

Jens Bisgaard

Samarbejds- og konfliktmønstre omkring sognets ansatte

Rapport fra en kvalitativ
interviewundersøgelse på systemisk
grundlag

Udgivelsesår 1998
ISBN 87-985036-9-3

Indholdsfortegnelse:	side
1. Læsevejledning og introduktion	3
Begrebs- og ordliste	4
2. Teoretisk tilgang	5
2.1. Organisationsudvikling og systemteorier	5
2.2. Forskellige psykologiske tilgange til samarbejdsconflikter	8
2.3. Systemisk analyse og terapi	10
2.4. Det teoretiske grundlag for systemisk terapi	16
Minds egenskaber ifølge Bateson	17
3. Redegørelse for empirien og analysen af den	23
4. Folkekirkens adfærd	26
4.1. Folkekirkens organisatoriske opbygning, betragtet som en virksomhed	26
4.2. Magtudligningen i folkekirkensystemet.	28
4.3. Folkekirkens to rum og deres konfliktløsende funktion.	29
4.3.1. Konflikter op igennem kirkens historie	30
4.3.2. Sognets to rum	31
4.3.3. Magt giver indflydelse, også i sognesystemet	31
4.3.4. Sognets to stærke parter, præsterne og menighedsrådet, og de "rum" systemet for nærværende har tildelt dem	32
4.3.5. De svage parter, de ansatte	33
5. Den selvforståelse 1) , sognesystemet tildeler aktørerne	35
5.1. Aktørprofiler 2)	35
5.1.1. Præst	35
5.1.2. Menighedsrådet (incl. præster)	36
5.1.3. Kordegnen	37
5.1.4. Graveren og kirketjeneren	38
5.1.5. Organisten	39
5.1.6. Sognemedhjælperen	40
5.1.6.1. Sognemedhjælperens nuværende indstrukturering	41
5.1.6.2. De to former for synlighed	42
5.1.7. Alle ansatte og præster	43
6. Styrkelse af samarbejdet	44
6.1. Sognesystemets egen teambuilding	44
6.2. Systemmøder	44
7. Kritiske efterord om Teologien, Empirien, Valg af teoretisk tilgang, Bateson, New age, Det religiøse	46
Uddybende læsning	50
Litteratur og referenceliste	51

1) Selvforståelse dækker i denne rapport det billede, et menneske eller et system har af sig selv i forhold til sine omgivelser. Det billede, det handler ud fra, når det skal forholde sig til disse omgivelser.

2) Aktør er i denne rapport samlebetegnelse for såvel menighedsrådsmedlemmer, præster, ansatte og frivillige. Alle de der på en eller anden måde har indflydelse på et sogns selvforståelse. Betegnelsen er valgt fordi det på en gang udtrykker at personerne får tildelt en rolle af det system de indgår i, og dog er agerende, dvs kan afvige fra rollens manuskript.

1. Læsevejledning og introduktion

Læsevejledning

Hvis du ikke holder særligt meget af teori, bør du ikke læse bogen forfra. Læs først introduktionen, spring så frem til de mere konkrete kapitler og læs kapitlerne i følgende rækkefølge: 5-6, 4, 2-3; men glem endelig ikke kapitel 7. Du kan også skaffe dig et overblik ved at læse de små resumeer, der indleder de enkelte afsnit, og derpå vælge din egen rækkefølge.

Introduktion

I de allerfleste sogne er der et forbilledligt samarbejde mellem præster, menighedsråd og ansatte; men en gang imellem går det galt.

Denne rapport er en analyse af, hvilke faktorer, der fremmer samarbejdet, og hvilke faktorer der normalt er medvirkende, når det går galt.

Rapporten er ikke en håndbog i, hvordan samarbejdskonflikter løses, for hver enkelt samarbejdskonflikt har sit eget forløb og sin egen løsning. Der er ingen standardløsninger på samarbejdskonflikter.

Rapporten er et arbejdsredskab for den, der skal løse en opstået konflikt, idet den giver en ide om, hvor man kan søge for at finde de underliggende årsager, der til sammen har udløst og vedligeholdt konflikten. Desuden er der en række konkrete forslag til, hvordan samarbejdskonflikter kan forebygges, samt i kapitel 2 en tilgang til det værktøj, systemiske virksomhedskonsulenter benytter.

Rapportens empiri hviler på 54 interviews af mellem en halv og tre timers varighed. 47 interviews af ansatte, præster og menighedsrådsmedlemmer i to sogne, der stod for at skulle ansætte en sognemedhjælper. Disse personer blev interviewet to gange. Første gang umiddelbart efter at stillingen var opslået ledig, og anden gang fire måneder efter at sognemedhjælperen var tiltrådt.

De resterende 7 interviews er med formænd og konfliktlødere fra de ovennævntes bagland.

Analysens teoretiske grundlag er systemisk.

Bogens baggrund er en projektopgave, jeg gennemførte som psykologistuderende under de åbne uddannelser på Roskilde Universitetscenter. Projektrapportens titel er "Problemer omkring indstrukturering af en ny faglig kategori på en arbejdsplads med en løs struktur og løsningsforslag til afhjælpning af disse problemer, - konkretiseret på sognemedhjælperstillingen. Opgaven blev ved forårseksamen 1998 bedømt til karakteren 10.

Af relaterede projekter kan nævnes:

Den Norske kirkes forsøgs- og udviklingsprojekt "Ledelse i menighet" 92-93.

Det danske udviklingsprojekt "Samarbejde og Udvikling i Sognet" 96-97, der er i udgivelsesfasen, og med hvilket jeg har haft et begrænset samarbejde.

Kirkeministeriets evaluerende rapport "Sognemedhjælper i Folkekirken, 1995, der hviler på en spørgeskemaundersøgelse ang. perioden 89-95.

Begrebs- og ordliste

Aktør er i denne opgave en samlebetegnelse for såvel menighedsrådsmedlemmer, præster, ansatte og frivillige. Alle de der på en eller anden måde har indflydelse på et sogns selvforståelse.

Betegnelsen er valgt, fordi det på en gang udtrykker, at personerne får tildelt en rolle af det system, de indgår i, og dog er agerende, dvs. kan afvige fra rollens manuskript. (Minds 3. egenskab).

Analogt Se digitalt

Digitalt: Et signal, der ikke ligner det det udtrykker. Ordet "hest" er et digitalt signal, da det ikke ligner en hest, medens selv et stiliseret billede af en hest er analogt, da det ligner en hest. Signalerne på en CD er digitale, da de består af en række lige dybe huller, hvis rækkefølge elektronikken aflæser som musik, ligesom når et menneske læser ord højt fra en bog. Signalerne på en plade er analoge. Nåleens hoppen op og ned i rillen, svarer til højtalerens svingen ud og ind, der igen svarer til trommehindens svingen frem og tilbage.

Empiri Hvad der bygger på erfaring. Her primært de interviews bogen bygger på og sekundært mine egne erfaringer og samtaler med erhversfolk.

Heuristisk En forståelse af noget uforståeligt. Når lyset pludselig går op for en. Ifølge overleveringen råbte Arkimedes "Heureka" (Græsk: Jeg har fundet det), da han pludselig midt i badeanstalten fandt loven om opdrift i vand.

Hierarki Middelalderens samfundsofbygning var hierarkisk. Den var stærkt lagdelt. Magten lå for oven, og hver samfundsklasse havde en fast plads og opgave. Fyrsten skulle lede og styre, krigeren forsvare og erobre, håndværkeren bygge huse og frembringe værktøj etc. Bonden skaffe mad.

Immanent Noget iboende

Innovation En bredt ord for ændring/fornyelse/forbedring indenfor f.eks tænkemåde, opgaveområde, maskinpark, personalesammensætning, lønsystem etc.

Kontekst I tekster: den sammenhæng teksten forekommer i, og som må med for at teksten kan forstås. Her i bogen: de sammenhænge personer kommer fra, står i etc. sammenhænge der må med for at personens adfærd kan forstås.

Kort Det billede en person eller et system har af den verden det lever i, og handler ud fra.

Pragmatisk Når en erkendelse/forståelse vurderes ud fra, hvor hensigtsmæssig den er, selv om den ud fra følelser eller tidligere forestillinger må forkastes.

Selvforståelse dækker i denne opgave det billede, et menneske eller et system har af sig selv i forhold til sine omgivelser. Det billede, det handler ud fra, når det skal forholde sig til disse omgivelser.

Soma Legemet, kroppen

Stokastisk En undersøgelse eller eftersøgning, der begynder med en vilkårlig opsamling af muligheder, og dernæst afsluttes med en sorteringsproces, hvor nogle af de vilkårligt fremkomne muligheder sorteres fra. Kommer oprindeligt fra bueskydning. Når bueskytten skyder til måls vil pilene uvægerligt ramme et større mål end det, han sigter efter. Det er kun romanfiguren Robin Hood, der rammer plet hver gang. Bagefter sorterer han så "fejlskudene" fra, da de ikke giver point.

2. Teoretisk tilgang

2.1. Organisationsudvikling og systemteorier

Resume: Sognet adskiller sig fra andre arbejdspladser, fordi den service, det yder, kan måles og tælles på mangfoldige måder.

Derfor er det, der motiverer den enkelte medarbejder, også meget forskelligt, og det den ene medarbejder ud fra sin målestok forstår som godt, behøver ikke at være det for en anden medarbejder.

Ifølge de klassiske teorier om organisationsudvikling vil der på en sådan arbejdsplads være så mange modstridende interesser, at udviklingen ikke kan styres, dvs. organisationsudvikling er ikke mulig.

Fordi de klassiske organisationsudviklingsteorier har så svært ved at forholde sig til sådanne arbejdspladser, anvendes stadig oftere systemisk systemteori, når der opstår samarbejdsvanskeligheder.

Hvorfor går mennesker på arbejde, og hvordan får man dem til at yde deres bedste? Det er de to spørgsmål, arbejdspsykologerne og organisationsudviklerne beskæftiger sig med.

Organisationsudvikling var for de første teoretikere ikke så indviklet. Det gjaldt meget enkelt om, at indrette arbejdspladsen så arbejderne kunne yde mest muligt, f.eks. ved hjælp af samlebånd og ordentlige belysningsforhold.

Først senere opdagede organisationsudviklerne, at mængden og kvaliteten, af det arbejderen frembragte, ikke kun afhang af ydre faktorer, men også af arbejderens motivation, og at motivationen ikke kun afhang af lønnen og kontrolforanstaltningerne. Det blev derfor arbejdspsykologernes opgave at udskille de faktorer der motiverer medarbejderen, og jo flere år der er gået, jo flere faktorer er der blevet fundet. Et sted gav man f.eks arbejderne en kaffepause mere og opdagede, at de, på den kortere tid de havde til rådighed, fik udført mere, hvilket måtte betyde, at det sociale samvær på arbejdspladsen også kan motivere til at yde mere. Derfor handler organisationsudvikling i dag også om selvudvikling, teambuilding, uddelegering, rotation, selvlærende systemer etc.

Det, der kendetegner sognets arbejdsplads, er imidlertid, at de motiverende faktorer er så mangfoldige og forskelligartede, at udviklingen følger sine egne veje og er næsten umulig at styre. Dette hænger sammen med, at sognet yder en service, der kan måles og tælles på mangfoldige måder.

Et sogn er det, der blandt organisationsudviklere benævnes en meget kompleks organisation.

En kompleks organisation gav Wilson (Artiklen blev senere genoptrykt i: Wilson, J. Q.: "Innovation in organization: Notes towards a theory". i Thomas, John M. & Bennis, Warren G.: Management of change and conflict. Middelsex, England 1972.) følgende karakteristika:

- Komplekse opgaveområder: Hver enkelt medarbejder varetager forskellige opgaver, af hvilke mange ikke er rutineprægede.
- Komplekse motiveringer: Medarbejderne er tilknyttet forskellige grupperinger indenfor og udenfor arbejdspladsen, fra hvilke de modtager forskellige definitioner på, hvad der er et godt stykke arbejde, og forskellige motiveringer til at yde dette stykke arbejde.

For sognets vedkommende kan jeg så tilføje, at der her yderligere er en kompleks kompetence- og ansvarsfordeling.

En sådan organisation beskrev Wilson som præget af stor fleksibilitet og åbenhed overfor nytænkning på de enkelte niveauer, idet tilrettelægnngen af de rutineprægede opgaver og løsningen af de ikke rutineprægede opgaver i høj grad er overladt til medarbejderen og medarbejdergrupperne selv. Dette giver sammen med det komplekse system af motiveringer medarbejderen mangfoldige muligheder for at bruge sine evner og modtage anerkendelse for sin indsats.

Den negative side af kompleksiteten er, ifølge Wilson, at større ændringer i praksis og tankegang er næsten uigennemførlige, da de uvægerligt støder ind i interessemodsætninger.

Organisationsudviklingsteoriernes begrænsning fremhæves også af Hasenfeld. Hasenfeld har gennemgået alle de forskellige organisationsudviklingsteorier, der gennem årene har været brugt til at forstå og styre almennyttige amerikanske organisationer (Hasenfeld, Yeheskel; editor: Human services as complex organizations. 3rd printing. Sage 1993. USA), og påpeger, at ingen af disse teorier kan give en fuldgylidig forståelse af en kompleks organisation; men hver for sig kan de forklare forskellige aspekter af en kompleks organisation. Dette gør sig også gældende, hvis man forsøger at bruge disse meget forskellige organisationsudviklingsteorier på et dansk sogn, som jeg her kort har opridset det:

- Webers teori om det rationelt opbyggede bureaukrati åbner øjnene for, hvordan det let giver årsag til usikkerhed og samarbejdsvanskeligheder i sognets dagligdag, hvis man ikke ved hvem der ifølge love og regler reelt har kompetence til at træffe hvilke afgørelser og ansvaret for, at hvad bliver gjort. F.eks. har de fleste sogne lokale særordninger og arbejdsfordelingsmønstre, der aldrig er blevet ført til protokols, fordi ingen ved, det er lokale særordninger. Så længe alle godkender dem, giver det heller ikke samarbejdsproblemer; men den dag de anfægtes, vil der næsten uvægerligt opstå gnidninger.
- "Human Relations-skolen" åbner for forståelsen af de faktorer udenfor sognet, der negativt påvirker mulighederne for at fremme arbejdsglæden. F.eks. den stigende mængde administrativt papirarbejde, der pålægges menighedsrådet.
- En strukturel tilgang viser, hvordan sognets tilpasning til det omgivende samfund aldrig er direkte, men påvirkes og formes af de ideologier, der præger forskellige kirkelige retninger. F.eks. vil et "Grundtvigsk" og et "Indremissionsk sogn" reagere forskelligt, hvis de fra at være landsogne bliver bysogne.

"Negotiated Order"-teoriene påviser, hvordan den kirkeligt aktive del af menigheden i meget højere grad vil præge sognet, præsterne og de ansattes selvforståelse, end den ikke kirkeligt aktive del vil gøre det.

Forståelsen af sognet som en kompleks organisation lukker således op for mange af de faktorer, der påvirker samarbejds mønstret i et sogn.

Sognets ændringsmuligheder, hvad angår større forandringer i praksis og tankegang, er imidlertid ringe, ifølge denne tilgang. En sådan større ændring kunne f.eks. være en sognemedhjælperstilling eller en omstilling af sognets indsats og selvforståelse fra at være rettet mod ældre til at være rettet mod socialt truede grupper.

Større ændringer i praksis og tankegang er ifølge Hasenfeld kun mulige for en kompleks organisation under stærkt ydre pres, eller når organisationen må kæmpe for sin overlevelse. Først da bliver organisationen i stand til at ændre sig. I det daglige er større ændringer i praksis og tankegang ifølge Rahim (Rahim, M Afzalur: A strategy for Managing Conflict in Complex Organisations. Artikel i Human Relations, Volume 38, No 1, 1985, s. 81-89) kun mulige, hvis man tvinger den medgørligste eller den svageste part til at indordne sig.

Det er denne svaghed ved de klasiske organisationsudviklingsteorier, der gør, at organisationsudviklere i stigende grad har vendt sig mod den systemiske teori, når de skal forbedre samarbejdet i en gruppe eller en virksomhed.

Den systemiske teori er en systemteori. Det betyder, at den ikke er udviklet med henblik på brug i organisationer og virksomheder; men er en teori om, hvordan systemer fungerer.

For de fleste systemteorier gælder, at man på forhånd har en ide om, hvordan en ideel arbejdsplads eller familie fungerer, og ønsker at føre samarbejdsgruppen eller familien frem til denne ideelle struktur, f.eks. ved at rette op på et uheldigt magtforhold mellem ledergruppen og medarbejdergruppen eller styrke faderens nærvær i familien.

Modsat disse systemteorier opererer den systemiske teori ikke med en fast systemstruktur, men går ud fra at systemer hele tiden ændrer deres struktur, og at man ikke behøver viden om alle de faktorer, der påvirker systemet, for at skubbe ændringerne i "positiv" retning.

Brugt på et sogn betyder det, at man ikke som konfliktløser skal få sognet til at fungere på en ny måde, for sognet afprøver hele tiden nye funktionsmåder i et forsøg på at slippe ud af konflikten; men er blevet låst fast i et ændringsmønster, der vedligeholder konflikten. Det, sognet har brug for, er en række informationer, der giver det mulighed for at slippe ud af den fastlåsthed, det er havnet i, og de informationer, sognet har brug for, er allerede til stede i samarbejdsgruppen, eller i dens umiddelbare bagland.

Brugen af systemisk teori inden for erhvervspsykologien er imidlertid stadig i sin vorden. Der er, som Elsa Jones (Jones, Elsa: Familieterapi i systemisk perspektiv. Dansk psykologisk Forlag 1996) påpeger, kun skrevet lidt. Dog udkom sidste år (Haslebo, Gitte og Nielsen, Kit Sanne: Konsultation i organisationer. 1. udgave, 2. oplag Dansk psykologisk Forlag 1997) en grundbog på dansk om brugen af systemisk konsultation i erhvervsvirksomheder, både hvad angår organisationsudvikling og konfliktløsninger, og i år (Campbell, David m.fl.: Systemisk konsultation. Munksgaard 1998) er udkommet en kommenteret gennemgang af et seminar om systemisk konsultation med David Campbell.

Indenfor familieterapien har den systemiske teori imidlertid været brugt siden først i 70'erne.

2.2. Forskellige psykologiske tilgange til samarbejdsconflikter.

Resume: Freud forklarede menneskets psyke ud fra de love, der gælder for fysikken, og den psykoanalyse, han grundlagde, blev udviklet som en enkeltpersonterapi. Psykoanalysen er derfor et godt redskab i behandlingen af indre psykiske svagheder.

Bateson forklarede menneskets psyke ud fra de love, der gælder for kommunikation, og den systemiske terapi, der blev udviklet på grundlag af hans tanker, er en gruppeterapi. Den systemiske terapi er derfor et godt redskab over for psykiske svagheder, der skyldes de relationer, personen indgår i.

