende del å skissere hvilke muligheter og problemer et slikt perspektiv får for bearbeiding av konflikter (jfr. del 5).

*Problemformuleringen* vil på denne bakgrunn lyde: *I hvilken grad kan begrepet selvfølelse hjelpe oss til å forstå karakteren av personalkonflikter i kirken? Hvilke muligheter og problemer rommer dette perspektivet anvendt på konkrete konflikter?*

## **2 Konflikt som prosess**

I organisasjonslitteraturen finnes det ulike begrepsmessige modeller for å beskrive konflikter i en organisasjon. Det eksisterer to hovedtyper, henholdsvis *strukturmodeller* og *prosessmodeller*.<sup>6</sup> Strukturmodeller retter i hovedsak søkelyset mot underliggende, strukturelle forhold som kan gi opphav til konflikter (jfr. del 1). Prosessmodeller fokuserer primært på de dynamiske, interpersonale aspektene ved en konflikt. I vår sammenheng framstår det som mest relevant å betrakte en personalkonflikt i lys av en prosessmodell. Prosessperspektivet makter å fange opp den dynamiske karakter som slike konflikter har, og rommer i seg potensial til å vise hvordan en konflikt utvikler seg i samspillet mellom partene. Ulike typer saksforhold kan utløse en slik konflikt. Dette aspektet ligger imidlertid utenfor fokuset i denne artikkelen. Hovedfokus her er primært på selve prosessen i konfliktforløpet. I siste del drøftes de relasjonelle konsekvensene av en slik konfliktprosess (jfr. del 5).

En bestemmelse av en personalkonflikt som en *dynamisk prosess* gjør det mulig for oss å fokusere både på de *intrapyskiske* og *relasjonelle* aspektene ved en konflikt. Et eksempel på en slik prosessmodell er utviklet av L. R. Pondy. Han identifiserer fem stadier i et konfliktforløp.<sup>7</sup> Hvert av stadiene innebærer en opptrapping av konfliktforløpet. Prosessen kan illustreres med det jeg har kalt "trappemodellen" som illustrerer hvordan en konflikt kan utvikle seg og eskalere.<sup>8</sup>



Modell I: Trappemodellen

Trappemodellen bevisstgjør oss om at *konfliktbetingelser* alltid vil være tilstede i et arbeidsfellesskap. Det gjelder også i kirkelig sammenheng. Denne type fellesskap dannes ved at mennesker som er forskjellige med henblikk på bakgrunn, verdsett og motivasjon, føres sammen. I dette samspillet utfordres vårt syn på oss selv og omverdenen. Det kan bli stilt spørsmål ved verdier som er dypt grunnfestet i vår tenkemåte og personlighet.<sup>9</sup>

En arbeidsgruppe rommer et potensial av forskjellige talenter. Men i deltagerens *forskjellighet* ligger også kimen til konflikt. Den enes ressurs kan av en annen deltager oppleves som en trussel, fordi vedkommende subjektivt opplever at den andres talenter blottstiller hans eller hennes tilkortkommethet. På dette viset erfarer personen at bildet av ham selv; det vil si: Hans *selvfølelse* trues.

Trappemodellen illustrerer den prosess som finner sted når konfliktbetingelsene i en organisasjon utvikler seg til en åpen (manifest) konflikt. Som nevnt ligger konfliktbetingelser latent i en organisasjon. Disse aktualiseres imidlertid først når organisasjonsdeltagere *kognitivt* oppfatter disse betingelsene som urimelige eller urettferdige. Prosessen intensiveres når opplevelsen forplanter seg fra hodet til magen; det vil si at deltagere engasjeres *emosjonelt*.

Prosessene når her et kritisk punkt. Hittil har den i vesentlig grad funnet sted på det intrapsykiske plan, kognitivt og emosjonelt. Men om det ikke på dette stadiet intervenseres, vil det hele før eller siden kunne utvikle seg til en åpen konflikt som materialiserer seg i negativ *konfliktadferd*. Konfliktbearbeidingen kan i sin tur skape nye betingelser for konflikt om en eller begge partene i konflikten opplever at deres interesser ikke i tilstrekkelig grad er ivaretatt.

I en slik konfliktprosess kan altså turbulente, indre følelser manifestere seg i provoserende handlinger i rammen av et sosialt fellesskap. Hvordan et menneskes selvfølelse påvirker og påvirkes i denne prosessen, er tema for denne artikkelen.

Hittil har jeg fokusert på konflikt som prosess. Nå vil jeg kort søke å bestemme begrepet selvfølelse.

