

MADIA-599 Masteroppgave i Diakoni

Diakonhjemmet Høgskole

Tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene

En empirisk studie om mulighetene og utfordringene med tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene kantor, diakon, prest og kateket i Den norske kirke på menighetsnivå.

Student: Marie Helen Strandklev Grimstad

Veileder: Kari Jordheim

Antall ord:28350

Kull: MDEL 2011

Innlevering: 16.november 2015

## Sammendrag

Studiens hensikt er å undersøke hvilke utfordringer og muligheter som ligger i tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslende tjenestene; kantor- diakon- prest- og kateket, på menighetsnivå i Den norske kirke.

Oppdraget å være kirke er et felles anliggende for alle troende, og studien viser at en overfokusering på en tjeneste ikke er gunstig verken for samarbeid eller gjennomføringsevne. Sett i lys av utviklingen i samfunnet med økt verdipluralisme og økt kunnskap, gjør dette at en funksjon ikke lenger kan løse mer komplekse oppgaver og utfordringer alene.

Studien avdekker også en underfokusering på diakontjenesten, noe som skaper utfordringer i form av at for mange restoppgaver blir lagt til denne tjenesten, oppgaver som egentlig ligger under andre tjenester og funksjoners ansvar og mandat.

Den norske kirkes to-delte arbeidsgiverorganisasjon sikrer ikke i tilstrekkelig grad at kantorer, diakoner og kateketer er i stand til å utføre den tjenesten man er ansatt for å gjøre, og som der er knyttet vigslingsløfter til. Dette har betydning for evnen til å utøve faglig ledelse. I tillegg innvirker det på en rekke faktorer som har med motivasjon til tjeneste å gjøre, tilfredshet med oppnådde resultater, samt stressnivå i arbeidshverdagen. Studien avdekker også at der er uklare roller og grenser for de ulike tjenestenes ansvar og mandat, noe som i sin tur innvirker på det psykiske arbeidsmiljøet. Graden av mulighet til å utøve faglig ledelse, som uttrykker det ansvar og mandat som er knyttet til tjenesten, avhenger av hvilke fora og styringsorganer som er tilgjengelige for de enkelte tjenestene. Hvem som deltar i prosessen, og i hvilke fora virksomhetsplaner legges er viktig. Å ikke være inkludert der dette foregår er i følge studien en av de største utfordringene for kantorer, diakoner og kateketers evne og mulighet til å utføre den tjeneste de er satt til å gjøre.

Funnene i studien drøftes opp mot teorier om hva som motiverer eller demotiverer ansatte, hva som er risikofaktorer for psykisk uhelse i arbeidslivet, og hvilken betydning organisasjons- og lederstruktur har for både den enkelte ansattes og for Den norske kirke sin gjennomføringsevne i retning av den vedtatte visjonen. (KM 07/14)

## Forord

I forhold til masteroppgaven går takken min først til mine informanter. Takk for deres engasjement og åpenhet for studiens tematikk.

Veileder Kari Jordheim har loset meg igjennom en prosess med en passelig mengde tålmodighet og press, og hennes faglighet og erfaring har vært uunnværlig.

Takk til min arbeidsplass Sørumsand kirkeelige fellesråd ved kirkevergen som har latt meg gjennomføre studier og oppgaveskriving på en raus måte.

Å ha noen å kaste balle med i en slik prosess som å skrive en masteroppgave er uvurderlig. Med risk for å utelate noen, vil jeg allikevel rette et særskilt takk til Turid, Karin, Liv og Anne.

Til sist vil jeg rette en stor takk til min livskamerat Jørn og vår sønn Anders-Kristian som har tålt en hustru og mamma som til tider har vært ganske «off-line».

