



**Høgskulen
på Vestlandet**

MASTEROPPGAVE

Plan eller tilfeldighet:

Lokalmenigheten som arbeidsfellesskap

En kvalitativ undersøkelse av samhandlingskultur i den lokale menighetsstaben

By plan or by coincident:

Local Church as working community

A quality survey of collaboration culture in the local ward staff

Runar Matsui-Li

**Masterstudium i organisasjon og leiing, helse og velferdsleiing og
utdanningsleiing.**

Avdeling for samfunnsfag. Institutt for samfunnsvitenskap.

9.juni 2017

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, *jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.*

Forord

Fire år med studier i organisasjon og ledelse ved Høgskolen på Vestlandet går mot slutten. Det har vært en lærerik tid. Jeg flyttet til Sogn og Fjordane i 2012 etter 13 år som prest i japanske menigheter. Jeg innså at jeg ikke hadde hatt et yrkesaktivt stabilt liv i Norge og tenkte at et studium ved høyskolen ville gi meg en start på et nytt kapittel i livet mitt. En stor takk rettes til medstudenter og lærere som har vært gode følgesvenner i denne tiden.

Studiene ved Høgskolen på Vestlandet, avdeling i Førde har vært en krevende og lærerik tid og gjort meg bedre kjent med det norske samfunnet og rustet meg til videre tjeneste i Den norske kirke i en tid med store endringsprosesser.

Ønske om å bedre forstå deler av kulturen i kirkens har vært en viktig motivasjon i arbeidet med avhandlingen. Takk til informanter i to menigheter som villig stilte opp til intervju og delte med meg betraktninger og beskrivelser fra livet i menighetsstaben.

Takk og til veileder Oddbjørn Bukve som har gitt meg høyst nødvendig innspill og råd i skriveprosessen.

Høyanger 1.juni 2017

Runar Matsui-Li

Sammendrag

Siden jeg var barn har jeg blitt med i kirken på gudstjenester og kirkelige handlinger. Jeg har gode minner og mange fine opplevelser av å være med. Jeg satte pris på musikken og sangen, jeg lyttet med interesse til prekener og fellesskapet gav meg mye.

I gudstjenesten er det flere aktører som handler sammen. Hvem er de som står frem i gudstjenesten? Hva slags forberedelser ligger bak? Hva skjer bak scenen og i menighetsstaben?

Jeg har vært interessert i å finne ut av hvordan kirkestaben får alt til å fungere. Jeg vil i dette arbeidet undersøke samhandlingskulturen i to kirkestaber. Samhandling skapes i møte mellom struktur og kultur. Det har vært en aha-opplevelse og merke at ingen betraktet strukturen i kirken som særlig problematisk for god samhandling. I denne avhandlingen viser jeg at stabsmedlemmene legger vekt på samarbeid med hverandre og samarbeidsvilje er en grunnleggende karakteristikk av staben. Vi har sett at involvering, rolleforståelse, verdier og normer er viktige forklaringer på at samhandlingen fungerer godt. Kulturelle verdier spiller derfor en stor rolle i samhandlingskulturen i organisasjonen. Det er og et viktig vilkår for samhandling at både struktur og kultur må være på plass: God vilje i en ustrukturert organisasjon hemmer samhandling og struktur uten god vilje og felles verdier gjør samhandling vanskelig.

Abbreviation:

Since I was a kid I went to church with my parents every week. I have lot of god memories from numerous services and events at the church. I loved the music and hymns. I listened to the sermons and it all did something in me.

In a Service, several persons participate and act together to make it happened. Who are they, the church staff I see in church every week? What kind of preparations is behind? What happened behind the scene? Howe is the life at the ward office?

In this paper, I will look into the collaboration culture in two ward offices. We will see that the professional church staff emphasis cooperation and will of cooperation is characteristic for the collaboration culture. We have also seen that involvement, understanding of role, value and norms are important reason that make collaboration goes well. Cultural value plays a central role in collaboration in the organization, but it is also true that structure is important. God will and intensions in organization without structure, restrict collaboration and structure without god will and common value make collaboration difficult.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	7
1.1	Tema og formål	7
1.2	Den norske kirken i historisk perspektiv	9
1.3	Reformer i kirken	9
1.4	Stabskirken	10
1.4.1	Prestetjenesten	10
1.4.2	Diakontjenesten	11
1.4.3	Undervisningstjenesten	11
1.4.4	Kantortjenesten	12
1.4.5	Andre stillinger	12
1.5	Forskningsstatus	12
1.5.1	Oppsummering	18
1.6	Problemstilling	19
2.0	Teoretisk perspektiv	21
2.1	Endringer i organisasjoner	21
2.2	Kirken som organisasjon	22
2.3	Hva er en organisasjonsstruktur?	22
2.4	Kirken som ”dobbel virkelighet”	23
2.5	Den norske kirkes struktur og oppbygging.	24
2.6	Organisasjonsteori	25
2.7	Organisasjonskultur	26
2.8	Organisasjon som kulturelt fenomen	26
2.8	Perspektiv på organisasjonskultur	28
2.9	Hva er organisasjonskultur	28
2.10	Begrepet organisasjonskultur	29
2.11	Organisasjonskulturens kulturelle nivåer	30
2.11.1	Grunnleggende antakelser	31
2.11.2	Verdier	31
2.11.3	Normer	31

2.11.4	Artefakter	31
2.12	Kulturtyper	32
2.13	Subkulturitet og kulturelt mangfold	32
2.13	Kultur som styringsverktøy og ledelsesinstrument.	33
2.14	Profesjonskultur, verdier og profesjonsidentitet	34
2.15	Institusjonalisering	35
2.17	Oppsummering av teori	35
2.18	Analyseramme	36
2.19	Forskningsdesign	36
3.0	Metode	38
3.1	Hva slags type forskning	38
3.2	Utvalg	38
3.3	Metode for innsamling av materiale	39
3.3.1	Intervjuguide	39
3.3.2	Teknikk	39
3.3.3	Ramme for intervjuet	40
3.3.4	Metode for analyse av materiale	40
3.4	Forskningens kvalitet	41
3.4.1	Reliabilitet	41
3.4.2	Generaliserbarhet	42
3.4.3	Konfidensialitet	42
4.0	Funn presentasjon	43
4.1	Presentasjon av materialet	43
4.2	Den kirkefaglige ansatte.	43
4.2.1	Hvorfor valgte du denne utdannelsen?	43
4.2.2	Hva er særegent ved den utdannelsen?	44
4.2.3	Hvor har du din tidligere arbeidserfaring og hva slags oppgaver hadde du?	44
4.2.4	Hvor lenge har du arbeidet på din nåværende arbeidsplass?	44
4.2.5	Får du realisert sine ønsker for yrkeslivet gjennom utdannelsen du har valgt?	45
4.2.6	I hvilken grad opplever du at du får realisert dine ønsker for yrkeslivet gjennom den utdannelsen du har valgt?	45
4.3	Den kirkefagliges arbeidsoppgaver.	46
4.3.1	Hvordan løser du arbeidsoppgavene dine	46
4.3.2	Hvem er du avhengig av å samarbeide med for å løse oppgavene dine»	46
4.3.3	Får du realisert din visjon og ønsker for yrkeslivet gjennom det arbeidet du har i dag?	47
4.3.4	Hva slags utfordringer skaper de ulike ordninger og	

regelverk for deg?	48
4.3.5 På hvilken måte hemmer regelverket deg	49
4.4 Samarbeidet med andre i staben	51
4.4.1 Kan dere fortelle litt om samarbeidet i staben?	51
4.4.2 Hvordan vurderer du samarbeidet	51
4.4.3 Hvordan samarbeider stabene i det daglige arbeidet?	53
4.5 Kultur i staben	55
4.5.1 Hvordan opplever du samarbeide i staben?	55
4.5.2 Har dere like eller ulike holdninger om arbeidet	55
4.5.3 Hvordan er arbeidsbelastningen fordelt i staben?	56
4.5.4 Blir regelverk fulgt?	57
4.6 Prioriteringer	59
4.6.1 Lovverk, tjenesteordninger, planer og regelverk legger føringer for arbeidet. Skaper det problemer i arbeidet?	60
4.6.2 Får dere gjort det dere har visjoner for? Spurte jeg.	60
4.6.2 Lovverk skaper det problemer i staben når det gjelder prioritering?	60
4.7 Oppsummering av funn	62
5.0 Analyse	64
5.1 Hvordan samarbeider de ulike yrkesgruppene i staben?	64
5.1.1 Diakon	64
5.1.2 Organist	64
5.1.3 Prest	64
5.1.4 Pedagog	64
5.1.5 Stabssamarbeid	65
5.1.6 Formelle møtepunkt	67
5.1.7 Uformelle møtepunkt	67
5.1.6 Samarbeidskultur	68
5.1.7 Kulturelle beskrivelser av samarbeid.	68
5.1.8 Verdibedriften	69
5.1.9 Endringer i kirkestaben	69
5.1.10 Sammendrag	69
5.2 Hvordan forstå samhandlingen i staben?	70
5.2.1 Hva hemmer samhandlingen?	71
5.2.2 Involvering	71
5.2.3 Rolleforståelse	71
5.2.4. Verdier og normer	73
5.2.5 Oppsummering og vurderinger	73
6.0 Konklusjon	74
6.1 Samhandling	74
6.2 Utfordringer fra tidligere forskning	77
6.3 Sluttord	77
Litteratur	
Vedlegg	

1.0 Innledning

1.1 Tema og formål

Siden jeg var barn har jeg blitt med i kirken på gudstjenester og kristne møter på bedehus og forsamlingshus. Jeg har gode minner og mange fine opplevelser av å være med. Jeg satte pris på musikken og sangen, taler og prekener lyttet jeg til, fellesskapet gav meg mye. På møter og gudstjenester er det flere aktører som handler sammen for å skape gudstjenester og møter. Mange ganger tenkte jeg på hvem er de? De imponerte meg med. Hvordan er de kommet dit at de gjør, handler og sier det de gjør? Jeg møtte på mange ulike aktører i disse miljøene. De var forskjellige som mennesker, og jeg observerte at det var forskjell på en mann med teknisk utdanning, en bonde og kvinnelige lærer. Jeg merket meg forskjell på predikanter med presteutdanning eller ingen teologisk utdanning, og at forskjellen mellom dem tilegnet jeg fagbakgrunnen deres. Jeg reflekterte over at deres bakgrunn betydde noe for den de var, oppgaven de tok på seg og hvordan de utførte den. Jeg tenkte og at det passet godt sammen at de var forskjellige. I kristen tankegang har vi begrepet «nådegave». I kristne felleskap tjenere en hverandre med de evner og gaver som Gud har gitt og utrustet en med. I yngre år var dette en god forklaring for de ulike oppgaver en tok på seg. I voksen alder valgte jeg teologi og prestatjeneste selv og ble medlem av en kirkelig stabsfellesskap.

I et kirkelig stabsfellesskap er det en gruppe voksne mennesker med ulik privat forhistorie og ulike utdannelse i et arbeidsfellesskap. Arbeidet reguleres av de ansattes tjenesteordninger, de forholder seg til ulike planer, regelverk og ordninger. Presten har gudstjenesteplan, kateketen har trosopplæringsplan, diakon og organist har sine planer som styrer deres arbeidsdag. Disse 4 fagpersonene representerer 4 kompetanseområder som er viktige for utviklingen av organisasjonen. Disse aktørene, eller profesjonsutøverne har ulike funksjoner og oppgaver i kirken, de arbeider sammen og samhandling dem imellom er viktig. Hver for seg har de ulike yrkesbakgrunner og representerer ulike kulturer. Kirken er en spesiell organisasjon. Det er en religiøs organisasjon og den enkelte utøver har en tro som er personlig. Troen er viktig for valg av yrket og den gir mening til og retning for arbeidet sitt. Organisasjonen er ikke bare til for medlemmene, men og bærer av en trostradisjon som er forpliktene for ens yrkesutøvelse.

I denne oppgaven spør jeg etter samhandling i den lokale menighetsstaben. De kirkefaglige ansatte er satt til å løse oppgaver som er uttrykt i planer, regelverk og tjenesteordninger. Både

begrepet «samarbeid» og «samhandling» brukes i oppgaven om de kirkefaglige som arbeider sammen om oppgaveløsning. «Samarbeid» handler om å arbeide sammen og løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der hver person blir «forpliktet og ansvarlig» for din del av oppgaven for å oppnå et felles mål. «Samhandling» handler om den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personer som arbeider sammen for å oppnå et felles mål. Samhandling bygger på likeverdig relasjoner mellom personer som samhandler. (Ness 2015)

De kirkefaglige ansatte må også forholde seg til lokale forhold og forventninger. Det kan være ulike forståelse av hvordan oppgaven skal forstå og hvordan en skal forholde seg til planer, instruksjoner og til hverandres ansvarsområder og de som etterspør tjenester fra kirken. Ønske om å studere lokal samhandlingskultur i Den norske kirke er derfor et utgangspunkt for dette studiet.

Vektlegging av struktur fremfor kultur er også kjent fra organisasjonsfaget Siden 80- tallet er kulturen på arbeidsplassen i større grad gjenstand for forskning. Kultur bringer oss tettere inn på menneskene i organisasjonen. Kulturstudiet ser på hvordan menneskene utvikler felles holdninger som igjen er bestemmende for deres handlinger. (Jacobsen & Thorsvik 2007) Ved å bli bedre kjent med den enkelte ansatte i en kirkelig stab kan det kaste nytt lys over virksomheten. Dette motiverer meg til å bli kjent med enkeltmennesker i flere staver i Den norske kirke.

I følge den lutherske kirkeforståelsen er den lokale menigheten den grunnleggende enheten i kirken. Samtidig hører menigheten hjemme i et større fellesskap i bispedømme og nasjonalkirken. Ønske om å kartlegge sentrale kulturtema i flere menigheter er også begrunnet i ønske om å kaste lys over aktuelle problemstillinger innenfor Den norske kirke i en tid preget av endring.

Kirke og samfunn er i endring. Endringer i kirken følger av endringer i samfunnet. Demokratisering, økonomisk vekst og teknologisk utfordring er bare noen få faktorer som er kilde til endring. Endring skjer hele tiden. Det er som å kaste stein ut i en elv, når du kaster den neste steinen er det ikke den samme elven. Nytt vann er kommet til. Endringene trenger seg på for å svare på nye utfordringer som et samfunn i utvikling fører med seg. Store endringer har skjedd i det norske samfunnet og med Den norske kirke. Utviklingen av velferdssamfunnet førte med seg at kirken mister oppgaver i samfunnet. Skoler og helseinstitusjoner ble nasjonen sitt ansvar. Kirken svarer med å utvikle nye oppgaver og svare

på nye behov ut fra sitt oppdrag som kristen kirke og samfunnsaktør i Norge.

Profesjonaliseringen av samfunnet er og en stor endringsagent. Kirke og religion representerer for mange de varige verdier i tilværelsene og er derfor et område hvor man er skeptisk til forandring. Bildet av kirken som noe som er som det alltid har vært, er en illusjon. Det er antakelig lettest å se de forandringer som kommer ovenfra i form av nye lover og regler for den kirkelige virksomheten, nye liturgier og handlingsprogrammer. Vel så viktig er de forandringer som kommer nedenfra, ved at folks valg og handlingsmønstre i forhold til kirke og religion endrer seg.

1.2 Den norske kirke i historisk perspektiv

Kirken kom til Norge for over 1000 år siden og har vært statsreligion helt til vår tid. Reformasjonen ble innført i 1537. Det eneveldige kongedømme kom i 1660. Mange lover som kom inn i den norske kirkeretten i Kong Christian Den Femtes Norske Lov av 1687, har vært gjeldene helt opp til vår tid. Grunnloven fra 1814 holdt fast på statskirkeordningen. Det var kongen og de geistlige embedsmennene som drev kirken. Kristenplikt var borgerplikt, og lutherske kirke hadde monopol på trosutøvelse. Første i 1842 ble konventikkelplakaten opphevet. Denne endringen åpnet for at en kunne samles til kristne møter og samlinger utenom gudstjenesten og ledelse av soknepresten. Formannskapsloven av 1837 innførte soknestyret og kirketilsynet i 1897 som gav grunnlag for at leke medlemmer kom inn i kirkestyret. Den moderne demokratiseringen av kirken og utvikling av den kirkelig rådsstruktur ble innledet med «Lov om Sokneråd» i 1920.

Før 1920 var det noen få stillinger utenom presten, hovedsakelig kirkeverge og klokker som var medhjelpere til presten. Sokneråd og Kirkelige fellesråd er ganske nye organ i kirken. Soknrådet kom så tidlig som 1920, mens kirkelige fellesråd ble opprettet som lovpålagt organ i alle kommuner med mer enn et sokn i sammenheng med kirkeloven av 1996. Kirkelige fellesråd overtok den rollen kommunen hadde hatt med hensyn til kirkelig økonomi, bygninger og ansatte utenom presten.

1.3 Reformen i kirken

Det har vært mange reformer i kirken og i nyere tid er det trosopplæringsreformen som har satt sitt største preg på aktiviteten i kirken.

Trosopplæringsreformen ble vedtatt i 2003. Trosopplæringsreformen er en revidering av dåpsopplæringen i kirken som erstatning for at skolens kristendomsundervisning mistet rollen som kirkens dåpsopplæring. Det er en reform som kommer sentralt og tilbyr lønnsmidler til systematisk trosopplæring i menighetene som vedtar trosopplæringsplan.

Forholdet mellom Stat og Kirke har vært under politisk evaluering og stortingsforliket i 2008 var et startskudd for reformer og endringer mellom Stat og Kirke. Endringer i grunnloven ble vedtatt 21.mars 2012 om et nytt rettslig forhold til mellom stat og Den norske kirke.

Stortinget gjorde i 2012 vedtak om å skille Den norske kirke fra Staten. Kirken har begynt arbeidet med å utforme en ny kirkeordning som skal være klar i 2020. Rundt prosessen med ny kirkereform blir det og intensivt studier og forskning omkring interne forhold i kirken.

1.4 Stabskirken

Siden småkirkebevegelsen fra slutten av 1800 tallet har det i mange menigheter vært økt aktivitet innenfor rammen av den offisielle kirkelige struktur. (Hegstad 1999:119) Denne aktiviteten har skjedd gjennom innsats fra frivillige medarbeidere. Dels har det skjedd en stadig utvidelse av antall ansatte i menigheten. Det har i mange tilfeller vært en nær sammenheng mellom to former for aktivitetsvekst, ved at frivillige medarbeidere har tatt initiativ til å opprette nye stillinger med innsamlede midler. Gjennom denne prosessen ønsket man å styrke og videreføre et arbeid som var drevet av frivillige og hvor det fortsatt var meningen at frivillige skulle spille en nøkkelrolle. Da antall ansatte vokste skjedde det strukturelle endringer i menighetenes liv.

1.4.1 Prestetjenesten

Fra gammelt av har presten vært den viktigste kirkelige ansatte. (Hegstad 1999:119) Som kongens embedsmann hadde han en helt enestående posisjon i lokalsamfunnet. Prestens posisjon ble styrket også ved at hans posisjon ikke bare var begrunnet i kongens autoritet, men i Guds. Som bærer av embetet med Ord og Sakrament hadde han en særegen åndelig og teologisk legitimitet. Formelt er prestens tjeneste regulert av Tjenesteordning for

menighetsprester som i §2 fastslår at Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene. Dette gjør presten ved å holde gudstjenester og forrette kirkelige handlinger. Presten utfører dåps- og konfirmasjonsopplæring, sjelesorg og veiledning og annet menighetsbyggende arbeid i samråd med menighetsrådet. Arbeidet er regulert av §7 som slår fast at arbeidet skal utføres i samsvar med Den norske kirkes bekjennelsesskrifter og fastsatte liturgier.

Med den demokratiske utviklingen i kirken er ikke presten lenger alene om å representere den kirkelige struktur. På den ene side har man fått menighetsrådet som representativ organ for menigheten. På den annen side har man fått nye kirkelige stillingsgrupper. Det er ikke noe nytt å ha andre typer kirkelige ansatte. Tidligere stod disse gruppene mer i et hjelpeforhold til presten og hans virksomhet. I dag har rådene og de andre stillingsgruppene selvstendige kirkelig mandat med egne lovfestede tjenesteordninger og stillingsinstrukser.

1.4.2 Diakontjenesten

Diakontjenesten har i Den norske kirke røtter tilbake til sent på 1800 tallet da man fikk opprettet kirkelige institusjoner til å utdanne kvinnelige diakonisser og menighetssøstre. Oppgaven til disse var å gjøre sykepleietjeneste ved sykehus, institusjoner og i hjemmene. Etter hvert som kommunene overtok sykepleietjenesten / hjemmesykepleie utvikles det en ny form for diakontjeneste i menighetene og de ble mer direkte involvert i menighetsbyggende arbeid og fikk oppgaver i gudstjenesten. Soknediakon ble en vanlig betegnelse på en diakonstilling i lokalmenigheten. Diakonen har stått i nært samarbeid med frivillige medarbeidere i menigheten under ledelse av et diakoniutvalg. Denne form for diakonalt menighetsarbeid fikk sine formelle rammer i og med Lov om diakontjeneste i Den norske kirke og Plan for diakoni i Den norske kirke. Tjenesteordning for diakon slår fast i §2; Kirkens diakonale tjeneste har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød.

1.4.3 Undervisningstjenesten

Parallelt med diakonistillingene har det blitt opprettet en rekke stillinger som kateketer i menighetene. Denne tjenesten er særlig rettet mot konfirmantundervisning og annen undervisnings arbeid rettet mot barn og unge. Siden 1977 har man hatt egen kateketutdanning. Med trosopplæringsreformen 2003 ble det bevilget midler til nye stillinger som kateket/kyrkjelydspedagoger og trosopplærere i menighetene som har vedtatt lokal

trosopplæringsplan. I henhold til tjenesteordningen for kateketer står det i §2; Kirkens undervisningstjeneste har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse. Undervisningstjenesten har flere stillingskategorier som ikke har tjenesteordninger. De er regulert av lokale ordninger.

1.4.4 Kantortjenesten

Organistene har fra begynnelsen vært rene orgelspillere, men etter hvert er det understreket deres helhetlige ansvar for den musikalske og sanglige side ved menighetens gudstjenesteliv. Som en konsekvens av slik tenkning er det utviklet kirkemusikalsk utdanning og en stillingsbetegnelse «kantor». Kantorene har egen tjenesteordning fra 2004.

«Kirkemusikktjenesten har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrige menighetsliv. Kantor leder menighetens kirkemusikalske virksomhet.

1.4.5 Andre stillinger

I en kirkestab i dag er det en daglig leder eller kirkeverge. Kirkevergen er en gammel stillingsbetegnelse, men med kirkeloven av 1997 ble stillingen en lovpålagt stilling i alle FR. Kirkevergen er daglig leder i Fellesrådet for å ta seg av arbeidsgiveransvaret for de kirkeansatte som ikke er prester. Har ansvaret for kontakt med kommunen og forvaltning av kirkebygninger og gravplasser. I større FR er det flere ledere under kirkevergen. I mindre FR kan denne stillingen være deltidsstilling. Det er flere stillingstyper i kirkestabene alt etter størrelse og lokale forhold. Det kan være; klokker, kirketjener, kirkegårdsgravere, ungdomsarbeider, ettåringer og sekretærer.

1.5 Forskningsstatus

Denne oppgaven spør etter samhandling i lokalkirken. Kirkestaben har ansatte med ulike utdanningsbakgrunn. De er satt til å løse oppgaver som er uttrykt i planer, regelverk og tjenesteordninger. Det kan være ulike forståelse av hvordan oppgaven skal forstå hvordan en skal forholde seg planer, instruksjoner og til hverandres ansvarsområder og medlemmene, de som etterspør tjenester fra kirken. I dette avsnittet vil jeg se litt på tidligere forskning som kaster lys på relevante sider ved min oppgave.