### 3 Selvfølelse som forståelseperspektiv

I lys av objektivitetsteorien gir James F. Masterson følgende bestemmelse av selvet: *"The real self (...) is made up of the sum of the interpsychic images of the self and of significant other, as well as the feelings associated with those images, along with the capacities for actions in the environment guided by those images."*<sup>10</sup> Dette forholdet kan illustreres med følgende modell:



Modell II: Vårt selv

Vi bærer med andre ord i oss fundamentale indre bilder. Disse bildene dannes fra tidlig barndom gjennom vår interaksjon med viktige nærpå personer (*"significant others"*). Vi internaliserer innholdet av disse relasjonene, noe som i sin tur blir det speil vi betrakter oss selv og omverdenen i. Individualiteten skapes altså ikke i et vakuum. *"No man is an island, entire of itself,"* skriver den engelske poeten John Donne (1572–1631). Det er nemlig i *relasjon* at vårt selv både vokser fram og vedlikeholdes. Vi mennesker har karakter av å være relasjonelle vesener. *Jan Erik Rekdal* formulerer denne prosessen på en fortettet måte i diktet *"Syv betraktninger over den tomme krybben"*:

Gi meg det ansiktet som la seg  
over meg i vuggen som et løfte  
et blikk helt tilfreds med hva  
det så  
Jeg ble født av dette ansikt  
da det så meg opp i seg  
som en sky trekker  
en sommer til seg  
gjennom regnet.<sup>11</sup>

De indre bildene aktiviserer i sin tur følelsesmønstre. Disse følelsene kan være hovedsaklig positivt eller negativt ladet. I følge Erik H. Erikson vil de avgjøre om vårt forhold til verden preges henholdsvis av tillit ("trust") eller mistillit (*mistrust*).<sup>12</sup> De indre følelsesbildene legger i sin tur grunnlaget for vår handlingsberedskap ("the capacities for action in the environment"). Ut fra selvfølelsen springer med andre ord vår *mestringsevne*, bevisstheten av å ha talenter som gjør oss kapable til å bidra med noe i møte med andre mennesker. Denne prosessen er dynamisk: Våre følelsesmønstre og våre muligheter for handling vil i siste instans også virke tilbake på og eventuelt endre de indre bildene vi har av oss selv.

Vesentlig i denne sammenhengen er at selvfølelsens relasjonelle karakter gjør oss *sårbar* i samspillet med andre mennesker, ikke minst på arbeidsplassen. Her tilbringer vi en stor del av livet og utvikler vår *yrkesidentitet*. Denne identiteten er viktig for de indre bilder vi former av oss selv, og den bestemmer i stor grad våre grunnleggende følelsesmønstre og vår evne til å fungere på en konstruktiv måte i jobbsammenheng.

#### 4 Konflikt og selvfølelse

På denne bakgrunnen tror jeg begrepet selvfølelse kan anvendes som et fruktbart perspektiv for å kunne forstå personalkonflikter. Dette begrepet kan gi oss et *dybdeperspektiv* på slike konflikter, som vi ellers ville gå glipp av. Begrepet skaper en bevissthet om at vi i personalkonflikter er til stede med hele oss selv; det vil si med vår kropp, vår tanke- og følelsesliv. En konfliktforståelse som ikke inkluderer et slikt helhetsperspektiv, vil lett bli for snever. Vi blir sneversynte i måten vi forholder oss til konflikter på.

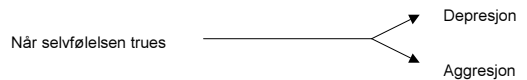
I praksis kan det føre til at ansvarlige ledere for raskt søker etter praktiske "grep" som de mener kan bidra til å løse problemene, mekanismer som på kort sikt vil legge konflikten død. Men når konflikthåndtering på denne måten foregriper *konfliktforståelse* blir resultatet ofte at leder angriper *symptomene* på konflikten, samtidig som han eller hun overser konfliktens egentlige karakter, nemlig at konflikten kan

være et resultat av at personer opplever sin selvfølelse truet.

Konflikter som har bakgrunn i at ansatte opplever en trussel mot sin selvfølelse, vil ofte ha sin rot i grunnleggende endringer i en organisasjon. Slike endringer påvirker i neste omgang *relasjoner* og *funksjoner*. Og det å måtte nytolke sin yrkesrolle, kan oppleves som en trussel mot ansattes identitet. Dette forholdet kan utløse motstand og bærer derfor i seg potensial for konflikt: *"The essence of psychological safety (...) is that we can imagine a needed change without feeling the loss of integrity and identity. If the change I have to make threatens my whole self, I will deny the data and the need for change."*<sup>13</sup>