Hvad der foregår inde i et menneskes psyke ved kun Gud.

Forskerne kan kun iagttage, hvordan psyken reagerer på forskellige påvirkninger, og derudfra fremsætte teorier om, hvad der skete inde i psyken mellem påvirkningen og reaktionen.

Derfor er der i dag flere psykologiske hovedretninger og skoler, end der er kristne kirker og sekter. Før jeg gør rede for den systemiske teori, vil jeg derfor i det følgende først sammenligne den med den psykoanalytiske teori.

Freud, der grundlagde psykoanalysen, brugte de love, der gælder inden for fysikken til at forklare, hvad der sker inde i psyken; medens Bateson, der grundlagde den systemiske teori, brugte de love, der gælder for kommunikation. Begge teorier har deres stærke og svage sider.

Freud så det voksne menneskes psyke som slutproduktet af en psykisk proces, der stort set er færdigforløbet inden barnets fjerde år.

Da intet ifølge fysikkens love kommer af intet eller kan forsvinde sporeløst, søgte Freud at udskille det, der var til stede i barnet ved fødslen, f.eks. Id'et, og de faktorer, der siden i forskellig rækkefølge skulle tilføres barnet, f.eks. en mor og en far, for at processen kunne føre frem til det ønskede slutprodukt, et overjeg.

For enhver fysisk proces gælder også, at hvis en af faktorerne mangler eller forekommer på et forkert tidspunkt i processen, opstår der fejlprodukter, der forurener det endelige resultat, eller gør at dette ikke bliver et stabilt produkt. Denne fysiske lov brugte Freud til at forklare, hvordan tidlige

barndomsoplevelser senere i livet kunne forårsage psykiske symptomer eller medføre et svagt udviklet overjeg.

E. H. Erikson modererede senere Freuds teorier, idet han mente, den psykiske proces kunne startes op igen på senere udviklingsstrin i livet, så et uheldigt småbarnsforløb kunne gøres om igen i puberteten etc.

Bateson så menneskets psyke som produkt af en fortløbende kommunikationsproces. Det, der afgør, om en barndom for personen og hans omgivelser var vellykket, bliver derfor, om kommunikationen forstår den som god eller dårlig. Hvis kommunikationen ændrer fortegn, vil psyken derfor også gøre det. En dårlig opvækst og eftervirkningerne af den forsvinder derfor, hvis den senere i livet bliver kommunikeret som god af personen og hans omgivelser.

Det, der er opbygget af kommunikation, eksisterer også kun så længe kommunikationen holdes i gang. En samtale eksisterer f.eks. kun så længe, der bliver talt, og den efterlader ingen virkning, hvis man glemmer dens indhold. En sygelig adfærd på arbejdspladsen eksisterer derfor kun så længe den adfærd, der forbindes med den, kommunikerer som sygelig. Dette forklarer, hvorfor en fodboldtræner, der bliver fyret af den ene klub pga. samarbejdsvanskeligheder, kan føre sin næste klub fra sejr til sejr pga. det gode samarbejde, der opstår omkring ham. Det skyldes hverken noget i træneren ellers spillerne, men bestemmes af kommunikationen.

Menneskets psyke adlyder hverken lovene for fysiske eksperimenter eller kommunikation. Derfor modererede såvel Freud som Bateson efterhånden det teoretiske grundlag, de var gået ud fra, og professionelle psykologer holder sig normalt ikke kun til én teori, men bruger ligesom professionelle håndværkere forskellige værktøjer, dvs. teorier, i forskellige situationer.

Psykoanalysen blev udviklet som en enkeltpersonterapi, der skulle styrke klientens evne til at udfylde sin plads i samfundet. Den har derfor sin styrke i behandlingen af symptomer, der skyldes indre psykiske svagheder.

Den systemiske terapi blev udviklet som en gruppeterapi, der skulle styrke gruppens evne til samarbejde. Den har derfor sin styrke i behandlingen af symptomer, der skyldes relationer omkring personen.

Desværre er symptomerne oftest de samme, så man ikke på forhånd kan afgøre, om en medarbejder er samarbejdsvanskelig eller bliver gjort samarbejdsvanskelig af sin samarbejdsgruppe; men erfaringerne viser, at den systemiske tilgang er bedst over for problemer i familier og på arbejdspladser.

Den systemiske terapi opstod netop, fordi psykoanalysen var et dårligt værktøj, når det drejede sig om problemer i familier.

I 1971 nåede fire italienske psykiatikere, kaldet Milanogruppen, frem til, at den psykoanalyse, de hidtil havde benyttet i behandlingen af familier, der havde problemer med et medlem, ikke var tilfredsstillende. Når de gennem en psykoanalyse havde "helbredt" det syge familiemedlem og sendte

vedkommende tilbage til familien, blev vedkommende ofte hurtigt "syg" igen, eller et andet familiemedlem overtog pladsen, så der fortsat var en "syg" i familien. De stiftede derfor et center til undersøgelse af familier ("Centro per il Studio della Famiglia") og baserede deres behandling af problemfamilier på Batesons teorier.

Det betød ikke, at de afviste psykoanalysen eller de andre teorier, de havde stiftet bekendtskab med; men at de baserede deres tilgang til sociale systemer på Batesons systemteori og først senere inddrog ideer fra andre teoridannelser. De erfarede da, som Karl Tømm udtrykker det,

"att behandling baserad på hypotetiska interpersonella mönster är mycket effektivare än behandling baserad på hypotetiska intrapsykiska mönster." (Tømm, Karl: Systemisk intervjumetodik. Mareld kooperative bokförlag 1989. Sverige. side 27)

Det handlede med andre ord ikke om, hvad der var mest rigtigt; men rent pragmatisk om, hvad der hjalp familierne frem til igen at være velfungerende.

Karl Tømm forklarer det på den måde, at en psykoanalytisk tilgang utilsigtet kan forhindre parterne i at slippe ud af samarbejds konflikten, idet den tænker bagud og fordeler skyld; medens den systemiske tilgang tænker fremad og lægger skylden ud i relationerne mellem personer, så personerne ikke skal ændre natur men vaner.

Siden Milanogruppens dage er den systemiske terapi blevet videreudviklet flere steder i verden og findes i dag i mange udformninger; men arbejdsgrundlaget er stadig Batesons teorier.

2.3. Systemisk analyse og terapi

Resume: Afsnittet anskueliggør ud fra et konkret eksempel den systemiske måde at tænke på. På en fiktiv arbejdsplads har været et sammenstød mellem to medarbejdere. Den forurettede part mener sammen med sine kolleger, at sammenstødet skyldes den anden part, der imidlertid ikke vil erkende sin skyld. Han er samarbejds vanskelig.

En systemisk analyse af arbejdspladsen viser, at sammenstødet ikke er en enkeltstående episode, men del af et uheldigt samarbejds mønster, der også involverer to andre ansatte. Et samarbejds mønster der gør, at alle fire medarbejdere uden eget ønske og viden gør den ene af dem samarbejds vanskelig.

Systemisk teori og terapi er som tidligere nævnt en ny anderledes måde at tænke på. I det daglige tænker vi lineært. Den systemiske tanke tænker cirkulært. I vores daglige tankegang træffes afgørelser på det bevidste plan af personer. I den cirkulære tankegang træffes de fleste afgørelser på det ubevidste plan af grupper. Det vil jeg illustrere ved et konkret eksempel.

Hændelsen:

Under medarbejdermødet for et par uger siden fremsatte Anders en udtalelse, og kort efter forlod Lotte mødet med knyttede hænder.

En beskrivelse af hændelsen:

Hvis vi bad en af de øvrige medarbejdere forklare, hvordan det nu står til i medarbejderskaren, kunne en forklaring lyde:

"Lotte er vred, og det er Anders' skyld. Han kaldte hende godt nok ikke doven under medarbejdermødet; men meningen var klar nok. Vi andre har siden prøvet at få Anders til at undskylde og Lotte til at tilgive; men det har ikke hjulpet, og nu er vi gået i stå.

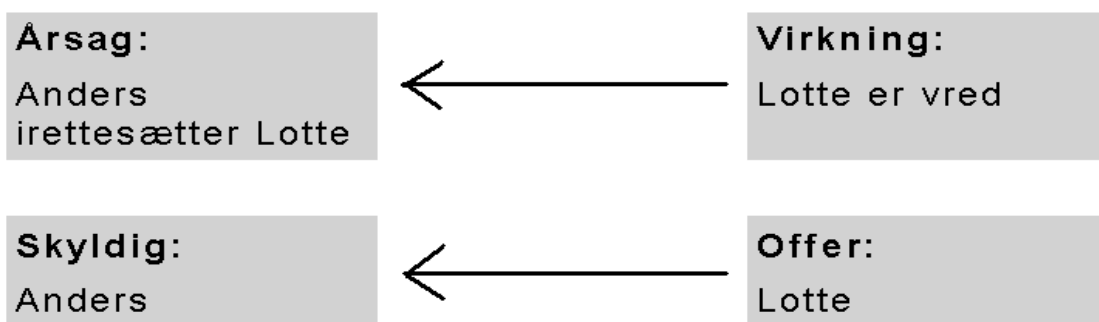


Fig. 1. En kort lineær årsagskæde

Ovenstående beskrivelse er lineær. Lotte er vred, og vreden er forårsaget af det, Anders sagde. Hun er offer, og han er den skyldige. Han bør undskylde, og hun bør tilgive. Det er en sag mellem de to, hvor de øvrige medarbejdere som udenforstående forsøger at hjælpe parterne frem til den eneste rigtige løsning.

Den systemiske tænker stopper først ved sætningen "Lotte er vred".

For, tænker han/hun, en person kan ikke blive vred. Lotte kan knytte hænderne, stramme læberne og sige hun er vred, hvorpå hun forlader gruppen i protest; men det, der afgør om denne adfærd bliver forstået som vrede, er den gruppe, der tolker adfærden. Ordet vrede indikerer, at gruppen på nuværende tidspunkt forstår Lottes adfærd som delvis berettiget; men en anden gruppe kunne have forstået denne adfærd helt anderledes f.eks. som hysteri, udtryk for en svag selvfølelse pga. uheldige opvækstvilkår, et symptom på stress, barnlig opførsel, eller en moden kvinde, der endelig valgte at sige fra over for Anders. Etc.

Gruppen afgjorde heller ikke her og nu, at Lotte var vred. Først og fremmest var hele medarbejdergruppen ikke til stede den eftermiddag, og de, der var til stede, opfattede adfærden forskelligt. En havde slet ikke hørt Anders' udtalelse som en irettesættelse, men en bøn til Lotte. En anden havde hørt Anders' irettesættelse som rettet mod hele medarbejdergruppen. En opdagede først, at der skete noget, da døren smækkede efter Lotte. En havde allerede fra mødets start opdaget, at Anders havde noget for med Lotte, han havde nemlig placeret sig længst muligt borte fra hende. En huskede ikke ordene; men den foragt, der havde ligget i tonefaldet. osv.

Alle disse opfattelser af, hvad der egentlig skete den dag ved medarbejdermødet, begyndte efter mødet at cirkulere rundt i gruppen, - Dvs. at det, der cirkulerede, ikke var hvad, der rent faktisk blev sagt og skete; men de forskellige opfattelser af, hvad der var blevet sagt og var sket, - og ganske langsomt begyndte gruppen på det ubevidste plan at samordne deres forståelse, så de fik en fælles forståelse at handle ud fra.

Her har de stærke i gruppen normalt større indflydelse på, hvad gruppen når frem til, og de, der intet siger, bidrager også, idet de øvrige ubevidst tager hensyn til, hvad de tror, den tavse mener.

Denne gruppe, hvor Lotte som en del af gruppen også hele tiden bidrager til opfattelsen af, hvad der skete, deler nu et par uger efter hændelsen den forståelse, at Lotte er vred, og Lotte udviser stadig den adfærd, gruppen forbinder med vrede.

Hvis gruppen havde været anderledes sammensat og i stedet havde forstået Lottes adfærd som udtryk for stress, ville Lotte som en del af gruppen i de allerfleste tilfælde også have delt denne opfattelse. Lotte ville da ikke have følt sig vred, men stresset.

Andet stoppested for den systemiske tænker er sætningerne:

"det er Anders' skyld. Han kaldte hende godt nok ikke doven under medarbejdermødet i sidste uge; men meningen var klar nok."

For, tænker han/hun, et menneske ved ikke hvad, det har sagt, før det får et svar tilbage, enten mundtligt eller via kropssprog. Med andre ord: Den mening, der høres, kan være vidt forskellig fra den mening, der blev lagt i ordene.

Det, der skete i situationen, var, at Lotte hørte en række ord, aflæste en række kropssignaler, tog hensyn til hvordan Anders og hun havde haft det med hinanden i den sidste tid, og hvordan de var placeret i forhold til hinanden i gruppen. På grundlag af alle disse informationer konstruerede Lotte på det ubevidste plan en mening, og det var den mening, hun hørte på det bevidste plan.

Hvad, Lotte hørte, var således ikke afhængigt af, hvad, Anders sagde; men af en række ham ukendte faktorer inden i Lotte.

Anders har sikkert også i selve situationen aflæst på Lottes kropssprog, tavshed eller gensvar, hvad han egentlig havde sagt, dvs. hvad hun havde hørt.

Han har sikkert også forsøgt at korrigere Lottes misforståelse, måske har han søgt at slå sine ord hen i spøg eller undskyldte dem, eller han har måske forsøgt at skræmme Lotte til passivitet; men alle disse nye tiltag er mislykkedes.

Tredje stoppested for den systemiske tænker er sætningerne:

"Vi andre har siden prøvet at få Anders til at undskyldte og Lotte til at tilgive;"

For, tænker han/hun, hændelsen ved medarbejdermødet er ikke en enkeltstående handling, der kan opvejes ved en anden enkeltstående handling. Den er del af et cirkulært mønster for, hvordan Anders og Lotte samarbejder. Et mønster begge må bidrage til, for at konflikten kan opretholdes. Et sådant mønster kunne være fig. 2.

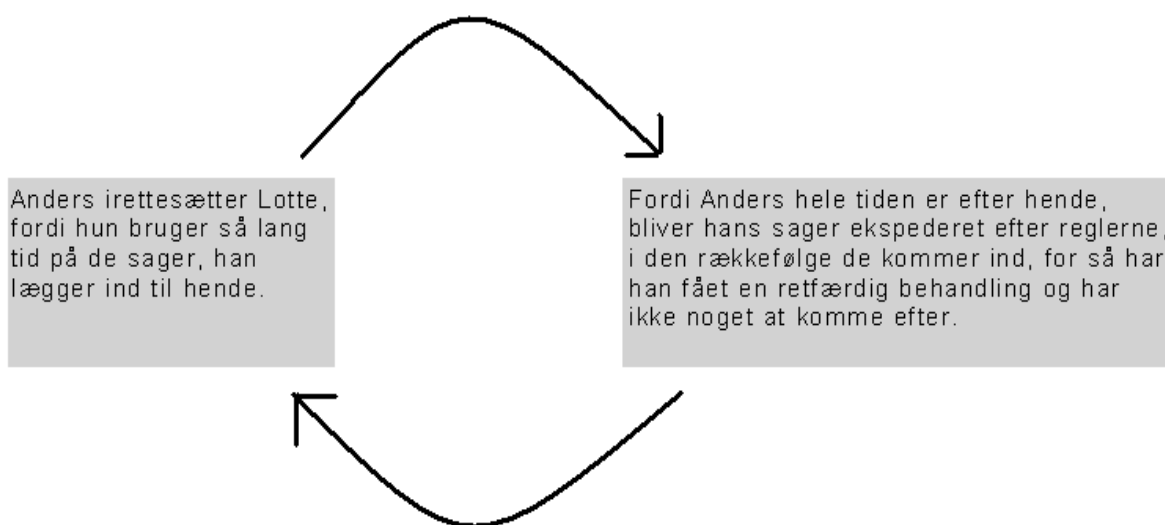


Fig. 2 En lille cirkulær årsagskæde

Men den systemiske tænker vil ikke standse her, for, tænker han/hun, en lille cirkulær årsagskæde er altid del af en større kæde, og jo større den kæde, terapeuten eller konsulenten sammen med gruppen finder frem til, er, jo større er sandsynligheden for, at gruppen når frem til at fungere bedre sammen.

En sådan større cirkulær kæde kunne være den, der er stillet op i fig. 3. Det viser sig her, at den cirkulære årsagskæde mellem Lotte og Anders er del af en større cirkulær årsagskæde, der også inddrager Peter og chefen.

Hvem, der har sat cirklen igang og derfor bærer skylden for Lottes vrede, er svært at afgøre, da cirklen har kørt i en længere periode.

Måske var det chefen, der fik et krav fra sine overordnede om at effektivisere afdelingen og derfor lagde pres på Peter og Anders, et pres de så reagerede forskelligt på, eller måske var det Lotte, der fik medlidenhed med Peter, fordi hans kone var efter ham, og derfor lærte ham, hvordan han undgik klager, ved at lade visse sager gå forud for andre; men, mener den systemiske tænker, det afgørende er heller ikke mere, hvem der bærer skylden; men at finde og standse det adfærdsmønster, der vedligeholder den konflikt, som ingen af parterne ønsker.

Det adfærdsmønster der gør, at hver gang Lotte er flink mod Peter, forårsager hun uden at vide og ville det, at Peter får ros, Anders får ris, og hun selv får nye irettesættelser.

Interessant er også, at Peter og chefen, der oprindeligt ikke kunne sammen, glemte alle uoverensstemmelser, da Anders fik samarbejdsproblemer.