De siste årene er det skrevet forskningsoppgaver om lederrollen og rolleforståelse i lokalkirken. Lederroller i den lokale kirke ble belyst i en rapport kalt «Lederroller i den lokale kirke. Fellesrapport fra tre undersøkelser» i 1998. Harald Askeland, Frank Grimstad og Kjell Y. Riise sto bak undersøkelsene, og Harald Askeland omtaler denne rapporten i artikkelen «Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere. Avklaring og utfylling eller uklarhet og spenning?» (2000) Som tittelen antyder, var det fortsatt behov for rolleavklaring mellom de sentrale lederne i menigheten da kirkeloven var ny. I undersøkelsen ble menighetsrådsledere, kirkeverger og sokneprester spurt om hvordan de opplevde sin egen og hverandres rolle. Både kirkeverge og sokneprest la stor vekt på integratorrollen, det vil si hvordan man medvirker til å utvikle medarbeidere og gi dem støtte og motivasjon. Et annet funn var at kirkevergene, i tillegg til å vektlegge integratorrollen, også la stor vekt på produsentrollen, det vil si et fokus på å oppnå mål og resultater. Likevel viste tidsbruken at det var administratorrollen som tok mest tid. Som en utdyping av dette, kan nevnes artikkelen «Den gode leder og den gode organisasjon – tanker om noen ledelsesmessige utfordringer i kirken». (Grimstad, 2003) I artikkelen mener Grimstad at ledelse ved kirkeverge og daglig leder innebærer mer enn ren administrasjon. «Menighetsrådets virksomhet er definitivt av åndelig og strategisk karakter, og funksjonen som daglig leder for rådet kan og bør ikke reduseres til en administrativ og tilretteleggende funksjon.» (2003:13) Grimstads artikkel viser at man har hatt et optimistisk syn på at kirkeverger og daglige ledere gjennom god ledelse ville ha stor betydning for trivsel på arbeidsplassen og for å bidra til at den lokale kirken kunne nå sine mål. I 2008 kom det en avhandling av Bente Skårberg «Der linjene møtes» som tar opp i tema fra Askeland sin avhandling i 2000 og viser at prostene er mer positiv til spørsmålet om felles arbeidsgiveransvar nå enn i 2000 og at de mener at det må være prosten som har ledelsen i prostiet. Angående samarbeid mellom prost og kirkeverge: Her er konklusjon at omtrent 30% har et dårlig samarbeidsforhold til hverandre. Det er bedre samarbeid mellom prost og kirkeverge hvor kontor er samlokalisert. I spørsmålet om rolleforståelsen har de begge nærmet seg hverandre og har integrator rollen som felles lederforståelse. De samarbeider best i produsent og administratorrollen. Samarbeidet med gudstjenestepanleggingen, hvor ansatte i begge linjene deltar går godt, og er en øvelse i å samarbeide på andre områder. Men flere av informantene ønsker felles ledelse fordi det da er lettere å løse og forebygge konflikter.

Samtidig som man på fellesrådssiden har vært opptatt av å styrke ledelsen i kirkestaben, har presters arbeidsforhold blitt undersøkt gjennom to KIFO-rapporter. I 2009 kom først rapporten «Prest i Den norske kirke» (Høeg & Gresaker, 2009). Denne tar for seg mange sider

ved presters arbeidsforhold. Av relevans for denne oppgaven kan nevnes temaer som ledelse, samarbeid og konflikt. Her kommer det fram at mange opplever personalomsorgen som svak og utydelig og at det er mangel på støtte å få fra de overordnede når man står i en konfliktsituasjon. Et flertall sier de er misfornøyd med hvordan arbeidsgiver håndterer konflikter.

Samme år kom «I gode og onde dager. Trivsel, belastninger og sluttevalueringer blant menighetsprester i Den norske kirke». (Gresaker, 2009 KIFO rapporten) Denne rapporten viser at 50% av prestene mener at arbeidspresset er for stort, at det er svak ledelse og at organisering var svak. Senere kom rapporten «Kirken Et bra sted å jobbe, en kvalitativ studie av hva som oppleves positivt med å arbeide i Den norske kirke» skrevet av Danbolt, L. J og Lien L. (Publisert i Tidsskrift for Praktisk Teologi 2-2012) Her blir struktur sett på som noe positivt og arbeidsfremmende når den utvikles lokalt. Struktur blir sett på som noe godt som bærer og regulerer positivt i arbeidshverdagen. Struktur blir derimot sett på som noe utrygt, negativt og spenningsfylt når den påføres staben og de ansatte ovenfra. De er redd for å bli gjort til funksjonærer, eller miste sin frihet til å utforme sin egen arbeidshverdag. Det er en skepsis til byråkratisering.

Det fellesrådsansatte undervisningspersonellet ble gjenstand for undersøkelse i KIFO-rapporten «Tidsbruk, motivasjons- og slitasjefaktorer blant undervisningsansatte i Den norske kirke» (Gresaker, 2011) Denne rapporten belyser tidsbruk på ulike oppgaver, tilfredshet i yrkesrolle, motivasjonsfaktorer, samt slitasjefaktorer blant ansatte i undervisningsstillinger i kirken. Disse stillingene er hovedsakelig kateket og menighetspedagog. Det har relevans for denne oppgaven at en høy prosentandel (54 prosent) rapporterer om slitasje knyttet til egne visjoner, prioriteringer og andre ytre forventninger. 48 prosent rapporterer om slitasje knyttet til prioritering og nedprioritering av oppgaver man synes er viktige. 46 prosent rapporterer slitasje knyttet til rammevilkår. 44 prosent rapporterer om faglig ensomhet og 35 prosent opplever slitasje knyttet til samarbeidsklima. I 2012, kom AFI-rapporten «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke». Denne undersøkelsen er den største kvantitative undersøkelsen som er gjennomført om arbeidsmiljø i Den norske kirke så langt, og er dermed en viktig kilde til informasjon om sammenhengen mellom blant annet utbrenthet, arbeidskrav og konflikter. Mange av de ansatte i Den norske kirke rapporterte om et arbeidsmiljø preget av positive forhold, som å motta anerkjennelse fra kolleger og ledere for det arbeidet man gjør, å ha et trosfellesskap på jobben, samt en sterk grad av jobbauntonomi. En stor andel av respondentene (40,8%) er svært engasjert i jobbene sine.

Rapporten viser at 17,2 % av arbeidstakerne kan regnes som utbrente. Til sammenlikning er tallet i en norsk kommune som ble målt på samme måte, 13 %. AFI-rapporten finner en tydelig sammenheng mellom utbrenthet på den ene side og på den annen side arbeidskrav, lederutydighet (relatert til to arbeidsgiverlinjer), eksterne forventninger (fra publikum og frivillige) og konflikter. Rapporten konkluderer med en klar anbefaling om at arbeidsgiver må ta større ansvar for særlig arbeidsbelastning, dvs. fordeling av arbeidskrav mellom medarbeiderne, og arbeidsmiljøet, dvs. at man håndterer konfliktene.

Når så mange yrkesgrupper i den lokale kirken melder om slitasje, konflikter og utbrenthet, er det en sterk indikasjon på at arbeidsmiljøet ikke er godt nok ivaretatt i norske menighetsstab, og at ledelsen ikke makter å skjermes de ansatte fra ulke former for overbelastning.

Dette bekreftes gjennom IRIS-rapporten som kom i 2014. Rapporten fikk navnet «Samstyring i ubalanse». Denne undersøker hvordan soknet er organisert og fungerer med særlig henblikk på til de endringer som kom i forbindelse med Kirkeloven av 1996. Ett av hovedfunnene i rapporten viser at menighetsrådets posisjon og tyngde ser ut til å ha blitt svekket til fordel for Fellesrådet. Menighetsrådet oppnår i mindre grad målsettingene for sin virksomhet enn hva kirkelig fellesråd gjør. Rapporten, som har undersøkt forholdene i bispedømmene Agder og Telemark og Nidaros, viser at stillingen som daglig leder i varierende grad har et overordnet ansvar for helheten. Alle disse rapportene belyser problemer som direkte og indirekte kan tilskrives ledelsen av menighetsstaben. De utgjør derfor et viktig bakteppe for å forstå arbeidsforholdene til de kirkefaglige medarbeiderne.

Som en oppfølging av denne rapporten har Astrid Sætrang Morvik skrevet avhandlingen som kom i 2015: «Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? En kvalitativ undersøkelse av kirkefaglige medarbeideres erfaring med og ønske om ledelse i den lokale menighetsstaben». Hennes erfaring er at medarbeiderne i kirkefaglige stillinger er kompetente og selvgående og stilte derfor dette spørsmålet: *Trenger de egentlig ledelse? I så fall på hvilken måte?* I avhandlingen har hun sett på hvordan ledelsen fungerer lokalt i Den norske kirke og hva de kirkefaglige medarbeiderne ønsker seg? Her følger en kort oppsummering av viktige funn som er relevante for oss:

A: Man erfarer at ledelse er avhengig av struktur. Store staber gir bedre forutsetning for ledelse enn små, fordi det finnes lederstillinger i store staber i mye større grad enn i små.

B: Til tross for at medarbeiderne bidrar mye både til ledelse og organisering i sine staber, nedvurderer de gjennomgående sin egen lederinnsats. De gir uttrykk for en hierarkisk tenkning hvor ledelse tillegges formelle posisjoner.

C: Det er mangler struktur og kultur for deling og tverrfaglig samarbeid i menighetsstaben.

De kirkefaglige ansatte arbeider etter egne planer med gitte mål. Dette kravet om måloppfyllelse påvirker evne til samhandling. Hun har vist at det er en kultur for å isolere seg i en eggekartongstruktur. Dette problemet kan motvirkes ved at det opprettes tydelige strukturer for tverrfaglighet, deling og læring. Dette er en lederoppgave, men som vi har sett kan denne oppgaven med hell også overtas av medarbeiderne. Morvik følger Spillane og kaller det «selvledelse», ledelse nedenfra som involverer andre. Selvledelse er nødvendig i en organisasjon som Den norske kirke for at den skal utvikle seg. For at medarbeiderne skal våge å ta et større ansvar, uten å føle at de går utover sitt mandat, bør den kirkelige ledelse derfor tydeliggjøre at ledelse i menighetsstaben er noe alle medarbeiderne har ansvar for og i fellesskap tar et større ansvar for helheten. Til tross for at de i realiteten både tar initiativ og får gjennomslag for sine forslag, gjenkjenner de ikke sin egen lederpraksis som ledelse. Tvert imot nedvurderer de den ledelsen de selv utøver hver dag i møte med brukere og kolleger. I intervjusituasjonen fremsto alle informantene som «personlig ledelsesbevisste». De var et polyfont fellesskap med evne til å lytte oppmerksomt til andres ytringer og vilje til å forstå hverandre. De har med andre ord nettopp de egenskapene som trengs for å videreutvikle menighetene sine. «Men de trenger å bli myndiggjort» sier Morvik. «De må få høre at den ledelsen de utøver hver dag er nettopp det kirken trenger». Morvik har merket det store engasjementet informantene viste i intervjusituasjonen. Det gav henne en følelse av at her er det sterk vilje til å bli hørt slik at ting kan bli bedre. Disse medarbeiderne er gode. Samtidig er de helt vanlige medarbeidere i Den norske kirke.

Klevmoen, Berit Kristin skriver om tverrfaglig samarbeid i Den norske kirke gjennom masteravhandlingen fra mai 2016; «Jeg skinner når du skinner. En empirisk undersøkelse om tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen i Den norske kirke» Studien hennes undersøker samarbeidspraksis og ledelsespraksis i fire staber i Den norske kirke. Stabene her består av prest, kirkemusiker, kirketjener, menighetspedagog samt diakon i en stab. Trosopplæringsreformen har endret stabssammensetninger gjennom nye grupper undervisningsansatte. Reformen stiller krav til samarbeid. Flere deltar nå i samarbeidet om gudstjenester enn tidligere. Formålet med studien var å kartlegge og beskrive samarbeidet i

stab, samt å identifisere hva samarbeidet består i. Det undersøkes hvordan deltakerne praktiserer ledelse og hvilke verdier som kommer til uttrykk i samarbeidet om en gudstjeneste. Problemstillingen var: Hvilke verdier og hva slags ledelse fremmer tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen?

Studien viser at stabene samarbeider om gudstjenesten i trosopplæringen ved at de setter seg mål. De utfyller hverandre ved å ta i bruk hverandres kompetanse og utvise fleksibilitet. De har oversikt og tar medansvar. Underveis kommuniserer de med hverandre for å samkjøre, utvikle og koordinere alles innspill slik at gudstjenesten framstår som en helhet.

Samarbeidet består av et praktisk samarbeid hvor samarbeidet handler om å få gudstjenesten til å fungere og et tematisk samarbeid hvor samarbeidet handler om å skape sammenheng og helhet.

De planlegger sammen og tar avgjørelser i fellesskap. De har en gudstjenesteleder. Underveis i prosessen tar alle ledelse ut fra eget fagfelt og gjennom initiativ og ansvar for den større helheten. De opptrer ansvarlig og profesjonelt. Samarbeidet er avhengig av en struktur som muliggjør møtepunkt for drøftinger, forhandlinger, delegering og koordinering. Trygghet og tillitt i fellesskapet er nødvendig for at den enkelte «kaster seg utpå» og deltar aktivt.

Ut fra studien er konklusjonen at verdiene faglighet, effektivitet, åpenhet, respekt og likeverd fremmer det tverrfaglige samarbeidet i stab om gudstjenesten i trosopplæringen. Ledelsen som fremmer samarbeidet, er en målsettende ledelse som fastholder fokus på mål, kommuniserer visjonen ved å tydeliggjøre den større sammenhengen, som administrerer, koordinerer og delegerer, som frambringer det beste i den enkelte både faglig og relasjonelt, bidrar til informasjonsflyt, initiativ og medansvar gjennom å være konsulterende og dialogorientert.

Distribuert ledelse bidrar til at alle tar medansvar for mål, prosess og resultat, og initiativ til å arbeide målrettet og planmessig. Selvledelse bidrar med motivasjon, «driv» og refleksjon.

Begge fastholder at det er «vi-et» som skaper og gjennomfører gudstjenesten.

Studien viser at gudstjenesten kan bli bra med ulik samarbeidsgrad og deltakelse i det praktiske og tematiske samarbeidet. Men, at et samarbeid over tid er tjent med at stabene også har et tematisk samarbeid. Studien antyder at samarbeid gjennom det tematiske samarbeidet skaper et dypere felles eierskap, identitet og tilhørighet til helheten i oppgaven, staben og den større sammenhengen gudstjenesten er en del av. Denne sammenhengen ville være tjent med videre empirisk utforskning.

Studien bidrar med begrepene praktisk samarbeid og tematisk samarbeid og innholds bestemmer disse begrepene. Dette gir nye perspektiver til både å se, forstå og vurdere samarbeid ut fra. Beskrivelsen av samarbeidet som framkommer i analysen samt teoretiseringen av samarbeidet i samarbeidsmodellen, gir også et bilde av hvordan verdier påvirker samarbeidet. Studien gir slik nyttig empirisk materiale til videre utforskning av forholdet mellom verdier, roller og ledelse i staber.

1.5.1 Oppsummering

Her vil oppsummere med å trekke frem de mest relevante funnene til vårt arbeide fra gjennomgangen av tidligere forskning.

En friskhetsundersøkelse fra 2010 konkluderer med at de ansatte verdsetter lokalt utformet struktur men er skeptisk til struktur, direktiver og retningslinjer påført ovenfra som oppleves som byråkratisering og kontrollerende. De var redd for å miste sin frihet til å utfolde egen kompetanse og kreativitet. De ser ut for å være spenninger mellom strukturer utviklet lokalt eller sentralt. Struktur blir sett på som positiv og arbeidsfremmende når den utvikles lokalt. Struktur blir sett på som noe godt som bærer og regulerer positivt i arbeidshverdagen når den ble utviklet lokalt.

En undersøkelse fra 2011 viser at undervisningsansatte opplever utfordringer mht egne ambisjoner, prioriteringer, ytre forventninger og faglig ensomhet. 30% av respondentene opplever samarbeidsproblemer.

En stor arbeidsmiljøundersøkelse fra 2012 konkluderer med at 40,8% av de ansatte er svært engasjert i jobbene sine, men at hele 17,2% av ansatte skårer høyt på utbrenthet. Det er en sammenheng mellom utbrenthet, arbeidskrav og lederutydelighet, forventninger og konflikter. Slitasje, konflikter og utbrenthet vitner om utfordringer med arbeidsmiljø.

På en kirkelig arbeidsplass er to arbeidsgiverlinjer representert. Flere informanter hevder dette er kilde til problemer og ordningen viser svakheter i konfliktsituasjoner, men det er ikke entydig at ordningen er kilde til konflikt.

Vi vet at de kirkefaglige ansatte arbeider etter egne planer med gitte mål. Det er en tendens til å arbeide hver for seg. Det mangler struktur og kultur for deling og tverrfaglig samarbeid i menighetsstaben. En større grad av tverrfaglig samarbeid skaper felles eierskap, identitet og

tilhørighet til helheten i arbeidet. Verdier påvirker samarbeidet. Samarbeid over tid er tjent med at stabene også har et tematisk samarbeid.

1.6 Problemstilling

Den norske kirkes virksomhet har flere organisasjonsnivå. Strukturnivået inneholder alt som dreier seg om økonomi, personalansvar, eiendomsforvaltning og så videre.

Kjerneprosessnivået dreier seg om det innholdsmessige arbeidet, som kirkelige handlinger, trosopplæring og diakoni. Det er dette nivået som berøres av denne avhandlingen.

Kjerneprosessnivået har kirkens besluttende organer forsøkt å styre gjennom vedtak av overordnede mål, strategier, reformer og rapporteringskrav. Bispedømmene har fulgt opp med strategidokumenter, forvaltning og kontroll. Denne organisasjonsstyringen kan være vanskelig å få til både fordi kirkens organisatorisk ikke er konsistent forpliktende ovenfra og nedover og fordi den lokale kirken består av både ansatte og frivillige som verke kan eller nødvendigvis skal la seg styre på en detaljert måte.

Staben i den lokale kirken er et lokalt fellesskap, et sosialt system, en gruppe mennesker som gjennom arbeidsdeling forsøker å løse oppgaver og realisere ett eller flere mål. Det er et formål som holder en sammen og deltakerne er aktivitet koplet samen. De ansatte i staben er likevel underlagt en struktur som har til oppgave å regulere arbeidsdeling og styre beslutningsmyndigheten. I staben er det behov for medarbeidere med forskjellig formell kompetanse. Behovet for fagkompetanse har økt slik at vi i dag har mange forskjellige yrkesgrupper representert i stillinger i Den norske kirke. Kirkestaben har ansatte med ulike utdannelsesbakgrunn. De er satt til å løse oppgaver som er uttrykt i strategiplaner, regelverk og tjenesteordninger. Det kan være ulike forståelse av hvordan oppgaven skal forstås.

Kirkens kjernevirksomhet er gudstjenester, kirkelige handlinger, trosopplæring, diakoni og menighetsutvikling. I denne kjernevirksomheten er det fire kompetanseområder som gir kreativ spenning til å utvikle organisasjonen. Det er presten, kateketen, organisten og diakonen. Disse aktørene, eller profesjonsutøverne har ulike funksjoner og oppgaver i kirken, men i tjenesteutførelsen er de knyttet tett sammen. Identiteten de har som profesjonsutøver bidrar i fellesskapet til å utvikle organisasjonen til å nå sine mål. Staben er styrt av strukturer formet sentralt og strukturer utviklet lokalt. Stabsmedlemmene står derfor i en konflikt

mellom lojalitet til strukturen rundt og egen kompetanse og faglig integritet. I en kunnskapsbedrift som Den norske kirke forventer arbeidstakeren frihet til å bruke sin faglige kompetanse. Han vil føle seg bundet av profesjonelle normer og verdier for hvordan arbeidsoppgavene skal løses, mer enn organisasjonsmessige bestemmelser.

Kunnskapsorganisasjoner vil derfor ofte ha en struktur som er preget av lite regelstyring og lokal kirkestab. Jeg har i denne avhandlingen derfor valgt å spørre noen av dem om samhandlingskulturen i organisasjonen:

A: I hvilken grad og på hvilken måte samarbeider de ansatte i lokalkirken og hvordan opplever de dette samarbeidet?

B: Hvilke faktorer er det som fremmer og hemmer samarbeidet om de oppgavene som kirkestaben skal løse

C: Hva er vilkårene for at samarbeidet i den lokale kirkestaben skal fungere?

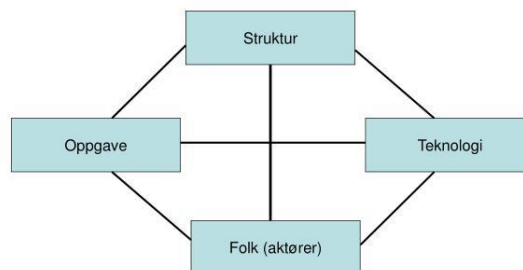
2.0 Teoretisk perspektiv

I dette kapitlet redegjør jeg for det teoretiske perspektivet i denne oppgaven. I første del av kapitlet tar jeg for meg organisasjon og organisasjonsstruktur, samt hva som generelt særpreger kirkelige organisasjoner. Deretter ser jeg på særpreget ved Den norske kirke som organisasjon, og dens struktur og oppbygging.

2.1. Endringer i organisasjoner

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

Leavitts diamant



4/2/2014

Svein

1

Samfunnet endrer og omstiller seg i møte med nye utfordringer og behov og for å svare på nye oppgaver. Realitetene er at mange endringer og omstillinger ikke er vellykket. Et av svarene på at endringer ikke blir forbedringer kan være måten vi forstår endringer på.

Leawitts model hjelper oss til å se at alle endringer som skjer er forbundet sammen på en slik måte at forandrer en på en ting får det konsekvenser et annet sted. Modellen bygger på den forstillingen om at en organisasjon har 4 hovedkomponenter som er gjensidig avhengig av hverandre. En endring i et element vil med uten forbehold føre til endringer i andre elementer i organisasjonene. Derfor må organisasjonens endringsagent analyser de mulige endringer som skjer og må skje i de andre komponentene i organisasjonen.

2.2 Kirken som organisasjon

Vi snakker om kirken som organisasjon. Det finnes ulike definisjoner av begrepet organisasjon. De ulike definisjonene og teoriene har ulike innfallsvinkler for hvordan de forklarer organisasjoner. (Jacobsen og Thorsvik 2013:18) definerer en organisasjon som; ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*”. Her tar de utgangspunkt i organisasjonen som et sosialt system. Organisasjon er en gruppe mennesker som gjennom arbeidsdeling forsøker å realisere ett eller flere mål. Det er et formål som holder en sammen og at deltakernes aktivitet er koplet samen. Det som er bestemmende for om vi kaller en gruppe for «en organisasjon», er om deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realiseringen av disse felles mål. Et grunnleggende trekk ved organisasjoner er (Jacobsen og Thorsvik 2013:18) er at de deler en helhetlig arbeidsoppgave i mindre deloppgaver, og spesialiserer seg innenfor de enkelte oppgavene.

2.3 Hva er en organisasjonsstruktur?

Det finnes mange som har forsøkt å beskrive hva en organisasjonsstruktur er. Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke Jacobsen og Thorsviks beskrivelse av organisasjonsstruktur. (2007/13: 70ff.) En organisasjonsstruktur har to hoveddimensjoner; arbeidsdeling og spesialisering. Strukturen regulerer de ansattes handlefrihet i arbeidet, og styring og koordinering som regulerer beslutningsmyndigheten til de ansatte. Organisasjonsstrukturen

bestemmer hvordan organisasjonen skal se ut, og målet er at den skal være tilpasset den oppgaven som organisasjonen skal utføre.