Et eksempel på en slik potensiell konflikt i kirkelig sammenheng er relasjonen mellom sogneprest/prost og kirkeverge. Kirkeloven av 1997 skapte et nytt forhold mellom råds- og embetslinjen i Den norske kirke ved at kirkevergens myndighetsområde ble sterkt utvidet. Denne endringen kan føre til at sogneprest/prost sitter igjen med en opplevelse av å ha mistet innflytelse ved at yrkesrollen innsnevres. Fra kirkevergens synssted kan det skapes en opplevelse av at hans/hennes nye mandat ikke blir respektert av den annen part. Dermed oppstår en situasjon som en eller begge parter kan oppleve som en trussel mot sin yrkesidentitet. Og yrkesidentiteten vil, som tidligere nevnt, være nært knyttet til en persons selvfølelse. Tolkingen av den nye relasjonen partene imellom kan derfor i praksis oppleves som en trussel mot selvfølelsen.

Hva skjer i et arbeidsfellesskap, når selvfølelsen trues på det yrkesmessig/personlig plan? En slik situasjon kan illustreres ved følgende modell:



#### Modell III: Når selvfølelsen trues

*Depresjon* er i denne sammenheng ikke i første rekke tenkt som en psykiatrisk diagnose (selv om den i siste omgang kan utvikle seg til å bli det), men heller som et uttrykk for en manglende motivasjon i arbeidet, en følelse av resignasjon og maktesløshet.

Det at en person opplever at selvfølelsen trues, kan imidlertid også resultere i *aggresjon*. Denne aggresjonen kan rette seg mot den parten som

truer yrkesidentiteten. Den kan også rette seg mot personer som representerer de strukturer som tillater at denne type konflikter får utvikle seg.

Men egentlig har begge disse to reaksjonsmåtene, depresjon og aggresjon en felles kilde. Aggresjon er ofte et tegn på *skjult sårhet*.<sup>14</sup> Reaksjonen på en konflikt som truer selvfølelsen, kan derfor enten vende seg innover og resultere i depresjon eller utover i form av aggresjon. Felles for reaksjonsformene er imidlertid sårheten over at en står i fare for å tape noe som er av eksistensiell betydning for en selv.

Forekomsten og styrken av disse reaksjonsformene vil ofte avhenge av *trygghetsnivået* versus *angstnivået* i en organisasjon. Angst er heller ikke i denne sammenheng primært forstått som en psykiatrisk diagnose, men som nivået av generell *utrygghet* eller *uforutsigbarhet* i et arbeidsfellesskap. Forholdet mellom trygghets- og angstnivå kan manifestere seg på forskjellig vis.

### **Når trygghetsnivået overstiger angstnivået.**

Forutsetningen for å kunne bearbeide en konflikt uten at én eller begge parter selvfølelse trues, er at det eksisterer en tilstrekkelig grad av *trygghet* i arbeidsfellesskapet. Deltagerne må besitte en grunnleggende trygghet på at de andre i arbeidsfellesskapet respekterer dem og vil dem vel, og at forskjellighet med hensyn til talenter ikke tolkes som en trussel, men som en ressurs. Partene er opptatt av å bygge hverandre opp slik at personalressursene på maksimal måte kan brukes til oppgaveløsning. I et slikt arbeidsfellesskap gjelder det Warren Bennis kaller "bestemors regel": "*Grip mennesker på fersk gjerning – i å gjøre noe riktig.*"

Hvordan utvikling av denne type trygghet og gjensidig anerkjennelse kan skje i praksis, har Isach Adizes konkretisert i en modell som skal illustrere hvilke *fire ledelsesroller* han mener bør være dekket i et arbeidsfellesskap for at det skal fungere på en god og effektiv måte.<sup>15</sup>

Modellen presenteres her kort. Stikkordene i anførselstegn representerer min tolkning av rollene:

<i>Produsent</i>	(P)	"Pådriver"
<i>Administrator</i>	(A)	"Ordensmann"
<i>Entreprenør</i>	(E)	"Idéskaper"
<i>Integrator</i>	(I)	"Miljøskaper"

I en velfungerende arbeidsgruppe bør med andre ord disse fire ledelsesrollene PAEI være dekket. Ifølge Adizes bør to sentrale spørsmål derfor stilles: a) Er alle rollene dekket? b) Stenger noen roller for utfoldelsen av andre roller?

I praksis kan modellen fungere ved at hvert gruppelem først tegner sin egen PAEI-profil, med andre ord: sin selvopplevde kompetanseprofil. Størrelsen på bokstavene kan markeres enten som hele, halve eller kvarte. I neste omgang føres profilene samlet opp på en flippover, og det gis anledning til å kommentere de andre gruppelemmers profiler. Erfaringsvis vil enkeltmedlemmer bli oppfordret til å forstørre en eller flere bokstaver. De andre har erfart kompetanse som de oppmuntrer vedkommende til å ta mer i bruk.