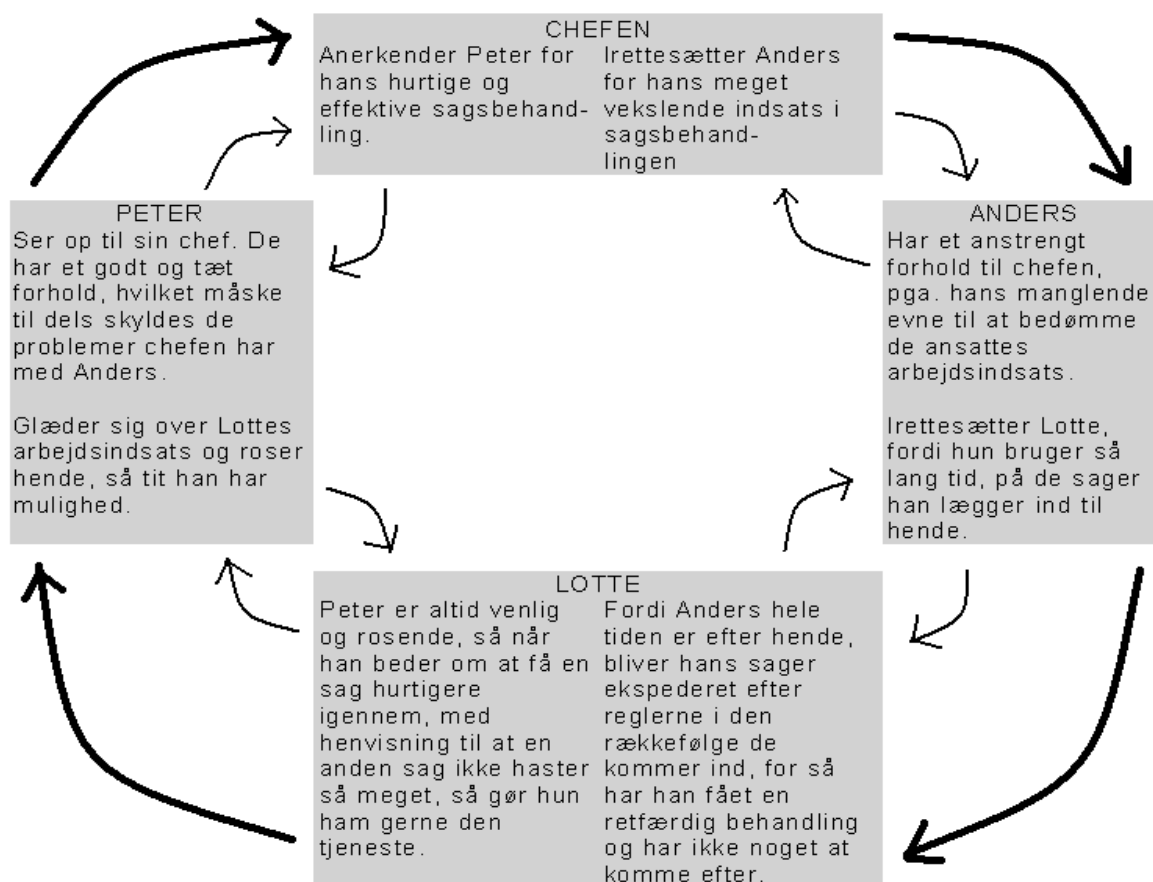


Fig 3 En større cirkulær årsagskæde der både opretholder og selv opretholdes af fire små cirkulære årsagskæder.

Den systemiske tænker mener heller ikke, de andre medarbejdere kan hjælpe Anders og Lotte uden selv at blive en del af konfliktens løsning eller dens vedligeholdelse. For, tænker han/hun, i samme øjeblik en udenforstående træder hjælpende til, ændrer konflikten sig. Den er nu ikke længere en konflikt mellem to personer; men en konflikt mellem to personer, der har en mægler iblandt sig.

Rent konkret betyder det, at begge parter bevidst eller ubevidst indregner mæglerens tilstedeværelse, før de udtaler sig, og søger at udnytte hans/hendes tilstedeværelse til egen fordel.

Alle konfliktløserne opdager på et tidspunkt i bakspejlet, at de leverede brændsel, til den konflikt, de troede, de var ved at løse.

Sidste stop for den systemiske tænker kunne være sætningerne, "men det har ikke hjulpet og nu er vi gået i stå.."

For, tænker han/hun, mennesker går aldrig i stå. De forsøger igen og igen at få tingene til at fungere. Enten ved rent tankemæssigt at få tingene til at hænge sammen på en ny måde, dvs. ved at finde en ny forklaring på hvad der skete. En forklaring som både Anders og Lotte vil kunne acceptere, eller ved hjælp af en ny adfærd. F.eks. ved at fyre Anders eller isolere begge parter på arbejdspladsen, så deres interne magtkamp ikke forstyrrer de andre.

Fordi mennesker på den måde hele tiden afprøver nye tanker og nye former for adfærd, ændrer grupperes måde at fungere på sig også fortløbende, alt efter hvem der sidder i gruppen, hvilke arbejdsopgaver de står overfor, hvilke erfaringer de gør sig, hvilke impulser de får udefra osv.

Dog er det ikke alt, der ændrer sig. Nogle faktorer forbliver uændrede over meget lange tidsrum. F.eks. selv om Anders bliver fyret, vil der på den før omtalte arbejdsplads fortsat være en chef, og to ansatte der refererer til den samme kontordame, og dermed også være mulighed for at det gamle konfliktmønster dukker op igen, eventuelt med en ny rollefordeling.

Det er muligt, at fyringssagen ryster medarbejdergruppen så meget, at den store cirkulære årsagskæde i fig. 3 går i stykker, samarbejdet bliver bedre, og alle bliver bekræftet i deres fælles antagelse af, at det var Anders, der var årsag til deres samarbejdsproblemer, så det var godt, han blev fyret; men det er også muligt cirklen kører videre med den ændring, at det nu er Peter, der bliver tildelt rollen som den skyldige. Det kunne f.eks. ske på følgende måde.

Lotte blev så glad for at slippe af med Anders, at hun gerne ville hjælpe hans afløser godt igang. Samtidig havde chefen ikke mere behov for at dele sine problemer omkring Anders med Peter. Peter mistede med andre ord sit nære forhold til chefen, hvilket gjorde ham usikker. Denne usikkerhed smittede af på hans forhold til Lotte, der forstod den som jalousi overfor Anders' efterfølger, der derfor nu i fuldt omfang fik de fordele, Peter før havde haft. Peter fik derfor flere klager over langsommelig sagsbehandling og overtog Anders gamle plads i fig. 3

Det betyder ikke, ud fra den systemiske tankegang, at gruppen ikke har ændret sig; men at den er fastlåst i et symptomskabende ændringsmønster.

Systemisk familierapi

Systemisk familierapi foregår normalt som en gruppesamtale styret af en terapeut.

Da den systemiske terapeut går ud fra, at årsagskæderne er cirkulære, spørger terapeuten fremad efter reaktioner på udtalelser og adfærd og ikke bagud efter årsager, og da enhver reaktion udløses af en forskel, leder terapeuten efter de forskelle, der udløser reaktionerne. Terapeuten forsøger derigennem at opdage og give deltagerne indblik i de usynlige årsagssammenhænge, der styrer familien.

Bedst er det, hvis alle familiemedlemmer pludselig opdager, hvordan deres indbyrdes adfærd er blevet styret af misforståelser og dårlige vaner, så alle falder hinanden om halsen og glade forlader terapien; men det normale er, at en familie behøver en vis tid for at kunne optage den nye viden, opbygge nye "kort" og derigennem en ny adfærd.

For en uddybning henvises til "Uddybende læsning" bag i bogen.

Systemisk analyse

Formålet med den systemiske analyse, der er baggrunden for denne bog, er at afdække de "kort", sognets aktører styrer efter og handler ud fra, når de samarbejder. Med andre ord, hvad de tror, at de andre forventer af hinanden, og af dem selv? Hvad forventer de selv af de andre? Hvilken vej går informationerne rundt blandt aktørerne? Hvis stemme betyder mest?

Og at afdække de faktorer på sognets arbejdsplads, der er stabile over længere tid. De faktorer der bevirker, at ansatte i forskellige sogne havner i konflikter, der er vidt forskellige; men alligevel følger et mønster der kan genkendes fra sted til sted.

2.4. Det teoretiske grundlag for systemisk terapi

Resume: Hovedantagelsen er, at enhver overførsel af energi, stof og følelsesmæssige relationer styres af en intern kommunikation (mind). Påvirkninger forårsages ikke af kræfter, der kæmper indbyrdes; men udløses af forskelle.

Beslutninger træffes ikke af den enkelte; men af den interne kommunikation.

Enhver person danner sit eget billede af den verden, den lever i; men kommunikationen samordner disse billeder, så flere personer kan danne det samme billede.

Modstridende oplysninger kan give mening, hvis de går op i en højere enhed.

Om en persons karaktertræk er gode eller dårlige afgøres af kommunikationen i den gruppe, personen indgår i.

Nye tanker og ny adfærd følges ikke ad, men opstår uafhængigt af hinanden, derfor kan en person ændre adfærd uden at ændre overbevisning og omvendt.

Den systemiske teori blev udviklet af Gregory Bateson (1904-1980), der blev født i England og uddannet som antropolog. I årene op til 2. verdenskrig arbejdede han med antropologisk feltarbejde på Ny Guinea og Bali.

Under krigen blev han i USA fra det teoretiske involveret i den praktiske brug af socialvidenskaberne. Her er det, han mødte de nye teorier omkring kommunikation, feedback og cirkulære kausalsystemer. Ideer, der greb ham, og som han sammen med andre i årene derefter, bl.a. på Palo Alto, brugte som en ny tilgang til psykiatrien. Det, der mandede ud i double-bind hypotesen. Derefter fulgte år med forskning omkring dyrs kommunikation og indlæring, bl.a. mellem forskellige arter.

På denne baggrund søgte Bateson at opbygge sin egen overordnede teori (Mind). En systemteori for alle de systemer, hvori indgår levende væsner, f.eks evolution, indlæring, erkendelse, et vådområde etc.

Hovedantagelsen er, at enhver overførsel af energi, stof og følelsesmæssige relationer i disse systemer styres af en intern kommunikation (mind). Disse mind-systemer er hierarkisk opbyggede på forskellige niveauer, der hver for sig er cirkulære systemer, der igen indgår i cirkulære systemer på højere niveauer.

Minds egenskaber ifølge Bateson

Bateson nåede aldrig at færdigformulere sin Mind-teori. I sin sidste bog, "Mind and nature" (1979) (Citater er i denne rapport fra den danske oversættelse: Bateson, Gregory: Ånd og natur - en nødvendig enhed. 2. udgave. Rosinante/Munksgaard 1991), opstillede han dog seks kriterier for en Mind-proces. På baggrund af disse og bogens øvrige kapitler har jeg her forsøgt at udskille et mind-systems 8 egenskaber. De egenskaber der danner det teoretiske grundlag for mine systemiske analyser.

Hvor meget af den systemiske teori hidrører fra Batesons og hvor meget fra andre?

Dette spørgsmål lader sig ikke besvare. Bateson udgav sine tanker omkring mind og andre emner i artikelform over mange år. Artikler der til dels blev samlet i 1972 i bogen "Steps to an ecology of Mind" (Steps to an ecology of Mind, New York. Balentine Books, 1972) Dvs., at fra Bateson begyndte på sine artikler, til han udgiver det første samlede teoretiske værk om mind i 1979 (Mind and Nature), går en periode, hvor Bateson inspirerer andre systemteoretikere og lader sig inspirere af disse. Det kan derfor være svært, at udskille hvem der hvor danner grundlag for hvem, og ifølge mind-teorien kan det heller ikke lade sig gøre; men sammenfattende kan det siges, at alle de tanker, - der fra andre systemteoretikere, f.eks H. Maturana, har givet inspiration til brugerne af den systemiske teori, - også er til stede i "Mind and Nature". Derfor kan Elsa Jones helt korrekt og dog misvisende udtale, at alt var til stede hos Bateson.

1. egenskab: Et mind-system består af dele og komponenter, der gensidigt påvirker hinanden. (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 88ff.)

Genstande og maskiner kan dog ikke danne et minds system, men godt være dele af et minds system.

Det betyder for en systemisk analyse, at de rum personer bevæger sig i også kan afgive og modtage information. En betydningsfuld placering vil tildele den, der indtager pladsen, betydning, ligesom en betydningsfuld person vil afgive betydning til den plads han indtager. Det betyder også, at for længst afdøde personer kan spille med i en samarbejds konflikt, så længe det, de sagde og gjorde, bliver husket og derved afgiver information til samarbejdsgruppen.

2. egenskab: Disse gensidige påvirkninger udløses af en forskel. (Ibid. s. 90f.)

Al perception og derfor også modtagelse af information er ifølge Bateson udløst af forskel. Forskel fra baggrunden, forskel fra før, forskel fra det forventede etc. Derfor kan en udebleven forskel også udløse en påvirkning,

"fordi nul i en sammenhæng kan være betydningsbærende; og det er modtageren af budskabet, som skaber sammenhængen" (Ibid. s. 38)

Da påvirkningen udløses, er der ingen lovbunden sammenhæng mellem forskellens størrelse og art og den udløste påvirknings størrelse og art. Denne skabes alene af den sammenhæng, modtageren sætter signalet ind i.

F.eks. om mit spark udløser et bid eller en underkastelse fra hundens side, er alene afhængig af hunden.

En systemisk samarbejdsanalyse begynder derfor med en åben, nysgerrig søgen efter forskelle.

Nysgerrig fordi man ikke ved, hvad der ledes efter, og åben fordi en stor forskel ikke nødvendigvis spiller nogen rolle for samarbejdspartnerne. Det kommer an på, om forskellen gør en forskel for dem.

3. egenskab: Mind-processen indeholder ingen energi, men kræver sideordnet energi. (Ibid. s. 97ff.)

Selv om den forskel, information er bygget af, er en immanent størrelse, der som et mønster er til stede i det fysiske stof uden at kunne udskilles,

så kræver det energi at overføre dette mønster fra et objekt til et andet, eller bedre formuleret, at opbygge det nye mønster informationen har udløst i det modtagende objekt, for "processer af enhver art kræver energi" (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 97.)

Både afsender og modtager af information har derfor en vis "begrænset bevægelsesfrihed" (Ibid. s. 99.), da de kan undlade at stille energi til rådighed, så den udløsende information ikke afsendes, ligesom de kan undlade at stille den energi til rådighed, der kræves for at lade sig udløse af den afsendte information. F.eks. jeg kan nægte at trække min hest til vandet, til gengæld kan den nægte at drikke vandet, når jeg har trukket den derhen.

Dette betyder for en systemisk analyse, at en samarbejdsconflikt ikke kører af sig selv; men hele tiden må vedligeholdes. F.eks. ved at der inddrages nye emner, så konflikten efter et stykke tid måske handler om noget helt andet.

4. egenskab: Mind-processer består af cirkulære (eller mere komplicerede) beslutningskæder. (Ibid. s. 100ff.)

Med Batesons ord:

"Da systemet er cirkulært, kan følgerne af begivenheder i ethvert punkt af cirklen føres hele vejen rundt og fremkalde ændringer i det oprindelige punkt." (Ibid. s. 101.)

Dvs. at en beslutning i et mind-system aldrig vil kunne føres tilbage til en enkelt person eller kunne forklares ud fra personernes "faste" interne relationer; men alene ud fra hvordan disse relationer reagerer sammen over tid.

Et mind-system kan her sammenlignes med de første dampmaskiner, og de teoretiske og praktiske problemer, de gav konstruktørerne. Problemet var, at så længe maskinens dele betragtedes parvis, i den rækkefølge de påvirker hinanden, var systemet letforståeligt ud fra en lineær logik; men i samme øjeblik maskinen startedes op, opstod der en række nye egenskaber, der gjorde, at maskinen løb løbsk eller gik op og ned i fart.

"ingeniørernes fejl bestod i, at de ikke tog hensyn til *tiden*. I ethvert givet system fandtes tidsforhold (Original udgaven engelske tekst er: "relations to time"), d.v.s. det var karakteriseret ved tidskonstanter, som var bestemt af den givne *helhed*. Disse konstanter var ikke bestemt af ligningerne for forholdet mellem de enkelte dele, men var *opståede* egenskaber ved systemet. (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 106.)

Dette betyder at en samarbejdsconflikt ikke kan løses, ved at man finder tilbage til den person, der er årsag til konflikten, for årsagen ligger ikke i personerne, men i relationerne imellem dem.

Årsagerne og virkningerne begynder og ender heller ikke nogen steder, da de indgår i en cirkel, der bider sig selv i halen. Enhver virkning bliver årsag til en ny virkning. F.eks. A opfører sig anderledes overfor B, end A plejer. Det bliver årsag til, at B opfører sig anderledes overfor C, end B plejer. Dette bevirker igen, at C opfører sig anderledes overfor D, end C plejer. Dette bliver igen årsag til, at D opfører sig anderledes overfor A, end D plejer. Hvilket bekræfter A i, at hans opførsel overfor B var berettiget. As opførsel bliver således ud fra normal tankegang både årsag og virkning. Han er både offeret og den skyldige, ligesom B, C og D på en gang er ofre og skyldige. Et andet eksempel: Chefen skælder ud, fordi medarbejderne ikke vil samarbejde, og medarbejderne vil ikke samarbejde, fordi de har en chef, der skælder ud.

En systemiske analyse går således ikke ud på at finde den skyldige, men at sammenstykke den ofte uhyre indviklede cirkulære årsagssammenhæng der holder konflikten ved lige. Da cirklen bider sig selv i halen, kan der søges begge veje langs den. Det er lige så berettiget at søge efter virkningerne af Bs opførsel, som at søge efter årsagen til den.

5. egenskab: I Mind-processen skal virkninger af forskel betragtes som omformninger (dvs. kodede versioner) af hændelser, der gik forud for dem. (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 106.)

Det, et menneske "ser", når det betragter en genstand, er ifølge Bateson ikke genstanden; men det billede nervecellerne danner, på grundlag af de forskelle øjets synsceller registrerer. To personer ser derfor aldrig den samme "verden". Det, de ser, er det billede, de hver for sig har dannet.

Men hvis et minds system skal kunne skelne en årsag fra en virkning, må man antage en vis regelbundethed i forholdet mellem virkning og årsag. Derfor vil f.eks. den kodede virkning af et smil oftest være velbefindende. Dvs. at alle de tilstedeværende vil føle sig veltilpas, når der smiler til dem.

I sociale minds systemer opbygges denne regelbundethed i kodning i høj grad ved påpegende kommunikation, hvor genstanden og dens kodning påpeges at høre sammen.

Der er således en grundlæggende forskel på genstanden, og det den kodes som. F.eks. et land og det flag, der er en kode for landet, så man symbolsk ærer landet ved at ære flaget, der er et mønstret stykke klæde og ikke et land; men Bateson nævner, at den menneskelige hjernes ene halvdel ikke er i stand til at foretage denne sondring mellem genstande og deres kodning.

"Deraf følger, at menneskelivet nødvendigvis må omfatte visse ikke-rationelle former for adfærd." (Ibid. s. 18.)

Det betyder for en systemisk analyse, at personer, der har det samme billede af konflikten, har tættere og nærmere relationer end de, der bærer forskellige billeder, og at personer kan have svært ved at skelne mellem konflikter, der tilhører arbejdslivet, og konflikter på det personlige plan, så en faglig uoverensstemmelse bliver tolket/forstået som en personlig krænkelse.

6. egenskab. Omformnings/kodningsprocesserne rummer et hierarki af logisk type. (Ibid. s. 114ff)

De "billeder", der dannes på grundlag af forskel, er ikke ligestillede, men danner et hierarki, hvor hvert niveau som i et hierarkisk samfundssystem "styrer", dvs. definerer billederne på det underliggende niveau, så de "tjener" det højere niveau.