Som vi har sett ut fra Leawitts diamant, så påvirker struktur og medlemmer hverandre.

Organisasjonsstrukturen påvirker den menneskelige adferd på tre måter. For det første gir den fokus ved at den begrenser hva den enkelte skal ha ansvar for ut fra hva organisasjonen skal drive med. For det andre virker den koordinerende ved at regler, rutiner og belønningssystemer øker sannsynligheten for at menneskene opptrer som en samkjørt gruppe. For det tredje gir organisasjonsstrukturen stabilitet i adferden ved at personene går inn i posisjoner eller stillinger der oppgavene gjerne er regulerte og løses ut fra en forventning om hvordan dette skal gjøres.

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

2.4 Kirken som «dobbel virkelighet»

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

De ansatte er bærere av ulike virkeligheter, enkelt sagt; sekulær og åndelig. Dette forholdet vil påvirke handlingsmønster og adferd, motivasjon og kreativitet. Det er ikke nødvendig å sette de ulike virkelighetsforståelsene opp mot hverandre eller skille de fra hverandre. Mennesket med hele seg er en resurs til utvikling og kreativitet på arbeidsplassen.

2.5 Den norske kirkes struktur og oppbygging.

En særegenhet ved Den norske kirke slik den fremstår i dag, er at selv om den ønsker å fremstå som én kirke, består den likevel av to organisasjoner.

Den ene organisasjonen som reguleres av kirkeloven, eksisterer og opererer først og fremst på det lokale plan. Grunnenheten i organisasjonen består av soknet, som styres av et menighetsråd. Menighetsrådene velges gjennom direkte valg, og utgjør den øverste ledelse for det enkelte sokn. Soknepresten har i kraft av sin stilling sete i menighetsrådet. I forbindelse med ny kirkelov i 1996 ble det lovfestet at i kommuner med flere sokn skulle det opprettes et kirkelig fellesråd. Hvert menighetsråd innenfor kommunen velger sin(e) representant(er) til kirkelig fellesråd, og fellesrådet fikk arbeidsgiveransvar for de kommunalt ansatte innen kirken. Fellesrådet fikk også ansvar for økonomi og drift av kirkene. (Lov om Den norske kirke 1996, § 5-16) Menighetene er altså lokalt forankret, og linja stopper opp der.

Menighetene har ingen instruerende myndighet over seg. De fleste ansatte i en menighet tilhører denne organisasjonen, det være seg kirkeverger, kantorer, diakoner, renholdspersonell eller kirketjenere. Flere faggrupper, kantorer, kateketer og diakoner, som er ansatt i denne organisasjonen, har i tillegg egne, nasjonale tjenesteordninger som regulerer stillingene.

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

ansetter proster og prester, mens kirkerådet ansetter biskoper. De ansatte i denne organisasjonen har sitt daglige virke i menighetene, som formelt sett er en annen organisasjon. Disse to organisasjonene skal altså framstå som en organisasjon, uten at den ene har instruksjonsmyndighet over den andre, og vice versa. Den norske kirkes struktur og oppbygning kan altså gi flere strukturelle uklarheter. En uklarhet finner vi i forhold til de to dimensjonene tjenesteordning eller arbeidsgivers styringsrett. Ved uenighet om utførelse av oppgaver, skal man da forholde seg til tjenesteordningene som peker på den enkelte fagstilling som leder for sine områder, eller til det ansvar som er gitt menighetsråd som arbeidsgiver og som «ansvarlig for å vekke og nære det kristne liv i soknet»? (Lov om Den norske kirke, § 9) Det oppstår også strukturelle uklarheter ved at de ulike tjenesteordningene kan gi overlappende ansvarsområder, samtidig som man er avhengig av hverandre i utførelsen av de enkelte oppgaver. Et eksempel på dette er gudstjenesten, hvor både prest, kantor, kateket, og til dels også diakon gjennom sine tjenesteordninger oppleves å ha et selvstendig fagansvar i forhold til utførelsen av disse, samtidig som prest er definert som hovedansvarlig for gudstjenesten.

2.6 Organisasjonsteori

Klassisk organisasjonsteori inneholder en grunnleggende tanke at ledelse er en prosess bestående av planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll. De klassiske organisasjonsteoretikerne har lagt grunnlaget for mange av de styringsteknikkene som anvendes i dag, som for eksempel målstyring, planleggings-, programmerings- og budsjetteringssystemer og en rekke andre metoder som vektlegger rasjonell planlegging og kontroll. De klassiske teoretikerne hentet inspirasjon til organisasjonsutvikling fra militærvesenet og ingeniørfaget. (Morgan 1998:30) Med dette utgangspunktet får vi en organisasjonsform som likner på de organisasjonskartene vi kjenner i dag. De klassiske organisasjonsteoriene og dens moderne avleggere bygger på troen på at organisasjoner er rasjonelle systemer som skal fungere så effektivt som mulig. Dette er mange enige i, men siden vi har med mennesker å gjøre viser det seg lettere sagt enn gjort å få til dette i praksis. Klassisk organisasjonsteori hvor mennesket ble sett på som et teknisk problem kommer ikke til rette med det menneskelige aspektet.

2.7 Organisasjonskultur

Tema organisasjonskultur er blitt populært og gjenstand for flere studier da en fra 1980 tallet ble oppmerksom på organisasjonskulturen som faktor for å lykkes som organisasjon. (Morgan 1998:129) En ble mer oppmerksom på at mye av produksjonen i industrilandene handlet om immaterielle tjenester og relasjoner mellom mennesker. En begynte å tenke på at folks felles eller ikke felles oppfatninger hadde stor betydning for hva en fikk ut av produksjonen. I praktisk organisasjonsstyring er organisasjonskultur og teknikker for å håndtere den hatt stor gjennomslag. De fleste virksomheter av noen størrelser analyserer sin egen kultur og utarbeider uttrykk og slagord for hvordan de ønsker den skal være. Dette kan være formulering av verdier, utvikling av visjoner, retningslinjer for samarbeid og atferd innad og utad. Organisasjoner kan bruke mye penger på å lage gjenkjennelige erklæringer og logoer, visuelle uttrykk og andre ytre kjennetegn. Bedriften IKEA legger vekt på å uttrykke noe unikt, gjenkjennelighet og troverdighet. Fortellingen om bedriftens eier, hans begynnelse i det små, engasjement for de ansatte overbeviser oss om at kulturen er reell og virksom. Tankegangen er at «de grunnleggende trosoppfatningene, verdiene og normene styrer folks adferd. (Strand 2007:181) Det er ikke bare strukturer, insentiver og ytre belønningssystemer som styrer, men kulturen. Det er en utbredt oppfatning at sterke kulturer er en viktig komponent for å lykkes. I den første klassikeren om organisasjonskultur, *Corporate Culture* (1982) skriver forfatterne Deal og Kennedy at produktiviteten øker med sterke kulturer og de utviklet en teori som minner om Webers tese om sammenhengen mellom protestantisk etikk, folks grunnleggende oppfatning om arbeid, plikt og produktivkapitalisme. Kultur blir fremstilt som en kreativ og frigjørende løsning på ledelsesutfordringer i hierarkiske og overbyråkratiserte organisasjoner. Organisasjonskultur knyttes til stabile relasjoner mellom medlemmene, tolkningsmønstre, antakelser og verdsetting som deles av alle medlemmene i organisasjonen, og som gir seg uttrykk både i verbale ytringer, handlinger og symboler. (Strand 2007:198)

2.8 Organisasjon som kulturelt fenomen

Organisasjoner er kulturelle fenomen som varierer etter hvilket utviklingstrinn og livsform et samfunn befinner seg på. I det moderne samfunnet er økonomisk- og produktivt arbeid bygget på formelle organisasjoner som for eksempel at folks arbeidsplasser er plassert på et annet sted enn der en bor. Verdier og idealer er fragmentert og differensieres for eksempel basert på yrkesstruktur. Arbeidsdeling i et moderne samfunn skaper et integrasjonsproblem som man

må finne en måte å holde sammen. Morgan hevder at en kan snakke om en felles industriell samfunnskultur som krysser landegrensener. «De fleste kulturelle likhetstrekk og forskjeller i verden i dag er yrkesmessig og ikke nasjonalt betinget.» (Morgan1998:131) Videre vil han si at nasjonale kulturer preger industrikulturen og hevder at det ikke er så lett å overføre gode metoder og systemer fra en sammenheng til en annen, kulturen bestemmer organisasjoners kjennetegn. (Morgan1998:136) Det er likevel ikke riktig å snakke om at et land eller region har en integrert og homogen kultur. Kunnskap om kulturelle forskjeller hjelper oss til å forstå vår egen kultur og handlemåte. Og gir oss det perspektivet at vi alle er unormale. På denne bakgrunn forstår vi «bedriftskultur». I en organisasjon vil det ofte utvikle seg en egen distinkt kultur avgrenset fra omverdenen. Organisasjonen blir minisamfunn med egne og helt bestemte kultur og subkultur mønstre. (Morgan 1998:139) Kulturen påtvinges ikke en sosial situasjon, men utvikler seg som resultat av sosial samhandling.

En kultur kan beskrives som felles verdier, trosforestillinger, forståelse, meningsfellesskap og virkelighetsoppfatning. Dette kan vi se på som en slags konstruksjon av virkeligheten som tillater folk å oppdage og forstå ting på bestemte måter. Dette gjør at egen adferd fremstår som meningsfull og fornuftig. Spørsmålet blir hvordan kultur skapes og opprettholdes? Sagt på en annen måte: Hvordan konstruerer vi vår virkelighet?

Vanlig hverdagslige sider ved det sosiale livet som vi tar for gitt er egentlig mestring av ferdigheter på høyt nivå. På en spasertur ned en bygate benytter vi oss av kompliserte sosiale ferdigheter som vi bare så vidt er klar over at vi har. Det er kritisk å finne ut av de sosiale normene og sedvanene. På denne bakgrunn hevder Morgan at «Organisasjon er en iscenesettelse av en felles virkelighet. (Morgan 1998:150) En organisasjon er i virkeligheten en sosial konstruert virkelighet som like mye befinner seg i medlemmenes hode som i konkrete strukturer, regler og forbindelser. Kultur er mer enn å følge regler.

Organisasjonskulturen er en slags usynlig lim som binder organisasjonen sammen og skaper helhet og indre sammenheng. (Busch 2012:63 og Quinn 2013:18)

En kulturs egenart er å finne de sosiale normene og sedvanene. Når vi finner ut av kulturen i en sosial sammenheng skaper vi vår virkelighet, vi iscenesetter vår egen virkelighet. Vi er altså selv aktive når vi danner vår egen virkelighet og bruker ulike fortolkningssystemer. Denne innsikten er viktig og kan brukes i arbeidet i å utvikle en felles organisasjonskultur rundt felles normsett, verdier og forestillinger. (Morgan 1998:151)

2.8 Perspektiv på organisasjonskultur

I organisasjonsteorien kan en snakke om flere perspektiver på organisasjon. Mary Jo Hatch opererer med 4 forskjellige perspektiver. (2000) Vi vil legge til grunn to perspektiver, eller to måter å oppfatte organisasjon på. Det strukturelle perspektivet handler om organisasjonens formelle struktur, om hensiktsmessig styring og koordinering. Organisasjonen er en objektiv målbart fenomen med rasjonelle egenskaper. I praksis er det ikke slik at mennesker i organisasjonene arbeider slik den formelle strukturen pålegger dem å gjøre. Det er et avvik mellom forventet og faktisk handlingsmønster. Et kulturelt perspektiv på organisasjoner prøver å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Organisasjonskultur vil i dette perspektivet bli betraktet som noe som er blitt til gjennom en lang prosess. Verdier og normer vokser frem som svar på behovet for å tilpasse seg omgivelsene og skape en godt integrert organisasjon. Perspektivet undersøker hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som gir seg utslag i bestemte handlingsmønstre. I moderne tid ble det stor interesse for å studere organisasjonskultur for å prøve å forstå hvorfor japanske bedrifter fungerte så godt på 80 - og 90-tallet. (Morgan 1998:129, Jacobsen & Torsvik 2013:127)

Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er dermed antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare at en organisasjon går godt. Organisasjonskultur kan ha effekt på atferden på medlemmene i organisasjoner, slik den formelle strukturen har.

Organisasjonskulturen ser ut til å ha fem generelle effekter på atferd: (Jacobsen & Torsvik:127) Organisasjonskultur kan gi grunnlag for fellesskap og gruppetilhørighet. Fellesskapet gir opplevelse av mening og arbeid for et større hele. Dette øker motivasjonen. Fellesskapet skaper tillit, tilhørighet og fellesskap. Dette på sin side bedrer samarbeidet og koordineringen.

2.9 Hva er organisasjonskultur

Organisasjonskultur brukes som begrep både i samfunnsvitenskapen og i bedriftslitteraturen. Det er et felles begrep for akademisk og praktisk organisasjonsforståelse. Samfunnsvitere ser på kultur som noe relativt varig, noe som stikker dypt. «Institusjon» er et begrep denne retningen bruker om organisasjoner med grunnfestede tenkemåter og adferds måter og anerkjent plass i samfunnet. Vi tenker på kultur som noe komplekst, dyptgripende og varige fenomener. Hvis det ikke lar seg gjøre å endre vaner, adferdsmønstre og symboler uten å møte

langvarig motstand og utholdende motstand må vi gå dypere inn i kulturen. (Sheine 1987:2) I bedriftslederfag og bedriftsøkonomi ser en gjerne kultur som en organisasjonsdimensjon av flere og som kan påvirkes. De ulike måtene å se kultur på gir ulike forutsetning for å se på ledelsens rolle, som deltaker eller som rasjonell påvirker. Ideen som organisasjonskultur har gitt løfter om nye styringsmuligheter og ny forståelse av organisasjoner. Dette reiser spørsmålet om hvordan en kan sette ord på, måle og uttrykke organisasjonskultur. (Jacobsen & Torsvik 2013:183) I et ledelsesperspektiv kan vi spør oss om organisasjonskultur kan påvirkes og styres? Er det et lederinstrument?

2.10 Begrepet organisasjonskultur

Begrepet «organisasjonskultur» kan ha mange forskjellige typer innhold, men handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonsmedlemmer og at det er et uttrykk for hva organisasjonene står for, dens identitet og misjon. I teorien om ledelse faller organisasjonskultur inn i forestillingen om at verden er sosialt konstruert, at immaterielle og symbolske forhold er viktige, og at lederen må kunne forstå kulturen og beherske dens uttrykk for å kunne virke. (Strand 2007:182). Edgar Scheine mener at kultur er svar på utfordringer som organisasjonene har møtt og møter. I organisasjonslitteraturen er Edgar Scheines definisjon av organisasjonskultur er mye sitert *«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»* (sitat i Jacobsen & Torsvik 2013:130)

Sheines definisjon er blitt en klassisk referanse når man skal presisere hva organisasjonskultur er. Han ser på organisasjonskultur som en integrasjonsmekanisme som skaper samhørighet og fellesskapsfølelse, og som gjør det lettere å tilpasse seg omgivelsene. Definisjonen understreker for det første at begrepet «kultur» knytte til en gruppe i organisasjonen som dekker et sett grunnleggende antakelser. For det andre påpeker Shein at «kultur er basert på læring og tilpassing». (Jacobsen & Thorsvik 2013:130) For det tredje hevder Sheine at «kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig». Poenget er at en kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antagelsene viser seg å være gale (ibid:131) For det fjerde legger Sheine vekt

på at den rådende kulturen i en gruppe blir «lært bort til nye medlemmer», dvs. sosialisert inn i gruppens meningsverden. Organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles forståelse av den ytre virkelighet og en felles måte å forholde seg til den på. Organisasjonskulturen blir en bakhodemodell for atferd eller handling. Den blir som et program som styrer organisasjonsmedlemmene. Den bidrar til ekstern og intern tilpassing. De viktigste elementene i organisasjonskulturen er felles virkelighetsforståelse og felles verdier. (Busch 2012:62) Organisasjonskulturen har to overordnede funksjoner: En ekstern funksjon som skal sikre legitimitet og aksept i omgivelsene og en intern funksjon som skal bidra til intern integrasjon.

Edgar Sheines definisjon av organisasjonskultur kan tolkes i retning av at organisasjoner vil være preget av en felles og enhetlig kultur hevder han likevel at så ikke er tilfelle. I en organisasjon kan en finne et mangfold av kulturer og kulturer som er preget av tvetydighet og konflikt (Sheine 2004) Organisasjoner eksisterer ikke upåvirket av andre kulturer. Mange kulturer lever side om side og påvirker individene i organisasjonen. Det kan være den nasjonale kulturen, regionen en er født i, profesjonskultur og andre kulturer den enkelte er i kontakt med. Det enkeltes medlem av organisasjonens grunnleggende antakelser kommer vanligvis fra kulturer utenfra organisasjonen den er medlem av. Organisasjonen kan derfor bygge på flere kulturtyper.

Kulturen i en organisasjon reflekterer kulturen i omgivelsene omkring. Komparative studier av bedrifters datterselskap i ulike land bekrefter dette. (Jacobsen & Thorsvik 2013:149) Resultatet av undersøkelsen viser at det er en sammenheng mellom den nasjonale kulturen og organisasjonskulturen. (Jacobsen & Thorsvik 2013:150)

2.11 Organisasjonskulturens kulturelle nivåer

En organisasjons formelle struktur, mål og strategier kan lett studeres og forstå, mens kulturen organisasjonen har, kan ikke studeres direkte. Kulturen, eller de grunnleggende antakelsene sitter «inne i hodet» på medlemmene noe de er mer eller mindre oppmerksom på selv. De grunnleggende antakelsene kan ikke studeres direkte, men indirekte fordi kulturen eksisterer på flere kulturelle nivåer: For det første er det de grunnleggende antakelser, det vi tar for gitt og holder for sant. Dette er vanskelig å avdekke. Disse avdekkes derimot i neste nivå; våre grunnleggende verdier og normer. Det tredje nivået kalles artefakter som er uttrykk for kultur som kan observeres. Poenget er at de dypere kulturelementene i en kultur avdekkes når vi

snakker og spør etter dem og de blir synlige når vi registrerer hvordan folk omgir seg med symboler som klær, kroppsspråk, verbalt språk og bygninger osv. Samtidig er det en vekselvirkning ved at artefakter påvirker nedover i kulturelt nivå.

2.11.1 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser kan beskrives som oppfatninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig å endre. (Jacobsen & Thorsen 2013:133)

2.11.2 Verdier

Verdiene i organisasjonen kommer til uttrykk gjennom beslutninger, planer og teoretiske grunnlaget for organisasjonen og kommuniserer det en mener er bra.

2.11.3 Normer

Normen er uskrevne og skrevne regler (Jacobsen & Thorsvik 2013:135) som angir hva som er passende og akseptabelt i organisasjonen. Normene spiller en viktig rolle i samhandling mellom mennesker. Ofte er regler for passende adferd nedskrevet i regelverk og etiske retningslinjer for organisasjonen.

2.11.4 Artefakter

Artefakter er det uttrykk for kultur som kan observeres. De virker som kulturelle symboler ved at de formidler informasjon om hva som kjennetegner de underliggende kultur-elementene. Artefakter må tolkes og ilagt mening for å bli symboler. Et kirkebygg er et artefakt for medlemmene i kirken. En som aldri har sett en norsk kirke før vil ikke forbinde den med den betydning den har som Guds hus, trygghet og tradisjon slik lokalsamfunnet gjør det. Symbolene er viktige for å forstå organisasjonene, som byggeklosser i en lego-konstruksjon. «Artefaktene skaffer oss kunnskap om organisasjoner og danner oss meninger om hva organisasjoner består av, og ikke bare en hvilken som helst sosial gruppe eller forsamling». (Rafaeli & Worline 2000:137 sitert i Jacobsen & Thorsvik 2013:137) De kan deles i tre grupper; Det mennesker sier, det menneske gjør og fysiske gjenstander.

2.12 Kulturtyper

Den store interessen for organisasjonskulturer har ført til en omfattende kartlegging av ulike kulturer med det resultatet at det finnes beskrivelser av mange ulike typer kulturer. Denne kartleggingen har resultert i at man tenker seg at det finnes kulturelle typer som er vanligere enn andre. Dette har ført til at en prøver å utvikle ulike kulturelle typologier. Den vanligste er kulturell type som viser til typiske kjennetegn ved kultur. (Jacobsen & Torsvik 2013:139) Teoriene om kulturtyper er kritisert for å være forenklinger av virkeligheten, men tjener likevel godt til å kategorisere kulturer i organisasjoner. Utgangspunktet er at kulturer kan klassifiseres langs to sentrale dimensjoner, og kombinasjoner med disse dimensjonene gir en figur med fire ruter som representerer fire idealtypiske kulturtyper. Torodd Strand følger organisasjonsteoretikeren Handy (Strand 2007:191) som bruker navnet på 4 greske guder som bilde på ulike kulturer. I Cameron & Quinn (Cameron & Quinn 2013) deles kulturtypene i Hierarki, Klan, Ad-Hoc-Krati og Marked. Hver kulturtype representerer en grunnleggende antakelse, verdier og lederideal.

2.13 Subkulturitet og kulturelt mangfold

Organisasjonsteoretikeren G. Morgan (Morgan 1998:146fg) hevder at i en organisasjon finnes det ulike konkurrerende verdisystem som skaper forskjellige organisasjonsmessige virkeligheter. De ansattes profesjonstilknytning, sosioøkonomiske forhold, vennskap, lokal/ ikke lokal tilknytning kan øve avgjørende innflytelse på den kulturelle mosaikk. Ulike yrkesgrupper og profesjoner kan ha forskjellig syn på verden og på den virksomheten som organisasjonen driver. Morgan vil hevde at når ulike grupper med ulike yrkesmessige holdninger er avhengig av hverandre, vil «subkulturitet» lett oppstå (Morgan 1998:147) Om det vokser frem ulike delkulturer kan det skyldes at organisasjonsmedlemmene har splittet lojalitet og danner koalisjoner som har ulike verdsett. Det kan lett utvikles kamper som retten til å danne organisasjonskulturen. Problemer kan oppstå i en organisasjon ved at undergruppene har utviklet sitt eget perspektiv, sine egne sett med verdier, sin egne kultur. Organisasjonen vil da lide pga. funksjonsforstyrrelsen som kommer av at undergruppene kolliderer kulturelt. (Quinn 2013:22)

Subkulturer som utvikler seg trenger ikke representere noen problem i organisasjonen. (Parker 2000 i Jacobsen & Thorsvik 2013:152) Ansatte innenfor en subkultur, for eksempel

profesjoner, kan slutte opp om organisasjonens mål og visjon. Problemer oppstår når subkulturen representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonene. Dette er en situasjon som kan oppstå etter at to organisasjoner er slått sammen. (Martin & Siehl 1983, sitat i Jacobsen & Thorsvik 2014:152)

Det er ofte slik at medlemmer av en organisasjon representerer ulike kulturer på samme tid og vi får et kulturelt mangfold i organisasjonene. Ofte legger organisasjonsstrukturen vekt på å ansette folk med spesialisert kompetanse som oftest betyr formell utdannelse. Spesialister med samme utdannelse blir ofte satt sammen for å løse utfordringer og slik oppstår derfor subkulturitet om oppgaveløsning.