Det at enkeltmedlemmer på en slik måte får uttrykke sin kompetanse og får denne anerkjent av andre deltagere, kan danne grunnlag for at den enkelte får frimodighet til å ta i bruk sin styrke til fellesskapets beste. Samtidig vil en slik prosess kunne skape rom for at den enkelte kan våge å avsløre sin sårbarhet på områder hvor vedkommende føler at han/hun kommer til kort og dermed kan oppleve sin selvfølelse truet. Men for at det skal kunne skje, må tryggheten i arbeidsfellesskapet være større enn angsten, angsten for ikke å bli respektert og ivarettat når en blottstiller seg.

I et kirkelig undervisningsmiljø skulle et nytt kollegium etableres. Det hadde tre deltagere. To av deltagerne kjente hverandre fra før; tredjemann var ukjent for begge disse. De førstnevnte var teologer; tredjemann var økonom og samfunnsviter. En av teologene, foreslo at de tre skulle starte samarbeidet med å ta i bruk Adizes modell for å bli kjent med hverandres kompetanseprofil (jfr. PAEI). Resultatet viste tre nokså forskjellige profiler. Økonomen/samfunnsviteren hadde en stor P (Han hadde tidligere jobbet med salg!). Begge teologene skåret bare halv eller kvart på denne rollen. "Kvarten" uttrykte stor lettelse ved å se den store P hos vedkommende, da han opplevde at han kom til kort i denne rollen. Den ene teologen hadde en stor A og I. Den andre teologen en stor E og I. Økonomen/samfunnsviteren opplevde det på sin side betryggende å se en stor A. Han karakteriserte seg selv som et "rotehue". De tre var enige om at de hadde ganske forskjellige

kompetanseprofiler. Dette opplevde de som nyttig å erkjenne ved starten på et nært arbeidsfellesskap, og de ble enig om at det var viktig at hver enkelt fikk ta i bruk sin spesielle kompetanse i det videre samarbeidet.

Det å skape denne type grunnleggende trygghet i et arbeidsfellesskap er imidlertid noe annet enn å idyllisere. Angstnivået – det vil si problemnivået – kan i et slikt arbeidsfellesskap også være relativt høyt. Det kan utspille seg friske diskusjoner, og det kan eksistere stor uenighet partene imellom. Når situasjoner tilspisser seg, er det likevel rom både for å gråte, rase og le, fordi deltagerne er trygge på at den enkelte vil bli lyttet til og respektert. Og når en av deltagerne eksponerer sin sårbarhet, vet vedkommende at dette ikke vil bli utnyttet av de andre.

### **Når angstnivået i stor grad overstiger trygghetsnivået**

Den motsatte situasjon kan imidlertid også eksistere på en arbeidsplass. Angstnivået kan i stor grad overstige trygghetsnivået. Når dette kjennetegner situasjonen i et arbeidsfellesskap, vil kommunikasjonen få preg av *forsvar*. Partene vil være i alarmberedskap, usikre på når neste angrep kommer. De vil være svært forsiktige med å blottstille seg, i frykt for at de vil bli konfrontert eller krenket. De er redde for å bli grepet på fersk gjerning – i å gjøre noe galt, for å omskrive Warren Bennis sine ord.

Kapellanen plumper rent instinktivt ut overfor sin sogneprest: – Jeg er redd deg! – Ja, det har du god grunn til! lyder svaret.

Når angstnivået når slike høyder, vil hele kommunikasjonsmiljøet på arbeidsplassen få forsvarspreg. Erfaringsvis vil partene da rekruttere andre medlemmer i fellesskapet, som kan være med på å bekrefte deres virkelighetsforståelse. Man utvikler mistenksomhet overfor den andre parts motiver. Ved at deltagerne gjensidig bekrefter hverandres fiendebilder, eskalerer konflikten. Dette utløser i sin tur konfliktadferd (jfr. trappemodellen, del 2). Følgen er at det dannes grupperinger i arbeidsfellesskapet.

En lærer forteller at det på lærerrommet eksisterer et usynlig skille. Det kommer til uttrykk i måten kollegene grupperer seg under den daglige

lunsjen. Smertefullt blir konflikten manifestert i forbindelse ved feiringen av en åremålsdag. Personalet makter ikke å samles rundt et felles bord.