Sørumsand 15.november 2015

<b>1 Innledning .....</b>	<b>8</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema .....</i>	8
1.1.1 <i>Tverrprofesjonelt samarbeid.....</i>	8
1.1.2 <i>Dnk sin organisasjon.....</i>	8
1.1.3 <i>Endrings- og reformarbeid i Dnk.....</i>	9
1.2 <i>Personlig bakgrunn og motivasjon for oppgaven.....</i>	9
1.3 <i>Oppgavens problemstilling og konkretisering av denne .....</i>	10
1.3.1 <i>Min problemstilling er .....</i>	10
1.3.2 <i>Mål for studien .....</i>	11
1.4 <i>Sentrale begreper.....</i>	11
1.5 <i>Avgrensing.....</i>	12
1.6 <i>Avrundning .....</i>	12
<b>2 Bakgrunn.....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Dnk sin organisering i forhold til sitt oppdrag er ikke statisk .....</i>	13
2.2 <i>Dnk påvirkes av sin kontekst og er i endring .....</i>	13
2.3 <i>Økt behov for tverrprofesjonelt samarbeid .....</i>	14
2.4 <i>Profesjoners selvforståelse.....</i>	14
2.5 <i>Tverrprofesjonelt samarbeid fremmer løsninger av komplekse oppgaver.....</i>	15
2.6 <i>Lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid .....</i>	16
2.7 <i>Tjenesteordningene med hovedformål for de fire viglede tjenestene i Dnk.....</i>	16
2.7.1 <i>Kantorens tjeneste.....</i>	17
2.7.2 <i>Den diakonale tjenesten .....</i>	17
2.7.3 <i>Prestetjenesten .....</i>	17
2.7.4 <i>Kateketens tjeneste .....</i>	17
<b>3 Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>19</b>
3.1 <i>Følgende dokumenter er brukt i studien .....</i>	19
3.2 <i>Tema tenkt belyst av teorier brukt i studien .....</i>	21
3.3 <i>Hva er kirken.....</i>	20
3.3.1 <i>Dnk – en evangelisk-luthersk kirke .....</i>	21
3.3.2 <i>Kirkeordning, kirkeforståelse og tjenstedifferensiering fra kirkens barndom og til i dag .....</i>	21
3.3.3 <i>Dnk sin organisering av sitt oppdrag .....</i>	22
3.3.4 <i>Dnk sin forståelse av Confessio Augustana artikkel 5 og 7, om embetet og om kirken .....</i>	22
3.3.5 <i>Alternativ forståelse av Confessio Augustana artikkel 5 og 7, om embetet og om kirken .....</i>	24
3.3.6 <i>Dnk sin organisering og ledelse - Et kort historisk tilbakeblikk .....</i>	24
3.3.7 <i>Dnk sin organisering og ledelse - Dagens situasjon .....</i>	24
3.3.8 <i>Pågående diskusjoner i Dnk .....</i>	26
3.4 <i>Sammenheng mellom organisasjonsstruktur, styring og ledelse i retning oppsatte mål.....</i>	26
3.4.1 <i>Økt profesjonalisering og kompetanse i samfunnet øker behovet både for samarbeid og for egnet organisasjons- og ledelsesstruktur.....</i>	27
3.4.2 <i>Forskjeller og sammenhenger mellom styring og ledelse.....</i>	28
3.4.3 <i>Samarbeid er nødvendig for måloppnåelse og utvikling .....</i>	28
3.4.4 <i>Motivasjonsaspekter ved valg av organisasjons- og ledelsesstruktur.....</i>	29
3.4.5 <i>Hva som skaper engasjement og motivasjon hos ansatte .....</i>	29