2.14 Kultur som styringsverktøy og ledelsesinstrument.

Refleksjonen omkring organisasjonskultur har reist håp om nye styringsmuligheter og ny forståelse av organisasjoner. Dette gir oss anledning til å reise spørsmål om organisasjonskultur kan påvirkes og styres. Torodd Strand reiser spørsmålet om organisasjonens kultur er et mulig lederinstrument? (Strand 2007:183) Troen på at dette er mulig er stor. Organisasjoner bruker kultur som styringsinstrument, til å gi retning, etablere stabile relasjoner og beslutningsregler. De bruker den som motiverende og identitetsskapende kraft; Kulturen gir arbeidet mening og sammenheng. I fortellinger om organisasjonens fortid, grunnleggerens uegennyttige innsats ser individene seg selv som medlemmer av et større fellesskap. Det er grunn til å diskutere en slik bruk av kulturen. Spørsmålet er hvordan organisasjonskulturen utvikles. Skapes den inne i organisasjonen er det et potensielt styringsredskap. Skapes organisasjonskulturen utenfor er den i mindre grad gjenstand for styring. Forskning antyder ganske klart at kultur til en viss grad kan skapes bevisst, men at det kreves en nøye planlagt sosialiseringssprosess omkring ansatte i organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik 2013:147) Strand tar utgangspunkt i at organisasjonskultur er en viktig kontekst for ledelse. Kulturen er noe en leder må forholde seg til for å kunne fungere som leder.

2.15 Profesjonskultur, verdier og profesjonsidentitet

Profesjonelle medarbeidere er en del av et komplekst verdiunivers. De er bærere av både generelle samfunnsverdier, spesifikke offentlige verdier, spesifikke organisasjonsverdier og spesifikke profesjonsverdier. Profesjonsverdiene står i en særstilling, og de er som regel koblet til oppgaver innenfor egen profesjon. De fungerer som profesjonelle standarder og gir retningslinjer for profesjonsutøvelsen. Hva særpreger profesjonsverdier og profesjonsidentitet. Det er ikke utviklet et generelt teorigrunnlag for begrepet profesjonskultur (Busch 2012:61) men en tar utgangspunkt i teorier om organisasjonskultur. Profesjonskulturen har to overordnede funksjoner: En ekstern funksjon som skal sikre profesjonslegitimitet og aksept i omgivelsene, og en intern funksjon som skal bidra til intern integrasjon» (Busch 2012:63) Profesjonens egenart fører til at disse funksjonene får spesiell utforming i profesjonen. Den eksterne funksjonen blir ivaretatt av en profesjonell overbygning som for eksempel kantorene er organisert i Kantorforbundet. Denne profesjonskulturens eksterne nivå blir ivaretatt på lavere nivå. Når representanter fra ulike profesjonsgrupper engasjerer seg i nærmiljø kommer deres verdigrunnlag ofte til synet og bidrar til en mer lokal form for legitimitet for eksempel når en prest engasjerer seg i flyktningeproblematikken.

Når det gjelder profesjonenes interne funksjon blir den ivaretatt på organisasjonsnivået. Kulturen innad i organisasjonen skaper et fellesskap innenfor organisasjonen, mens profesjonskulturen bidrar til fellesskap mellom de profesjonelle. Et av særtrekkene ved en profesjon er at den bygger på en ideologi som motiverer mer til å gjøre en god jobb enn til å oppnå økonomiske fordeler. Den har større fokus på kvalitet enn effektivitet i arbeidet (Freidson 2001, i Busch 2012:64) Det er jobbens innhold som står i fokus og verdiene den profesjonelle bærer med seg er knyttet til for eksempel tjenesteordningene som beskriver de spesifikke målene profesjonsutøveren skal gjøre og de profesjonelle standardene som regulerer adferden innenfor profesjonen. Profesjonene har sine felles og egne spesifikke verdsett. Felles verdier kan være å sette brukerne i sentrum, og det å arbeide for et felles mål. Når det gjelder de profesjonelle standardene som profesjonsutøveren benytte er forskjellene store, metodene er annerledes. Kantorene trøster sørgende med musikk, en diakon med samtale og nærhet, presten med gjennomføring av seremoni og preken.

2.16 Institusjonalisering

Berger og Luckmann i «Den samfunnsskapte virkelighet» hevder at mennesker skaper og blir skapt av samfunnet. Det er en gjensidig påvirkning, dialektikk, mellom individ og samfunn. I denne dialektikken utvikles vår virkelighet. De utviklet teori om institusjonalisering (Berger og Luckmann 1966:70) Institusjonalisering er noe som skjer når forskjellige aktører gjensidig deler vanemessige handlinger inn i typer. Det danner seg felles handlingsmønstre og forståelser som er vanskelig å endre. «Typene», institusjonene deles av en gruppe mennesker og i en organisasjon blir individuelle aktører og handlinger delt inn i typer. Til å utføre felles handlinger. Disse typene, eller institusjonene bærer med seg historie. Institusjoner virker kontrollerende på menneskelig adferd uavhengig av egne sanksjoner som skal støtte institusjonen. At en bestemt type menneskelig adferd er institusjonalisert er det samme som å si at det er underlagt sosial kontroll.

2.17 Oppsummering av teori

Vi har lagt et teoretisk rammeverk omkring avhandlingen og jeg vil nå oppsummere med noen hovedpunkter for deretter å legge en ramme for analysen.

Organisasjon defineres som et *sosialt system som er bevisst konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål*". Organisasjoner utvikler strukturer som påvirker den menneskelige adferd ved at den begrenser, koordinerer og stabiliserer menneskelig adferd. Strukturens målsetting er at den skal være tilpasset den oppgaven som organisasjonen skal utføre. Klassisk organisasjonsteori er preget av systemtenkning, men i moderne tid er det en økende oppfatning om at kultur styrer folks adferd. Organisasjonen utvikler felles verdier, trosforestillinger, forståelse, mening og virkelighetsoppfatning. Vi kaller det organisasjonskultur. Adferd og handlingsmønstre vil være styrt både av den formelle strukturen og kulturen i organisasjonen.

Den teoretiske modellen Leawitts diamant, illustrerer hvordan ulike endringer i organisasjonene påvirker struktur og medlemmenes forhold til hverandre. Den norske kirke er ikke bare en organisasjon, men også en institusjon med grunnfestede tenkemåter og adferds måter og anerkjent plass i samfunnet. Den er en religiøs institusjon hvor de ansatte er bærere av ulike virkeligheter, sekulær og åndelig. Dette forholdet vil påvirke handlingsmønstre og adferd, motivasjon og kreativitet. Mange organisasjoner opplever en økende grad av

profesjonalisering. De ansatte blir satt til å gjøre begrenset sett av oppgaver og de har egen utdanning for å utføre disse oppgavene. Ansatte med felles utdanning og som er mye sammen om oppgaveløsning kan utvikle en egen kultur. Vi kaller det subkultur.

2.18 Analyseramme

Formålet med avhandlingen er teoriinformert analyse av samhandlingskultur i lokalmenigheten. Formålet og problemstillingen er utgangspunktet for valg av metode og forskningsstrategier i prosjektet. Vi studerer et samfunnsfenomen og data vi samler inn er sosial konstruert. Vi tenker oss ikke at denne data ikke kan formes og systematiseres, men vi må være oss bevisst på de kognitive rammer og forutsetninger vi har. Vi tar en holistisk (Bukve 16:90-95) tilnærming på studieobjektet da vi ser på samhandlingskulturen i sin helhet og i den konteksten den inngår i. En underliggende forutsetning for denne tilnærmingen er at helheten, her samhandlingskulturen, er mer enn eller noe annet enn de enkelte delene som utgjør samhandlingskulturen. Data i denne holistiske tilnærmingen konstruerer data som caser. Studiet har derfor en casesentrert forskningsstrategi. Vi skal se på mekanismen /bevegelsen casene tar i forhold til hverandre og blir en helhet. (Bukve 2016: 88-95)

Illustrasjon: struktur

samhandling

kultur

2.19 Forskningsdesign

Studiet er en casestudie. I en casestudie studerer vi et samfunnsfenomen og hvordan den forholder seg til en større sammenhengende helhet. (Bukve 2016 :121fg.) Caset i denne avhandlingen er samhandlingskultur i menighetsstab. Konteksten er Den norske kirke. Vi har hatt en gjennomgang av tidligere forskning og står derfor i dialog med andre forskeres prosjekter om tilstøtende emner. Vi skal intervju sentrale aktører i menighetsstaben. På denne bakgrunn kartlegge samarbeide i staben og søke kunnskap om hva som hemmer og fremmer samarbeidet. Målet er å si noe om vilkår for samhandlingen og se på hvor viktig strukturelle og kulturelle faktorer er i samhandlingskulturen i de ulike menighetene.

Studien kan og bli sett på som flercasestudie hvor en studerer hvordan grupper, her de faggruppens samhandlingsmønster, og eller komparativ casestudie hvor man sammenlikner de forskjellige stabenes samhandlingskultur.

3.0 Metode

3.1 Hva slags type forskning

Oppgaven er en empirisk undersøkelse gjennomført ved hjelp av kvalitative intervjuer. Det er ikke noen standardsvar for hvordan en skal gjennomføre og analysere kvalitative intervju. Intervjuforskning kan sees som en kunstform der det er et spekter av ulike måter å gjøre det på. (Kvale 1997:27) Det innsamlede materialet blir gjenstand for en abduktiv analyse. En analyseform som beveger seg frem- og tilbakebevegelse mellom teori og data.

3.2 Utvalg

Rekrutteringen av informanter skjedde ved hjelp av kirkefaglige ansatte i det samme bispedømme jeg selv arbeider i, Hordaland og Sogn og Fjordane fylker. Målet var å intervju fire kirkefaglige ansatte i samme stabsfelleskap; prest, organist, diakon og kateket/pedagogisk personale. Det var derfor viktig å finne kirkestaber som alle har disse stillingskategorier. Det er viktig at disse var ansatt i fulle stillinger og hadde formell fagkompetanse. Det kirkelige miljøet er lite og jeg kunne ikke unngå at jeg kjente noen av de jeg intervjuet, men jeg har ikke studert sammen med dem eller arbeidet sammen.

For å få tilstrekkelig grunnlag valgte jeg to stabsfelleskap i kommuner med ulik størrelse og stabsstørrelse. Det blir derfor 4 personlige intervjuer pr.kirkestab. I denne avhandlingen legger jeg derfor til grunn 8 intervjuer.

De yrkesgruppene som ble valgt har alle en spesifikk yrkesutdannelse hvor en tydelig ansvarsfordeling og identifikasjon med roller inngår. Disse fire stillingsgruppene samarbeider med hverandre i ulike sammenhenger om oppgaveløsning i menighetsarbeidet.

Jeg har ikke registrert alder på deltakerne eller sivilstand, men spurte dem hvor lenge de har vært i nåværende stilling. Deltakerne representerer 2 menigheter, en menighetsstab i en storby med andre store menigheter omkring og en menighetsstab i en mindre by i mer grise-grendte strøk. Menighetene er ulike i stabsstørrelse, men har det til felles at de har de etterspurte kirkefaglige ansatte i fulle stillinger, i tillegg har menighetene en kirkeverge i full stilling med kontor i samme lokalitet hvor de kirkefaglige ansatte arbeider.

I menighet A møter vi: (småby)

	Reell stilling
Prest A	sokneprest
pedagog A	kyrkjelydspedagog
Diakon A	diakon
Organist A	kantor

I menighet B møter vi: (storby)

Prest B	koordinerende sokneprest, uten personalansvar
Kateket B	seksjonsleder i undervisningsseksjonen med begrenset personalansvar.
Diakon B	diakon
Organist B	organist

3.3 Metode for innsamling av materiale

3.3.1 Intervjuguide

Å utarbeide en intervjuguide var en lang prosess med å klargjøre hva jeg ønsket å finne ut. Tidlig i prosessen tenkte jeg å stille de samme spørsmål til alle informantene og styre samtalen minst mulig. Dette for å unngå å styre samtalen og åpne for det spontane. Spørsmålene er åpne og gir muligheter til at den enkelte å sette eget preg på svarene. Jeg ønsket og å gjøre intervjuet så kompatibelt som mulig og forenklende i analyseprosessen. Intervjuguiden fikk 5 temaer med 6 spørsmål til hvert tema. I intervjusituasjonen deltok jeg lite, men hjalp til med å forklare og utdype spørsmålene av og til.

3.3.2 Teknikk

Intervjuet ble gjort med digital lydopptaker. Opptaket ble overført til datamaskin og transkribert av meg selv. De fleste informantene snakket nynorsk med ulike dialekter. Jeg valgte å transkribere ned på bokmål, men fikk med meg småord og andre utfyllingsord som er vanlig i muntlig tale og derfor dokumentere nyansene. Når jeg i teksten siterer informantene har jeg bearbeidet teksten noe mht. endringer i ordstilling og noen ganger har jeg konstruert sammenheng i oppstykkede setninger. Intervjuet finnes bare i en utgave og lydopptaket er slettet.

3.3.3 Ramme for intervjuet

Konteksten for intervjuet er deltakeren, meg som intervjuer, stedet der intervjuet blir holdt og den arbeidskulturen som vi begge er en del av. Intervjuene ble holdt i januar 2017 på deltakernes arbeidsplass. I en stabene kunne ikke den presten jeg hadde avtale med komme da en av barna hans var blitt syk om natten. Derfor stilte en annen prest opp som hadde tid den dagen.

3.3.4 Metode for analyse av materiale

Et innsamlet materiale kan analyseres på flere måter; både med fokus på mening, med fokus på språk og mer generelle analyser. Det er også vanlig å skille mellom induktive, deduktive og abduktive former for analyse.

Rundt min avhandling har jeg tidligere forskning, kvantitativ og kvalitativ og teorier som kan kaste lys over egen forskning. Min forskning står derfor ikke alene. Jeg har derfor forskningsdesign hvor teori kaster lys over empiri. Med mitt utgangspunkt i teorien er det riktig å si at analysen er abduktiv, altså en teoriavhengig analyse, en pendling mellom teori, data og tilbake til data igjen. Abduksjon er en måte å resonere på som vi bruker i forbindelse med uvisshet når vi trenger å forstå eller forklare noe. En kan og si at analysen er induktiv: Man «lar den empiriske verden avgjøre» hvilke spørsmål so er verd å søke svar på». (Kvale & Brinkmann, 2015:224) «Den empiriske verden» er her forstått som de svar som intervjupersonene har gitt i intervjuet.

I den videre analysen har jeg ikke gjort bruk av bestemte analytiske prosedyrer, men bygger på generelle lesning av intervjutekstene, en såkalt bricolage-tolkning. (Kvale & Brinkmann 2015:263) Jeg har lest gjennom intervjuene og dannet meg et overordnet bilde, gått deretter tilbake til særlige interessante passasjer, foretatt noen opptellinger av utsagn som tyder på forskjellige holdninger til et spesifikt fenomen, for eksempel arbeidskulturen. På denne måten har jeg funnet sammenhenger og strukturer som er av betydning for forskningsprosjektet. Resultatet av denne formen for meningsskaping kan formuleres i ord. Denne formen for intervjuanalyse likner på hvordan vi i dagliglivet forstår det som blir sagt ved hjelp av vår forståelseshorisont og evne til å stille oppklarende spørsmål.

3.4 Forskningens kvalitet.

Vi kan si at empirisk forskning aldri kan være objektiv eller nøytral, men den kan kun vise en del av ”sannheten” (Jacobsen, 2005). Jeg er prest i Den norske kirke og har hatt en aktiv rolle til kirken i 35 år. Jeg har mine erfaringer med kirken og vil trekke veksler på den, min forforståelse. Min kunnskap om kirken kan hjelpe meg med å forstå konteksten og utarbeide de gode spørsmålene. Jeg må være fokusert og åpen for nye innfallsvinkler. Det kan dukke opp funn som gjør at forskningen endrer forestillingene og kunnskapen en har om forskningsemnet. (Bukve 2016:31)

I metodefaget er det to hoveddimensjoner, kvantitativ og kvalitativ metode. Forskere har ulike synspunkter på bruken av kvantitative versus kvalitative undersøkelser ved vurdering av organisasjonskultur. Den kvantitative metoden brukes gjerne for å innhente materiale fra et stort antall respondenter der det er en mer presis formulert problemstilling. Formålet er som regel å kunne trekke representative konklusjoner som et grunnlag for muligheten til å generalisere informasjon. (Jacobsen 2005:124) Forskere som argumenter for den kvantitative tilnærmingen, mener at den kvantitative tilnærmingen gir mulighet for en systematisk sammenlikning mellom ulike organisasjonskulturer. (Cameron og Quinn, 2013)

Noen argumenterer for at den kvalitative tilnærmingen er den beste fordi de mener den kvantitative tilnærmingen kun måler overfladiske karakteristikk. Disse forskerne foretrekker en kvalitativ tilnærming hvor en over en lengre tidsperiode inngår som ”medlem av organisasjonen”, og går i dybden i undersøkelsen av organisasjonen for å avdekke underliggende verdier og antagelser. Den kvalitative metode brukes der man går dypere inn i et sakskompleks ved å bruke færre undersøkelsesenheter og variabler. Metoden kan basere seg på deltagende observasjon, samtaler og intervjuer med aktørene. Denne metoden er egnet til å utvikle begreper, hypoteser og helhetlig forståelse.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre. Spørsmålet er om mine resultater kan reproduseres på andre tidspunkter av en annen forsker. Vil en informant for eksempel endre svarene med en annen forsker? Jeg har i intervjusituasjonene åpne og beskrivende spørsmål og unngått å stille verdiladede og utdypende spørsmål for å unngå at de blir ledende og uforvarende påvirke svarene. Det er derfor jeg ikke spør

informanten om hvordan de to arbeidsgiverlinjene utfordrer samarbeidet i staben, men heller det mer generelle; «Hva slags utfordringer skaper de ulike ordninger og regelverk deg?»

3.5.2 Generaliserbarhet

Kan man si at funnene i en intervjuundersøkelse primært er av lokal interesse, eller kan de overføres til andre informanter, kontekster og situasjoner? (Kvale & Brinkmann, 2015: 289) Spørsmålet er om funnene i denne avhandlingen kan sies å være generaliserbare? Vi kan spørre om menighetsstabene som informantene kommer fra er representative for andre staber? Dette spørsmålet er det opp til leserne å avgjøre om de kjenner seg igjen i den kulturen og omgivelsen som beskrives. Strukturen, lover, regler og ordninger er felles og samhandling er en felles utfordring, men samhandlingskulturen sikkert er varierende fra stab til stab. Andre staber er mindre, har færre årsverk og flere ufaglærte, og sammen med andre faktorer kan stabskulturen variere for andre fellesskap.

I min avhandling har vi benyttet personlige intervjuer og for mange spørsmål er mange svar og erfaringer med stabssamarbeidet sammenfallende i begge stabene. I tillegg til gjenkjennelighet med stabene som er presentert i avhandlingen, vil forskningsstatusen kunne bekrefte forhold som er beskrevet av mine informanter. Det er mitt ønske at resultater og funn fra dette arbeidet kan være til hjelp for å utvikle en god samhandlingskultur i andre menighetsstabene.

3.4.3 Konfidensialitet

Undersøkelsen var på forhånd godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (vedlegg) Dette ble mine informanter også informert om. Deltakerne fikk en skriftlig redegjørelse for forskningsprosjektet på forhånd gjennom en personlig mail og et informasjonsskriv med samtykkeerklæring. (vedlegg) Informantenes skriftlige samtykke til å delta og til å bli sitert, ble innhentet ved intervjuet. Jeg understreket mitt ansvar om ikke å avsløre den enkeltes identitet, men at sitater i avhandlingen kan bli gjenkjent i stabene de er en del av.

4.0 Funn presentasjon

I dette kapitlet vil jeg vise hvordan mine informanter svarte på spørsmålene om arbeidet i kirkestaben.

4.1 Presentasjon av materialet

Før jeg går til den mer substansielle analysen, vil jeg vise hvordan temaene kom fram i intervjuene. Jeg intervjuet med spørsmål i 5 grupper. Jeg vil derfor i dette kapitlet presentere funn etter disposisjonen i spørreskjemaet.

4.2 Den kirkefaglige ansatte.

Jeg spurte 8 fagansatte i to kirkestaber. De er alle ansatte i fulle stillinger og har minimum 3 års utdanning ved høyskole eller universitet. Utdanningssystemet har endret seg i det aldersspennet informantene har. Forenklet kan vi derfor si at 6 informanter har masterutdanning eller tilsvarende utdanningsnivå. Flere har tilleggsutdanning utover dette, De har i snitt 16 år i nåværende stilling. 7 av 8 har fagutdanning som kreves i den jobben de skal gjøre, med unntak av en organist B som hadde musikkpedagogisk fagbakgrunn. En av prestene hadde alternativ utdanningsløp med hovedfag i kristendom, men hadde gjennomført prestenes praktikumsutdanning.

4.2.1 Hvorfor valgte du denne utdannelsen?

Av 8 informanter var bare 2, en prest og en kantor som var klar på å bli det de ble da de begynte å studere. En organist søkte nåværende stilling etter fullført utdanning, for 5 andre har det vokst frem underveis i studieløpet. Alle informantene har vært aktiv med i kristent barne- og ungdomsmiljø før de valgte fagutdanning. Deres fortelling om hvorfor de valgte sin utdanning er alle forskjellige. Her kommer et resyme:

Diakon A fortalte at hun var utdannet sosionom og ønsket å arbeide som det, men så ble en diakonstilling ledig som hun ble oppfordret til å ta. Hun fikk stillingen mot å ta en mastergrad i diakoni. Organist A vokste opp i en hjem hvor faren arbeidet i kirken og han selv ble interessert i orgelet som instrument og orgelspill. Pedagog A måtte avbryte en påbegynt utdanning, men ble oppfordret til å ta nåværende av en venninne. Prest A ønsket å arbeide som prest for å formidle til mennesker etter å ha hatt arbeidserfaring fra andre stillinger. Organist B hadde interesse for musikk og valgte et musikkpedagogisk studieløp. Prest B var aktiv i kristent miljø og ble oppfordret av omgivelsene til å bli prest. Diakon B var

opprinnelig sykepleier, men ønsket å formidle evangeliet i kirkelig omsorgsarbeid. Pedagog B sa at interessen for å jobbe som pedagog i kristen menighet vokste frem i studietiden slik at hun endte opp som kateket til slutt.

4.2.2 Hva er særegent ved den utdannelsen?

Diakon A og B fokuserte her på gudsdimensjonene i arbeidet, at en som diakon representerer kirken og Gud i møte med mennesker. Diakonene satte fokus på mennesker og medmennesker. Pedagog A og B fokuserte på kombinasjonen kristendomsfag og pedagogikk med tanke på å lære barn og Gud og kristendom: Prest A understrekte at den praktisk pedagogiske utdannelsen for prester han gjennomførte kvalifiserer til å arbeide i kirken. Prest B fokuserte på at presteutdannelsen er en bred akademisk utdanning for arbeid i kirken. Organist A og B hadde begge pedagogisk musikkutdanning hvor organist B fokuserte på utdannelsen vekt på utøvende side av musikkfaget og organist A hadde kirkemusikalsk videreutdanning som kantor.

4.2.3 Hvor har du din tidligere arbeidserfaring og hva slags oppgaver hadde du?

Alle informantene hadde tidligere arbeidserfaring og praksis i andre menigheter og i det kristne organisasjonslivet. 2 informanter hadde erfaring med kirkelig arbeid i utlandet, misjonærtjeneste og 2 hadde arbeidslivs erfaring utenfor kirkelig virksomhet. Dette gjaldt en prest som hadde arbeidserfaring både fra offentlig og privat virksomhet og en diakon som hadde arbeidet som sykepleier i ledende stilling i flere år.