Resultatet av en slik prosess er at kreativitet og oppgaveløsning stagnerer. Den enkelte deltager vil være svært nøye med å følge skrevne eller uskrevne regler, slik at vedkommende ikke risikerer å bli tatt for noe. Det vil i begrenset grad være rom for nytenkning. Deltagerne vil isolere seg og ha nok med sin egen lille verden. For når angstnivået på denne måten overstiger trygghetsnivået i et arbeidsfellesskap, vil det hos partene eksistere en vedvarende frykt for å få sin selvfølelse krenket.

### **Når trygghetsnivået i stor grad overstiger angstnivået**

Forholdet mellom trygghets- og angstnivået på en arbeidsplass kan imidlertid også komme til uttrykk på en tredje måte: Trygghetsnivået kan i stor grad overstige angstnivået. I en slik situasjon skjer det en *idyllisering* av forholdene på arbeidsplassen. Det er stort fokus på ”pizza og kos”, men lite fokus på innsats og resultat. De ansatte har det kjekt sammen, samtidig som ”produksjonen” tillegges mindre betydning. Uenighet og antydninger til konflikt undertrykkes.

I denne type ”trygghetskultur” vil medarbeidere i liten grad protestere eller opponere i frykt for ødelegge den gode atmosfæren på arbeidsplassen. Ofte vil det være leders behov for harmoni som skaper betingelsene for en slik kultur. Uro og diskusjon kan av leder oppleves som et nederlag, et tegn på at vedkommende ikke strekker til. Leders frykt for at selvfølelsen skal trues, fører til at enhver kime til konflikt undertrykkes. Det eksisterer ro på arbeidsplassen, men den har karakter av kirkegårdsro.

En student kommer tilbake etter en dag i praksis-menigheten hvor hun er utplassert, usikker og skyldbetynget. På et stabsmøte kommenterte hun frimodig atmosfæren på arbeidsplassen. Hun opplevde den som passiv og lite kreativ. Resultatet var at sognepresten ble ”såra og vonbroten” og fortalte henne at hun burde være glad for å ha blitt tatt inn i stabsfellesskapet. Han opplevde hennes kommentarer som utidige og utakknemlige.

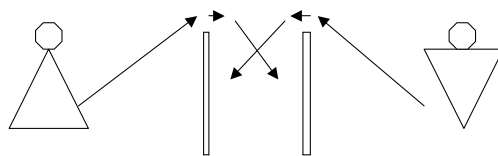
Vi bør stille spørsmål om og i hvor stor grad en slik situasjon preger menigheter som arbeidsplass. "Nåde" er et sentralt begrep i kirkelig sammenheng. Mennesker skal i menigheten oppleve gjestfrihet og varme. Og når de kommer til kort, skal de bli tilgitt og ivaretatt. Fra én side sett er dette en positiv tenkemåte. Men når denne tenkemåten ukritisk overføres på personalpolitikken, kan det få uheldige konsekvenser. Også på en kirkelig arbeidsplass må det stilles klare krav til de ansatte, eksempelvis med henblikk på tilstedeværelse og resultat. Kirkelig ansatte er ikke primært på arbeidsplassen for å bli sett og oppmuntret, men for å utføre en jobb. Det er det de mottar lønn for.

Dette representerer selvfølgelig krav i det sekulære arbeidsliv. Men om en ensidig "trygghetskultur" får prege arbeidsforholdene i en menighet, vil kirkelige ansatte lett oppfatte denne type krav som kalde og urimelige. Det skapes konflikt, fordi ansatte opplever at deres arbeidssituasjon invaderes på en urimelig måte; de opplever at deres selvfølelse trues. Hvordan denne type problematikk kan takles, drøftes nærmere i siste del av artikkelen (jfr. del 5).

Hittil har artikkelen handlet om selvfølelse som perspektiv på konfliktforståelse. Avslutningsvis vil jeg søke å beskrive forholdet mellom selvfølelse og konfliktbearbeiding, og noen prosesser som finner sted i slike situasjoner.

## 5 Bearbeiding av konflikter hvor selvfølelsen trues

Når mennesker i konfliktsituasjoner opplever sin selvfølelse truet, står det eksistensielle ting på spill.<sup>16</sup> I slike situasjoner vil partene bygge *forsvar* for å beskytte seg selv; det vil si sin selvfølelse. Begge parter bygger sin egen forsvarsmur, for man kriger ikke fra samme festning. Jo mer partene "skyter på" hverandre, dess høyere og mer solid gjøres muren. Konflikten vil med andre ord eskalere og utløse en spiral av negativ konfliktadfærd (jfr. "trappe-modellen").