F.eks. ligger leg derfor på et højere niveau end slagsmål, for i legen kan man holde hinanden fast, slå ud efter hinanden, råbe etc. Signaler, der på første niveau er kodet som tegn på fjendskab og ønske om at tilføje skade; men her i legen på andet niveau, er kodet som tegn på tæt tillid og fælles udfoldelse. Det overordnede budskab: "Dette er leg og ikke fjendskab", giver alle informationer på første niveau en anden betydning, så det ikke er modstridende, når personen smiler og ler, medens der slås ud efter ham.

Det gælder derfor også, at selv om vi i en levende organisme "mødes af et sådant virvar af budskaber, at de teoretiske problemer, der er opridset i det foregående, bliver rodet sammen" (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 118) , og niveauerne ikke kan adskilles, så "kan forståelsen atter fremtræde som sand på det næste, mere abstrakte niveau." (Ibid. s. 120)

Det betyder for en systemisk analyse, at hvis alle de forskellige konfliktfremmende adfærdformer kan sættes ind i en overordnet ramme, der giver mening, opløses konflikten. Enten ved at adfærden ændrer sig, eller fordi den uændrede adfærd nu giver god mening og derfor ikke vedligeholder konflikten.

7. egenskab: Selvet eksisterer i mindsystemet ikke som en fysisk og tidsmæssig afgrænset størrelse (Ibid. s. 135ff).

.Som Bateson udtrykker det

Det åndelige system (Original udgaven engelske tekst er: "The mind") rummer ingen ting,, kun tanker (d.v.s. informationer om forskelle,, På samme måde rummer det åndelige system (Original udgaven engelske tekst er: "The mind") ikke tid og rum, kun tanker om "tid" og "rum". Det følger heraf, at individets grænser, hvis de overhovedet eksisterer, ikke er rumlige grænser, (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 135-36)

De karaktertræk, der normalt forbindes og ligestilles med et selv, er derfor ikke indlejret i personer, men i relationen mellem personer. Når to personer indgår i en relation, sker der ganske vist forandringer i de to personer; men relationen kom først, og karaktertrækkene kan derfor betragtes som mønstre eller "*Kategorier af organisering af adfærd i en sammenhæng*". (Ibid. s. 139) Selvet bliver derfor i Batesons mind-system et heuristisk begreb, der kan kastes bort, når tænkningen når et højere niveau. (Ibid. s. 139)

Det betyder, at en persons karaktertræk ikke alene er afhængige af hans/hendes adfærd, men nok så meget af den gruppe, der tolker adfærden. Hvis han/hun da træder ind i en ny gruppe, der tolker hans/hendes vante adfærd som udtryk for negative karaktertræk og han/hun under indtryk af den nye gruppe ændrer sin adfærd, ændres hans/hendes karaktertræk også. "Han/hun er i den nye gruppes øjne blevet et andet menneske".

8. egenskab: Fremkomsten af nye begreber, erkendelser og adfærdsmønstre styres i mindsystemer af dobbelte stokastiske systemer. (Ibid: s. 153 ff.)

Ifølge Bateson er tænkningens processer (Tænkningens processer benævnes også som indlæringen eller den kreative tænkning. (Ibid: s.199.) styret af dobbelte stokastiske systemer, et digitalt og et analogt. (Ibid: s.197.)

I det digitale stokastiske system, der kun omfatter individets hjerne,

"er skabelsen af nye begreber næsten fuldstændig (måske ikke fuldstændig) afhængig af omrokering og nykombination af de ideer, vi allerede har." (Ibid: s. 198.)

Dette er det vilkårlige element. Den stokastiske proces fuldendes derefter gennem den udvælgelsesproces,

"at en eller anden form for konsistens eller sammenhæng - stiv eller fantasifuld - er tænkerens første krav til de begreber der dukker op i det åndelige system (Original udgaven engelske tekst er: "the mind") (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 198)

Denne stivhed sikrer en vis ensartethed mellem det nye og det gamle og er årsag til, at formelle tankemæssige ligheder kan spores gennem mange generationer.

I det analoge stokastiske system, der

"ikke bare omfatter individets hjerne, men også verden omkring organismen", (Ibid: s. 199)

gennemtvinger erfaringen forandringer af "vaner og soma" (Ibid: s. 199)

Det vilkårlige element i dette system skyldes, at

"Enhver af den levende organismes handlinger omfatter et eller andet mål af prøv-og-tag-fejl, og for at forsøget kan være nyt, må det i en eller anden grad være vilkårligt." (Ibid: s. 200)

og den udvælgelsesproces, der her sorterer, er erfaringen, dvs. om udfaldet blev erfaret som godt eller dårligt.

Der er dog også en anden udvælgelsesproces, der begrænser det analoge stokastiske systems muligheder for at frembringe nyt. Det er den forudgående indlæring i det digitale stokastiske system, dvs. at et systems selvforståelse kan umuliggøre en adfærdsændring.

Omvendt skulle en ændret adfærd, når ændringen bliver tilstrækkelig gennemgribende, også rent teoretisk medføre en ændret selvforståelse; men om disse nødvendige ændringer i tænknings digitale processer også, med Batesons ord, "bliver følgen er et helt særskilt spørgsmål." (Ibid: s. 196), dvs. at der kan forekomme endog store forskelle mellem selvforståelse og adfærd.

Det betyder, at mennesker hele tiden tænker nye tanker ved at sætte gamle tanker og ideer sammen på en ny måde. For at den nye tanke kan slå igennem, skal den dog hænge nogenlunde sammen med de tanker og ideer, personen havde i forvejen. Det medfører, at nogle tanker ikke kan fremkomme, enten fordi de "gamle" tanker, de skal sættes sammen af, endnu ikke er blevet tænkt eller fordi tanken er "utænkelig" for personen.

Mennesker prøver også hele tiden forsøgsvis at gøre tingene på en ny måde, og hvis den nye adfærd giver et bedre resultat end den gamle, overtager man den nye adfærd.

Tanker, ideer og adfærd følges således ikke ad. En samarbejdsgruppe kan udmærket tilslutte sig en adfærd og benytte en anden. Det klassiske eksempel er sognet, hvor alle er enige om, hvor vigtigt det er at tale åbent sammen, og glæder sig over at være et sogn, hvor man gør det. Det er bare ti år siden, man førte den sidste åbne samtale.

Normalt vil en så tydelig forskel mellem adfærd og selvforståelse bevirke, at man ændrede en af delene; men erfaringerne viser, at det ikke behøver være tilfældet.

9. egenskab: De hierarkiske lag i mind-systemet er forbundet af en dialektik mellem form og proces, med hierarkisk styring. (Bateson, Gregory: Ånd og natur s. 203 ff.)

Med Batesons ord:

"den kendsgerning, at hierarkiet i åndelige og biologiske systemer ikke kun er en række af klasser, klasser af klasser og klasser af klasser af klasser, men også er blevet en dialektik mellem form og proces." (Ibid. s. 209.)

Dvs. at den proces, der foregår på ét niveau, formes af den proces, der foregår på det ovenliggende niveau etc.

Når en person modtager information/feedback, vil værdien/indholdet af denne være bestemt af et niveau over personen. Når f.eks. A fra sin krop modtager information/feedback om, at rummet er køligt, er denne informations/feedbacks indhold bestemt af hans fysiske konstitution, dvs. om han er hærdet eller lige er vendt tilbage fra et ophold i troperne. Hans temperaturfølsomhed er med andre ord formet af processer på et højere niveau.

Med et andet eksempel fra Batesons hånd: Når færdselsbetjenten reagerer på en hastighedsovertrædelse, er hans reaktionsmønster formet og gjort selvkorrigerende af det ovenliggende niveau i mindsystemet gennem den proces, der ligger i politimesterens mangeårige feedback på færdselsbetjentens reaktionsmønster.

I den fortsatte dialektik mellem form og proces er imidlertid også politimesterens reaktionsmønster formet og gjort selvkorrigerende af lovgivningsmagten, der igen er formet og gjort selvkorrigerende af vælgerens holdning.

Hvis dette hierarki ikke respekteres, opstår der i sociale systemer funktionsproblemer, fejlfunktioner eller sammenbrud.

F.eks. hvis lovgivningsmagten indretter lovgivningen efter betjentens udsagn/information, istedet for efter de udsagn/informationer samfundet som helhed giver om hastighedsgrænser, deres effekt og regulering.

Bateson var, som enhver tænker er det, et barn af sin tid, derfor vil jeg vove den påstand, at han, hvis han havde levet ti år længere, ville være begyndt at tænke i netværk og have modereret sin hierarkiske opbygning af Mind. Der går megen kommunikation på tværs af de hierarkiske lag, og denne uformelle kommunikation spiller en meget stor rolle i ethvert socialt system, ikke kun som en undergravende faktor, men også som en bærende del.

For den kirkelige arbejdsplads gælder imidlertid, at den gamle hierarkiske struktur, der kan føres tilbage til tidlig middelalder, stadig genspejles i bygningen og den formelle arbejdsdeling. Desuden er det faglige system også hierarkisk opbygget. Derfor vil det på den kirkelige arbejdsplads være formålstjuntligt at holde sig til og respektere den formelle hierarkiske opbygning, hvis en samarbejdsconflikt når op over et "vist" niveau.

I samme øjeblik en samarbejdsconflikt bliver til en sag, hvor domstolene skal skelne mellem ret og pligt, bør man uførtrodet holde sig til det udmærkede faglige retssystem, vi har her i landet.

3. Redegørelse for empirien og analysen af den.

Resume: Empirien består af på 54 interviews på mellem en halv og tre timers varighed. 47 interviews af ansatte, præster og menighedsrådsmedlemmer i to sogne, der stod for at skulle ansætte en sognemedhjælper. Disse personer blev interviewet to gange. Første gang umiddelbart efter at stillingen var opslået ledig, og anden gang fire måneder efter at sognemedhjælperen var tiltrådt.

De resterende 7 interviews er med formænd og konfliktlødere fra de ovennævntes bagland. På systemisk grundlag blev de første to interviewrunder analyseret for forskelle, for at opstille et mønster for, hvordan et normalt fungerende sogn fungerer og løser sine potentielle konflikter. Dernæst blev dette mønster udbygget gennem tredje interviewrunde, der skulle belyse, hvad der sker, når konflikter udløses og får lov til at udvikle sig.

Empirien første del består af to sogne, et fritliggende vestjydsk bysogn på 4000 indbyggere, der primært søgte en sognemedhjælper til undervisning, og et østjydsk storby sogn på 6000 indbyggere, hvor sognemedhjælperen primært skulle stå for en besøgstjeneste.

Interviewgruppen bestod af præster, menighedsrådsformænd, de af menighedsrådene nedsatte sognemedhjælperudvalg, sognemedhjælpere, kordegne, organister, gravere, kirketjenere, og kirkesangere. På trods af forskelle i personalesammensætningen blev det 12 interviewpersoner i hvert sogn. Der blev afsat en time til hvert interview i første runde, der foregik før sognemedhjælperens ansættelse, medens jeg i anden runde, der foregik tre til fire måneder efter ansættelsen, individuelt afsatte mellem en halv og to timer til hver.

Første interviewrundes spørgsmål var meget strukturerede. De var bygget over de anvisninger, Karl Tomm giver i "Systemisk intervjuetodik" (1989).

Første interviewrundes spørgsmål

Hvem erindrer du fik ideen til den første sognemedhjælper i XX sogn?

Hvem har taget initiativ til den igangværende ansættelse?

Hvad forventer/håber/tror du en sognemedhjælper vil betyde for XX sogn. ELLER Hvilken positiv eller negativ indvirkning vil en sognemedhjælper få for XX sogn?

Hvad er sognepræsternes forventninger? (Her enkelt med navns nævnelse)

Menighedsrådsformand NNs forventninger

Sognemedhjælperudvalgsmedlemmernes forventninger? (Her enkelt med navns nævnelse)

Organist NNs forventninger?

Kordegn/sekretær NNs forventninger?

Eventuel graver NNs forventninger?

Eventuel kirketjener NNs forventninger?

De frivillige organisationer omkring kirkens forventninger?.

Hvad tror du sognemedhjælperen vil forvente af dig?

Sognemedhjælperen er primært ansat til XX opgaver, hvis vedkommendes stilling skal udvides, hvilke opgaver er så mest nærliggende, og hvem kan tænkes at føre disse frem?

Hvad tror du præsterne forventer af dig i forbindelse med sognemedhjælperen?

Hvad tror du sognemedhjælperudvalget forventer af dig i forbindelse med sognemedhjælperen?

Hvordan tror du ønsker og forhold omkring sognemedhjælperens ansættelse og arbejdsindhold vil blive formidlet til menighedsrådet?

Når sognemedhjælperens indsats begynder at vise sig, hvem vil så høste en eventuel positiv/negativ kritik for vedkommendes ansættelse?

Hvad vil det være godt for en kommende sognemedhjælper at vide om XX sogn for ikke at dumme sig i mødet med kolleger, menighedsrådet, sognebørn?

Det var spørgsmål, der skulle give mig adgang til aktørernes selvforståelse, afklare kommunikationsvejene og vise eventuelle skjulte alliancer.

Ud fra svarene opstillede jeg en hypotese, for hvordan sognene fungerede, og hvad der ville være sket, når jeg kom igen fire måneder efter sognemedhjælperens ansættelse.

Anden interviewrundes spørgsmål var ikke så strukturerede. Der var fem faste spørgsmål. Fire der skulle afklare, hvordan sognemedhjælperen var blevet indstruktureret på nuværende tidspunkt og et uddybende spørgsmål ang. interviewpersonens egen selvforståelse.

Anden interviewrundes faste spørgsmål.

(Hvor kommer værdinormerne fra,) Hvor finder du din arbejdsglæde, tilfredsstillelse, selvfølelse?

Hvordan har sognemedhjælperansættelsen opfyldt dine forventninger?

Hvordan har sognemedhjælperansættelsen opfyldt andres forventninger?

Har sognemedhjælperen selv givet udtryk for glæde eller frustration?

Hvordan fungerer vedkommende i sognet og medarbejderskaren?

Derudover var der til hver enkelt en række individuelle spørgsmål, der kunne bekræfte eller afkræfte den hypotese jeg havde opstillet.

På denne baggrund dannede jeg et billede af hvordan et "normalt fungerende sogn" fungerer, og vendte mig derpå mod aktørernes landsforeninger og faglige organisationer, for at erhverve viden om hvilke typer samarbejdskonflikter, der når frem til dem, og hvordan de normalt forløber. Interviewpersonerne kom denne gang til at bestå af 2 konsulenter, 4 formænd, 1 fuldmægtig, og jeg afsatte to til tre timer til hvert interview.

Denne interviewrundes spørgsmål var meget løst strukturerede, og ud fra de grundlæggende spørgsmål, der er refereret ovenfor, opstod der i løbet af de to måneder, denne runde tog, flere nye og supplerende spørgsmål, ligesom jeg siden havde telefonisk kontakt med flere af disse interviewpersoner.

Til belysning af den del af rapporten, der rent empirisk er dårligst underbygget på grund af begrænset tid og den uhyre komplekse struktur, der her råder, nemlig omkring præster og i menighedsråd, har jeg yderligere haft kontakt til projektlederen bag SUS. Et udviklingsprojekt omkring "Samarbejde og Udvikling i Sognet", der har fokuseret på menighedsrådets rolle og er i sin slutfase.

Efter 17 år som præst kan det, jeg oplevede på vej gennem dette projekt, bedst beskrives som en vandring rundt i et gammelt hus, hvor man som beboer troede, man kendte rummene.

(Det kan illustreres med et eksempel på, hvad jeg søgte at udskille og fandt i stedet. Jeg har, trods ihærdig søgning, endnu ikke kunnet finde et mønster for kønsrelaterede forskelle, hverken inden for adfærd, selvforståelse eller konflikter; måske er der noget omkring anvendelse af det åbne demokrati i konfliktsituationer; men eksemplerne er for få til at danne et mønster. Det eneste mønster er, at andelen af kvinder stiger for alle faggrupper.

Men der dukkede et andet mønster op, hvor den forskel i adfærd, selvforståelse og konfliktmønstre, der historisk har været fordelt efter køn, nu omfordeles efter magtforhold, så den kvindelige adfærd her snarere er den svage parts adfærd, dvs. de kontekstbestemte handlemuligheder, den svage har, end en kønsrelateret adfærd. Det Bourdieu også mente at udlede i "La Domination Masculine", Callewaert, Staf et al: "Pierre Bourdieu. Centrale tekster inden for sociologi og kulturteori".)

Der var mange ukendte rum og løngange, og mit billede af de, der bor i huset, ændrede sig for nogles vedkommende flere gange, ligesom jeg blev meget klogere på den del af huset, jeg selv bebor til dagligt.

Mest spændende var det nok, når interviewpersonerne svarede på noget andet, end det, jeg spurgte efter, så jeg fik adgang til en viden og nogle sammenhænge, jeg ikke havde haft mulighed for at spørge efter. Det var som mure, der væltede og afslørede nye fløje.

Om rapportens emne kan generelt siges, at jeg fandt samme mønster for konfliktmuligheder i de to sogne, og at dette mønster blev bekræftet af tredje del af empirien.

Groft skitseret har menighedsråd konflikter omkring kommunikation, præster omkring samarbejde, kordegne omkring magt, gravere og kirketjenere omkring rum, organister omkring synlighed og sognemedhjælpere omkring selvforståelse.

Dette indikerer, at samarbejdsconflikter ikke så meget bunder i "forskellig kemi" som de fleste af aktørerne mente; men i aktørernes kontekst. Det er disse kontekster, jeg har analyseret efter.

4. Folkekirken adfærd

En organisations selvforståelse og adfærd følges ikke ad.

Selvforståelsen opstår i samspillet mellem mennesker. Den ændrer sig hele tiden efter hvilke stemmer, der taler, og hvilken vægt, den historiske kontekst tildeler stemmerne.

Adfærd ændrer sig hele tiden efter, hvad der fungerer bedst. Dens opgave er alene at få systemet til at fungere, ikke at forklare hvorfor det gør det, og hvordan det burde fungere.

Nogle gange følges de pænt ad. Nogle gange lægger de hindringer i vejen for hinanden.

4.1. Folkekirken organisatoriske opbygning, betragtet som en virksomhed.

Resume: Indenrigsministeriet har Kommunernes Landsforening til at forhandle løn og arbejdsvilkår med kommunernes ansatte. Det har Kirkeministeriet ikke, når det gælder menighedsrådenes ansatte. For at inddrage menighedsrådene i disse forhandlinger har Landsforeningen af menighedsrådsmedlemmer fået udtaleret.

Sognets personalechef, kontaktpersonen, er ikke til stede på arbejdspladsen, derfor er flere af hans funktioner blevet overdraget til de ansatte.

For år tilbage påviste forskerne, at humlebien ikke kunne flyve. Vingefanget var for lille, vægten var for stor etc. Det medførte som bekendt ikke, at humlebien holdt op med at flyve; men at forskerne ændrede deres beregningsmåder.