4.2.4 Hvor lenge har du arbeidet på din nåværende arbeidsplass?

Alle hadde mer enn 3 år på nåværende arbeidsplass og to hadde vært på samme arbeidsplass sammenhengende siden avsluttet utdanning. Gjennomsnittlig hadde informantene vært i nåværende stilling i 16 år.

Alle informantene har vært en del av et kristent miljø før de kom inn i stillingen. For de fleste har kirke og menighetsliv vært en del av barndommen. Noen har valgt kirkefaglig utdanning planmessig for å få stilling i kirken, 3 informanter kom inn i utdanning og stilling på bakgrunn av oppfordring fra det kristne miljøet de var en del av. 2 informanter forteller at det la seg til rette for dem og de ble ledet inn på en slik måte at det ble naturlig å søke arbeidet i kirken.

4.2.5 Får du realisert sine ønsker for yrkeslivet gjennom utdannelsen du har valgt?

Svarene var noe variert etter hvordan de oppfattet spørsmålet. Alle informantene var fornøyd i stillingen de var ansatt i, men i litt varierende grad hadde meninger om utdannelsen svarte til arbeidsoppgavene. «i stor grad» sa diakon A, diakon B «Jeg kan bruke hele meg». Pedagog A mente at hennes utdanning var lite relevant for arbeidshverdagen, men at hennes realkompetanse var til større hjelp i arbeidet. Pedagog B arbeidet som seksjonsleder og hadde i sin stilling nytte av lederutdannelsen for kateketer. En informant, prest B, mente at presteutdannelsen vektla formidling i mindre grad enn behovet i arbeidet skulle tilsi. Videre sa han det jeg tror er generell oppfatning for hele gruppen; «jeg føler jeg driver med mye som ikke var en del av min utdanning».

4.2.6 I hvilken grad opplever du at du får realisert dine ønsker for yrkeslivet gjennom den utdannelsen du har valgt?

- Prest A I stor grad, og jeg kan tilpasse oppgavene til den jeg er.
- Prest B Jeg har den utdanning jeg trenger for å komme hit.
- Pedagog A Det var veldig liten sammenheng mellom utdannelsens innhold og arbeidsoppgavene jeg har i dag
- Pedagog B Utdannelsen er relevant for mine arbeidsoppgaver.
- Diakon A i stor grad
- Diakon B jeg kan få bruke utdannelsen i arbeidet
- Organist A Jeg setter begrensningene selv.
- Organist B Realiserer ikke det jeg er utdannet til.

Om dette spørsmålet ser vi av svarene at prest, diakon og organist uttrykker at det er godt samsvar mellom utdanning og arbeid. Prest A vektlegger fleksibilitet i arbeidet og mange gode og ekte møter med mennesker. En forskjell er det med Organist B som har musikkpedagogisk bakgrunn, men arbeider i en musikalsk utøvende stilling. Annerledes er det med undervisningsstillingen. Pedagog A sier hennes arbeid og utdanning har liten relevans i forhold til hverandre. Trosopplæringsplanene økte behov for nye trosopplærere med oppgaver utover den tradisjonelle kateketikken. Undervisningstilbudet til denne stillingskategori er av nyere dato, den er under omstilling og mer variert og tilrettelagt til flere menighetstyper og organisasjoner enn Den norske kirke. Profesjonene prest, organist og diakon har lang tradisjon og studietilbudet har vært gjennom mange omstillinger og revisjoner for å tilpasse seg

endringer i kirken. Det er ikke så unaturlig at denne gruppen ser et større samsvar mellom studie og arbeid enn trosopplæreren. Det er vanskelig å forklare variasjoner mellom samme stillingskategori som forskjell mellom menighetene. Her er mange variabler som tilsier forskjellige svar. Alle informanter har ulike studieløp og har studert på ulike studiesteder til ulike tider og studieordninger.

4.3 Den kirkefagliges arbeidsoppgaver.

Jeg bad informantene fortelle om arbeidsoppgavene sine og bad dem forklare hvordan de løser dem. Spørsmålet vakte forvirring hos noen og jeg måtte av og til komme med tilleggsspørsmålet; «hvordan går du frem når?» Av alle 8 informanter var det bare diakon B som svarte at han løste oppgavene sine med; «kunnskapen jeg har» og videre «være meg selv» i møte med andre mennesker. De øvriges svar inneholdt stikkordene; samspill med andre, snakke sammen, dialog, kommunikasjon, møter på ulike nivå.

4.3.1 Hvordan løser du arbeidsoppgavene dine

- Prest A I samspill med andre. Jeg tar tid til forberedelser, samtaler og samhandling med stab.
- Prest B Deltar i brainstormingsfasen, men er avhengig av andre i planlegging og struktur på arbeidsoppgavene jeg har med andre.
- Pedagog A Samarbeid med stab, i planleggingsmøter, stabsmøter og ulike arbeidsmøter
- Pedagog B møter, seksjonsmøter, stabsmøter, samtaler.
- Diakon A dialog med bruker, snakke sammen, kommunikasjon, samarbeid.
- Diakon B med kunnskapen jeg har, fagkunnskap, være meg selv i møte med andre.
- Organist A planlegge tidlig
- Organist B samarbeid med andre.

4.3.2 Hvem er du avhengig av å samarbeide med for å løse oppgavene dine»

- Prest A Frivillige, kontorpersonale, alle ledd i organisasjonen
- Prest B Samarbeider med alle i staben også administrasjonen.
- Pedagog A Stab og frivillige
- Pedagog B Avhengig av samarbeider med de fleste i staben og sokneråd og FR

- Diakon A Jeg er avhengig av å samarbeide med alle
- Diakon B Mange det, og sokneråd og prest.
- Organist A samarbeider med teamet, men mest med presten
- Organist B Mange etter oppgavens art. Alle i organisasjonene, også frivillige

Prest B svarer «jeg er egentlig i kontakt med de aller fleste» i staben. Dette svaret er karakteristisk for alle og for begge menighetene. Gjennomgående gir svarene inntrykk av at de samarbeider over et bredt spekter av medarbeidere fra resepsjonist på stabskontoret til gravferdsbyrå, ja, «alle ledd i organisasjonene» som organist B sa, alt etter hva oppgavene er. Noen nevner ordet team, frivillige, råd og utvalg. Pedagog B med lederansvar samarbeidet lite med frivillige. Diakon A har en annerledes samarbeidsstruktur med staben enn Diakon B. Det kan skyldes både kulturelle og strukturelle faktorer for eksempel at Diakon A jobber i en liten by og mindre stab hvor man i større grad er avhengig av den enkelte stabsmedlem.

4.3.3 Får du realisert din visjon og ønsker for yrkeslivet gjennom det arbeidet du har i dag?

- Prest A Delvis, knapphet på tid og muligheter til å utvikle seg
- Prest B ja i stor grad. Her er tempoet stort og det er krevende å få tid til langsomme tanker.
- Pedagog A både ja og nei, mang ting skulle vært annerledes
- Pedagog B Delvis. Glad i å veilede og hjelpe medarbeidere frem. Noe får vi til annet forsvinner bort i masse annet
- Diakon A i stor grad, men mye på vent. Jeg får utvikle meg
- Diakon B til dels, men skulle ønske jeg var mer etterspurt i arbeidet.
- Organist A jeg er mer involvert i arbeidet nå enn før med min spesialkompetanse.
- Organist B ikke registrert svar

I spørsmålet om de får realisert sine visjoner er informantene noe ambivalente. Prest B svarer i stor grad og pedagog A svarer både ja og nei og ønsker at mange ting skulle vært annerledes. Prest A sa i intervjuet at vi ikke får utviklet Guds Rike på jord slik Gud ønsker det, og at en derfor aldri kunne realisere visjonen helt ut. Både prest A og B viser til knapphet på tid og en travel arbeidsuke som et hinder for å utvikle viktige sider ved arbeidet. Informantene brukte ordene «høgt tempo» om arbeidet i staben og prest B sa; «det er krevende å få til de

langsomme tankene». Prest B sier: «Vi blir tatt av alt som skjer så det å planlegge langsiktig er vanskelig. Men egentlig er jeg veldig glad i å møte folk og forkynne».

4.3.4 Hva slags utfordringer skaper de ulike ordninger og regelverk for deg?

Prest A	Ingen utfordringer
Prest B	Forholder meg til settingen jeg er i. Trosopplæringsreformen gav mye nytt å forholde seg til.
Pedagog A	Samarbeid på tvers av arbeidsgiverlinjene er utfordrende. Jeg faller mellom to stoler.
Pedagog B	Arbeidsgiverlinje og flere sett av tjenesteordninger og utfordringer om hvem som skal planlegge.
Diakon A	Å holde seg innenfor arbeidstiden, taushetsplikt vvs deling av informasjon
Diakon B	Arbeidsgiverlinjen med to sett av arbeidstidsordninger
Organist A	Ny gudstjenesteordning i vikaroppdrag. Tidsklemma, ikke tid nok til planlegging og øving.
Organist B	Harmonere planer og regelverk

De kirkefaglige ansatte har ulike tjenesteordninger arbeidsplaner og arbeidsgiver. Samarbeidet er komplekst fordi man løser oppgavene både alene og i ulike samarbeidskombinasjoner med øvrige medlemmer av staben. Utfordringen er å harmonere planer og regelverk, sa organist B. Og fortalte videre om arbeidet med å finne metoder for å legge arbeidsplaner som tar hensyn til alle. Prest A sa at «dette hadde jeg ikke tenkt på», han var vant til å jobbe innenfor et regelverk. Presten B sa han gjorde jobben i «den settingen jeg jobber i», men da trosopplæringsreformen var det nye faktorer å forholde seg til, la han til. Pedagog A opplevde å falle mellom to stoler når hun trenger en å samarbeide med som ikke har samme arbeidsgiver med. Både organist og pedagog arbeider nært opp til presten. Samarbeidet mellom organist og prest har lang tradisjon i kirken og er oftere lovpålagte og forordnede tjenester. Arbeidsoppgavene de gjør sammen har ofte fortrinnsrett i prioritering. Selv om de har ulike arbeidsgivere er det et samarbeid som er mindre komplekst. Pedagogene er en relativt ny yrkesgruppe i kirken og arbeider mer prosjektbasert og følger lokale utarbeidede planer. Dette gjør samhandling vanskeligere. Pedagog B arbeider mye med forventningsavklaring og langtidsplanlegging med prestene gjennom prostene. For å avklare hva en de kan være med på i trosopplæringsprogrammet.

4.3.5 På hvilken måte hemmer regelverket deg

Prest A	hemmer ikke, er et tjenlig regelverk
Prest B	hemmer ikke
Pedagog A	ulike arbeidsplaner hemmer driv
Pedagog B	tar tid å overvinne arbeidsgiverlinjene og ulike tjenesteplaner. Byråkrati tar tid.
Diakon A	legger ikke bånd på meg
Diakon B	legger noen begrensninger
Organist A	hemmer ikke, men hemmer brukerne.
Organist B	hemmer ikke. Arbeidstidsordningen skaper balanse omkring arbeidslivet.

I spørsmålet om regelverket hemmer svarte de fleste informantene at det ikke hemmet. Prest A mener regelverket er tjenlig. Pedagog A understreket at ulike tjenesteplaner hindrer driv, dvs. at en får ikke arbeidet målrettet nok. Pedagog B er seksjonsleder og kjenner byråkratiet på kroppen på en annen måte enn øvrige ansatte. Inntrykket er at undervisningspersonalet kjente på en større utfordring med de ulike planer og regelverk. Jeg registrerer ingen forskjell mellom menighetene. 3 informanter nevnte problemstillingen 2 arbeidsgiverlinjer som vanskelig å forholde seg til. På stabskontoret har medarbeiderne ulike arbeidsgivere, men samarbeider i de samme arbeidsoppgavene. Av informantene var det de tre informanter som tok det opp. Dette henger nok sammen med at de ansatte i FR jobber tett opp til presten og i flere arrangementer er de avhengig av dette samarbeidet for å få gjennomført programmet sitt. Når for eksempel trosopplæreren har ansvaret for et arrangement og en prest skal være med, kan det være et usikkerhetsmoment om hvordan en skal involvere presten. Kan jeg spørre han direkte, eller må jeg gå om min arbeidsgiver som ikke har styringsrett over denne medarbeideren, spør pedagog B. I stabsmøte i menighet A møter ansatte fra begge arbeidsgiverlinjer og avklaring dem imellom blir gjort der. Likevel er det avgjørelser som må tas utenfor stabsmøte. Dette er utfordrende. I menighet B hadde de prøvd å løse dette problemet med forventningsavklaring i staben. Pedagog B sier: «Vi bruker mye tid på å jobbe oss sammen og skape en felles visjon for arbeidet. Vi har forståelse for at presten har mye lovpålagte oppgaver de må gjøre samtidig som vi vil ha dem med i menighetsarbeidet». Organist B forklarte at prest og organist har mange oppgaver i arbeidsuken som de andre medarbeiderne ikke deltar i og det er viktig at alle ansatte i staben er oppmerksom på dette. Trosopplæringsmedarbeidere jobber prosjektorientert, mens prest og organist har faste

arbeidsoppgaver som ruller og går hele året. For eksempel har denne organisten i stab B en gang i året avtale om å delta i et trosopplæringstiltak. Organisten følger en arbeidsplan som okkuperer hele arbeidsuker. Om oppdraget med trosopplæringsteamet faller i en slik gravferdsuke får organisten problemer med å holde avtalen fordi gravferds arbeid har fortrinnsrett.

Diakon B nevnte at han ønsket at de ansatte kunne brukes mer om hverandre. Etter fullmakt fra biskopen er det mulig at en diakon både kan forrette nattverd og holde begravelser. Denne fullmakten er restriktiv og normalregelen er at når han skal ha nattverdfeiring på en institusjon må han ha med seg en prest. Dette gav diakonen merarbeidet med å avtale institusjonsbesøk med prest og det var frustrerende å ikke kunne forrette nattverd her når han av og til kunne gjøre det i en gudstjeneste. I menighetsarbeidet gjør prestene mye trosopplæring og diakonalt arbeid, han har et stort oppgavespekter fra eksklusive spesialoppgaver som å forrette nattverd i høgmesse til å delta i felles oppgaver som å holde andakter for førskolebarn. De øvrige ansatte gjør ikke noen av prestens spesialoppgaver. Innvendingen fra diakonen setter ord på et forhold jeg la merke til: Oppgavefordelingen kan synes hierarkisk. Ingen informanter utover diakon B uttrykte misnøye med dette forholdet. I kirken har vi ordning med leke gudstjenesteleidere. Det er en ordning som brukes mest der det er mangel på prester. I en hektisk stab med mange oppgaver ville jeg kunne tenke meg at etterspørselen etter kapable ansatte kunne gjøre flere av prestens spesialoppgaver. Men informantene etterspør det ikke. Det er tydelig at det er god rolleavklaring og at disse ikke utfordres. Rolleforståelsen tenker jeg nok er dannet før en blir ansatt i en kirkestab. Slik undersøkelsen viser har alle informantene erfaring fra kirken fra før. I kirken og i gudstjenesten spesielt er prestens oppgaver tydelig for alle. I norsk kirkeliv er det i miljøer utenfor den offisielle kirken vanlig å legge vekt på at en ikke trenger kirkelig ordinasjon og fullmakter til å inneha typiske presteroller og gjøre oppgaver som er eksklusive for dem. Disse forestillingene fremkommer ikke hos informantene. Begeer og Luckmans teori om institusjonalisering kan forklare fenomenet. Mennesker blir skapt av- og skaper samfunnet. Det er en gjensidig påvirkning, dialektikk mellom individ og samfunn hvor vår virkelighet utvikles. Når en som går i kirken aldri har sett andre enn presten døpe barn formes en forståelse om at slik skal det være. Denne erfaringen settes og i sammenheng med den øvrige liturgiske funksjon som presten har. Når denne brukeren av kirken velger kirkelig utdanning som tar sikte på å arbeide i samme miljø er det vanskelig å endre denne forestillingen. Jeg antar at god rolleforståelse fremmer samhandling i staben. Denne er ofte nedfelt i avtaler og tjenesteordninger, men at rolleforståelsen ikke utfordres kan godt forklares med den sosiale kontroll institusjonaliseringsprosessen har skapt.

4.4 Samarbeidet med andre i staben

4.4.1 Kan dere fortelle litt om samarbeidet i staben?

- Prest A Planlegger sammen i stabsmøte, mange samarbeidspunkter med medlemmer i staben som jeg skal arbeide med.
- Prest B Stort sett veldig godt samarbeid. Dyktige medarbeidere med god innstilling, Stiller opp når medarbeider er sjukemeldt. Alle streker seg for å få det til å fungere.
- Pedagog A Det er en øvelse. Mange rom hvor samarbeid kan utvikle seg. Vi kan dele ting, noen utfordringer. Samarbeider om små og store prosjekter.
- Pedagog B Vi har gode rutiner, og godt samarbeidsklima.
- Diakon A Veldig godt samarbeid. Godt samarbeidsklima. Vi har blitt enige om å snakke sammen og løse problemer sammen.
- Diakon B Samarbeidsmøter, velvillighet
- Organist A Gjennomført stabsutvikling som forebygger konflikter
- Organist B Veldig godt, dynamisk miljø, tid til samtaler med kollegaer,

4.4.2 Hvordan vurderer du samarbeidet

- Prest A Godt samarbeidsklima og god vilje til samarbeid om oppgaver
- Prest B Veldig god. Staben fokuserer på at oppgavene er forskjellige.
- Pedagog A Verdifullt, nødvendig og utfordrende
- Pedagog B Godt samarbeid, vi backer hverandre opp og stoler på hverandre.
- Diakon A Veldig godt, ingenting er perfekt. Åpen tone og god vilje, gis rom og åpenhet, ærlighet, hjelpe hverandre og rom for å gjøre feil.
- Diakon B Lite etterspurt, men samarbeider godt. Respekt for hverandre.
- Organist A Flinke til å respektere hverandres fag- ansvarsområder
- Organist B Godt, lett å samarbeide med medarbeidere

Her ble informantene bedt om å fortelle litt om samarbeidet i staben. I begge stabene var det flere informanter som uttrykte at her er «mye samarbeid» og «godt samarbeid» eller «veldig

godt samarbeid», 7 av 8 informanter, sa det, den siste informanten beskrev et godt samarbeid. Alle hevdet at det var et stabsmiljø hvor det er lett å samarbeide.

Fra staben i menighet A kommer beskrivelsen om at staben er «en arena der samhandling kan utvikle seg». Andre uttrykksmåter om samarbeidet var her er det «god vilje», «godt samarbeidsklima», pedagog A sa; «det er så mange rom som kan gjøre samarbeidet godt». Diakon A sa det slik: «Vi har et godt samarbeidsklima for vi har blitt enige om at vi skal snakke sammen og løse utfordringer sammen, tenke visjonært sammen dele bekymringer og løfte hverandre opp.» I stab B kommer uttrykket at her er det et «dynamisk miljø» Felles for staben var og at de beskrev et arbeidsmiljø hvor man stilte opp for hverandre, løfter hverandre opp, strekker seg og trår til om uforutsette ting skjedde som plutselige sykemeldinger eller at en medarbeider har en dårlig dag.

Organist A beskriver et godt stabsmiljø, men informantene snakket også om stabsutvikling og arbeide med miljøet på arbeidsplassen. Sammenhengen mellom godt samarbeidsmiljø og arbeid med stabsutvikling gjør organist A seg tanker om.

Han sa det slik: «Vi kan begynne med å si at vi har i flere år hatt stabsutvikling der vi har tatt for oss samarbeidsformer og omgangsformer. Vi har jobbet aktivt med arbeidsmiljøet gjennom en ganske lang periode. Det har ikke vært fordi man har hatt store problemer i staben, men som forebyggende. Vi mener at en stab som kjenner hverandre og kjenner spillereglene for det en driver med, der er konfliktnivået lavere en ellers så vi har en bevisst holdning til samværsformer og det har ført til så langt som jeg ser det, lite konflikter totalt sett. At folk kan være uenig det kan skje selvfølgelig vi har vært nøye på at vi skal ha en mentalitet slik at vi kan være i forkant av problemene. Jeg tror faktisk det har hatt en positiv virkning på staben».

Stabene jeg møtte informantene fra har altså snakket om samarbeidsformer og omgangsformer og lært å kjenne spillereglene. De har systematisk drevet med stabsutvikling. Prest B leitet fram en veggplakat bak en stabel med papir som fortalte om «køyreregler for god kommunikasjon».

Samtidig er det informanter som i tillegg til å si at samarbeidet er godt også uttrykker at det er utfordrende. Jeg får ikke inntrykk av at det er arbeidsmiljøproblemer og konflikter som ligger bak, men en understrekning av at relasjoner er utfordrende.

Da jeg spurte pedagog A om samarbeidet i staben svarte hun at «det er en øvelse å gjøre det!» og fortsatte: «Det er mange arenaer der samarbeidet kan få utvikle seg, men vi kan bli bedre

til å arbeide i felles prosjekter.» Pedagoen fortsetter og sier; «jeg tror vi har skapt mange gode rom for samarbeid med å legge opp stabsmøte med alle profesjonene samlet og begge arbeidsgiverlinjene representert. Der er alle likestilt og har muligheter til å komme med sine tanker. Vi er en stab hvor det går an å dele ting. Så er det alltid noen utfordringer, ulik kjemi og slike ting, men vi er generelt sett en samhandlende stab».

4.4.3 Hvordan samarbeider stabene i det daglige arbeidet?

Begge stabene hadde ukentlige stabsmøter, og i stab A; «der har vi en runde hvor vi alle hører på hverandre. Der en evaluerer siste uke og ser på kommende uke». Denne staben hadde et utvidet stabsmøte hver måned med fokus på et tema og man la opp arbeidsplan for kommende måned. Staben hadde også stabsdager hvor en la vekt på felles anliggende. Stabene preges av mange møter i løpet av uken mellom stabsmedlemmene som samarbeider med hverandre og seksjonsledere. Litt i overkant mye møter sa prest B, «men det må til når vi er så mange for å få informasjonsflyten til å fungere». Stab B er så stor at prest B deltar fast i seksjonsmøte for trosopplærerne.

Diakon A sa «vi har oppgaver som vi gjør sammen. Det kan være i trosopplæring, konfirmantundervisning og arbeid med frivillige. Da fordeler vi oppgavene helt naturlig, andre ganger utfordrer vi hverandre til å gjøre nye ting». Vi snakker sammen om oppgavene som skal gjøres, enten på stabsmøte eller på hverandres kontorer. Prest A sa han hadde møter eller «samarbeidspunkt» som han kalte det, med alle medarbeidere han samarbeider med. Han hadde møter med de andre prestene i staben tidlig i uken for å diskutere preteksten, og en gang i måneden setter de opp salmelister i samarbeid med organistene. Det skjer en arbeidsfordeling ut fra kompetanse og personlige preferanser. Stabsmedlemmene i menighet A utfordre hverandre på «hva vil du bidra med her?» og også til å gjøre nye ting som utfordret en personlig. De ansatte i begge menighetene samarbeider og gjør oppgaver utenfor det fagfeltet de har ansvaret for. Slik kan prestene hjelpe til med minikonfirmanter som kyrkjelydspedagoen har ansvaret for, og bidra med hjelp i allsangen, spille gitar eller bidra med sin fagkompetanse med et tema om for eksempel «dåp». Prest B sa det slik; «jeg kommer inn når det er nødvendig» når han skal si hvordan han bidrar i arrangementer han ikke har ansvaret for. På samme måte kan organist og pedagog samarbeide om valg av musikk til eks. babysang. Organist A sa det slik; «Alle trenger ikke være med på alle ting. Jeg har funnet ut at det som er viktig for meg er å kunne være med å planlegge på ting som er direkte berørt av musikken». Organist B påpekte at hans faglige kompetanse var drivkraften i samarbeidet.