Modell IV: Å bygge forsvar

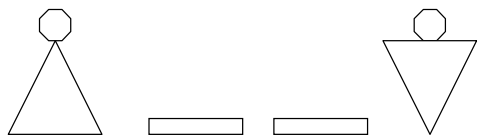
Som tidligere nevnt vil det i slike situasjoner erfaringsvis danne seg grupperinger på arbeidsplassen; prosessen tenderer mot å få et *kollektivt* preg. Deltagerne vil utvikle mistenksomhet overfor den andre parts motiver. De vil søke å få sin egen virkelighetsforståelse bekreftet samtidig som det settes spørsmålsteget ved den andre parts tolkning. Jo lenger konflikten drar ut, dess mer sementeres partenes virkelighetsforståelse. På sikt vanskeliggjør dette en konstruktiv samtale partene i mellom.

Med sin forsvarsmur beskytter den enkelte seg selv. Men det vi ikke alltid reflekterer over, er at et forsvar samtidig *provoserer* motparten. Taushet kan eksempelvis tolkes som arroganse, tilbaketrekning som avvisning. Dette vil i sin tur virke sårende på den andre parts selvfølelse. Det skapes usikkerhet og aggresjon, noe som igjen resulterer i at man utvikler nye, negative strategier overfor motparten. Slik fører situasjonen partene inn i en nedadgående spiral som vekselvis preges av henholdsvis forsvar og angrep.

Når det oppstår situasjoner hvor medarbeidere føler sin selvfølelse truet, er ansvarlig leders oppgave ikke primært å intervenere og fortelle partene hvor skapet skal stå, heller ikke febrilsk å lete etter praktiske tiltak for å få konflikten ut av verden. Ansvarlig leder bør heller legge vinn på å være lydhør overfor partenes opplevelse av situasjonen. Først når leder tar på alvor og lytter til ansattes erfaringer av å være krenket, kan det legges grunnlag for en konstruktiv samtale mellom partene og en konstruktiv håndtering av konflikten.

Leders viktigste oppgave i en slik situasjon er å forsøke å skape en trygg atmosfære hvor partene kan komme i kontakt med og våge å uttrykke sin *sårbarhet*. Intet er mer forløsende og fellesskapsbyggende enn når mennesker våger å være sanne og sårbare overfor hverandre. Men når et menneske legger ned sitt forsvar, gjør ved-

kommende seg samtidig *forsvarsløs*. Det gir motparten mulighet til å "skyte fra hoften" og dermed forårsake ubotelig skade. Derfor er det avgjørende at en slik prosess skjer i en trygg ramme hvor leder på en vennlig, men bestemt måte ivaretar den enkelte part. Når det er tilfelle, kan det skapes "et hellig øyeblikk" hvor den *borg* partene har bygget for å forsvare seg, forvandles til en *bro* hvor de to kan møtes som jevnbyrdige.



**Modell V:** Fra borg til bro

Samtidig er det viktig å ikke idyllisere en slik prosess og uten videre tro at den lar seg gjennomføre i enhver konfliktsituasjon. Som påpekt innledningsvis er et menneskes *selvfølelse subjektivt* betinget: Det enkelte mennesket speiler virkeligheten i lys av internaliserte bilder av seg selv og sine omgivelser. Enkeltpersoners opplevelse av andre mennesker og sosiale hendinger kan derfor framstå som totalt forskjellig. Spørsmålet blir da, ikke minst for ansvarlige ledere, hvordan de skal forholde oss til dette problemet. I denne forbindelse synes det nødvendig å foreta to analyser. Den første har en mer prinsipiell *etisk* karakter. Den andre har mer karakter av å være praktisk *psykologisk*.

I første tilfelle handler om og i hvilken grad et menneskes *selvfølelse* er *normativ* i etisk forstand. Med andre ord: Skal det virkelighetsbilde og de holdninger som et menneskes *selvfølelse* "produserer" underlegges etisk vurdering? Et resonnement hos Jürgen Habermas kan hjelpe oss videre her. Et sentralt spørsmål for ham er hvordan vi i en postmoderne tid kan unngå å havne i normmessig relativisering og fastholde individet som etisk ansvarlig. Habermas peker på at vi ikke uten videre kan avlese normer som sanne eller falske av virkeligheten. Normer får gyldighet ved at de anerkjennes i et fellesskap. Jan-Olav Henriksen skriver: "*Det innebærer altså at subjektet i og med integrasjonen*

*i livsverdenen blir integrert i en rekke sammenhenger der det normative grunnlaget for handlingene ikke gjøres gjenstand for diskusjon. Samtidig gir denne integrasjonen en mulighet for individer til å tolke sin verden (også i et normativt lys, J-O H)."*<sup>7</sup>

Dette er i utgangspunktet et allmenneskelig resonnement. I lys av en teologisk begrunnet etikk vil det ytterliges forsterkes: Enkeltmenneskets livstolkning, som springer fram av dets *selvfølelse*, er ikke etisk fristilt, men må tolkes i lys av et normativt rammeverk som gjelder for fellesskapet. Dersom individet selv ikke makter å foreta denne vurdering, må fellesskapet gjøre det for vedkommende.