Folkekirken kan, hvis den betragtes som en virksomhed, heller ikke fungere. Arbejdsgiveren er ikke til stede på arbejdspladsen og indgår ikke i forhandlingerne omkring løn og arbejdsvilkår. Ifølge alle teorier om virksomhedsstyring kan en sådan virksomhed ikke fungere; men Folkekirken gør det alligevel.

Det efterfølgende afsnit og fig. 4 er et systemisk bud på, hvordan den bærer sig ad. Fig. 4 er dog kun en skitse, der for anskuelighedens skyld ikke medtager provstiudvalgene og kommunalbestyrelserne, ligesom forholdet mellem præsten, menighedsrådet og de ansatte kun er skitseret og må søges under afsnit 4.3.

Når folkekirken ansættelsesforhold har sin nuværende opbygning, skyldes det i høj grad kirkepolitiske forhold. Hvem, der af kirkepolitiske grunde ikke vil afgive magt, og hvem der ikke vil modtage magt, er svært at udgrunde. Jeg har mødt næsten lige så mange forklaringer, som der er parter, og må derfor holde mig til at:

Det er kirkepolitiske ideer, der gør, at menighedsrådene, selv om de er arbejdsgivere, ikke indgår som en formel forhandlingspart, når der forhandles løn og arbejdsvilkår for deres ansatte, sådan som Kommunernes Landsforening gør det, når deres ansattes løn og arbejdsvilkår skal forhandles.

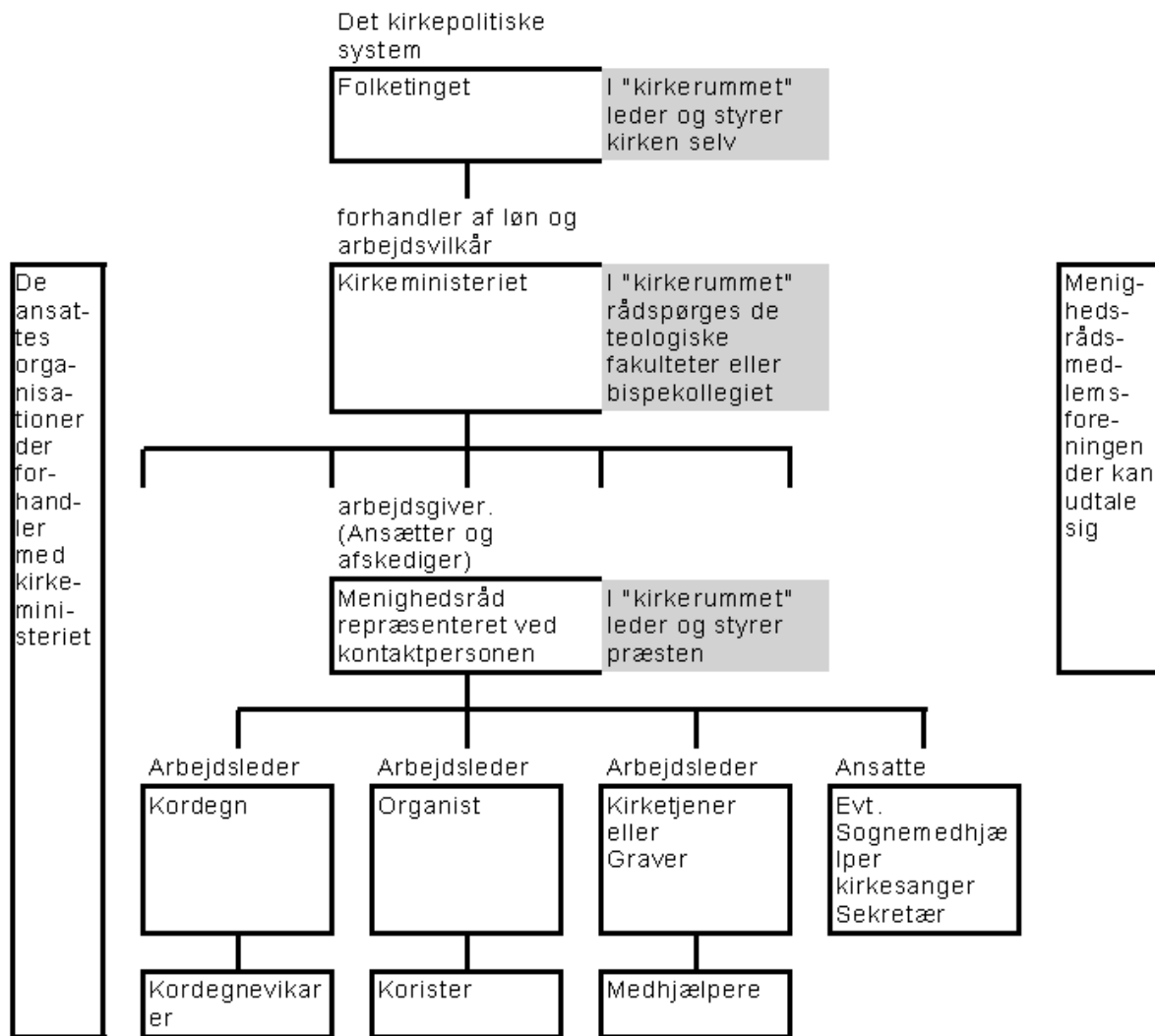


Fig. 4. Se kommentar i teksten

Så længe antallet af ansatte under menighedsrådene var stærkt begrænset, var det ikke noget problem; men da antallet af ansatte begyndte at vokse stærkt, blev det mere og mere presserende at lade denne manglende part indgå. Derfor udviklede systemet en adfærd, der bevirker, at den manglende part kan virke med uden officielt at gøre det. Det sker, ved at systemet giver udtaleret til en af menighedsrådenes enkeltmedlemmer privat dannet forening, Landsforeningen af Menighedsrådsmedlemmer. Denne private forening har så samstemmende udviklet den adfærd, systemet forventer af en arbejdsgiverorganisation.

Lige så spændende er dernæst, hvordan Folkekirkesystemet på sogneniveau reagerede på det samme problem.

Da Kirkeministeriet, Landsforeningen af Menighedsrådsmedlemmer og de ansattes organisationer blev opmærksomme på de problemer, det stigende antal ansatte gav i sognene, reagerede man ved, efter forbillede fra erhvervslivet, at indføre en formel personalechef, benævnt menighedsrådets kontaktperson.

Da denne imidlertid modsat sit forbillede ikke var dagligt til stede på arbejdspladsen, så vedkommende ved uventet forfald blandt personalet kunne tilkalde vikarer, udviklede systemet på sognebasis den uformelle adfærd, at overlade denne funktion til den syge selv eller til den af personalet, der var lettest at træffe, dvs. kordegnen.

Således lykkes det alligevel for Folkekirken at fungere på trods af den fraværende arbejdsgiver og personalechef.

4.2. Magtudligningen i Folkekirkesystemet.

Resume: Den meget centrale fordeling af magt, er på retur overalt i Folkekirkesystemet

Noget, jeg igen og igen er stødt på, er en magtudligning, der igennem flere år ovenfra har virket ned igennem Folkekirken.

Groft skitseret uddelegeres der af Kirkeministeriets magt til bispes og menighedsråd. Ligesom der uddelegeres af bispes og provstiuvalgenes magt til præster og menighedsråd. Præsterne fratages magt i forhold til menighedsråd, og den magt, kordegnen før havde som arbejdsleder, er blevet uddelegeret til de ansatte. Til at anskueliggøre dette vil jeg komme med en række eksempler.

Medens Rigsdagen i 1947 ved lov gav kvinder adgang til at blive ordineret til præster, blev kompetencen ang. registrerede partnerskabers adgang til kirkelig velsignelse i 1997 overdraget bispekollegiet. Ligesom fordelingen af de 52 nye præstestillinger, der skal oprettes og fordeles i perioden 1997-2000, blev overdraget bispekollegiet.

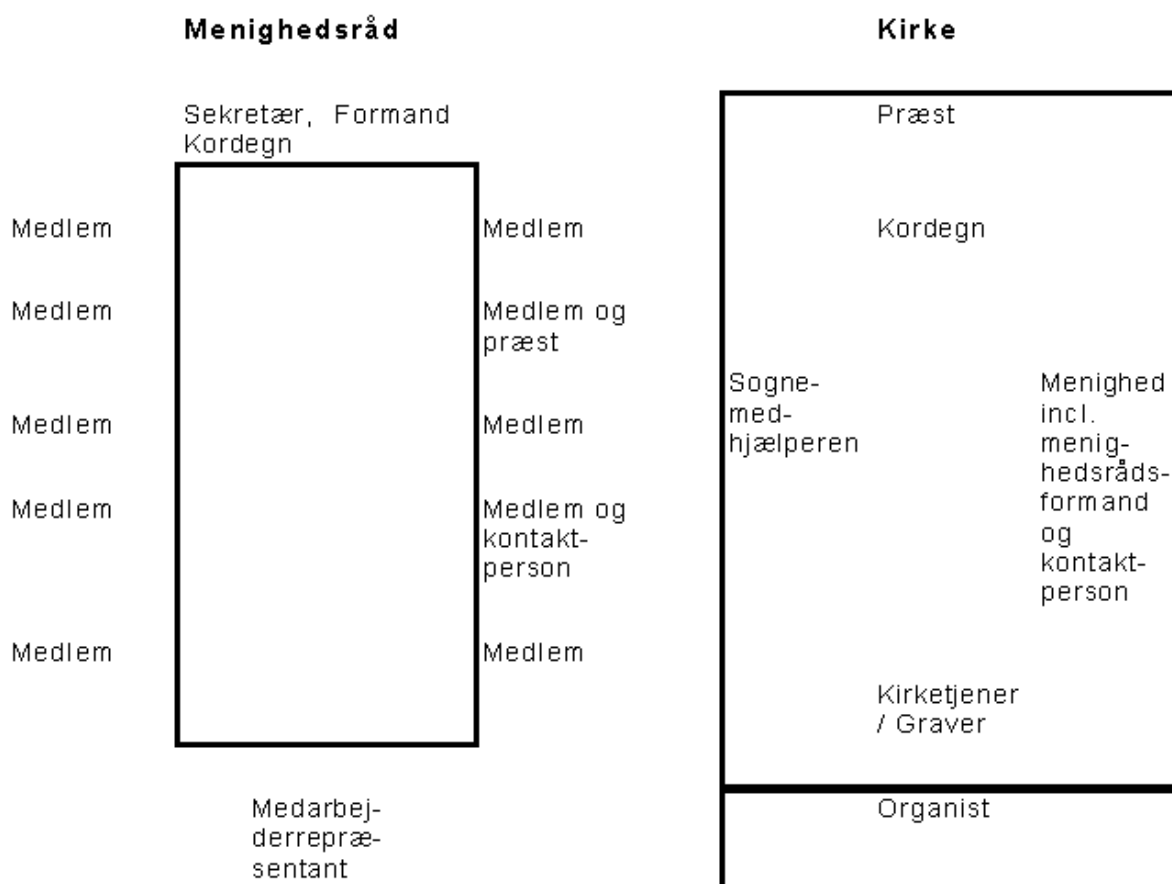
Menighedsrådsloven af 1989 gav menighedsrådene mulighed for samarbejde på tværs af sognegrænser, og igennem en dispensationsparagraf fik de mulighed for at ansætte sognemedhjælpere, ligesom en dispensationsparagraf, i menighedsrådsloven af 1996, muliggjorde en uddelegering af provstiuvalgenes kompetence vedrørende budgetter til menighedsrådene.

Løbende er mange kompetenceforhold omkring tilladelige arrangementer og tekstiler i kirken etc. fra bisperne blevet overdraget menighedsrådene.

Midt i 60erne blev kordegnen frataget sin kompetence som arbejdsleder for de øvrige ansatte, der blev ansatte og arbejdsledere på lige fod, og i 1971 fik alle præster, undtagen hjælpepræsterne, formelt samme titel og rang af sognepræster.

Kommentar: På sogneniveau modvirkes denne magtudligning imidlertid af den centrale plads, kordegnen siden har fået i budgetlægning og budgetadministration.

Dette forhold er i dag en kilde til fejlfunktion og samarbejdsproblemer, der kunne svækkes, hvis menighedsrådene foretog halvformelle uddelegeringer af budgetadministrationen til arbejdsledere og ansatte, så disse selv blev ansvarlige for deres budgetter. Se evt. under kordegnen.



4.3. Folkekirkens to rum og deres konfliktløsende funktion.

Resume: Hvis en konflikt ingen løsning har, kan parterne tildeles hver sit "rum". Derved minimeres konflikten til grænsestridigheder, der til gengæld, som kirkens historie viser, gennem tiden kan forrykke grænserne ganske betydeligt.

I sognet er præsten og menighedsrådet tildelt hver sit rum. Menighedsrådets område og magt hviler på styring af økonomien og ansættelser samt kompetence på enkeltområder. Præstens område og magt hviler på, at han i sin embedsførsel stort set er uafhængig af menighedsrådet, og at han i kraft af sin funktion og synlighed lettere bliver identificeret med kirken.

Hvis præst og menighedsråd taler med en stemme undgås mange konflikter med de ansatte og mellem de ansatte indbyrdes.

I en samarbejdskonflikt vil den ansatte være den svage part.

Menighedsrådet, som præsten er født medlem af, er de ansattes arbejdsgiver. Men når de ansatte medvirker ved kirkelige handlinger, er det præsten, der suverænt anviser de ansatte deres plads, og hvordan de skal udføre deres opgaver. Hvis de ansatte er utilfredse med præstens anvisninger, kan de ikke klage til menighedsrådet, for menighedsrådet er ikke præstens arbejdsgiver, og når præsten står for alteret, handler han ikke mere på menighedsrådets vegne, men på egne vegne. Præstens foresatte er biskoppen, til hvem såvel de ansatte som

den læge del af menighedsrådet må henvende sig, hvis de ønsker at klage over præsten. Ved siden af dette fører præsten tilsyn med, hvordan kordegnen fører kirkebøgerne og med den forkyndelsesmæssige del af sognemedhjælperens arbejde.

Folkekirkens indretning er svær at fatte og har givet mange ansatte, præster og menighedsrådsmedlemmer problemer med, hvor de stod i forhold til hinanden. I det følgende har jeg derfor foretaget en systemisk historisk analyse af "Folkekirkens to rum" og deres funktion som konfliktlødere.

4.3.1. Konflikter op igennem kirkens historie

Op igennem kirkens historie opstod hele tiden forskelle, der kunne udløse en påvirkning; men hvis forskellen ikke blev opfattet som en mærkbar trussel af modtagerne, udløste den ingen konflikt. Det var f.eks. det, der skete, da Frans af Assisis tiggermunke blev godkendt som en fornyelse i kirkens liv og ikke som en undergravende faktor, der ville true den sociale stabilitet. (Minds 2. egenskab.)

For at en opstået konflikt kunne holdes igang, måtte processen desuden stadig tilføres energi. F.eks. ophørte 30 årskrigen ikke efter de 30 år, fordi parterne var blevet enige, for de forskelle, der havde udløst krigen, var efter de 30 år endnu større, end da krigen begyndte. Krigen ophørte, fordi ingen mere havde kræfter eller lyst til at fortsætte den. (Minds 3. egenskab.)

Derfor blev mange mulige konflikter op igennem kirkens historie aldrig udløst, og mange af de konflikter, der opstod, løb ud i sandet, fordi parterne kørte træt, sådan som det stadig sker med de fleste konfliktmuligheder på sogneniveau.

Men der opstod også forskelle, der udløste konflikter. Konflikter, der kunne fortsætte på tidsubestemt tid.

F.eks. blev pavemagten op gennem middelalderen så vigtig en magtfaktor, at paven som politisk brik kunne true kejsermagten med skakmat, sådan som det skete da kejser Henrik IV i 1077 på bare fødder måtte gå sin Canossagang.

Et andet hjemligt eksempel var konflikten mellem statskirken og de tidlige vækkelsesbevægelser. Før Grundloven af 1849 var der Luthersk reformert religionsudøvelsespligt i Danmark, og præsterne skulle føre tilsyn med, at der ikke forekom andre former for religionsudøvelse. Derfor nedlagde de mange steder forbud mod, at "De vakte" mødtes, da disse oftest havde kontakt sydpå til Herrnhut og derfra modtog et nyt fromhedsideal, der var forskellig, fra den lutherske ortodoksi præsterne var oplært i.

Stillet overfor disse konflikter har systemet igen og igen grebet til den løsning at tildele parterne hver sit "rum". Kejseren og kirken blev tildelt hver sin opgave. Groft skitseret skulle staten styre landet og kirken frelse sjælene. De danske vækkelsesbevægelser fik ret til religionsudøvelse udenfor "kirkerummet", det kirkerum der hidtil havde omfattet hele riget.

Dermed tydeliggjordes forskellene, så man lettere kunne forholde sig til dem, og da forskellene ikke mere berørte hinanden, svandt konflikten ind.

Da historien aldrig står stille, ændres grænserne mellem de to rum imidlertid hele tiden, (Minds 4. egenskab) derfor er grænsen mellem de to rum, Den danske Folkekirke for tiden er delt op i, heller ikke trukket op i fig. 4. på side 27.

4.3.2. Sognets to rum

Sognet har to stærke parter, præst og menighedsråd, og to rum, "kirkerummet" og "Rådsrummet", der går tilbage før reformationen (Den danske kirkes historie bind 4, s. 57, Nordisk forlag, København 1959.) og fortsat bruges af sogn esystemet til at opløse mange forskelligartede konflikter. (Rummene har en egenskab mere, de er også en væsentlig kontekst når kirkesystemet tildeler aktørerne deres selvforståelse. Se afsnittet om aktørprofiler.)

Grænserne er flydende og fleksible, ligesom de er forskellige fra sogn til sogn; men de er der, og hvis de overskrides fra en af siderne, har en konflikt alle muligheder for at blive udløst og accelerere. F.eks. hvis Menighedsrådet på sine møder tager præstens prædiken op, eller hvis præsten vil afgøre en ansættelsessag.

I det følgende vil jeg opridse de nuværende grænser mellem de to rum og magtforholdet mellem deres indehavere.

4.3.3. Magt giver indflydelse, også i sognesystemet

Systemer styres af "mind" gennem cirkulære beslutningskæder, (Minds 4. egenskab.) derfor kan, ifølge Bateson, ingen enkeltperson eller enhed udøve *ensidig* kontrol med en anden person eller enhed, dvs. styre systemet.

Magt kræver en kollektiv erkendelse, der definerer en person som magtfuld og andre som pligtige til at lyde. Når denne kollektive erkendelse forsvinder, opstår revolutioner, og magten skifter hænder; men i konteksten ligger, som Elsa Jones påpeger, en fordeling af magt. (Jones, Elsa: Familieterapi i systemisk perspektiv. Dansk psykologisk Forlag 1996 side 139ff.) En magtfordeling, der tildeler enkeltpersoner større indflydelse på, hvad den cirkulære beslutningskæde afgør sig for.