«Når en har en rolle i et arrangement da vet han hva han skal gjøre for at det skal fungere, mer det enn at en gjør noe ut fra ytre press eller pålegg fra jobbinstruksjoner».

I det daglige arbeidet er ikke staben involvert i detaljplanlegging i alle oppgaven en skal være med på. Det er det den fagansvarlige som gjør. De fagansatte som skal bidra, «komme inn når det er nødvendig» og der det berører det fagfeltet de representerer. Stabsmedlemmene deltar i planlegging av de store linjene som årsplaner, gudstjenestelister.

Kommunikasjonsformen informantene bruker er telefon, mail, sms og facebook, det er ulike sett med metoder som aktivt brukes. Informantene ble ikke spurt om hvordan de vektet kommunikasjonsmåtene. Flere informanter fortalte om at samtaler ansikt til ansikt på kontoret var mye brukt, eller som diakon A sa det: «vi har en tendens til «henging i døra» for vi har et åpent kontorlandskap». «Gangmøter» er og et uttrykk som kom fra menighet B. De kommuniserer mye med å snakke sammen i spontane møter på kontoret. Samarbeidsmåten er «over heile fjøla» forteller prest B oss.

På spørsmål om samarbeidet er hjemlet i instruksjoner og regler fikk jeg til svar at det skjer mye på eget initiativ, men at det ligger alltid noe i «bunn». Stabsmøtet er en regulert møteplass og prest A henviste til tjenesteordningene som regulerer ansvaret Trosopplærer A henviste til at samarbeidet gav seg sjøl på bakgrunn av oppgavens art. Mye ligger i premissene i stillingsinstruksjoner og i oppgavens art. De ansatte skjønner hva som kreves og hopper ut av sitt snevre arbeidsområde når det er aktuelt, de viser eierskap til oppgaveløsningen som organisasjonene har. Fra prest B ble det sagt: «Vi har store trosopplæringsdager, da må vi alle trå til. Vi har 300 konfirmanter da må ting planlegges, selv om vi har oppgaver hver for oss er det likevel høydepunkter som må på plass og sånn sett er det ikke mulig å unngå å gjøre ting som ikke ligger i planer og strategidokumenter, men som handler om at dette hadde det vært greit å få smake litt på». Det er tydelig at de ansatte har et fleksibelt syn på eget ansvarsområde og stiller opp utover det som er skrevet ned.

Kompetansen blir fordelt med at man rekrutterer personell med spesifikk kompetanse til oppgaver som er definert i organisasjonene. Stort sett gir det seg selv i det daglige livet hvem som skal gjøre hva. Organisten spiller, presten preker osv. Spesielt i trosopplæringen er det i større menigheter lagt ned et arbeid i å definere hvilken faggruppe skal gjøre hva, hvilken faggruppe som trengs til ulike arrangementer. Trenger arrangementet prest og kateket settes de opp, men øvrig personell kan bli utfordret til å delta i for eksempel dramastykker etter egne ønsker og personlige kvalifikasjoner og egenhet. Stab B prøver å unngå å utvikle en kultur som deler inn medarbeidere i a og b lag og utvikler en bevissthet på at alle yrkesgrupper og alle tjenester er like verdifulle og spiller sammen.

4.5 Kultur i staben

4.5.1 Hvordan opplever du samarbeide i staben?

- Prest A Hyggelig, givende, tildels krevende, Vi arbeider oss gjennom uenighet.
- Prest B Jevnt over veldig god. Staben har fokus på at oppgavene er forskjellige.
- Pedagog A Personavhengig, Avhenger av hvor mye plass en får. Hvor mye en får lov å blomstre, avhengig av hvor mye en får bidra med. Liker å samarbeide med de som jeg kan leike sammen med.
- Pedagog B Vi samarbeider godt, støtter hverandre og har tillit til hverandre.
- Diakon A Veldig godt, ikke perfekt, men god vilje, åpen tone, åpenhet. Ærlighet, hjelper rom for å gjøre feil.
- Diakon B Samarbeider godt med respekt for hverandre. Får bruke egen kompetanse i samarbeidsforholdet.
- Organist A Vi har respekt for hverandres fagområde og går godt personlig overens
- Organist B Jeg opplever samarbeidet som godt, det er lett å samarbeide med dem jeg skal arbeide med.

Når informantene blir bedt om å si hvordan de opplever samarbeidet i staben bruker de mange positive ord. De understreker at det er et godt samarbeid i staben. Det er lett å samarbeide. Det er hyggelig, givende, det er respekt for hverandres fagområde, men samarbeidet er krevende. De erkjenner uenighet, men dette fører til samtale og diskusjoner, og oppleves ikke som en trussel.

Prest A sier det slik: «For det meste synes jeg det er hyggelig og givende til dels kan det være krevende og når vi vil ulike ting då må en gi seg tid til å diskutere. Vi vil ikke alltid det samme men jeg opplever det at vi er trygge på at sånn er det. Uenighet er ingen trussel, men noe vi kan jobbe oss gjennom. Jeg er heldig som har medarbeidere som er opptatt av deres stillings egenart og det blir korrigerende innspill underveis i arbeidet når en tenker at en selv er viktigst».

Vi deler trosdimensjonen i arbeidet. Vi jobbe for Jesus, men har ulike måter å tenke på hvordan dette skal virkeliggjøres i arbeidet.

4.5.2 Har dere like eller ulike holdninger om arbeidet

- Prest A Ulike tanker om arbeidet.
- Prest B Vi er en verdibasert bedrift hvor å tjene Gud har fokus. Det gjør vi på ulike måter. Ulik personlighetstyper gir ulike innsteg i arbeidet.
- Pedagog A Ulike meninger om målsetting og forståelse av hvor lang arbeidet når.
- Pedagog B Vi har ulike meninger om nedslagsfelt på arbeidet.
- Diakon A Arbeider ut fra ulike perspektiv og begrunnelser som fagområdet vårt gir. Biter i meg uenigheter og respekterer ansvarlig for tjenesten.
- Diakon B Vi ønsker å nå å tjenes mennesker med evangeliet. Ulike meninger om teologi.
- Organist A Ulike holdninger formet av mitt fagområde, som eks. fremdriften i liturgien.
- Organist B Mange like holdninger og tanker og noen ulike teologiske grunndrag.

Da jeg spurte om de tenkte likt om oppgavene og om deres holdninger understreket de fleste at de tenkte ulikt om oppgavene og understreket det er preget av deres fagområdes perspektiv. De fagansatte har sine ansvarsområder, men samarbeider og i medarbeidernes ansvarsområde som når diakonen løser oppgaver sammen med trosopplæreren. Diakonen med sitt omsorgsperspektiv delte meninger om et arrangement utfra sitt perspektiv, kom med innspill og gruppen ville da komme frem med en løsning. Men det var tydelig at en respekterte den ansvarlige for fagområdet og jenket seg deretter. En fagansatte er med i oppgaver hvor man er uenige i hvordan oppgav skal løses. En informant, pedagog A var opptatt av å si at en manglet felles målsetting for oppgavene, men langt de fleste understreket at de så på oppgaveløsningen ut fra sitt ståsted. Noen ansatte har større forventning til at det utvikles felles mål og at en er involvert i helheten, mens andre er mer opptatt av at han får gjøre sin del, sa kateket B. Prest B sa det slik, «jeg gjør min greie». Organisten bidrar med kirkemusikken, reflekterer over og drøfter liturgiske spørsmål om dramaturgi og fremdrift, men aksepterer at det er ulike oppfatninger av dette aspektet med gudstjenesten. «Å utvikle felles tenkning er en del av samarbeidet», sa prest A, men langt de fleste mente at en tenker ulikt. Organist A mente at holdninger er både like og ulike. Han sa at i bunn ligger et felles ønske om å gi en opplevelse så godt som mulig for de som er der. Organist B opplever miljøet på arbeidsplassen som jovialt, men som kanskje til en viss grad viker unna vanskelige konfliktspørsmål. Ideelt sett hvis en tenker på egne preferanser så vil en kanskje ha mange ting annerledes. Men når en skal samarbeide så må en få det til å fungere og gjøre det som er mulig i virkeligheten.

4.5.3 Hvordan er arbeidsbelastningen fordelt i staben?

Det kan virke som at det til tider er noen som i staben har mer å gjøre enn andre. Ingen hevdet at de selv har mer eller mindre arbeidsoppgaver enn andre. Pedagog A uttrykker at hun til tider har for mye å gjøre; «jeg kjenner på et veldig stort arbeidspress og en stor arbeidsmengde innenfor mitt arbeidsområde. Og det er egentlig for mye for en person. Jeg vet at prest og vi alle har for mye å gjøre. Det er et stort arbeidspress på hele gjengen». Hvis vi kan prøver vi å hjelpe til med å avlaste hverandre ved å tilby seg. Stabene er oppmerksomme overfor hverandre. Diakon A sier; «jeg ser du har mye nå, jeg kan gjøre det for deg hvis du vil». Arbeidsmiljøet er preget av en fin indre lojalitet. Stabens lojalitet slår også inn når et medlem av staben er sykemeldt. Staben fordeler oppgavene annerledes slik at disse oppgavene ikke legges ned. En er lojal overfor arbeidsplanen og staben tar over den sykemeldtes oppgaver og unngår dermed å avlyse arrangementer. Begge stabene som er med i undersøkelsene har evaluert og endret denne praksisen og prøver nå avlyse oppgaver og arrangementer når det er sykemeldinger for å unngå den merbelastningene dette medfører for de ansatte. Ingen informanter gav uttrykk for urettferdig arbeidsfordeling, men sa at det er variasjoner i arbeidsbelastninger for alle gjennom året. «Det eneste jeg ikke klarer er å være to plasser samtidig, selv om jeg prøver hele tida.» sa organist A. Flere informanter mente at alle i staben har mye å gjøre, at det er et stort arbeidspress. Prest B sa at på hans arbeidsplass spørte de med at etter en travel periode ble det en ny travel periode. Altså at det er mye å gjøre hele tiden. Prest B sa og at ingen ansatte sluntrer unna, det er ingen «underyttere», men en informant fra stab A innrømmet at når hun ikke visste hvor de andre oppholdt seg ble hun noe mistenksom på om de egentlig tok seg fri. Hun ønsket større tydelighet på hvor de andre medlemmene i staben var til enhver tid. Her tydeliggjøres at stabsmedlemmenes nærvær i staben er viktig for å unngå mistenksomhet og utvikling av en ukultur for å sluntre unna. Alle har en gitt stillingsstørrelse og timetall som respekteres. Begge stabenes økonomiavdeling er restriktive med å utbetale overtid. Det var en generell tilbakemelding om at arbeidsbelastningen var sesongvarierte, og dette ble akseptert av informantene. En mente at det var stort arbeidspress i hans stab hele året, mye å gjøre og veldig mye å gjøre. At arbeidet var sesongbetont i forhold til arbeidstid ble forelagt søkere i ansettelse prosessen i stab B. Stillingsøkere kunne få høre at det var mye å gjøre i adventstiden før jul, men en får til gjengjeld lang juleferie. Noen ansatte i staben har derfor en arbeidstid som likner på lærernes. En annen informant fra stab A fortalte om at reduksjon i arbeidsstyrken førte til økende arbeidsbelastning og understreket at i denne jobben er det ikke aktuelt å gå hjem igjen etter 7,5 timer deler av året. «I desember jobber jeg mye, men avspaserer i januar», sa han. Det er

altså en gjensidig fleksibilitet og aksept i stab A mellom arbeidsgiver og ansatte at en avspaserer arbeidstid.

4.5.4 Blir regelverk fulgt?

Blir regelverket fulgt spurte jeg? og fikk jeg positiv tilbakemelding fra alle.

Stabene har rapporteringsoppgaver hvert år og en kan dokumentere at arbeidsplanen blir fulgt opp, men organist B uttrykte at planverket ikke er så oppe i bevisstheten at den fremsto som drivkraft i de daglige oppgavene. «Det er ikke veldig ofte jeg er tett på regelverket» sa prest B og fortsatte: «så om det skulle være noen regler som ikke blir fulgt kan det være at jeg ikke har oppdaget det». Og i staben generelt var det ikke noen sak at medlemmer av staben trakk frem regelverket til stadighet. Diakon A fortalte at hun leste sin tjenesteordning for å sjekke om hun gjorde riktige arbeids prioriteringer. Stab A finner av og til på nye oppgaver som ikke står i planene, «vi er fleksible», sa diakon A, «men går til soknerådet og kirkevergen og spør om det er greit». «vi er omgitt av mange regler» svarte en informant, men jeg får ikke inntrykk av at utsagnet betydde at disse reglene var et problem. «Er det tiltak for 4-åringer så gjør dere det?» spurte jeg, «Ja, det gjør vi så sant det ikke er en sykemelding eller andre forhold som gjør tiltaket umulig å gjennomføre» sa pedagog A. Videre sa hun at trosopplæringsplanen er mer å betrakte som rettledeende og man tilpasser tiltakene etter kirkeåret og gudstjenesteplanen.

Vi arbeider mer enn vi skal i perioder og avspaserer i rolige perioder. I denne jobben må en være fleksibel mht. arbeidstid, «som service overfor brukerne av kirken, mente Organist A. De siste årene er regelverk for arbeidstid og utbetaling av godtgjørelse for ubekvem arbeidstid strammet inn. Avspaseringsreglene følges, og gjennom året reguleres den slik at ingen jobber mer enn det de skal. Organist B bemerket, og denne kommentaren var den eneste som sa eksplisitt at en regel brytes, at arbeidsmiljøloven brytes i den regel at den ansatte skal en gang per uke ha sammenhengende 35 timer fri. Dette er vanskelig fortsatte han, om du har kveldsgudstjeneste en søndag og har avtale med en skoleklasse i første time tirsdag. Dette var eneste bruddet på regelverket som ble rapportert, og det dreide seg om 30 minutter for lite.

4.6 Prioriteringer

4.6.1 Lovverk, tjenesteordninger, planer og regelverk legger føringer for arbeidet.

Skaper det problemer i arbeidet?

- Prest A Regelverk er godt tilpasset virkeligheten og hjelper oss å tenke strukturert omkring prioriteringer. Forventningene til trosopplæringsplanen var utfordrende.
- Prest B Ikke problem, men uenig i noen prioriteringer. Ulike meninger i verdispørsmål utfordrer samarbeidsklimaet.
- Pedagog A Litt utydelig hva som skal være mine arbeidsoppgaver. Gir rom for mye egenstyring og det er vanskelig for meg.
- Pedagog B Skaper noen utfordringer i samarbeidet med andre fagansatte.
- Diakon A Det er til hjelp hvis det gir meg rom. Regelverket legitimerer prioriteringene og avgrensningen jeg gjør i arbeidet. Jeg ønsker meg et rom, det er det å ikke bli kneblet, men får lov til å blomstre. Ja og få lov til å farge arbeidsliv og arbeidsdagen.
- Diakon B Ikke problem for meg, men noe i forhold til samarbeid med prestene.
- Organist A Skaper ikke problemer, og regulerer arbeidsdagen godt.
- Organist B Utfordrer arbeidsplanleggingen og å sammenholde arbeidsplanene til de ansatte.

Her har informantene svart på om strukturen skaper problemer for dem i arbeidet. Når de svarer har de ulike deler av strukturen i tankene. Men de har blitt gitt anledning til å svare på om det er noe i strukturen som er vanskelig mht. til prioriteringer.

«Det er en konstant øvelse å prioritere» sa en diakon A, vi rekker ikke over alt. «Prioritering er en kamp for du kan ikke være to plasser samtidig», sa organist A «Det som må gjøres, prioriteres» sa en annen. «Det er vanskelig å prioritere noe vekk». Lovpålagte- og faste ukentlige oppgaver prioriteres. I tillegg til planlagte arbeidsoppgaver kommer det nye forespørslers fra brukerne våre. Det er vanskelig å si nei, «jeg lar meg engasjere», sa flere informanter. Vi glemmer ofte å legge inn nok forberedelses tid inn i planleggingen. Mange av de ansatte gjør sine egne prioriteringer innenfor sitt eget arbeidsområde, kanskje vi skulle prioritere mer sammen? Utvidede stabsmøter er et godt sted for det hos oss. Prioritering gjøres ut fra et forsøk på å balansere mellom den ansattes arbeidsinstruks, lovpålagte tjenester,

fagavdelingens prioriteringer og behov og etterspørsel fra aktørene gjennom året. På den måten prioriterte stab B konfirmantarbeidet og tiden etter konfirmasjon. «Det arbeides med strategiplaner i varierende grad, men i en stor stab med mye daglig drift blir det ofte slik at dagen prioriterer for deg», sa prest B og understreket at det er ønskelig at planarbeidet ikke er så omfattende at det stenger for gode initiativ som ofte dukker opp etter behov eller at noen faktisk vil bidra med noe nytt. Staben utarbeidet en strategiplan for noen år siden som skulle ta utgangspunkt i hva vi skulle prioritere, men i dag gjøres prioriteringene innenfor de enkelte arbeidsområde, «på lang veg følger vi strategiplanen», avslutter prest B. Strategiarbeidet ligger litt tilbake i tid, men har formet stabens handlingsmønster når de legger planer og prioriteringer i avdelingene.

«Det store fremskrittet her i staben var da vi begynte planlegging av gudstjenestelister i god tid» sa organist A. Det er et stort press på bruken av kirken i enkelte perioder og mengden av ikke planlagte arrangementer som gravferder kan føre til at planlagte oppgaver ikke kan gjennomføres, for meg som kantor er det eneste mulighet til å komme i mål er å gi slipp på egenøvingstiden. God planlegging er nøkkelen til å gjøre gode prioriteringer»

4.6.2 Får dere gjort det dere har visjoner for? Spurte jeg.

«Vi får gjennomført det vi har i planene våre», sa kateket B, «men vi har visjoner og ønsker for større deltakelse og sterkere eierskap til tiltakene!» fortsatte hun. Ordet «visjon» dukker opp i samtalen med informantene. Ordet betyr; drøm, fremtidssyn, indre bilder. Ordet brukes gjerne i religiøse organisasjoner når man snakker om målsettinger for arbeidet. Spesielt i planarbeid er målsetting stabene som er med i denne undersøkelsen formulert med verdier som «stedegengjøring og involvering». Andre målsettinger med arbeidet eller et tiltak formuleres av staben selv som for eksempel god oppslutning, trivsel, personlig vekst.

Visjonstenkningen er brede og allmenne for eksempel at det daglige arbeidet i staben når ut til medlemmene og har oppslutning. Stabene ønsker en felles visjon som alle kan samles om, samtidig former alle sine egne visjoner i de arbeidsoppgaver og ansvar de har. Stabens arbeid er omfattende og mangfoldig og visjonen blir bred og mangfoldig. Stab B er uenig med seg selv om de skal må nå bredt ut til medlemmene, eller snevre det inn. Det er lettere å samle tenåringer til klubbkveld eller til bibelgruppe.

Stab A er i prosess med å formulere en overordnet visjon som kan favne hele arbeidet, men «visjonen» er også for staben det en arbeider med til hverdags og den personlige visjon som en bringer med inn i arbeidet ditt. «Visjon handler litt om hva du egentlig ikke har lyst å gjøre». Vi har ikke kapasitet til å gjøre alt vi vil og kan ikke dekke det behov for alle tjenester

som er etterspurt i lokalsamfunnet, sa diakon A. Organist A mente at de får ikke gjort det de har visjoner for. Vi har lyst til å gjøre mer enn vi har kapasitet til å gjøre» og fortsetter: «Det er godt å ha visjoner, men hvis vi skal få gjort alt det vi vil så brenner vi ut på kort tid». Så kontraherer han ved å si; «det er kanskje sunt hvis vi gjør alt det vi har planlagt så har vi kanskje ikke gjort det vi burde».

4.6.3 Lovverk skaper det problemer i staben når det gjelder prioritering?

De ansatte har tjenesteordninger og lokale planer å forholde seg til, noen stabsmedlemmer har lovpålagte oppgaver som en viktig arbeidsoppgave. De ønsker ikke detaljstyring, men muligheter til å påvirke sin egen arbeidsdag. «Lovverket trekker jeg frem av og til for meg selv som hjelp til å velge og velge vekk oppgaver», sa diakon A og fortsatte: «Regelverk og planer er til hjelp så lenge det er et visst rom inn i dette og. For du ønsker deg et rom. «Jeg vil ha et rom, et mellomrom (latter) Det er det å ikke bli kneblet, men få lov til å blomstre. Ja å få lov til å farge arbeidslivet og arbeidsdagen, det synes jeg er viktig.»

Pedagog A sier noe om friheten i arbeidshverdagen: «Jeg opplever ikke at noe blir tredd nedover hodet på oss. Vi har stor frihet i arbeidet, men det kan være uklart for meg hva som skal være mine arbeidsoppgaver og tjenesteordningen blir ikke lagt mest vekt på hos arbeidsgiveren, men heller at jeg er her og gjør en god jobb. Jeg savner noe mer tydelighet på hva som skal være jobben min, men det er ikke et problem. Det er fint at det ikke er så rigid. Vi har lite ledelse og styring da vi er mer vår egen herre innenfor eget arbeidsfelt blir vi gitt mye tillit i forhold til at jobben blir gjort, og det er bra, men av og til bikker det litt over».

Lover, regler, tjenesteordninger og planer skaper ikke problemer for prioriteringer på jobben sa flere av informantene. De opplever at tjenesteordningen er forholdsvis godt tilpasset den virkelighet de lever i og hjelper til å tenke strukturert rundt prioriteringer. Arbeidsplanene for eksempel innenfor trosopplæringen sa Prest A, styrer oss bort fra kontinuerlige tiltak til mer punktuelle tiltak og det kan være et problem. Noe uenighet. Generelt sett hjelper strukturene vi har rundt oss til å prioritere.

Strukturen skaper ikke problemer for oss, sa en organist B, men gir oss noen utfordringer for eksempel til å få timeplanene til å gå opp. Jeg blir satt i turnus med tjenesteuken for gravferder. For meg betyr det at den uken er besatt med oppgaver. Tjeneste ukene er faste og går jevnt og trutt. Jeg har også oppgaver i trosopplæringen. Utfordringen er at en tjenesteuke ikke kolliderer med et arrangement jeg har en gang i året i en annens menighets

trosopplæringsprogram. Vi bruker elektronisk tidsplanlegging hvor daglig leder eller seksjonsleder plotter inn jobber jeg skal gjøre, men det er ikke nok. Oppdragene må på bordet under langtidsplanleggingen slik at prioriterte oppdrag blir planlagt først. En viktigfaktor i samhandlingen er planlegging, dette involverer leder og profesjonsutøveren selv. I menighet B brukes det mye tid til planlegging, utvikling av årshjul, oversikter over hva slags arrangementer som kommer.

Prest B sa at han tenker ikke strukturen er et problem i utgangspunktet; og fortsatte: «Jeg som vigslet profesjonsutøver har en rimelig fri stilling. Jeg tenker dette er en større problemstilling for de ikke vigsla ansatte i staben som i større grad utelates i beslutningsprosessen og må forholde seg til det som er bestemt».

Uenighet i verdispørsmål i en verdibasert organisasjon utfordrer samholdet i fellesskapet. I spørsmålet om likekjønnet vigsel har vi håndtert det bra. Det er første gang vi åpent har snakket sammen om noe vi er uenige om. (verdispørsmål) For det er i utgangspunktet en snill og hyggelig stab dette her. Vi har gledesfond som gjør mange markeringer, men har vanskeligheter med å snakke om det vi er uenige om.