Det andre spørsmålet har mer karakter av å være praktisk psykologisk. Skal en personalkonflikt kunne bearbeides gjennom en åpen og jevnbyrdig dialog, forutsetter det at visse *samspillmekanismer* fungerer. For det første må det eksistere en *grunnleggende respekt* for den andre parts *autonomi*. På tross av ulikhet og uenighet må det finnes en gjensidig vilje til å betrakte hverandre som likeverdige subjekt, og i det daglige samspillet på arbeidsplassen må denne respekten praktisk komme til uttrykk.

For det andre forutsetter en dialogisk samtaleprosess at begge parter besitter en grunnleggende *evne til selvinnsikt* som gjør dem i stand til å forholde seg kritisk betraktende til sin egen virkelighetstolkning. Hvor slik innsikt mangler eller oppleves som så truende at destruktive forsvarsmekanismer trer i funksjon, forsvinner grunnlaget for en åpen og likeverdig dialog.

Når mennesker i konfliktsituasjoner står i fare for å brytes ned gjennom vedvarende maktmisbruk og trakasserende adferd, og det, på tross av gjentatte forsøk, ikke er mulig å bevisstgjøre de aktuelle personer om dette og slik bryte et destruktivt handlingsmønster, må det stilles spørsmål ved om en *dialogisk* tilnærming i det hele tatt lar seg gjennomføre. Gjentatte samtalerunder vil i slike situasjoner erfaringsvis føre til utmattende og resultatløse prosesser som bare bidrar til ytterligere å bryte mennesker ned. Når det gjelder konflikthåndtering i Den norske kirke, har jeg i mitt forskningsarbeid dessverre registrert at dette i en rekke tilfeller har skjedd og fortsatt skjer.<sup>18</sup> I slike situasjoner vil det som



regel være nødvendig med en direkte ledelses-intervenering som kan sette en stopper for vedvarende krenkelser av medarbeidere.<sup>19</sup>

For å kunne gjennomføre en dialogisk samtaleprosess i personalkonflikter er det generelt en avgjørende faktor at det i arbeidsmiljøet eksisterer en atmosfære hvor trygghetsnivået overstiger angstnivået (jfr. del 4, pkt. 2). Når dette er tilfelle, kan medarbeidere bli bevisstgjort sitt eget potensial samtidig som de kan våge å artikulere det når de opplever sin selvfølelse truet. De vil våge å gjøre seg sårbare, fordi de vet at kolleger ikke er ute på "å ta rotta på dem", men vil deres eget beste. En viktig oppgave for ledere er å bidra til å etablere denne type trygghet på en arbeidsplass. Det vil i neste omgang representere en viktig forutsetning for å utvikle kreativitet, effektivitet og arbeids glede hos medarbeidere.

## 6 Avslutning

I denne artikkelen har jeg søkt å vise hvordan selvfølelse kan representere et nyttig perspektiv for ledere i tilnærmingen til personalkonflikter. Det kan skape større bevissthet om hva som skjer både intrapsykisk og relasjonelt når medarbeidere opplever at selvfølelsen trues. I neste omgang vil denne forståelsen kunne sette ledere bedre i stand til å takle den type adferd en slik opplevelse utløser, og til å skjønne hvordan slik adferd kan provosere den andre parten.

Flere, blant annet undertegnede, har etterlyst større beslutningsvilje og myndighetsutøvelse hos kirkelige ledere i konfliktsituasjoner. I noen situasjoner framstår dette som helt essensielt, ikke minst når medarbeidere utsettes for trakassering.<sup>20</sup> Da har de rett på beskyttelse. Samtidig må ikke dette generelt medføre at ledere avskjærer relasjonelle prosesser som det er viktig og nødvendig å slutføre for å oppnå et positivt resultat av konflikthåndteringen.

## Anvendt litteratur

Berg, M.E. (2000). *Ledelsesutvikling*. Situasjon, virkemidler, belønning, Oslo: Cappelen akademiske forlag.