Idet jeg i det følgende tilskriver partnerne magt, afviger jeg således fra Bateson, og følger i stedet hovedlinjen indenfor systemisk terapi og virksomhedskonsultation i dag. En konsekvent brug af Bateson vil tilskrive offeret samme ansvar som bøddlen, og den mishandlede samme ansvar som overgrebsmanden.

4.3.4. Sognets to stærke parter, præsterne og menighedsrådet, og de "rum" systemet for nærværende har tildelt dem.

Rammerne omkring de kirkelige handlinger i form af kirkebygningens vedligeholdelse og personalets kvalifikationer blev ved menighedsrådenes oprettelse i 1902 tillagt disse, og hvad der siden 1902 er kommet til af ansatte og bygninger til møder, kontorer etc., er blevet lagt ind i denne pulje.

I forbindelse med præsternes overgang til fast løn blev desuden alle præstelønningskassernes midler i form af avlsgårde og præsteboliger tillagt menighedsrådene. Det var de midler, præsterne hidtil selv havde administreret, og hvoraf de sammen med lokale offerdage var blevet aflønnet. Det er derfor i dag menighedsrådene, der administrerer, hvad der lokalt sættes af til præstefamiliens bolig og derigennem afgør boligens vedligeholdelsesstandard. Dette forhold er en væsentlig magtfaktor og potentielt konfliktskabende, idet den direkte inddrager præstens familie som aktører i samarbejdsprocessen mellem præst og menighedsråd.

Menighedsrådet kan desuden gennem sin administrering af begge kasser styre størrelsen af de midler, der sættes af til såvel konfirmandundervisning og kontorudstyr som til messeklæder etc.

Det har ligeledes fået kompetence til at fastlægge gudstjenestetidspunkter, og hvilket af de autoriserede ritualer for højmesse, præsten skal benytte. Endelig er menighedsrådet arbejdsgiver og ansættende myndighed for præstens nærmeste samarbejdspartnere, kordegnen, graveren, organisten etc.

Gennem årene er menighedsrådene også blevet tillagt større og større indflydelse, hvad angår præsteansættelser, så det i dag i praksis er menighedsrådets flertal, der afgør hvilken præst, der ansættes; men det er under henvisning/hensyntagen til præstens frihed i sin forkyndelse stadig, - som før menighedsrådene blev indført, - Kirkeministeriet, der ansætter, og biskoppen der som arbejdsgiver fører tilsyn med præsten. Menighedsrådet kan således ikke afskedige en præst eller formelt påtale præstens embedsførelse, konfirmandundervisning, prædikener, husbesøg, indledende konfirmandforberedelse etc.

Da menighedsrådet er valgt, kan præsten derimod prøve at få dette udskiftet, hvilket i flere tilfælde er lykkedes. (Hanstholt 84-85, Holme 97. Den potentielle magtfaktor, der ligger i det åbne demokrati, modsvares af en tilsvarende skjult pressionsmulighed, korridorpolitik, der sjældent når ud i medierne; men, for dem der mester den, er hurtigere og mindre omkostningskrævende for udøveren.)

Når præsten modsat menighedsrådet i personsager kan bruge denne magtfaktor, har det flere årsager. Ud fra min empiri opdagede jeg, at eftervirkningerne af den historiske kontekst, hvor præsten tidligere var defineret som den styrende og mest kompetente, stadig spiller en forbavsende stor rolle.

Dertil kommer, at det præsten udfører som præst, dvs. dåb, altergang, velsignelse, forkyndelse, forstås som kirkens hovedopgave.

Disse to momenter sammen med præstens større synlighed i kirkerummet og sognet gør, at præsten lettere end menighedsrådet bliver en personliggørelse af kirken.

Dertil kommer, at præsten rent fysisk og ofte også følelsesmæssigt kommer tæt på sognebørnene ved de stærke livsoplevelser omkring fødsel, pubertet, pardannelser og død, og derfor vil opleves som en tættere tilknyttet part end menighedsrådet.

Både præster og menighedsrådsmedlemmer har mulighed for at forlade konflikter med færre fremtidige konsekvenser end de ansatte, idet disse to parter ikke har tradition for livslange ansættelser eller poster. Menighedsrådsmedlemmer kan, uden det synes påfaldende, forlade rådet efter en til to perioder, og præsten kan på samme vis søge videre efter 8-10 år.

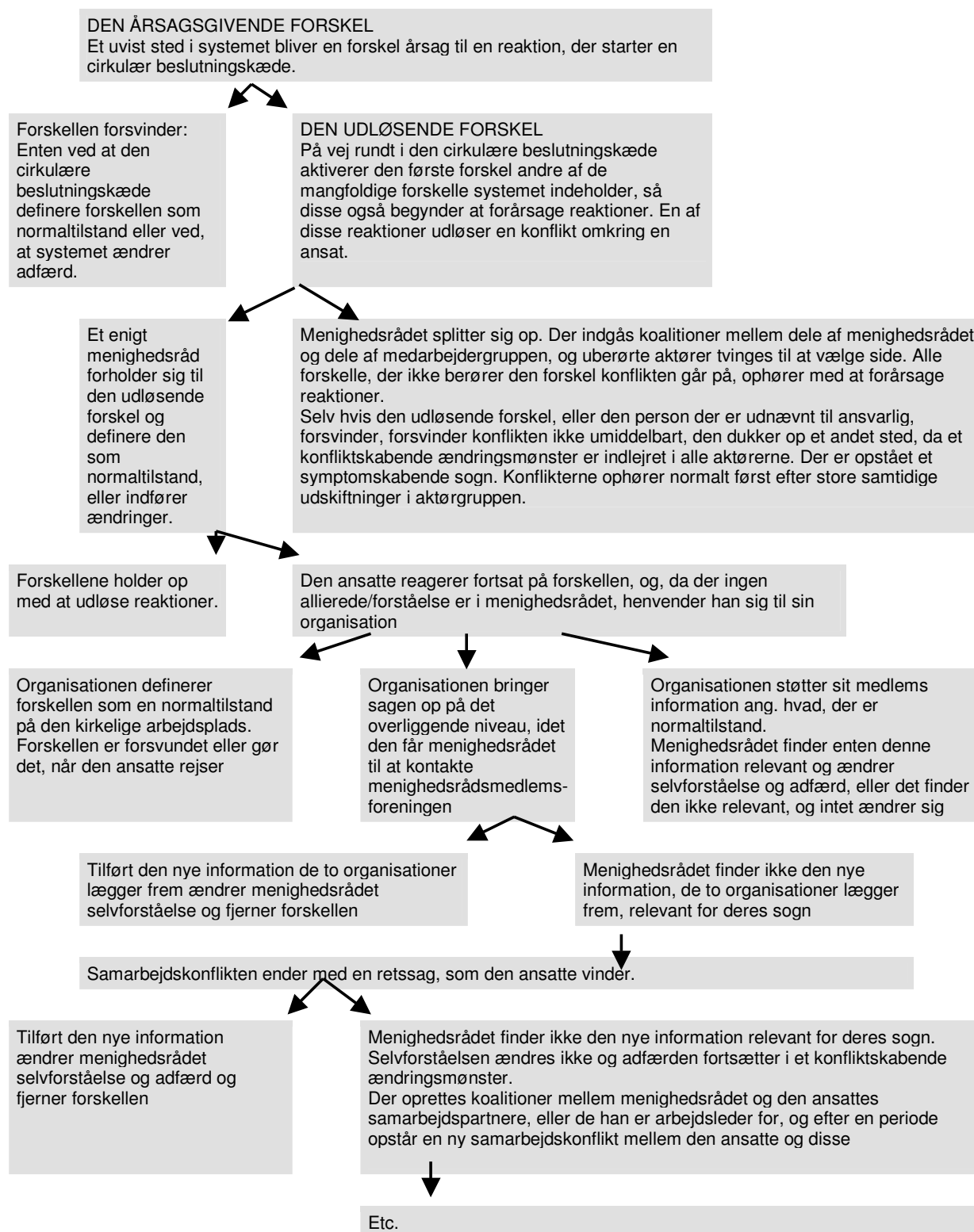
4.3.5. De svage parter, de ansatte

Det er en grundlæggende erfaring indenfor systemisk familierapi og virksomhedskonsultation, at konflikter på et niveau ofte vedligeholdes af en tilsyneladende eller reel splittelse på et overliggende niveau. Hvis denne splittelse ophører eller bliver intern, så der ikke sendes modstridende information nedad, opløses konflikterne. (Schødt og Egelund: Fra systemteori til familierapi. Jørgen Paludans forlag 1992 s. 170 om "den enslydende forskrift". Minds 9. egenskab.)

Det var den samme erfaring indenfor Folkekirken, der førte til oprettelsen af kontaktpersonordningen. Mangfoldige konflikter kunne og kan tilbageføres til, at menighedsrådets medlemmer afgiver forskellig information til de ansatte. Kontaktpersonens opgave er da som menighedsrådets kontaktperson at afgive entydig information.

Fig. 6 på næste side er en meget simpel skitse af et muligt konfliktforløb mellem en ansat og et menighedsråd; men den viser bedre end mange ord de ansattes muligheder i en konfliktsituation. På samme tid illustrerer den en systemisk analyse af et sådant konfliktforløb.

Ud fra skemaet fremstår alliancer som potentielt konfliktskabende; dette gælder kun for fastlåste alliancer, der kan blive tolket som koalitioner vendt mod en tredjepart. Tids- eller opgavemæssigt afgrænsede alliancer, dvs. tætte samarbejdsrelationer, vil tværtimod fremme en gruppes præstationer, hvad det danske firma Oticons rotationssystem, er et glimrende eksempel på.



5. Den selvforståelse, sognesystemet tildeler aktørerne

En vigtig kontekst, når et systems kollektive og individuelle selvforståelser dannes, er systemets rum og aktørernes placering i dem. Da sognets rum har været nogenlunde uforandrede de sidste hundrede år, har jeg valgt dem som udgangspunkt for en beskrivelse af de kontekster, der til sammen tildeler aktørerne deres selvforståelse.

Det betyder ikke, at aktørerne er viljesløse robotter, der efterlader deres personlighed, karaktertræk og privatliv udenfor kirken, når de går på arbejde. De er netop aktører, dvs. handlende; men den kontekst, de træder ind i i sognesystemet, bestemmer i høj grad, om disse andre faktorer får nogen indflydelse, medens de er aktører i sognesystemet, for hver gang mennesker til sammen danner et nyt socialt system, opstår der noget nyt, der ikke på forhånd var til stede i personerne. En tyranisk ægtefælle kan f.eks. udmærket være en forbilledlig samarbejdspartner.

Et andet moment er, at personer altid vil foretrække stillinger, der svarer til den selvforståelse, de i forvejen bærer i privatsfæren, så f.eks. en selvstændig personlighed vil søge mod stillinger, der er selvstændige, og dermed forstærke det selvstændige i stillingen.

5.1. Aktørprofiler

Den efterfølgende analyse underbygges også af det mønster, der viser sig, hvis man sammenligner hvilke faggrupper, der har indbyrdes konflikter om hvad med hvem, og hvilke af disse konflikter, der når op på organisationsniveau.

En kontekst, der også spiller ind er, hvor længe aktørerne har været i sognet.

5.1.1. Præst

Præstens fysiske placering forrest i kirkerummet tildeler ham pladsen som den ledende, hvilket understøttes af, at han er den højest lønnede og arbejdsleder eller pastor dvs. hyrde for de tilstedeværende i dette rum. Se fig. 5 side 29

I menighedsrådets rum tildeler hans placering ham at være menigt medlem; men alle de under 4.3.4. opridsede kontekster tildeler ham fortsat en særstilling, også her.

Hvis sognet har mere end en præst, er disse præster formelt ens, f.eks. har de samme titel, lønskala. arbejdsopgaver etc.; men da et socialt system fungerer i kraft af forskelle, må en sådan tilvejebringelse af systemet. Præsterne må med andre ord gøres forskellige.

Et præsteskitte ændrer derfor ikke kun den tiltrædende præsts selvforståelse, også de øvrige præsters selvforståelse ændres samtidig med, at alle sognets indbyggere i større eller mindre grad ændrer deres forståelse af de enkelte præster.

Der vil derfor altid forløbe en vis turbulent tid i systemet, inden en ny "rollefordeling" er tilvejebragt mellem præsterne. F.eks. når en af præsterne rejser, og den præst, der hidtil har været forstået som den "unge" præst, skal indpasses i sin nye placering som den "gamle" præst og i alle de forventninger, der følger med at være den gamle præst på stedet. Det er selvfølgelig også muligt, at en nytilkommen yngre præst får tildelt pladsen som den "gamle" præst. Det vides først et til to år efter hans ansættelse

Fordi præsteskitter ikke kun berører en enkelt præst, men bevirker opbrud i hele systemet, er mulighederne for at gennemføre innovationer eller for, at der opstår samarbejdskriser større end ellers.

Pga. mangel på tid har det ikke været muligt at udarbejde en egentlig profil af præsten; men der synes at være et mønster for, at medens præsterne tidligere fik deres selvforståelse ud fra indbyrdes forskelle internt i præstegruppen, f.eks. kirkelig gruppering, finder de nu denne udadtil. F.eks. afgrænser de sig i stigende grad i forhold til provster, biskopper og arbejdsgiveren (Kirkeministeriet). Der er "en stigende accept af fagforeningssynspunktet", (Asger Gewecke, Viborg Stifts årbog 1995 s. 78).

Præsters normale samarbejdsform er arbejdsdeling. Det er den, de oftest praktiserer indbyrdes, og den kontekst de står i omkring de kirkelige handlinger, dog med den forskel at de her har det afgørende ord i tilfælde af uenighed om indholdet af samarbejdspartnerens del. Arbejdsdeling er derfor den samarbejdsform, der på nuværende historiske tidspunkt falder præster lettest.

5.1.2. Menighedsrådet (incl. præster)

De læge medlemmers fysiske placering i kirkerummet tildeler dem i dette "rum" pladsen som menige medlemmer. I menighedsrådets rum, rådsrummet, tildeler deres fysiske placering dem en ligestilling med præsterne. Se fig. 5 side 29.

Hvis et lægt menighedsrådsmedlem er permanent fysisk fraværende fra kirkerummet under kirkelige handlinger, tildeler denne kontekst ham pladsen som uvedkommende, dvs. som en aktør der ikke har magt til at træffe afgørelser angående dette rum, dets indretning, og de handlinger der foregår. Rummet modsiger her de faktuelle forhold og muliggør potentielle samarbejdskonflikter med alle medarbejdere incl. præster, hvis den faktuelle magt over rummet sættes igennem.

En relateret potentiel konfliktskabende kontekst er menighedsrådets dvs. arbejdsgiverens fravær fra arbejdspladsen i det daglige, idet den tildeler arbejdslederne rollen som arbejdsgivere.

Et forsøg på at modvirke denne kontekst er kontaktpersonordningen. En ordning der fungerer bedst i de store sogne, hvor pladsen stod helt eller delvist tom, da kontaktpersonen blev udnævnt. F.eks er der mange sogne, hvor alle eller dele af kontaktpersonens opgaver bliver varetaget af andre, så præsten organiserer ferier og fridage, kassereren kontrollerer ferieregnskabet, de ansatte finder selv ferieafløserne, og kirkeværgen er menighedsrådets talsmand.

Jeg har ikke kunnet udskille en særlig type konfliktskabende menighedsråd. Konfliktmønstrene omkring menighedsråd tyder i stedet på, at menighedsrådenes sammensætning hvad angår social og faglig baggrund har betydning for, hvilken gruppe af ansatte, der opstår konflikter omkring. Den type menighedsråd, der indgår i konflikter med graveren, vil oftest have et forbilleligt forhold til organisten og omvendt. Der er også symptomskabende sogne, hvor den ene samarbejdskonflikt afløser den anden; men her ligger årsagerne oftest meget dybere begravet.

Der er et mønster for, at menighedsrådet gerne vil igangsætte aktiviteter i deres sogne for, som det lyder i menighedsrådsløftet, at "byde gode vilkår for den kristne menigheds liv og vækst"; men der er også en meget stor usikkerhed, omkring hvad menighedens liv skal forstås som, hvordan væksten måles, samt hvad der er vilkår, og hvad der er indhold. En usikkerhed der præger hele Folkekirken. Denne usikre kontekst medfører ofte en manglende fælles målsætning i menighedsrådet eller en manglende fælles hensigt med det mål, man har sat sig.

Der er dog to mål, der tegner sig i empirien.

Det ene og tydeligste er sognets sociale forpligtigelse overfor de svage, særligt blandt ældre og børn. Den forpligtelse der også viste sig, da en af ministerens begrundelser for de 52 nye præstestillinger, der skal oprettes i perioden 1997-2000, var hensynet til de svage stillede.

Det andet mål, der står mere utydeligt, er forkyndelse, oplæring i den kristne tro og apologi, dvs. forsvar for den kristne tro f.eks overfor nyreligiøse bevægelser.

Disse sidstnævnte opgaver var med i den første menighedsrådslov, men blev siden taget ud af menighedsrådslovgivningen. Nu synes de at være på vej ind igen ad andre kanaler, idet initiativet til at indkalde gæsteprædikanter, igangsætte "Indledende konfirmandforberedelse" eller "Kirkehøjskole" mange steder udgår fra menighedsrådet og ikke fra præsterne, der modsat menighedsrådene har det som en udtrykkelig del af deres præsteløfte.

I den mellemliggende historiske periode har præsterne dog ikke stået alene med disse opgaver, de er i meget høj grad blevet varetaget af private organisationer.

5.1.3. Kordegnen

Kordegnen har ligesom præsten og menighedsrådet en plads i såvel kirkerummet som rådsrummet, og begge steder tildeler hans fysiske placering ham pladsen som fuldmægtig. I kirken står kordegnen på pladsen mellem menigheden og præsten, og når menighedsrådet træder sammen, sidder han ved formandens højre hånd.

Disse to fysiske kontekster understøttes af, at han blandt de ansatte ofte er den højestlønnede og den med den længste uddannelse bag sig, før han tog kordegneuddannelsen. (Se dog under organisten og sognemedhjælperen).

Men kordegnen er ikke fuldmægtig. Før midten af 60'erne var han arbejdsleder for de øvrige ansatte; men idag er han ansat på linje med de øvrige ansatte, ligesom han er menighedsrådets sekretær og kasserer, ikke dets fuldmægtig og budgetansvarlige økonomidirektør.

Den kontekst, at kordegnen modsat de øvrige ansatte rent fysisk er til stede i rådsrummet, tildeler ham også rollen som tættere forbundet med menighedsrådet end med sine kolleger.