4.7 Oppsummering av funn

Jeg har undersøkt samhandlingskulturen i to kirkestaber i Den norske kirke.

I funnpresentasjonen jeg har foretatt meg har jeg vist hva som kan omtales som funn, her kommer en kort oppsummering.

A: 6 av 8 informanter har bare arbeidserfaring fra kristne kirker og organisasjoner.

Informantene har arbeidet i gjennomsnitt 16 år på nåværende arbeidsplass.

De fagansatte har høy motivasjon og vil mer enn de makter å gjøre

B: De kirkefaglige ansatte løser sine oppgaver med samarbeid og kommunikasjon.

De ansatte samarbeider med alle i kirkestaben på tvers av fagavdelingene og det tverrfaglige samarbeidet er stort.

C: Ordninger og regelverk oppleves ikke som et problem, men gir utfordringer som staben løser. Pedagogene sier at forskjellige tjenesteordninger og arbeidsplaner er utfordrende i samarbeidet.

D: Staben har formelle og uformelle samarbeidspunkter

Tilstedeværelse er viktig for god samhandling.

E: Samhandling er en kontinuerlig prosess som blir forbedret av staben selv.

Medlemmene av staben utveksler ikke ulike meninger og holdninger i verdispørsmål, men når det blir satt på spissen tåler fellesskapet store verdimessige uenigheter.

Regelverk blir fulgt med fleksible tilpassinger.

F: Regelverket strukturerer arbeidsdagen godt.

Prioriterte arbeidsoppgaver må komme tidlig i planleggingsfasen.

5.0 Analyse

Jeg vil på bakgrunn av foregående funn presentasjon utvikle svar på forskerspørsmålene jeg har stilt meg. Svarene organiseres i to kapitler. Et beskrivende og et forklarende.

5.1 Hvordan samarbeider de ulike yrkesgruppene i staben?

Her vil jeg gi en beskrivelse av hvordan kirkestabene og de enkelte ansatte samarbeider med hverandre. Her behandler vi det første forskerspørsmålet:

«I hvilken grad og på hvilken måte samarbeider de ansatte i lokalkirken og hvordan opplever de dette samarbeidet?»

5.1.1 Diakon

Jeg registrerte at diakon B samarbeider mindre med de andre i staben enn diakon A. Diakonene har etter tjenesteordningen minst kontaktpunkt med øvrige medlemmer av staben. Som faggruppe har diakonen en tjenesteordning som i større grad enn de andre prioriterer tjeneste ut mot samfunnet og de frivillige i menigheten. Lokale diakoniplaner avgjør hvor mye strukturert samarbeide det er med resten av staben. Diakon B etterlyser større etterspørsel om sine tjenester fra stab og menighetsråd. Han må i større grad enn diakon A tilby- og skape sine arbeidsoppgaver. Diakon A er etterspurt fra både menighetsråd og lokalsamfunn og må jobbe bevisst med prioritering ut fra sin tjenesteordning. Jeg tenker meg at det kan skyldes lokale prioriteringer og at diakon A arbeider i en mindre stab på et mindre lokalsamfunn hvor det er færre ansatte. Diakon A har og oppgaver med konfirmanter med spesielle behov. Denne typen oppgaver gir diakon A større og mer omfattende kontaktpunkt til stab, skole, helseetaten og kontakt med omsorgspersoner. Forskjellen mellom diakonene kan også skyldes kulturelle faktorer, som alder, personlighet og at utdannelsen er av nyere dato. Mens prest og organist har mange lovpålagte oppgaver må diakonene i større grad skape sine egne arbeidsoppgaver, dette gjør at lokale forhold og personlige faktorer spiller inn.

5.1.2 Organist

Organist A har vært i stillingen i 40 år og registrert endringer i samarbeidsforholdet i staben og spesielt med presten og trosopplæringsplanen. En viktig endring for hans del er involvering i arbeidsplanlegging. Kirkemusikerne har siden 2004 i sterkere grad blitt involvert og likestilt i

arbeidet gjennom en tjenesteordning for kantorer. Endringer på arbeidsplassen har for Organist A ført til nye arbeidsoppgaver og flere arbeidsoppgaver. Organist A sier at flere arbeidsoppgaver og større arbeidsbyrde er mulig fordi staben planlegger og organiserer arbeidet bedre enn før. Dette har ført til den negative konsekvensen med perioder med mindre mulighet til egenøving. Organist B har opplevd at menigheten ble oppdelt til tre menigheter med hver sin stab, men fortsatte å gjøre tjenester i alle menighetene. Dette førte til større behov for strukturert samarbeid og samordning av arbeidsplaner. Organistene bruker mail og tekstmeldinger på mobiltelefonen og de deltar i planleggingsmøter. De har formelle og uformelle møtepunkter med samarbeidspartnere. Begge organistene vektlegger at planlegging må komme tidlig og at de selv involveres.

5.1.3 Prest

Prestene i stabene jeg har undersøkt samarbeider med alle i staben. De møter i stabsmøtet og andre samarbeidspunkt med aktører de samarbeider med. Prest A har en sterkere rolle i stabsmøte enn prest B, men prest B møter i seksjonsmøter og er derfor sterkt involvert i stabens arbeidsplanlegging. Begge prestene har en stor grad av uformell møtevirksomhet og oppgaver som ikke er planlagt på forhånd i løpet av arbeidsuken. Prestene er godt fornøyd med samarbeidet. De har mange arbeidsoppgaver, men god kontroll på egen arbeidshverdag. Presten har ansvaret for gudstjenesteplanen og leder planlegging og gjennomføring av mange oppgaver gjennom uken. Prest B understreker at de har mye å gjøre av oppgaver som er planlagt og oppgaver som kommer til dem uke for uke. Begge prestene mener de ikke får gjort alt de vil gjøre.

5.1.4 Pedagog

Pedagogene er kirkens undervisningspersonale. De viktigste stillingskategori er kateket og kyrkjelydspedagog og trosopplærer. De gjør oppgaver enten alene, med frivillige eller med resten og/eller deler av staben. Pedagogene arbeider er underlagt soknerådet og lokale trosopplæringsplaner. Pedagogene samarbeider med de andre fagansatte i staben, andre medlemmer av staben og aktører utenfor stab og frivillige. De løser oppgaver med mange aktører i ulike sammenhenger og har mange ulike oppgaver gjennom året. Arbeidsoppgavene er ofte prosjektbasert og behovet for planlegging og samordning med øvrige stab er større og mer omfattende enn organist og diakon. I undersøkelsen ser jeg at pedagogisk personale i større grad enn andre opplever samarbeidet som utfordrende. Spesielt pedagog A uttrykker at samarbeidet, relasjonelt og strukturelt er noe hun bruker tid og krefter på. Pedagogene bruker

flere verdiladete ord og uttrykk for å beskrive og uttrykke hvordan de ønsker samarbeidet skal være enn andre informanter.

5.1.5 Stabssamarbeid

De kirkefaglige ansatte har gudstjenesten som et viktig mål for samarbeidet. I Bjørgvin bispedømmes visjonsdokument er gudstjenesten å forstå som navet i et hjul. Alle forbindelser i menighetens virksomhet til stab og frivillige har gudstjenesten som mål. Stabens medlemmer er i dette bilde som eiker i et hjul. Eikene står litt fra hverandre, men jevnt over hele hjulet, men de møtes i midten. De kirkefaglige ansatte jeg har intervjuet i undersøkelsen samarbeider i stor grad med hverandre i oppgaveløsning og andre tilsatte i stabene de tilhører. De samarbeider og med frivillige i menighet og med representanter for samarbeidspartnere utenfor stab som skole, barnehage og gravferdsetat. Dette er felles med begge stabene. Alle ansatte har litt ulike utgangspunkt, men det er en tydelig retning. Det er forskjell i hvordan stabene samarbeider med sokne- og fellesråd og de enkelte utvalg og underkomiteer som utgår fra de forskjellige styringsorganene. Stab A samarbeider mer direkte med rådene, soknråd og fellesråd om endringer i program og planer.

Begge stabene har et uformelt, kulturelt og tverrfaglig samarbeid som kommer til synet ved spesielle arrangementer, ved større arrangementer og i ekstra travle perioder som før jul når kirken har arrangementer i skole- og kirkesamarbeidet. De hopper ut av sine definerte og faste roller. Soknepresten kan spille til en salme på en gitar i gudstjenesten med barna og diakonen tar en rolle i et dramastykke. Begge stabene har et tydelig tverrfaglig samarbeid, formelt og uformelt. Det tverrfaglige samarbeidet gjennom året er størst i stab A. Her har for eksempel diakonen faste oppgaver i konfirmantarbeidet. Dette kan skyldes at stab B er større og har flere ansatte i samme fagseksjon.

I begge stabene er det en utfordring for pedagogisk personell om hvordan en kan engasjere presten i de oppgavene de selv leder. En viktig måte å overkomme samhandlings utfordringer på er at de ansatte møtes i stabsmøter. I begge stabene er begge arbeidsgiverlinjene representert i stabsmøtet og i stab B har en egne målrettede møter hvor en avklarer forventninger til hverandre. I stab B er en prest med i seksjonsmøte i trosopplæringsseksjonen.

5.1.6 Formelle møtepunkt

Det viktigste formelle møtepunkt er stabsmøte som begge stabene har felles. Stab A har utviklet et konsept for utvidede stabsmøter hvor man legger langtidsplaner og har temasamlinger. I stabsmøtet møtes de fagansatte og andre ansatte i staben. «Det er i overkant mange møter» sa prest B. «Det er mange møtepunkter», sa prest A. Stab B rapporterer flere formelle møter enn stab A. Andre møter hvor planer legges og samordning gjøres er; kontaktmøter, arbeids- gruppemøter rettet mot spesielle arbeidsoppgaver. Staben møtes sammen med faggruppene, teamet og andre de skal samarbeide med. Begge bruker felles elektroniske arbeidsplanleggere, men organist B sa at det for oppgaver som kommer bare noen få ganger i året er det likevel viktig at før avtalen noteres av leder at han selv får det på bordet når han selv legger halvårsplaner. En utfordring med planlegging er som pedagog B kommenterte; «hvem planlegger»? Med så mange aktører og ulike arbeidsplaner løser stabene dette med å møtes i stab og avdelingsmøter og ved behov utvikles andre formelle møtepunkt.

5.1.7 Uformelle møtepunkt

Uformelle og spontane møter er viktig i samarbeidet. Samarbeidsmetoden er «på hele fjøla» som prest B uttrykker det. Begge stabene har felles kontorlokaler og kan treffe hverandre i ikke planlagte møter i løpet av arbeidsdagen. Begge stabslokalene har planløsning som gir flere naturlige møteplasser i kontorlokalene. «Gangmøter» er et uttrykk som brukes av begge stabene. Gangmøter er det uformelle møtepunktet gjennom arbeidsdagen de ansatte har med hverandre på kontoret. Dette er et sted for å utveksle informasjon og legge planer for nære avtaler og oppgaver og hvordan de skal løse. Her er og stedet for å løse uventede problemer og utfordringer som oppstår. Her utfordrer de medarbeidere til å gjøre nye oppgaver eller tilbyr å hjelpe til. Et viktig poeng er at de ansatte har åpent kontorlandskap og annen felles møteplass i arbeidstiden.

«Samarbeidsvilje» er en grunnleggendeantakelse og verdier som staben har er en løsningsorientert holdning i samarbeidet, dynamisk og fleksibel i oppgaveløsning, normer som hjelpsomhet og at de stiller opp for hverandre.

«Gangmøte» fungerer etter min oppfatning som artefakt. Gangmøter er et fenomen som formidler underliggende kulturelementer som grunnleggende antakelser, verdier og normer i staben

Gangmøte kan for utenforstående kanskje oppfattes som uttrykk for mangler i planlegging og samhandling, men i de kirkestabene jeg har undersøkt er planlegging en kontinuerlig prosess,

noe en gjør og forbedrer hele tiden, som organist B uttrykte det; «Planlegging blir vi kanskje flinkere til etterhvert».

Uformelle møter er derfor en viktig del av samhandlingskulturen i kirkestabene.

5.1.6 Samarbeidskultur

Stabsmedlemmene tar initiativ for avhjelpe andre medarbeidere, og utfordrer medlemmer av staben til å utfordre seg selv til å gjøre nye arbeidsoppgaver. Å stille opp for hverandre er en viktig verdi som begge staben har. Fra stab A sier to medlemmer (diakon og pedagog) hva de ønsker og forventer fra andre medlemmer av staben; de ønsker seg «godt samarbeidsklima», et «rom» og et samarbeid hvor en får «lov til å blomstre». Samarbeidet er personlig og nært. En kommer nær hverandre og blir kjent med hverandre på en slik måte at en ikke føler på like gode samarbeid med alle. En har ikke den samme «kjemi» med alle, som en sa.

5.1.7 Kulturelle beskrivelser av samarbeid.

Jeg har registrerte hvordan informantene har nevnt ord som formidler verdier og holdninger i staben:

Prest A	god vilje, hyggelig, givende, arbeider oss gjennom uenighet
Prest B	god innstilling, stiller opp utover hva en kan forvente, strekker seg til
Pedagog A	verdifulle, nødvendig, gode rutiner, vi kan dele ting,
Pedagog B	støtter hverandre, stoler på hverandre, har tillit til hverandre
Diakon A	åpen tone, god vilje, gis rom, åpenhet, ærlighet, hjelper hverandre, rom for å gjøre feil.
Diakon B	respekt for hverandre, velvillighet,
Organist A	respekterer hverandre fagområder
Organist B	lett å samarbeide, dynamisk miljø, tid til samtaler

En optelling av normer og verdier som informantene har brukt overfor viser 15 til stab A og 11 til stab B. Det er noe flere i stab A enn B. Her ser vi at de informantene som samarbeider mest med hverandre bruker flere kulturelle uttrykk for samarbeidet enn de som samarbeider mindre med hverandre. Spesielt er det diakon og pedagog i A staben som bruker verdiladede uttrykk.

5.1.8 Verdibedriften

Informantene tilkjenner i intervjuene ulike holdninger til arbeidet og ulike meninger i verdispørsmål og om strategiske valg som blir gjort. Medlemmer av Stab A skriver om at de diskuterer ulike standpunkt i spørsmål om prioriteringer og hvordan arbeidet skal gjøres. De uttrykker i større grad at samarbeidet har utfordrende sider, samarbeidet er bra og givende og det er krevende. Pedagog A sier at samarbeid er en øvelse. Hun tilkjenner at personlig kjemi spiller inn og «jeg vil samarbeide med de jeg kan leke med». I stab B blir det påpekt at stabsmedlemmene ikke snakker mye om ulike holdninger og standpunkt verdimesige spørsmål i stabsmøter eller blant medlemmene i staben. Staben har «gledes- fond» som markerer medlemmenes bursdager og hyggelige begivenheter, men viker unna å uttrykke verdimesige meninger. La oss låne ordene fra Organist B: «Holdninger og tanker om oppgaveløsning kan være like, men de ansatte har ulike verdensbilder og ulike teologiske grunnlag for de oppgavene de gjør». Så forteller han videre; «Etter mer enn 15 år i staben i et jovialt miljø hvor en viker unna dype teologiske diskusjoner og vanskelige konfliktspørsmål ble det i saken om vigsel av likekjønnede nødvendig å samtale om denne utfordrende saken i staben. Det er ulike meninger om vigsel av likekjønnede i staben, men dette gjorde det ikke ugreit i samarbeides relasjonen. Miljøet i staben «som til en viss grad viker unna vanskelige konfliktspørsmål, viste at det var en grunnleggende egenskap i staben at den har en veldig god tone selv når noe blir satt på spissen» Samarbeidet er vanligvis preget av at en ikke snakker så mye om hva en egentlig mener om verdier, saker og ting, «men når en skal samarbeide så må en får det til å fungere og gjøre det som er mulig i virkeligheten, det blir som i politikken, mulighetens kunst.»

De kirkefaglige ansatte diskuterer gjerne ulike meninger i strategiske og pedagogiske spørsmål, men viker unna følsomme verdispørsmål. De er redde for at å uttrykke enkelte meninger i verdispørsmål kan skader samarbeidsforholdet i staben. De løser kulturelle utfordringer ved å legge vekt på det som er felles og mindre på det som er sensitivt. Da kan en leve godt sammen selv med ulike syn i sensitive verdispørsmål.

5.1.9 Endringer i kirkestaben

«Pedagog» har jeg i avhandlingen brukt som betegnelse på undervisningspersonale i den norske kirke. Etter trosopplæringsreformen er det en stor gruppe ansatte med ulike utdannelse og stillingsbetegnelse som driver med trosopplæring. Modell for endring i organisasjoner, Leavitts diamant, er illustrerende for endringer som har skjedd i staben siden trosopplærings-

reformen. Stab B fikk 3 nye ansatte i staben og «mer å forholde seg til» som prest B uttrykker det. Behovet for å arbeide systematisk med strategi og arbeidsmiljø ble større.

Pedagogene i kirken arbeider med barn og unge mellom 0 og 18 år og arbeidsoppgavene er varierte og ulike. Med unntak av konfirmantarbeidet som er en lovpålagt tjeneste og ledes av presten, er øvrige oppgaver utarbeidet av menigheten selv gjennom en lokal trosopplæringsplan i samarbeid med soknerådene og frivillige. Arbeidet er resurskrevende og pedagogen samarbeider med øvrige medlemmer av staben på ulike nivåer. Når de trenger å samarbeide med organist og prest er god planlegging viktig slik at behovene til pedagogene ikke kommer i konflikt med arbeidsprogrammet til disse. Pedagog A ønsker mer prosjektbasert samarbeid og målrettet samarbeid med øvrige stab. Pedagog i menighet B var seksjonsleder og hadde personalansvar for flere medarbeidere. Begge pedagogene mente at ulike arbeidsgiverlinjer og ulike tjenesteordninger skaper samhandlingsutfordringer. Disse utfordringene overkommes, men tar tid og krefter.

5.1.10 Sammendrag og vurderinger

De kirkefaglige ansatte samarbeider formelt og uformelt med hverandre og øvrige medlemmer av staben som ikke er nevnt i avhandlingen. De har mange møtepunkter med hverandre. Det uformelle samarbeidet er viktig og fungerer bra. Kulturelle verdier betyr mye i samhandlingen og er viktig for å overkomme samarbeidsutfordringer. Hvis det er staber som ikke har denne kulturen, som ikke har noe felles; hva da? Kulturen i staben kan være samlende, men den kan også være konfliktskapende.

5.2 Hvordan forstå samhandlingen i staben?

Overfor har vi beskrevet samarbeidet i kirkestabene. Vi har vist at kirkestabene samarbeider strukturelt og kulturelt. Vi har konkludert med at det kulturelle samarbeidet, eller det som vi i dagligtale vil si er det «uformelle samarbeidet» fungerer godt. Det er derfor nå naturlig å forklare funnene våre. Jeg vil behandle forskerspørsmål B og C sammen fordi de er satt for å finne forklaringer på samhandlingskulturen i kirkestabene.

Spørsmålene er: «Hvilke faktorer er det som fremmer og hemmer samarbeidet om de oppgavene som kirkestaben skal løse?» og «Hva er vilkårene for at samarbeidet i den lokale kirkestaben skal fungere?».

5.2.1 Hva hemmer samhandlingen?

I intervjuet med informantene spurte jeg ikke hva informantene mener fremmer samarbeidet i kirkestaben. Tanken var at jeg skulle kunne få hint til å besvare dette spørsmålet fra intervjuene. Jeg tenkte at svaret ligger der informantene beskriver samarbeidet og samarbeidskulturen i staben. For eksempel vil jeg være oppmerksom på ord som gjentas. Motsatt har jeg spurt informantene om det er noe med regelverket som hemmer dem. Med dette spørsmålet er jeg ute etter strukturelle elementer som de opplever hemmer arbeidet til stabsmedlemmene. Dette spørsmålet var åpent i den forstand at jeg ikke presiserte hvilke deler strukturen, regelverket og planer som de opplever som hemmende i arbeidet. I kapitlet om tidligere forskning ser vi at i andre undersøkelser blir strukturen i kirken kritisert av informantene og denne kritikken blir gjenstand for analyse. Jeg har en annen innfallsvinkel og spør om regelverket, strukturen hemmer. Når jeg går gjennom referatene ser jeg at prester og organister i begge staber svarer at regelverket ikke hemmer. Diakon A sier at regelverket legger ikke bånd på meg, mens diakon B svarer at det legger noen begrensninger. Forskjellen i svar er størst i forhold til pedagogene som begge sier at ulike arbeidsplaner er utfordrende, pedagog A sier det «hemmer drivet» og savner mer prosjektsentret samarbeid med øvrige stab. Pedagog B sier 2 arbeidsgiverlinjer og byråkratiet er hemmende. Til tross for at pedagogen mener at to arbeidsgiverlinjer og ulike arbeidsplaner er utfordrende gir de begge uttrykk for at de strukturelle utfordringene overvinnes med stabs- og planleggingsmøter hvor ansatte fra begge arbeidsgiverlinjer er tilstede. Spørsmålet om utfordringene med at de ansatte i staben har forskjellige arbeidsgivere er interessant og behandlet i flere studier, men svarene fra mine informanter gir ikke mulighet til å konkludere at dette er større problem enn mulige andre hemmende faktorer. Styringssystemet i Dnk er slik utformet at det er mulig å løse arbeidsoppgavene på ulike måter og sette lokalt preg på oppgaveløsningene. Dette gir de kirkefaglige faglige utfordringer som de løser på en god måte. Strukturen gir rammer som er viktige i samhandlingen med hverandre.

5.2.2 Involvering

Når jeg skal svare på spørsmålet om hva som fremmer samarbeid er det et funn jeg må trekke frem:

*Å involvere de fagansatte i planlegging av arbeidet fremmer samhandling om de oppgavene de skal løse.

Jeg vil først trekke frem organisten i stab A. Organisten har gjennom 40 års arbeid i samme menighet og erfart endringer i menighet og samarbeidet mellom prest og organist. Tidligere,

vi vet ikke når skiftet kom, bestod samarbeidet av at presten sendte over salmeseddel slik at organisten kunne øve på salmene før gudstjenesten. Denne salmeseddelen kunne komme på en fredag og lørdag så det var liten tid til forberedelser. Også andre oppgaver og forespørsler kunne komme litt tilfeldig. I nyere tid blir arbeidet planlagt annerledes. En har for eksempel begynt med langtidsstrategier, halvårsplaner og felles salmeplanlegging med presten. Dette har for organisten ført til mer forutsigbar arbeidssituasjon. Bedre planlegging har og ført til at tjenesteproduksjonen er bedre. Begge organistene i undersøkelsen understreket at prioriterte oppdrag utenfor arbeidsplanene for gudstjenester og kirkelige handlinger måtte komme tidlig for at han kunne legge det inn i arbeidsplanen. Planlegging i god tid sammen med de fagansatte på forhånd fremmer effektivitet, og gjør at han kan gjøre flere arbeidsoppgaver. Prestene understreker at de har en fri stilling og er involvering i beslutningsprosesser gjennom det ansvaret de har for gudstjenester og kirkelige handlinger. Med denne fristillingen og ansvaret for menighetens kjerneproduksjon har de kontakt med brukere og frivillige og betalte medarbeidere direkte og kan respondere raskt på behov. Sammen med diakoner og pedagoger har disse fagansatte ansvaret og selvstendighet i egne arbeidsområder og kan derfor på likefot planlegge i stabsmøtet. Informanten får dermed et eieforhold til oppgaveløsningen.

Stabsmøte har en viktig funksjon i samhandlingen mellom de kirkefaglige ansatte. Informantene gir mye tilbakemelding som tyder på at direkte kontakt med hverandre er viktig og at tilstedeværelse på kontoret er viktig. Felles for alle informantene er at de anser stabsmøter med hele staben er viktig for samarbeidet.