3.4.6	Faktorer som kan skape eller motvirke arbeidsrelatert stress .....	30
3.4.7	Utviklingen går i retning av økt samarbeid og endret bruk av styring og ledelse.....	30
3.5	<i>Tverrprofesjonelt samarbeid</i> .....	31
3.5.1	Forståelsen av egen og andres profesjon i tverrprofesjonelt samarbeid har betydning for deling av kunnskap .....	31
3.5.2	Betydningen av å anerkjenne hverandres kompetanse .....	32
3.5.3	Kjennetegn ved profesjoner .....	33
3.5.4	Profesjoners fremvekst og beskyttelse av egen rolle .....	33
3.5.5	Profesjoners autonomi og makt .....	34
3.5.6	Pleie av roller i tverrprofesjonelt samarbeid.....	35
3.5.7	Om konflikter og håndtering av konflikter i et tverrprofesjonelt samarbeid .....	35
3.5.8	Lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid.....	36
3.6	<i>Lederskapets rolle</i> .....	37
3.6.1	Nytt innhold i begrepene styring og ledelse og styringsrett lagt til lederskapet .....	37
3.6.2	Ledelse av profesjonelle.....	38
3.6.3	Ledelse av frivillige .....	38
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>40</b>
4.1	<i>Design</i> .....	40
4.2	<i>Kvalitativ studie</i> .....	40
4.2.1	Forundersøkelse.....	40
4.2.2	Utformingen av intervjuguiden .....	41
4.2.3	Definisjoner og utsagn som er brukt og presentert i forbindelse med intervjuundersøkelsen .....	41
4.2.4	Pilotundersøkelse og justering av intervjuguiden.....	43
4.3	<i>Datainnsamling</i> .....	43
4.4	<i>Utvalg</i> .....	43
4.5	<i>Analyse, tolkning og presentasjon av materialet</i> .....	44
4.6	<i>Etiske betraktninger</i> .....	45
4.7	<i>Validitet og reliabilitet er forsøkt ivaretatt på følgende måte</i> .....	46
4.8	<i>Utblick</i> .....	47
<b>5</b>	<b>Fremstilling av de empiriske funnene i undersøkelsen</b> .....	<b>48</b>
5.1	<i>Hvilken oppfatning og erfaringer har du av å jobbe tverrprofesjonelt?</i> .....	48
5.1.1	Informantenes definisjon av og erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid .....	48
5.1.2	Om hvor stor del av arbeidstiden som brukes til samarbeid med en kollega med en annen yrkestilhørighet og når blir muligheten til tverrprofesjonelt samarbeid blir benyttet .....	50
5.1.3	Kommunikasjon og evnen til å lytte til hverandre .....	51
5.1.4	Ulik forståelse av og ulikt utgangspunkt for oppgaven .....	52
5.1.5	Personligheten har betydning for samarbeidets karakter .....	52
5.1.6	Uklare roller og ulik forståelse av de ulike funksjonene .....	53
5.1.7	Tverrprofesjonelt samarbeid innvirker på graden av motivasjon, slitasje og belastning .....	53
5.1.8	Informantenes tanker om hvordan tverrprofesjonelt samarbeid skal være organisert.....	54
5.2	<i>Hvordan de ulike tjenestenes funksjon i kunnskapssamarbeidet drar nytte av hverandres kunnskap.</i> .....	54
5.2.1	Profesjonenes posisjon påvirker effekten av den profesjonsspesifikke kunnskapen .....	56
5.2.2	Om betydningen av det å bli hørt .....	56
5.2.3	Teologisk ståsted og personligheten sin betydning for tverrprofesjonelt samarbeid på menighetsnivå .....	57