Han er også den mest centrale person i administrationen, den der er lettest at træffe, den der fører referat for alle udvalg og derfor har adgang til alle oplysninger, den der har størst indsigt i love og regler, og som menighedsrådets kasserer er han ofte også med, når budgetterne skal lægges. Alt dette bevirker, at han desuden af konteksten får tildelt rollen som menighedsrådets talerør og budgetansvarlig, dvs. den der skal sørge for, at de øvrige ansatte ikke overskrider deres budgetter.

Der er således meget i kordegnens kontekst, der tildeler ham rollen som fuldmægtig; men hvis han overtager rollen, overtager han også potentielle samarbejdsproblemer omkring magt, både med menighedsrådet og de øvrige ansatte. Han bliver ustandselig af systemet bedt om at påtage sig et ansvar og en række opgaver, der ikke er hans, og får let pålagt skylden for afgørelser, han ingen indflydelse har på.

Kommentar: En imødegåelse af disse kontekster er kontaktpersonordningen og medarbejderrepræsentantens tilstedeværelse i rådsrummet. En yderligere imødegåelse ville være, at kordegnen ikke fungerede som sekretær for forretningsudvalget og ikke var til stede på lukkede møder, samt når der behandles personsager.

Kordegnen har ofte en fortid som mellemlider.

5.1.4. Graveren og kirketjeneren

Graveren og kirketjeneren har mange fællespunkter. Deres fysiske placering i kirkerummet tildeler dem en plads tættere på menigheden end på de øvrige ansatte. De har også det til fælles, at de fører tilsyn med kirken og hver dag er til stede i eller omkring kirken, ligesom de om søndagen står i kirkedøren, der hvor værten normalt står, når han byder sine gæster velkommen.

Derfor tildeler den samlede kontekst den fysiske plads, de indtager, to betydninger. Det er både den nederste plads og den plads, hvorfra den ansvarlige for bygningen kan føre tilsyn og sikre, at huset og inventaret ikke tager skade.

Denne sidste kontekst forstærkes for graverens vedkommende af, at han til dagligt er alene med bygningen, der er placeret indenfor hans kirkegård, dvs. det område hvor han fungerer som arbejdsleder og indtil 1981 var selvstændig

og arbejdsgiver, idet hans arbejde indtil da var enterprisearbejde, samtidig med at han normalt er den højest lønnede, derfor vil graveren i højere grad end kirketjeneren leve i den kontekst, at bygningen er hans domæne.

Fælles for dem er, at de møder mennesker i situationer, der indbyder til og giver mulighed for fortrolighed. F.eks. når graveren under sit arbejde på kirkegården falder i snak med de efterladte, og denne snak fra at handle om blomster og ukrudt bliver til en samtale eller et par ord om savn og sorg. Pladsen i kirkedøren søndag formiddag kan også indbyde til en snak. Når kirketjeneren i våbenhuset rækker en salmebog frem, er der næsten fysisk kontakt mellem ham og kirkegængerne. Det samme gælder omkring opvaskebaljen efter møder i kirken. Her er igen et praktisk arbejdsfællesskab, der åbner for fortrolighed.

Ofte står graveren og kirketjeneren for en stor del af kirkens omsorgsarbejde omkring livskriser; men da de ud fra konteksten bliver placeret som tættere på menigheden end på de øvrige ansatte, udveksler de normalt ikke denne viden med de, der står for kirkens formelle omsorgsarbejde. Det er en viden, der tilhører en anden kreds.

Graveren er ofte en tidligere selvstændig eller har ønsket om at være det. Kirketjeneren er ofte tidligere håndværker eller har været ansat i et servicebetonet erhverv.

5.1.5. Organisten

De præliminære (PO) og de konservatorieuddannede organister (DOKS) er fysisk placeret samme sted i kirkerummet, oppe på pulpituret; men deres placeringers kontekst er vidt forskellig og giver dem derfor på trods af ligheder forskellige samarbejdsbetingelser.

DOKS organisterne har den højeste uddannelse og løn blandt de ansatte, og i de kirker, hvor de ansættes, har før siddet uddannede organister på pulpituret, dette underbygger sammen med den historiske tradition, at DOKSorganistens placering på pulpituret er kunstnerens ophøjede, lidt afsondrede plads.

Hvis POorganisterne og DOKSorganisterne sammenlignes indbyrdes, er der i kraft af deres uddannelsers længde forskel mellem dem: men da der sjældent er både en DOKS og en POorganist ved samme kirke, skal de ikke sammenlignes indbyrdes. De skal sammenlignes med medarbejdergruppen, ved den kirke hvor de er ansat.

Her bliver det da tydeligt, at også POorganisten i kraft af sin uddannelse har en faglig kompetence, - hvad angår de kirkelige handlingers kunstneriske indhold og formsprog, - der er højere end nogen anden i medarbejdergruppen. En viden, der også er højere, end den viden præsten, der står som ansvarlig, har fået gennem sin uddannelse. Denne kontekst styrkes af, at deres lønniveau er steget igennem de sidste år, ligesom de er efterspurgt, da manglen på honorarlønnede organister gør, at mange stillinger opnormeres til lønrammestillinger for at gøre dem attraktive for POorganister; men på den plads, POorganisterne overtager

på pulpituret, har oftest før siddet en lokal honorarlønnet musikkyndig person, der indtil for få år siden som ligelønnet med kirkesangeren var den lavest lønnede i kirkerummet.

Sammen med orgelbænken overtager POrganisten derfor ofte en kontekst, der forventer, at han indtager en ydmyg og afsondret usynlig plads, og da denne kontekst er indlejret i hele sognet og ofte også nabosognene, er det ikke nok, at organisten synliggør sig.

Hvis denne kontekst skal overvindes, må andre aktører også skabe en kontekst, der gør organisten synlig i såvel medarbejderskarens, menighedsrådets som sognets selvforståelse. F.eks. ved at præsten under meddelelserne nævner organistens navn og det værk, der blev brugt til præ- og postludium, - ved at menigheden ikke forlader kirken, før organistens postludium er færdigspillet, - ved at menighedsrådet også offentligt lader organisten stå for de koncerter, han/hun skal arrangere i kirken. etc.

Det, der hurtigst og mest effektivt ville forebygge de fleste konflikter mellem organisten og de øvrige ansatte, lader sig desværre ikke praktisere. Det var at flytte orglet ned på gulvet. Orglets placering på pulpituret modvirker rent fysisk, at organisten kan føle sig som del af den gudstjenestefejrende menighed, ligesom denne placering under de kirkelige handlinger stiller sig i vejen for et samarbejde med de øvrige ansatte.

Organisten har normalt ikke nogen karriere som musiker bag sig, når han begynder sin organistuddannelse, og skelner normalt stærk mellem den musik, der afvikles i forsamlingshuset og i kirken. Han valgte netop orglet frem for andre instrumenter, fordi dette forbindes med musik af en anden klasse, ligesom han ønsker at skabe en enhed mellem musikken og de handlinger, der foregår i kirkerummet. Han vil derfor ofte i højere grad end præsten føle sig ansvarlig for standarden af de kirkelige handlinger.

5.1.6. Sognemedhjælperen

Sognemedhjælperne er nye i sognets struktur. Det betyder, at de ikke har nogen fast placering at støtte sig til; men samtidig også at de har meget store muligheder for selv at forme den plads, de ad åre vil få tildelt af systemet.

Modsat alle andre ansatte incl. præster har sognemedhjælperen ingen fysisk plads eller funktion omkring de kirkelige handlinger, hvor alle de andre ansatte er til stede, og sammen afvikler en fælles opgave og får tildelt en plads i forhold til hinanden. Hvis derfor sognemedhjælperen ikke finder sig en plads her, f. eks. ved siden af kirketjeneren, eller aldrig er til stede under disse handlinger, vil han/hun tildele sig selv rollen som stående i udkanten af de ansattes kredse.

Af hensyn til synligheden i aktørgruppen er det bedre, at sognemedhjælperen udfører sit hjemmearbejde på kontoret end hjemme.

Modsat de øvrigt ansatte er sognemedhjælperen heller ikke indpasset i noget fast lønssystem. Sognemedhjælperen vil derfor typisk blive aflønnet "med udgangspunkt i deres uddannelsesmæssige baggrund. F.eks har en del tidligere været lærere i folkeskolen og aflønnes ud fra den anciennitet, som de har optjent der." (Kirkeministeriets evaluerende rapport over sognemedhjælpere i Folkekirken, 1995, side 15) Sognemedhjælperne har derfor også, til forskel for de øvrige ansatte, indenfor visse rammer mulighed for lokalt at forhandle løn og arbejdsvilkår med menighedsrådet.

De ansattes aflønning er imidlertid, som tidligere omtalt, også en medbestemmende faktor, når systemet tildeler samarbejdspartnerne plads i forhold til hinanden. Det kan derfor give årsag til usikkerhed i systemet, når f.eks en lærer på slutløn, der har fået ansættelse som sognemedhjælper, viser sig at være højere lønnet end sognets præster, der er på begyndelsesløn.

Hvis sognemedhjælperen var blevet ansat i et privat firma eller visse dele af den offentlige sektor, ville denne lønforskel ikke være blevet bemærket, for der overføres man ofte erfaringer eller anciennitet fra tidligere ansættelser; men indenfor sognet er det en forskel, der måske vil blive bemærket. F.eks vil en diakonuddannet plejehjemsbestyrer eller en gymnasielærer begge starte på begyndelsesløn, hvis de bliver præster.

Et mønster, der synes at danne sig, er, at sognemedhjælperen bliver forstået som tættere tilknyttet menighedsrådet end de øvrige ansatte. Dette skaber en forskel til de øvrige ansatte, og hvis sognemedhjælperen forstærker denne tilknytning til menighedsrådet, skaber det også en forskel til præsterne, og forskelle kan udløse reaktioner, men behøver ikke at gøre det.

Hvad angår sognemedhjælperens samarbejde med præsterne gælder, at vedkommende selvfølgelig skal indgå i et formaliseret samarbejde med en eller flere af kirkens præster, om ikke andet så omkring teologisk hjælp i undervisningen og støtte i sjælesorgen; men hvad angår sognemedhjælperens private sjælesorg, tyder meget på, at det her er bedre at finde sin betroede blandt de ansatte eller hos en præst et par sogne væk. Et for stærkt uformelt forhold til en af præsterne vil let blive opfattet som en koalition vendt mod en anden præst i sognet eller mod menighedsrådet.

5.1.6.1. Sognemedhjælpernes nuværende indstrukturering

Mange af de opgaver, sognemedhjælperne står for, er tidligere blevet og bliver fortsat løst af private foreninger omkring kirken. Det kan derfor ikke undre, at sognemedhjælperen ofte er blevet tildelt en plads i sognesystemet, der ligner de private foreningers.

F.eks. forventer menighedsrådet oftest, at sognemedhjælperen selv gør rent efter sig, ligesom de private foreninger gør, når de låner lokaler i kirken. Kirketjeneren forventer ligeledes, at sognemedhjælperen ligesom de private foreninger efterlader lokalerne, som de blev overtaget, og hvis han en enkelt gang må gå efter med støvsugeren, er det ikke et stykke arbejde, men en personlig vennetjeneste, han kan forvente tak for. Kordegnen vil ligesom med de private foreninger gerne hjælpe sognemedhjælperen til rette, så det frivillige arbejde

omkring kirken kan blomstre; men ligesom hos organisten og kirketjeneren betragtes hjælp til sognemedhjælperen som personlige vennetjenester eller fritidsarbejde for en god sag.

Denne indstrukturering af sognemedhjælperne på en plads, alle er bekendt med, og ved hvordan man skal forholde sig til, kan muligvis også forklare, hvorfor det varede så længe inden der kom en udredning ang., hvordan lovens ord om præsternes tilsyn med sognemedhjælpernes forkyndelse skal forstås, for først ni år efter at sognemedhjælperne var blevet underlagt gejstligt tilsyn, fandt folkekirkensystemet det nødvendigt med en formulering af dette tilsyn, sådan som det skete på bispemødet januar 1998, hvor bispekollegiet tiltrådte følgende formulering:

"2. Det gejstlige tilsyn.

Sognemedhjælperen kan i sit daglige arbejde let blive inddraget i opgaver, som hører under præstens embedsførelse, f.eks. som underviser i kristendom og ved sjælesorg i arbejdet med en besøgstjeneste. Det er derfor selvfølgelig, at stillingen er underlagt gejstligt tilsyn, det vil sige, at arbejdet foregår på grundlag af Folkekirkens bekendelsesskrifter. Principielt er det gejstlige tilsyn underlagt biskoppen, men dette bliver i praksis overdraget til en præst." (Brev fra biskoppen over Viborg Stift til Foreningen af Sognemedhjælpere i Danmark af 11/3-1998)

Fordi sognemedhjælperne er blevet indstruktureret på linje med de private kirkelige foreninger, har ingen følt noget behov for at føre tilsyn med deres forkyndelse, for hverken menighedsråd, præster eller bisper fører tilsyn med de private foreningers forkyndelsesmæssige grundlag. Dette tilsyn varetages af deres landsforeninger.

5.1.6.2. De to former for synlighed

Et af problemerne omkring sognemedhjælpernes indstrukturering er de to former for synlighed, hvor sognemedhjælperen bliver ansat til at varetage den ene, og måske sammen med menighedsrådet overser den anden.

Den synlighed, sognemedhjælperen bliver ansat til at varetage, er synligheden i medier, skoler, institutioner o.l. Der hvor kirken har tabt synlighed i forhold til tidligere. Den gang kirkestof sidst var godt mediestof, hvor skolen havde kristendomsundervisning under tilsyn af præsten, og hvor de sociale institutioner var grundlagt og styret af kirkelige organisationer.

Men ved siden af denne synlighed er der en anden synlighed. Det billede, de fleste danskere har af kirken, hviler i høj grad på oplevelser, de eller andre har haft i mødet med kirken omkring barnedåb, bryllup og begravelse, eller når de ellers har kontaktet præsten, kordegnen, organisten, graveren eller kirketjeneren for at spørge om noget eller få hjælp til noget, f.eks. en navneændring, forespørgsel om tilladt plantevalg på kirkegården, hvor man finder et krisecenter, sjælesorg etc.

For alle de, der på den måde kommer i kontakt med kirken, gælder, at de stadig har en fast forventning, om hvordan de vil blive behandlet, for alle ved, hvordan kirken skal være. De dårlige oplevelser tilskrives personer og ikke kirken.

Kirken er god nok, det er de sure kordegne, salvesfulde præster etc., der er noget galt med.

Denne anden synliggørelse er lige så væsentlig som den første, det er den, der fortsat i den brede offentlighed opretholder det positive billede af folkekirken, og denne opretholdelse ligger det øvrige personale meget på sinde. Derfor er den en væsentlig konfliktskabende faktor, hvis den overses.

Sognemedhjælperen er ofte en tidligere lærer eller har arbejdet i en form for rådgivnings- eller omsorgsarbejde i offentligt regi.

5.1.7. Alle ansatte og præster:

Alle vil gerne hjælpe hinanden og i pressede situationer påtage sig hinandens arbejde; men i det daglige forventer man, at enhver klarer sit eget.

Der er ingen, der får løntillæg for at udføre ekstra arbejde. Præsterne er på fast løn, og for de øvrige gælder, at nye arbejdsopgaver tidligst vil udløse flere medhjælpertimer til dem efter tre år, når de ansattes stillinger til den tid igen kan blive målt op.

6. Styrkelse af samarbejdet

6.1. Sognesystemets egen teambuilding

Et af modeordene inden for organisationsudvikling er "Teambuilding"

Ifølge Bateson indeholder et vefungerende system imidlertid på forhånd en teambuilding-faktor, (Et systems proceser vil altid være formet af en proces på et højere niveau, der giver mening til de måske selvmodsigende informationer på det lavere. Minds 6 og 8. egenskab.) og da de fleste sogne er velfungerende, har jeg søgt at udskille denne faktor.

Et af de mønstre, der viser sig i empirien, er enighed om ansvaret for de svage og respekt for mennesket. Det er det mønster, der normalt tager form i ønsket om et højt serviceniveau. Dette er, hvad aktørerne forventer af sig selv, og det er, hvad samfundet forventer af dem.

Et andet mønster, der viser sig i empirien, er det særlige, der er forbundet med at arbejde ved en kirke. Det er f.eks. noget andet at være kirketjener end vicevært og noget andet at være organist end musiker.

Det, sognesystemet på nuværende historiske tidspunkt anvender som teambuilding-faktor, kan derfor sammenfattes til en fælles stolthed over den kirke, man arbejder ved, og det omdømme den har; ligesom man selv føler sig bedømt ud fra det omdømme, ens kirke har, særlig hvis man bor tæt på den.

Sognesystemet er også så at sige formet til at anvende denne faktor. I deres egen og sognebørnenes bevidsthed er aktørerne blevet tildelt forskellige pladser og forskellige funktioner; der er derfor i systemets grundopbygning ikke grundlag for jalousi. Hvis kordegnen er vellidt, vil det f.eks. ikke gøre præsten eller menighedsrådet mindre vellidte, men tværtimod styrke deres anseelse. Dette medfører også, at udskiftninger i medarbejdersystemet ikke vil medføre større forstyrrelser i samarbejdssystemet, såfremt den nyansatte er kvalificeret og overtager en veldefineret plads. En undtagelse er dog præsterne, der formelt er tildelt ligestillede pladser og derfor let indgår i jalousiforhold, hvis omfordelingen af magt og opgaver efter et præsteskitte ikke lykkes på en tilfredsstillende måde. (Er uddybet under præstens selvforståelse 5.1.1.)

6.2. Systemmøder

Min empiri fra de to sogne bekræfter den systemiske teoris antagelse om, at den information, sognesystemet behøver for at være velfungerende, altid er tilstede i systemet, og hvis systemet er velfungerende, vil informationen også før eller siden nå frem til de relevante personer, og opløse den konfliktfremmende faktor.

Men hvis systemet ikke er velfungerende, eller hvis informationsvejene må lægges om, fordi en aktør bliver skiftet ud, kan der opstå lukkede informationskredsløb, der ikke giver deres informationer videre, enten fordi

man ikke føler den viden, man besidder skal videre, eller fordi den person, der plejede at videreformidle relevante informationer, er rejst, så man i en periode ikke kan give informationerne videre.

Det vil derfor være formålstjenligt at holde faste skemalagte aktørmøder, med en mødeleder og følgende dagsorden:

- **Evaluering af afholdte arrangementer:** En gennemgående fejl i de fleste sogne er manglende mulighed for at få evalueret sin indsats.
- **Hvad foregår i sognet i næste periode:** Dette giver mulighed for at stemme kalendere overens og få videregivet den nyeste information
- **Hvem varetager hvad omkring kommende arrangementer, og hvad er der af forslag til forbedring af disse arrangementer.**

Formålet med denne dagsorden er også at inddrage alle aktører. Møder uden dagsordner og mødeledere ender ofte med, at de få taler om de samme emner som sidste gang, medens de mange tier om de nye emner; men også tavsheden kommunikerer, den ved bare ikke, hvad den har sagt. Det, de mange ikke sagde, er også medbestemmende, for hvad gruppen senere foretager sig. Problemet er, at det ikke blev det, de andre ville have sagt, der blev medbestemmende; men det man indbyrdes troede, de ville have sagt.