5.2.3 Rolleforståelse

Fra funnanalysen kom jeg frem til at rolleforståelse nevnes som et element i samhandlingen i staben. Informantene har tjenesteordning og arbeidsinstruks som definerer ansvarsområder. De har fagutdanning som gir formell kompetanse til ansvarsområdet. Dette virker sammen. På den måten vet en hvordan eksempel prest og organist skal arbeide sammen. Samarbeidet er ikke bare lett og funnanalysen dokumenterer at informantene er idealister som vil mye. De uttrykker sine meninger. Respekt for hvem som har ansvaret for oppgaven er et viktig utgangspunkt for å løse oppgaven sammen. Dette har begge stabene tatt på alvor og har hatt stabsutvikling og arbeidsmiljø som tema i stabsmøter. Rolleforståelse forstår jeg derfor som et viktig element for god samhandling. Her vil jeg la stemmen til organist A lyde: «Jeg synes vi er flinke til å respektere hverandres fagområde. Når vi hadde arbeidsmiljø som tema i staben snakket vi om viktigheten av å ikke trække over en annens ansvarsområde. En må gjerne

komme med innspill, men til syvende og sist er det den som har hovedansvaret som skal avgjøre om en skal gjøre det ene eller det andre.» I den samme staben snakker diakonen om at en kan være uenig i valg som gjøres i konfirmantarbeidet; «hvis konfirmantlæreren ønsker å legge vekt på en spesiell ting, så respekterer jeg det. Da jobber vi inn mot det og stikker ikke kjepper i hjulet for den andre, da respekterer vi avgjørelsen». Rolleforståelsen er og viktig for hvordan staben fordeler ansvar og sørger for riktig bruk av kompetanse. «Ansvar blir gitt gjennom rollene vi har» sa en pedagog. Rolleforståelsen er og en drivkraft i samarbeidet. En organist spiller ikke til salmene for at han er bedt om det for den anledningen, det er en rolle han har på arbeidsplassen. Denne rolleforståelsen bidrar til at en vet hva en skal gjøre. Respekt for medarbeiderens ansvarsområde understrekes. Informantene har rolleforståelse og profesjonsidentitet. I stab B var de opptatt av å ikke skape en følelse av a- og b lag. I denne staben var de over 20 ansatte, dette innbefatter vigslede fagansatte, medarbeidere med fagutdanning, master- og bachelornivå og ufaglærte. De sa om seg selv at de var rimelig gode til å verdsette hverandres personlige kompetanse og kvaliteter. Som presten sa litt ironisk; «Vi utfordrer hverandre til å gjøre andre oppgaver enn det vi er ansatt for, selv om en ikke har mastergrad i det».

5.2.4. Verdier og normer

Verdier og holdninger spiller en stor rolle i begge stabene. Jeg har gjennomgått verdier og normer som staben uttrykker i kapittel 5.1.7. Stabene uttrykker verdier og normer og det er viktig for samarbeidet i staben. Når jeg i intervjuet bad dem fortelle om samarbeidet i staben snakket de mer om verdier og holdninger enn praktiske ting omkring samarbeidet. Og når jeg fortsatte med å spørre dem om samarbeidskulturen ble det svart at; «det har jeg snakket om allerede».

Om samarbeidet blir det sagt at det «er en øvelse i gjensidig raushet og respekt for den andres arbeidssituasjon.» Samarbeid er så viktig for dem at da jeg spurte dem om «hvordan løser du dine arbeidsoppgaver? svarte 7 av 8; «med samarbeid og kommunikasjon». Informantene er relasjonsorientert. Pedagogen i stab B fortalte at «På kontoret jobber vi mye sammen om hva slags verdier skal ligge til grunn for arbeidet vi driver» I staben hadde alle kontorene en kommunikasjonsplakat og sammen med uttrykte verdier har det hjulpet staben gjennom vanskelige prosesser når de har stått i sensitive saker som de er uenige i.

5.2.5 Oppsummering og vurderinger

Vi har i dette kapittelet prøvd å finne forklarende faktorer for funnene våre. Når det gjelder faktorer som fremmer samhandling har jeg lagt vekt på at den formelle strukturen er en fleksibel og god ramme om samhandling. Jeg har lagt vekt på rolleforståelse og kulturelle verdier. Jeg har ikke funnet hemmende faktorer i kirkestabene, men det er et viktig vilkår at både kultur og struktur må være på plass. Strukturen setter rammer som er viktige. De ansatte er opptatt av strukturen. Hva skjer i staben om strukturen ikke er der? Hva hvis det ikke fantes stabsmøter og felles møteplasser for staben? God vilje i en ustrukturert organisasjon er umulig og en god struktur uten god vilje og felles verdier gjør samhandling viktig.

6.0 Konklusjon

Her vil jeg skrive litt om hvor viktige de strukturelle faktorene var for å forklare det jeg fant, og hvor viktig var de kulturelle faktorene.

6.1 Samhandling

I studier av moderne organisasjoner er vi dag vel så opptatt av å analysere betydningen av organisasjonskultur som å studere effekter av organisasjonsstruktur. Det er allment antatt at struktur og kultur kan være like viktige for hvordan organisasjoner fungerer, og at kultur og struktur kan gjensidig påvirke hverandres effekter på de ansattes adferd og prosessene i organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2013:159)

I dette studiet har jeg vist at strukturen ikke er så fremtredende i de ansattes bevissthet. Det er ikke noe de går og tenker på hele tiden. De kirkefaglige ansatte i staben er likevel omgitt av strukturelle elementer som regulerer adferd og holdninger. Derfor er strukturen viktig for dem. Rolleforståelse blant de ansatte i staben har vi sett er en viktig faktor i samhandlingen og «rollen» fastsettes i strukturen. Blant mine informanter er det få negative tilbakemeldinger på strukturen i staben. Strukturen hemmer ikke oppgaveløsningen, men gir noen utfordringer som stabene overkommer. Strukturen er så romslig og generell at det er lett å tilpasse i arbeidshverdagen. Prest B sier strukturen ikke er så langt fremme i bevisstheten i arbeidshverdagen. Pedagogen uttrykker noen utfordringer når det gjelder samarbeidet. Ulike arbeidsplaner skaper samhandlingsutfordringer som de må overkomme. Begge stabene har stabsmøter hvor alle medarbeiderne fra begge arbeidsgiverlinjene møtes. I Stab B var det

behov for egne møter for å avklare forventninger mellom prestene og resten av staben. Der strukturen er mangelfull utvikles nye strukturer. De ansatte har arbeidsinstrukser og tjenesteordninger som regulerer arbeidsdagen, men dette er ikke nok for å løse alle oppgavene. I begge stabene var det vanlig praksis at man stilte opp for å løse oppgaver utover forpliktelsene de hadde. Stabene har ingen incentivordninger eller ordninger med overtidsbetaling. Avspaseringsregler brukes for å regulere at de ansatte i perioder arbeider utover normalarbeidsuke. En informant sa at strukturen ikke er en drivkraft i arbeidet, men det å få gjøre en god jobb var viktig. Diakon A og Pedagog B nevner troen og Gud som motivasjonsfaktor. Fra profesjonsteorien vet vi at to av særtrekkene ved en profesjon er at den bygger på en ideologi som motiverer mer til å gjøre en god jobb enn til å oppnå økonomiske fordeler og den har større fokus på kvalitet enn effektivitet i arbeidet.

Mine funn bekrefter den første karakteristikken. Vi har sett at informantene er motiverte og vil mer enn de får til. Når det gjelder kvalitet kontra effektivitet har vi sett at de sier det er mye å gjøre og lite tid til «de langsomme tankene» En av organistene må i perioder redusere egenøvingstiden og de er opptatt av at god planlegging fører til at en får gjort mer. Her kunne en kanskje spørre seg om arbeidsmengden går utover det faglige innholdet. Jeg vil i min sammenheng heller trekke frem stabens fokus på å gjøre en god jobb for publikum og svare på etterspørsel etter tjenester fra brukerne. Det er en god arbeidskultur i staben, men kanskje det er en fare i at man gaper for høyt og en burde kanskje redusere arbeidsmengden. Denne vurderingen er ikke fremmed for den pedagogen som mener at staben arbeider for bredt og savnet mer prosjektfokusert arbeid.

Profesjonsteorien sier at det er jobbens innhold som står i fokus for den ansatte og verdiene den profesjonelle bærer med seg er knyttet til de spesifikke arbeidsoppgavene de skal gjøre og de profesjonelle standardene som regulerer adferden innenfor profesjonen. Profesjonene har sine felles og egne spesifikke verdsett. Organist A savnet for eksempel en bedre dramaturgi og fremdrift i gudstjenesten. Utfordringen er at når flere aktører som eksempel en sanggruppe skal delta i gudstjenesten, endres dramaturgien og kan bryter med oppfatninger hos enkelte aktørers profesjonelle oppfatning av hvordan en gudstjeneste skal være. Det er ikke en selvfølge at dette forholdet aksepteres og forstås av organisten. Organisten jeg intervjuet reflekterer gode holdninger og forståelse for at en strukturendring, her gjennom trosopplæringsreformen, også medfører utfordringer for hans profesjonelle skjønn. I denne saken er det verdier og holdninger hos organisten som er en viktig faktor i oppgaveløsningen,

å gi brukerne en god opplevelse, som han selv uttrykte det i intervjuet. Her spiller struktur og kultur sammen.

Strukturen i en organisasjon er nødvendig, men kan ikke svare for alle situasjoner som en stab utfordres av og tilpassinger til nye situasjoner. Verdier og normer som fleksibilitet og å stille opp når det trengs er viktig for at staben kan løse oppgavene sine. Det er derfor ikke unaturlig å kalle kultur for limet i organisasjonene.

Rolleforståelse er viktig i en organisasjon hvor flere profesjoner arbeider. En viktig faktor for at samhandling lykkes i de stabene jeg har undersøkt er at stabsmedlemmenes ansvarsområde respekteres. «Respekt for hverandres kompetanse» er et svar jeg har fått som begrunner godt samarbeid i stabene. Rolleforståelse er da en drivkraft i arbeidet. Det er ikke en stillingsinstruks som sier hva du skal gjøre, men den rolle du får tildelt som er drivkraften.

Tilpassinger og endringer i handlingsmønster skjer fra kulturnivå, ved at de fagansatte gjør erfaringer med etablerte praksiser. Begge stabene har fra tid til annen uventede sykemeldinger. Medarbeidere i stabene har da tatt på seg disse oppgavene selv for å unngå å avlyse den aktiviteten som ble berørt av sykemeldingen. I stab A ble en prest langtids-sykemeldt og prestens arbeidsoppgaver ble fordelt på staben som ekstra oppgaver for resten av planperioden. Dette ser jeg på som et uttrykk for profesjonsverdi om å sette brukerne i sentrum og at ingen skal bli berørt. Evalueringen i etterkant fastslo at arbeidsbyrden ble så stor for de ansatte at praksisen ble endret. Stab B hadde vert gjennom den samme prosessen for noen år tilbake og var nå flinkere til å avlyse oppgaver og tjenester når det ble vakanser. Dette forholdet bekrefter Edgar Scheines kulturteori som sier at: «Kultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig». Videre er det sentralt i hans kulturteori at kultur utvikles og læres av en gruppe i forhold til omgivelsene eller behov innad. Det er generelt for begge stabene at de tilpasser seg og utvikler samarbeidet etter nye forutsetninger og erfaringer.

Prest B sa at med trosopplæringsreformen fikk staben tilført 3 nye ansatte og med ett ble det høyere aktivitet og «flere faktorer å forholde seg til». Så med trosopplæringsreformen skjedde det endringer som bekrefter Leavitts teorier om endring av et element fører til endringer i andre elementer. Med trosopplæringsreformen 2003 endret stabsstrukturen seg, stabene fikk nye aktører og resten av staben fikk nye oppgaver. Dette førte til utvikling av nye verdier og

holdninger. Behovet for å utvikle samarbeidet og samhandlingen ble stor, både utad til brukerne og internt i samarbeidsforholdet i organisasjonen.

6.2 utfordringer fra tidligere forskning

Jeg vil i dette avsnittet av avhandlingen gå i dialog med tidligere forskning og kommenterer tre avhandlinger som jeg skrev om i kapittel 1.5 forskningsstatus.

Friskhetsundersøkelse fra 2010 konkluderer med at de ansatte verdsetter lokalt utformet struktur og er skeptisk til struktur, direktiver og retningslinjer påført ovenfra. Denne spenningen mellom sentralt utviklet struktur og lokalt utviklet struktur har jeg ikke registrert i mitt arbeide. Strukturen ble generelt sett på som positiv og godt tilpasset arbeidshverdagen.

Astrid Sætrang Morvik (2015) skriver om viktigheten av at det er struktur og kultur for deling og tverrfaglig samarbeid i menighetsstaben. Hun viser at staben nedvurderer sin ledelsespraksis og påviser at det er en kultur for å isolere seg i en eggekartongstruktur. I mitt arbeide har jeg vist at staben samarbeider tett med hverandre og tar ledelsesinitiativ med utgangspunkt i ansvar og rolleforståelse. Vi har sett hvor viktig de kulturelle faktorene er i staben og at de fagansatte med utgangspunkt i tilgjengelig struktur som tjenesteordninger og lokale arbeidsplaner finner et tjenlig grunnlag for tverrfaglig samarbeid i staben.

Berit Kristin Klevmoen (2016) skriver om tverrfaglig samarbeid i Den norske kirke og om hvordan reformene stiller krav til stabssamarbeid. Hun definerer viktige verdier for god tverrfaglig samarbeide. Hun mener at studiet hennes gir nyttig empirisk materiale til videre utforskning av forholdet mellom verdier, roller og ledelse i staver.

Mitt bidrag til hennes utfordring er at deltakerens holdninger til både struktur og kulturelle verdier er viktig for samhandling.

6.3 Sluttord

Vi har i dette arbeidet undersøkt samhandlingskulturen i to kirkestaber. Jeg har vært interessert i å finne ut av hvordan staben får alt til å fungere. Jeg har vist at stabsmedlemmene legger vekt på samarbeid og samarbeidsvilje er en grunnleggende antakelse hos medlemmene av staben. Vi har vist at involvering, rolleforståelse, verdier og normer er viktige forklaringer på

at samhandlingen fungerer godt. Kulturelle verdier spiller en stor rolle i samhandlingskulturen i organisasjonen, men det er et viktig vilkår at både struktur og kultur må være på plass: God vilje i en ustrukturert organisasjon hemmer samhandling og struktur uten god vilje og felles verdier gjør samhandling vanskelig.

Litteratur og kilder

Andersen, Svein S. (2013) «Casestudier» Oslo, Fagbokforlaget

Askeland, H. (2003) Ledere og lederroller i Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon

Askeland, Harald (2000). Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere. Avklaring og utfylling eller uklarhet og spenning? *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.

Bukve, Oddbjørn (2012) «Lokal og regional styring, eit institusjonelt perspektiv» Det norske samlaget, Oslo

Bukve, Oddbjørn (2016) «Forstå, Forklare, Forandre» Universitetsforlaget, Oslo

Busch, Tor (2012) «Verdibasert leiing i offentlige profesjoner», Fagbokforlaget, Oslo

Berger, Peter L & Luckmann, Thomas (1966) «Den samfunnsskapte virkelighet» Fagbokforlaget, Oslo,

Christensen, Agnes Ellinor «Som hånd i hanske?, konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke sett i lys av den todelte ledelsesstrukturen». Masteroppgave i verdibasert leiing, Diakonhjemmet høgskole, Oslo

Haga, Kjetil 2016 «Hva skal egentlig ledes? Kronikk i avisen VårtLand 29. nov

Hegstad, Harald (1999) «Kyrkje i forandring, fellesskap, tilhørighet og mangfald i Den norske kyrkje» Luther Forlag Oslo

Hoholm, Rachel Vangen og Rune (2014) «Når staten takker for seg – Hva mener prestene er viktige kvalifikasjoner for ledere i Den norske kirke» Masteravhandling i organisasjon og ledelsesvitenskap Universitetet i Tromsø.

- Hougsnæs, M. H. (2003) Kunnskapsledelse. I: Askeland, H. m.fl.: *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 161 - 178.
- Hougsnæs, M. H. (2004). Kirkesyn og kirkeledelse. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, No 2. 2004
- Høeg, I., and A. Græsaker. (2009) "Prest i Den norske kirke, en rapport om presters arbeidsforhold. Notat nr. 5/2009."
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (4.utg. 2013) «Hvordan organisasjoner fungerer». Fagbokforlaget, Bergen
- Kirkerådet, «Veivalg for fremtidig kirkeordning» 2015 Høringsnotat Kirkerådet, Den norske kirke, Oslo
- Kirkhaug, Rudi (2013), Perspektiv på ledelse, 3.utg Gyldendal Akademiske, Oslo
- Klevmoen, Berit Kristin (2016) «Jeg skinner når du skinner. Master i verdibasert ledelse, VID vitenskapelige høgskole, Oslo
- Lau, Bjørn (2012) «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke» AFI-rapport 17/2012, Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Lise Tørnby (2014) Visjon og virkelighet, en studie av organisasjonskultur og ledelse i en bymenighet i Den norske kirke, Oslo, Diakonhjemmets høyskole.
- Morgan, Gareth (1998) «Organisasjonsbilder» Oslo, Gyldendal Norsk Forlag
- Morvik, Astrid Sætrang (2015) «Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? Erfaringsbasert master i praktisk teologi, Oslo, Det teologiske menighetsfakultet
- Ness, Ottar (2015) Artikkel i prosjektet «Equal Footing: Samhandlende praksiser innen psykisk helse og rus som mangfoldig partnerskap». Høgskolen i Buskerud og Vestfold.
- Nødland, Lindøe, Holmen, & Blomgren, (2014) Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning.
- Quinn, Robert E og Cameron, Kim S. (2013) «Identifisering og endring av organisasjonskultur». Oslo, Cappelen Damm Akademiske

Riise, Y. Kjell (2015) “Veivalg etter 2020” artikkel i Luthersk kirketidene nr.19 -30 oktober 2015.

Ringdal, Kristen (1013) «Enhet og mangfold» 3.utg. Oslo, Fagbokforlaget

Strand, Torodd (2001) «Ledelse, organisasjon og kultur» 2.utg.2007 Fagbokforlaget, Oslo,

Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. San Francisco

Thagaard, Tove (2013) «Systematikk og innlevelse» 4.utg. Oslo, Fagbokforlaget

Nødland, Svein Inge mfl. (2014) «Samstyring i ubalanse, Evaluering av den lokale kirkens ordning» IRIS – rapport Stavanger

Skårberg, Bente 2008 «Der linjene møtes – prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i Den norske kirke» masteravhandling i verdibasert ledelse, Diakonhjemmets høyskole.

Tørnby, Lise 2015 «Visjon og virkelighet, En studie av organisasjon og ledelse i en bymenighet i Den norske kirke». Masteravhandling i Verdibasert ledelse. Oslo, Diakonhjemmet høyskole

Vedlegg:

Informasjon til informantene og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Plan eller tilfeldighet? Lokalmenigheten som arbeidsfelleskap.

En kvalitativ undersøkelse av samhandlingskultur i den lokale menighetsstaben”

Bakgrunn og formål

Jeg er interessert i hvordan en kirkestab samarbeider med hverandre og «får alt til å fungere». Jeg vil derfor gjøre en undersøkelse av samhandlingskultur i kirkestaben og stiller disse spørsmålene?

A: I hvilken grad og på hvilken måte samarbeider de ansatte i lokalkirken og hvordan opplever de dette samarbeidet?

B: Hvilke faktorer er det som fremmer og hemmer samarbeidet om de oppgavene som kirkestaben skal løse

C: Hva er vilkårene for at samarbeidet i den lokale kirkestaben skal fungere?

Dette er et mastergradsstudium (Organisasjon og ledelse) ved Høgskolen i Sogn og Fjordane. Studiet og mastergradsoppgaven gjennomføres på eget initiativ. I tillegg til selve mastergradsoppgaven, tar jeg sikte på å publisere en faglig artikkel i et fagtidsskrift.

Utvalg

Diakoner, trosopplæringsmedarbeidere, kateketer, kantorer/organister og prester fra ulike menighetsstaber.

Du blir bedt om å delta fordi du er i aktiv tjeneste som kirkefaglig ansatt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Du vil bli bedt om å møte til et intervju. Intervjuet kan ta 1-2 timer. Jeg håper å få gjennomført intervjuet i løpet av januar. Intervjuet blir tatt opp på bånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg selv og veileder vil ha tilgang til personopplysninger, men personopplysningene vil kun gjelde yrkesgruppe og bispedømme, evt. kjønn eller bakgrunn fra stor eller liten stab. Opptak og transkribering av disse vil lagres trygt, og opplysninger om navn og adresse blir ikke oppbevart i tilknytning til materialet. Dersom studien blir publisert som en artikkel, vil man ikke kunne identifiseres, men man vil selv kunne gjenkjenne enkelte sitater fra intervjuet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.06.2017. Personopplysninger og opptak slettes etter at prosjektet er fullført.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Det får ikke innvirkning på ditt forhold til arbeidsgiver, dersom du ikke vil delta i studien eller senere velger å trekke deg.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med NN eller veileder:
Oddbjørn Bukve

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta. Jeg samtykker i at lengre sitater fra intervjuet kan benyttes i publiserte artikler.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Oddbjørn Bukve
Avdeling for helsefag Høgskulen i Sogn og Fjordane
Postboks 523
6800 FØRDE

Vår dato: 11.01.2017

Vår ref: 51796 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51796	<i>Plan eller tilfeldighet. Lokalmenigheten som arbeidsfellesskap. En kvalitativ undersøkelse av samhandlingskultur i den lokale menighetsstaben</i>
Behandlingsansvarlig	Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Oddbjørn Bukve
Student	Runar Matsui-Li

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf. 55 58 21 88

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Intervjuguide

Hva er din nåværende stilling?

Bakgrunn. Hva er din utdanning?

1: NN, du er utdannet som

Hvorfor valgte du denne utdannelsen?

Hva er særegent ved denne utdannelsen?

Hvor har du din tidligere arbeidserfaring og hva slags oppgaver hadde du?

Hvor lenge har du arbeidet på din nåværende arbeidsplass?

I hvilken grad opplever du at du får realisert dine ønsker for yrkeslivet gjennom den utdannelsen du har valgt?

2: Hva er dine arbeidsoppgaver?

Hvordan løser du dem?

Hvem er du avhengig av å samarbeide med for å løse oppgavene dine?

Får du realisert din visjon og ønsker for yrkeslivet gjennom det arbeidet du har i dag?

Hva slags utfordringer skaper de ulike ordninger og regelverk for deg?

På hvilken måte hemmer regelverket deg?

3: Samarbeidet med andre i staben.

Kan du fortelle litt om samarbeidet i staben?

Hvordan samarbeider dere?

Hvordan kommuniserer dere?

Samarbeidet med andre, skjer det på eget initiativ eller kommer det av instruksjoner, lover og regler?

Hvordan fordeler dere ansvar og sørger for riktig bruk av kompetanse.

Hvordan vurderer du samarbeidet?

4: Kultur

Hvordan opplever du samarbeidet i staben?

Tenker dere likt om arbeidet og oppgavene dere løser?

Her dere like eller ulike holdninger og tanker om arbeidet?

Er arbeidsmengden godt og rimelig fordelt?

Blir regelverk fulgt?

5: Prioriteringer

Hvordan prioriterer dere?

Får dere gjort det dere har visjoner for?

Lovverk, tjenesteordninger, planer og regelverk legger føringer for prioriteringer av arbeidet. Skaper det problemer i staben?