5.3	<i>Hvilke faktorer opplever du hindrer eller forenkler et bra samarbeid mellom ulike profesjoner?</i> .....	58
5.3.1	Ulike utgangspunkt i forhold til felles oppgave .....	58
5.3.2	Alle trenger å vite noe om hverandres kunnskapstilfang for å utføre sin tjeneste i menigheten.....	58
5.3.3	Kunnskapsdeling er en vesentlig side ved det tverrprofesjonelle samarbeidet .....	59
5.3.4	Ulike profesjoners fagspråk og forståelse av oppgaven .....	59
5.4	<i>Om faglig lederskap</i> .....	61
5.4.1	Om å lede profesjonelle .....	61
5.4.2	De ansatte må få ta i besittelse faglig ledelse .....	61
5.4.3	Den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen bidrar til profesjons- og maktkamper .....	63
5.4.4	De ansatte må la seg lede .....	63
5.4.5	Kirkeordningen og de formelle kravene til kirkelige ledere, sikrer ikke godt nok tverrprofesjonelt samarbeid .....	64
5.5	<i>Muligheter og utfordringer for tverrprofesjonelt samarbeid i lys av Dnk sin visjon</i> .....	65
5.5.1	Der trengs en felles arbeidsgiverorganisasjon, ledet av personer med kompetanse om, og interesse for tverrprofesjonelt samarbeid. ....	65
5.5.2	Det trengs økt samarbeid mellom tjenestene.....	66
5.5.3	Visjonen gir rom for teologiske diskusjoner og for hvordan embetet skal forstås .....	67
5.6	<i>Oppsummering</i> .....	68
<b>6</b>	<b>Drøfting - om tverrprofesjonelt samarbeid</b> .....	<b>69</b>
6.1	<i>Innledning</i> .....	69
6.1.2	Studien avdekker utfordringer som tverrprofesjonelt samarbeid anses egnet for å løse .....	70
6.1.3	Samarbeid minsker arbeidsrelatert stress og uklare roller øker stresset .....	71
6.2	<i>Sammenhenger mellom organisasjonsstruktur, ledelse, motivasjon og psykisk arbeidsmiljø</i> .....	71
6.2.1	Ujevnt maktforhold mellom de fire vigslede tjenestene .....	72
6.2.2	Konsekvenser av marginalisering av kunnskap og faglig legitimitet .....	73
6.2.3	Forståelse av embete, samt styring og ledelse sin betydning for prioriteringer og valg av organisasjons- og lederstruktur i Dnk.....	73
6.3	<i>Samband mellom organisasjons- og lederstruktur og motivasjonsfaktorer og arbeidsrelatert stress</i> ...	74
6.3.1	Prestetjenesten -og diakontjenesten er mer utydelige enn kontor- og katekettjenesten.....	75
6.3.2	Hva som motiverer og demotiverer i en arbeidssituasjon .....	76
6.3.3	Deling av kunnskap, om å gi og ta – et uttrykk for samarbeid og faglig ledelse .....	77
6.3.4	Personlighetens betydning for evnen til samarbeid og behovet for ledelse ved nyansettelser .....	79
6.3.5	Faglig ledelse, profesjonskamp, rolleproteksjon, og bruk av herskertekniker .....	80
6.4	<i>Tverrprofesjonelt samarbeid</i> .....	82
6.4.1	Tverrprofesjonelt samarbeid bidrar både til økt læring og til økt måloppnåelse .....	82
6.4.2	Ledelse av tverrprofesjonelt samarbeid .....	83
6.4.3	Altruistisk lederskap og den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen .....	84
6.4.4	Faglig ledelse – om å lede og bli ledet.....	85
6.5	<i>Endrede styringsvirkemidler</i> .....	87
6.5.1	Dnk må orientere seg i et delvis nytt landskap siden samfunnet og forholdet til samfunnet har forandret seg.....	87
6.5.2	Det omvendte hierarki, strukturer og prosesser.....	87
6.5.3	Når profesjonelle med faglig lederskap knyttet til sin rolle skal lede frivillige .....	88
6.5.4	Profesjonelt lederskap, faglig lederskap, legmannsleder-modellen og den demokratisk valgte frivillighetens makt.....	89
6.5.5	Profesjonelt lederskap og faglig lederskap .....	90
<b>7</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>91</b>

7.1 Styrker i studien .....	91
7.2 Svakheter i studien.....	91
7.3 I oppgaven har jeg undersøkt følgende problemstilling .....	92
7.4 Hovedfunnene i studien.....	92
<b>8 Utblikk.....</b>	<b>94</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>95</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>101</b>
1 Vedlegg 1 Informasjon om undersøkelsen .....	101
2 Vedlegg 2 Samtykkeerklæring .....	101
3 Vedlegg 3 Intervjuguide – prester, diakoner, kateketer og kantorer.....	101
Vedlegg 1 til intervjuguide .....	101
Vedlegg 2 til intervjuguide .....	101
Vedlegg 3 til intervjuguide .....	101

# 1 Innledning

Studien tar for seg hvilke utfordringer og muligheter som ligger i tverrprofesjonelt samarbeidd mellom de fire vigslede tjenestene; kantor- diakon- prest- og kateket på menighetsnivå, og omhandler dynamikken i hva man samarbeider om, og med hvem. I Den norske kirke (Dnk) er der en tydelig tendens til å relatere de andre tjenestene og funksjonene i forhold til prestetjenesten. I et forsøk på å snu disse vante tankene, følger oppgaven en struktur hvor tjenestene blir presentert i følgende rekkefølge; kantorer, diakoner, prester og kateketer. Alle tjenestene betegnes som vigslede tjenestene videre i teksten.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

### 1.1.1 Tverrprofesjonelt samarbeid

Tverrprofesjonelt samarbeid blir i økende grad pekt på som en løsning for stadig mer komplekse oppgaver, hvor relasjonell samhandling er en avgjørende faktor, og antas å forbedre, eller være en forutsetning for løsning av en oppgave. (Lauvås 2004, Thylefors 2013 og Willumsen m.fl. 2009)

### 1.1.2 Dnk sin organisasjon

I Dnk er hver og en av de vigslede tjenestene en del av en helhet, med felles oppgave i å være kirke, og blir i denne studien definert som profesjoner. Disse tjenestene er en del av kirkeordningen, Dnk sin organisasjons- og ledelsesstruktur. De beskriver det som blir kalt tjenesteordningene, og er bestemmende for profesjonsforståelsen i Dnk. (forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990) Dnk er organisert i en to-delt arbeidsgiverorganisasjon, en for prestetjenesten ledet av biskopen og en for lek ansatte inkludert kantor, diakon og kateket, ledet av kirkelig fellestråd ved daglig leder.