Kontaktperson og formand skal videst muligt være med til møderne.

Visse emner kan og må ikke diskuteres: Ansættelsesforhold samt præstens embedsforvaltning.

Dog vil det omkring nybesættelser af stillinger være formålstjenligt at inddrage alle aktører, når der skal udarbejdes stillingsbeskrivelser, idet den endelige formulering og ansættelsen selvfølgelig alene varetages af menighedsrådet.

7. Kritiske efterord

Teologien: Den systemiske tænkemåde bliver ofte betegnet som socialkonstruktionistisk, dvs. at der ifølge den ikke eksisterer evige uforanderlige værdier og målestokke, alt er socialt konstrueret og har derfor også samme gyldighed.

Milanogruppen og senere systemiske terapeuter er da også blevet anklaget for at understøtte undertrykkelse og godkende vold, når de under terapierne forholder sig neutrale overfor familiemedlemmernes egne udsagn. Over for denne anklage har de forsvaret sig med, at deres neutralitet skyldes en nysgerrighed over for, hvordan familierne cirkulært opretholder det mønster, der vedligeholder undertrykkelsen og volden, og ikke skyldes et ønske om at godkende undertrykkelsen og volden. Hvis de ikke forholder sig neutrale, bliver de selv en del af misforholdets løsning eller vedligeholdelse. Dvs. familien lærer aldrig at klare sig selv, den bliver afhængig af terapeutens regelmæssige tilstedeværelse, eller terapeuten bliver som koalitionspartner brændsel på konfliktens bål.

Som kirke må vi selvfølgelig holde fast på, at der er en almægtig Gud, der gennem skabelsen og den enbårne søns inkarnation, død og opstandelse har lagt en række evige urokkelige sandheder og værdier i verden. Sandheder som Ånden ud fra skrifterne stadig holder levende i menighederne.

Vi kan heller ikke som Bateson fritage mennesker for skyld ved at lægge skylden ud i systemet, selv om det kan virke besnærende.

Et sådant besnærende eksempel kunne være Judas, der forråder Jesus og derigennem forårsager hans død. For Jesus dør jo for vores skyld, det er vore synder, og derigennem os alle, der bære skylden for Jesu død, og bag det hele står Jesu Far, som den der giver sin Søn for verden, og derigennem er den der i hellig enhed med Ånden og Sønnen selv igangsætter og tillader Sønnens død på korset. På den måde kan vi nå frem til at Judas' forræderi var en del af den store cirkulære årsagskæde, der startede i syndefaldet, med alle efterlevende slægter, den træning Gud samt Satan, som aktører, en cirkel der stadig kører og vil gøre det til dommedag, når Gud standser tiden, dømmer og genopretter skabningen. MEN, må vi som kirke fastholde, det fritager ikke Judas for den skyld, der følger af, at han udførte forræderiet (Matt 26,24; 18,7).

Selv om morderen får kniven stukket i hånden, og skylden for offerets død også falder tilbage på de, der fristede ham, er det stadig hans hånd, der førte kniven.

Men det er ikke altid så let som i Judas' tilfælde at udpege en hovedskyldig.

Da nogle mente, at de 18, der var blevet dræbt af det nedstyrtende tårn ved Siloa dam, måtte være større syndere og dermed mere skyldige end alle andre indbyggere i Jerusalem, siden tårnet ramte netop dem, afviser Jesus, at det var tilfældet og påpeger indirekte, at alle Jerusalems indbyggere bærer skyld (Luk 13,4).

Da Jesus så den blindfødte, og disciplene ønskede at få udpeget den skyldige for hans blindhed, afviste Jesus også den gang at udpege en skyldig, han påpeger kun, at det hverken var den blindfødte eller hans forældre, der bar skylden (Joh 9,2).

Heller ikke i brevenes anvisninger for hvordan livet skal være i menighederne finder vi en ubetinget tro på, at samarbejdskonflikter løses ved hårfint at fordele skyld og ansvar. Vi bliver mindet om, at vi alle har syndet (Rom 3,23; 1. Joh 1,10), og får udsagn om at det er tilladt og nogle gange påskønnelsesværdigt at skjule hinandens synder under kærlighedens kåbe (1 Pet 4,8; Jakob 5,20).

Fra vor egen kirkes bekendelseskifter fremhæver Luther i Den lille Katekismus i afsnittet om skriftemålet, at vi over for Gud også skal påtage os skyld for de synder, vi ikke kender, dvs. at vi også synder uden at ville og vide det; men, fortsætter Luther, at vi overfor skriftefaderen kun skal bekende de synder, som vi ved og føler i hjertet, og i Den Augsburgske Bekendelses artikel 25 om skriftemålet citerer Melancton Chrysostomus "Jeg siger ikke til dig, at du skal udlevere dig offentligt eller anklage dig selv i andres påhør, men jeg vil, at du skal adlyde profeten, der siger: "Åbenbar din vej for Gud". Bekend altså dine synder for Gud, den sande dommer, under bøn. Fremsig ikke dine overtrædelser med tungen, men i din samvittigheds erindring".

Derfor vil jeg vove den påstand, at vi også inden for kirken kan forsvare at bruge den systemiske tankegang, for der hvor samarbejdskonflikterne opstår, lider alle under dem, ingen ønsker dem, og alle er med og mod deres vilje en del af det (syndige) mønster, der opretholder konflikten.

(Der er selvfølgelig også samarbejdskonflikter, der er ønskede at grupper eller enkeltpersoner. F.eks den nederst i fig. 6, der bliver fremprovokeret af menighedsrådet for at få afskediget en medarbejder. Der er også samarbejdskonflikter, der bliver fremprovokeret med det højere mål for øje at bane vej for en "nødvendig" fornyelse i sognet, hvor præsten, menighedsrådet, eller en af medarbejderne står i vejen og derfor må fjernes. Der er også samarbejdskonflikter, der bliver fremprovokeret, fordi aktørerne eller personer fra deres familier har gamle uafgjorte personlige uoverenstemmelser. For alle disse konflikter gælder imidlertid, at hvis de relevante informationer kommer frem, vil et normalt fungerende sognesystem opløse konflikten, enten fordi man bliver enige om, at den var en stor misforståelse, eller fordi det styrkemæssige flertal nægter at levere brændsel til konflikten, eller ved at man indgår i et konstruktivt samarbejde frem for et omkostningsfyldt konfliktforhold.)

Empirien: Mine analyser af menighedsråd og præster er empirisk de dårligst underbyggede; men begge grupper er uhyre komplekse i deres sammensætning og selvforståelse, ligesom disse to faktorer hele tiden ændrer sig. Det vil derfor kræve et meget stort materiale at komme tættere på.

Valg af teoretisk tilgang: Jeg kunne, som mange i den kirkelige debat gør det, have valgt at fokusere på ønsket om magt, som det der styrer individer og grupper, og derigennem have tydeliggjort aspekter, der ikke er kommet med i denne bog. Det beror på et personligt valg, at jeg anvender en teoretisk tilgang, der nedtoner magt.

Bateson: Der er en påfaldende lighed mellem minds 9. egenskab og USAs politiske system. Skal man tro Bateson, er dette en tro kopi af såvel den proces, der har styret evolutionen, som den proces, der i dag opretholder livet for alle dyr og planter i et vandhul. Denne del af mind-teorien er som en

kommunikationsteori måske mere et spejlbillede af 60erne og 70ernes tro på ytringsfriheden og informationsfriheden som det, der kan styre en ustyrlig verden. Sådan som det f.eks. skete, da Borgerrettighedsbevægelserne i USA vandt deres sejre, ved at de uretfærdigheder, de kæmpede imod, blev kommunikeret ud til hele nationen.

Der kan også stilles spørgsmål ved, om kommunikation er den eneste styrende kraft, og som sådan styrer og definerer såvel følelser og adfærd som magten og individernes selvforståelse. Bateson benægter ikke, at der eksisterer følelser, adfærd og smerte, og mind har, ifølge Bateson, en fast struktur, der kan udskilles; men, hævder Bateson, vores muligheder for at percipere verden er så ringe, at det, vi ser, hører og føler, er hvad mind har bestemt, vi skal se. Alt bliver derfor i sidste ende et spørgsmål om, hvilken kommunikation, der foregår i systemets mind.

Det var dette konsekvente syn, der lå bag Double-bind teorien. Den, der fandt årsagen til skizofreni i den skizofrenes families kommunikationsmønster. Da de biologiske faktorer bag skizofreni senere blev bedre underbyggede, måtte Bateson beklage, den smerte Double-bind teorien havde påført forældre til skizofrene. En smerte han dog ikke mente var større end den, den medicinske behandling havde påført familierne.

At Bateson på den måde måtte give mere plads for biologiske faktorer, afspejles måske også i hans usikkerhed omkring det enkelte individs muligheder for at påvirke det system, det indgår i. Der er her flere modsigende udsagn. På den ene side eksisterer der ikke noget selv (Bateson, Gregory: Ånd og natur - en nødvendig enhed. 2. udgave. Rosinante/Munksgaard 1991. side 139.)

på den anden side former vælgerne gennem den demokratiske proces det højere niveau i mind, der former dem selv (Ibid. side 214.), og endelig kan en enkeltpersons tanker blive bestemmende for, hvilken retning verdenshistorien tager (Ibid. side 35.)

Hvis Bateson havde levet længere, ville hans tanker måske, som jeg har nævnt, have gået mere i retning af at tænke i netværk end i hierarkier og have givet mere plads til individet som et selv.

På grund af denne usikkerhed hos Bateson om, hvor meget individet formes af sin kontekst, og i hvor høj grad det former den, har jeg, hvad dette angår, valgt at støtte mig til den franske sociolog Bourdieus Habitusbegreb (Bourdieu, Pierre: "Distinktionen. En sociologisk kritik af dømmekraften". Det lille forlag. København 1995.) og benævner individerne aktører.

Det samme gør sig gældende, hvad angår magt, hvor jeg har valgt at følge Elsa Jones kritik af Bateson.

Batesons hierarkiske opbygning har jeg derimod valgt at beholde, hvad angår de kontekster jeg skiller ud i min opgave. Begrundelsen er som nævnt, at disse enten har rødder tilbage til en hierarkisk samfundsopbygning, eller afspejler den hierarkiske opbygning arbejdspladser og de dertil knyttede organisationer har i dag.

Når Batesons systemiske teori har fået så stor gennemslagskraft blandt professionelle konsulenter, skyldes det derfor ikke, som det fremgår af det foregående, at den er mere helstøbt i sin teoretiske opbygning end andre systemteorier; men alene det pragmatiske synspunkt, at den virker. Dvs. opløser konflikter og forbedrer samarbejdsklimaet når man tænker og handler ud fra den. Det er også dette pragmatiske synspunkt, der ligger bag min brug af Bateson i det foregående.

New age: Bateson var ligesom sin far bekendende ateist; men når Bateson skildrer Mind omtaler han det ofte som en personlig handlende kraft i verden, og ikke som et upersonligt kommunikationsmønster. "Mind and Nature" (Ånd og natur) blev da heller ikke kun modtaget og læst af de, der professionelt benytter sig af systemisk teori; men også modtaget og læst af religiøst søgende, og hans egne bøger, samt den bog hans datter efter hans død udgav i hans navn, "Hvor engle ej tør træde. På vej mod en erkendelsesteori om det hellige." udkommer i dag på forlag af nyreligiøs karakter.

Det religiøse: Endelig er det religiøse som ansproende faktor næsten fraværende i min rapport. Jeg tvivler ikke på, at den er der, og jeg har også mødt den i empirien; men den er på nuværende historiske tidspunkt næsten udskilt fra arbejdslivet. Luther gav med sin kaldsetik arbejdet mening som et kald fra Gud. I dag forstås Guds kald ikke så meget som et kald til at arbejde for sin arbejdsgiver som et kald til at arbejde for næsten, - derfor det tilsyneladende fravær.

Uddybende læsning

Om systemteorier giver Schødt og Egelands "Fra systemteori til familierapi" en god indføring i de tre systemteorier, der bruges i dag. Den giver også en god indføring i mange af de fremmedord og begreber, der for forståelsens skyld er blevet luget ud af denne bog. Det vil dog måske virke forvirrende, at Schødt og Egeland nogle steder bruger H. Manturanas biologiske tilgang til den systemiske tanke, hvor der her i bogen konsekvent er blevet brugt Batesons kommunikationstilgang.

Som indgang til Milanogruppens arbejdsform giver Boscolo, Luigi m.fl. "Systemisk familierapi Milanometoden" først en grundig, god og næsten letforståelig indføring i systemisk familierapi ud fra Milanogruppens egen historie og dernæst fire spændende familierapier med kommentarer, der redegør for samtalerens forløb.

Karl Tomms "Systemisk intervjuetodisk" er en god svensksproget tilgang til hans egen udgave af systemisk familierapi, der lægger hovedvægten på deltagerens forståelse af de mønstre, de indgår i, som vejen frem mod adfærdsændring. Der er en lille ordbog bag i bogen; men også en del begreber, der ikke er kommet med i ordbogen.

Elsa Jones bog "Familierapi i systemisk perspektiv" er en god og inspirerende gennemgang af, hvor de forskellige skoler inden for systemisk terapi og virksomhedskonsultation står i dag. Der er mange "case stories", og oversætteren har gjort sig umage med at forklare fremmedord og begreber.

Gitte Haslebo og Kit Sanne Nielsens "Konsultation i organisationer" gør på en god måde, og ved hjælp af "case stories" rede for, hvor systemisk virksomhedskonsultation adskiller sig fra systemisk familierapi, for der er, som Elsa Jones påpeger det, forskel på en familie og en arbejdsplads, og på de muligheder terapeuter og konsulenter har i familier og virksomheder.

Batesons bog "Ånd og natur" er let at fare vild i, da Bateson på skift underbygger sine udsagn med eksempler fra biologien, verdenshistorien, ingeniørkunsten, lægevidenskaben etc. Desuden går hans fars livslange kamp mod darvinismen som en understrøm gennem bogen. Batesons far mente ikke, at Darwin havde ret, når han forklarede evolutionen som en magtkamp, hvor de stærke udrydder de svage. Batesons ærinde i "Ånd og natur" er også blevet at påvise, hvordan faderen havde ret, for, hævder Bateson, evolutionen styres ikke af magt men af "Mind".

Denne bog giver min kortfattede forståelse af "Ånd og natur" med hovedvægten på Batesons forståelse af sociale systemer. Bent Ølgaard giver i "Kommunikation og økomentale systemer - ifølge Gregory Bateson" sin meget dybere forståelse af Bateson med hovedvægten på erkendelse og indlæring.

Litteratur og referenceliste

- Aadland, Einar: Ledelse i Menighet. Rapport fra et forsøks- og udviklingsprojekt. Diakonhjemmets høgskolecenter. Kirkerådet 1994. Norge
- Bateson, Gregory: Ånd og natur - en nødvendig enhed. 2. udgave. Rosinante/Munksgaard 1991
- Blake, Robert R. og Mouton, Jane s.: Building a dynamic corporation through grid organization development. Addison-Wesley publishing company. 1969. USA
- Boscolo, Luigi og Cecchin, Gianfranco og Hoffman, Lynn og Penn, Peggy: Systemisk familierterapi - Milanometoden. Hans Reitzels Forlag 1991.
- Bourdieu, Pierre: "Distinktionen. En sociologisk kritik af dømmekraften". Det lille forlag. København 1995.
- Callewaert, Staf et al: "Pierre Bourdieu. Centrale tekster inden for sociologi og kulturteori". Akademisk Forlag. København 1995.
- Campbell, David m. fl.: Systemisk konsultation. Munksgaard forlag 1998
- Den danske kirkes historie. Nordisk forlag, København. Første bind 1950. Sidste bind 1965.
- Gewecke, Asger: Magt og ansvar i Folkekirken. Artikel i Viborg Stifts årbog 1995
- Hasenfeld, Yeheskel; editor: Human services as complex organizations. 3rd printing. Sage 1993. USA
- Haslebo, Gitte og Nielsen, Kit Sanne: Konsultation i organisationer. 1. udgave, 2. oplag Dansk psykologisk Forlag 1997
- Heltbech, Henning og Mikkelsen, Erik H. og Leif Andersen: Ledelse og samarbejde 7. udgave. Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse, Udgivervirksomheden 1993
- Holme, Mogens: Fra problem til løsning, samtalebehandling på systemisk grundlag. Akademisk forlag 1993.
- Jones, Elsa: Familierterapi i systemisk perspektiv. Dansk psykologisk Forlag 1996
- Kirkeministeriet: Arbejdsmiljø i Folkekirken. Kirkeministeriet 1997
- Kirkeministeriet: Samarbejde i Folkekirken. Kirkeministeriet 1995
- Kirkeministeriet: Sognemedhjælper i Folkekirken. Undersøgelse af erfaringer i årene 1989-1995. Kirkeministeriet 1995
- Kirkeministeriet: Større frihed og mere kompetence. Kirkeministeriet 1998
- Kritisk forum for praktisk teologi 52/1993: Magt og ret i folkekirken.
- Kritisk forum for praktisk teologi 55/1994: Kirken som arbejdsplads.
- Kvale, Steiner: Inter Views. Sage. London 1996
- Palazzoli, Mara Selvino, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin, Guiliana Prata: Hypotesedannelse cirkularitet Neutralitet: Nøgleord i familierterapi. Oversættelse fra engelsk ved Knud Munck. Forum 2/94. Oversættelse af artikel i "Family Proces", Vol 19, no. 1 1980
- Rahim, M Afzalur: A strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. Artikel i Human Relations, Volume 38, No 1, 1985, s. 81-89
- Skjørshammer, Morten og Aadland, Einar: Ledelse i Menighet. Arbeidshefte. Diakonhjemmets høgskolecenter. Kirkerådet 1994. Norge

- Skjørshammer, Morten og Aadland, Einar: Ledelse i Menighet. Et studiehefte til utvikling av ledelse i den lokale menighet. Diakonhjemmets høgskolecenter. Kirkerådet 1994. Norge
- Schødt og Egeland: Fra systemteori til familierapi. Jørgen Paludans forlag 1992
- Tomm, Karl: Systemisk intervjumetodik. Mareld kooperative bokförlag 1989. Sverige
- Wilson, J. Q.: "Innovation in organization: Notes towards a theory". i Thomas, John M. & Bennis, Warren G.: Management of change and conflict. Middelsex, England 1972.
- Ølgaard, Bent: Kommunikation og økomentale systemer - ifølge Gregory Bateson. Forlaget ASK 1986