- Busch, T (1991). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Oslo: Tano. Vanebo, J. O.
- Bolman, L. G. (1991). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Strukturer, Deal, T. E. sosiale relasjoner, politikk og symboler, Oslo: ad Notam.
- Erikson, E. H. (1968). *Barndommen og samfunnet*, Oslo: Gyldendal.
- Jacobsen, D. H. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjon og Thorsvik, J. ledelse, Bergen: Fagbokforlaget.
- Henriksen, J-O (1997). *Grobunn for moral*. Om å være moralsk subjekt i en postmoderne kultur, Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Masterson, J. F. (1988). *The Search for the Real Self*. Unmasking the Personality Disorders of Our Age, New York: The Free Press.
- Nordhaug, O. (red) (1987). *Strategisk personalledelse*. Menneskelige ressurser i omstilling, Oslo: Tano.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models I Administrative Science Quarterly* 12, 296–320.
- Rekdal, J.E. (2007). *Hotellvertens bedrøvelse og andre samtaler*, dikt, Oslo: Aschehoug.
- Reve, T. (1987). *Konflikt, organisasjon og personalledelse i Nordhaug (red.) Strategisk personalledelse*. Menneskelige ressurser i omstilling, Oslo: Tanum.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weber, M. (1922/1971). "Herredømme" (Fra *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922) del III, kapittel 1 *Makt og byråkrati, Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo: Gyldendal, 72–88.
- Den augsburgske konfesjon (Confessio Augustana)* Oversatt og med innledning av professor dr. theol. Einar Molland, Oslo 1964, J. W. Cappelens forlag.

## Noter

- 1 Den augsburgske konfesjon artikkel VII, Molland 1964:22.
- 2 Nordhaug 1987:247.
- 3 Weber 1922/1971: "Herredømme" (Fra *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922) del III, kapittel 1 *Makt og byråkrati, Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo: Gyldendal, 72–88.
- 4 Torkelsen: 2003.
- 5 Torkelsen 2003: kapittel 10.
- 6 Nordhaug 1987: 246.
- 7 Pondy: 1967.
- 8 Jacobsen/Thorsvik 2002:172. Fritt gjengitt av forfatter som "trappemodell".
- 9 Bolman/Deal 1991:163.
- 10 Masterson 1998:23.
- 11 Rekdal: 2007:15.
- 12 Erikson.1968:216–220.
- 13 Schein 1997:4.
- 14 Hentet fra foredrag av Per Frick Høydal.
- 15 Berg 2000:132.
- 16 Sentrale tanker i del 5 er hentet fra et foredrag av David Kvæbek.
- 17 Henriksen 1997:41.
- 18 Torkelsen 2003: kapittel XI.
- 19 Torkelsen 2003:282–286.
- 20 Torkelsen 2003.

## Sammendrag

I denne artikkelen brukes begrepet selvfølelse som perspektiv på konfliktforståelse og konfliktbearbeiding. Konflikt er i denne sammenheng forstått som personalkonflikt og defineres som en dynamisk prosess i et sosialt fellesskap. Det fokuseres særlig på kirkelige arbeidsmiljø. En persons selv bestemmes som de indre bilder som vedkommende utvikler gjennom grunnleggende relasjoner. Disse bildene vil senere prege personens følelses- og handlingsmønstre. På en avgjørende måte får denne intrapsyriske prosessen konsekvenser for en persons samhandling med andre mennesker, ikke minst i arbeidssammenheng. De interaksjoner som her finner sted, drøftes med bakgrunn i nivået av trygghet og angst som eksisterer i et arbeidsfellesskap. Trygghet innebærer opplevelsen av at kolleger respekterer hverandre og vil hverandre vel. Angst er i denne sammenheng ikke primært å forstå som en psykiatrisk diagnose, men som nivået av generell utrygghet og uforutsigbarhet som eksisterer i et arbeidsfellesskap. Ved å skisserer tre alternativer i forholdet mellom trygghets- og angstnivå peker forfatteren på hvordan dette påvirker personers selvfølelse og i neste omgang graden av kreativitet og oppgaveutførelse. Forfatteren peker videre på at de negative konsekvenser en overdreven vekt på trygghet i kirkelige arbeidsmiljø, kan medføre. Med selvfølelse som forståelsesperspektiv drøfter forfatteren i siste del av artikkelen temaet konfliktbearbeiding. Det at mennesker opplever at deres selvfølelse krenkes, skaper forsvar og gruppedannelse på arbeidsplassen. I slike situasjoner er en viktig oppgave for leder å skape et miljø hvor medarbeidere kan legge ned sitt forsvar og våge å eksponere sin sårede selvfølelse. Forfatteren drøfter betingelsene for at en slik dialogisk samtaleprosess kan gjennomføres. Når denne prosessen lykkes, vil dette kunne bidra til en grunnleggende trygghet i arbeidsmiljøet, noe som i neste omgang vil kunne skape kreativitet, effektivitet og arbeids glede.