Studien velger å betrakte Dnk som en organisasjon på linje med andre, og generelle teorier om organisering, ledelse og tverrprofesjonell samhandling mellom likestilte profesjoner antas å gjelde også for Dnk. Opplevd innflytelse og selvbestemmelse over eget arbeid har betydning



for arbeidstilfredsstillelse og motivasjon. I 2012 bestilte Kirkens arbeidsgiverorganisasjon en arbeidsmiljøundersøkelse gjennomført blant ansatte i Dnk. (Lau 2012) Arbeidsmiljøforskning tar blant annet opp hva som genererer engasjement, eller stress hos ansatte og behandler samspillet mellom organisasjoner og lederskap.

### 1.1.3 Endrings- og reformarbeid i Dnk

Gjeldende kirkeordning kan i praksis by på uklarheter om hvem som forventes å gjøre hvilke arbeidsoppgaver. Ansvarsfraskrivelse og overlappende arbeidsoppgaver kan skape unødvendige konflikter mellom de ulike funksjonenes ansatte og de frivillige i råd og andre styringsorganer. I årene 2015-2020 pågår prosessen med en ny kirkeordning. (Kirkerådet 2015)

Evalueringen av trosopplæringsreformen (Schmidt 2012) viser blant annet økt slitasje blant kateketer og trosopplærere, i hovedsak på grunn av mangel på samarbeid mellom faggrupper ved strategiske planarbeid og mangel på ansvarstagende for en felles oppgave. Som følge av for eksempel trosopplæringsreformen kan det være overlappende faglig ansvar for kirkelig undervisning mellom prest, kateket og leder for trosopplæring. I følge kvalifikasjonskrav og tjenesteordninger for kantorer, diakoner, og kateketer (forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990) har prestedtjenesten det ytterste ansvar for innholdet i kirkelig undervisning, og kateketen er faglig leder for den kirkelige undervisningen i menigheten. De fire vigslede tjenestene har på ulikt vis blitt påvirket av de reformer som har pågått siden begynnelsen av 2000-tallet. (KM 06/06, KM 04/09, KM 04/11, KM 05/11, KM 06/11, KM 09/11, KM 14/11)

## 1.2 Personlig bakgrunn og motivasjon for oppgaven

Min interesse for betydningen av tverrprofesjonelt samarbeid i lokalmenigheten, er blitt vekket litt etter litt de årene jeg har jobbet i Dnk, først som menighetspedagog i 6 år, deretter som leder for trosopplæring i 3 år og som diakon siden 2008. Min utdanningsbakgrunn er innenfor fagfeltene arbeidsmiljøforskning, økonomi, teologi og diakoni på universitets- og høghskolenivå.

Min arbeidserfaring fra før jeg begynte å arbeide i Dnk, er fra personal-, organisasjons- og lederutvikling i bedrifter på ledelsesnivå over en periode på 11 år.

I løpet av den tid som ansatt i Dnk har jeg til tider undret meg over hvor personavhengig samarbeid i Dnk er. I forbindelse med å skulle finne tema for min masteroppgave, vekket funnene i arbeidsmiljøundersøkelsen i Dnk i 2012 (Lau 2012) min interesse, noe også evalueringen av trosopplæringsreformen sammen år gjorde. (Schmidt 2012) Noen av funnene skapte gjenklang i mine egne refleksjoner rundt sammenhengen mellom organisasjons- og lederstruktur, måloppnåelse, motivasjon i arbeidet og arbeidsrelatert stress. Det vokste etter hvert fram et ønske om å forske på tverrprofesjonelt samarbeid sett i lys av Dnk sin visjon (KM 07/14) og de endringer Dnk står i.

### 1.3 Oppgavens problemstilling og konkretisering av denne

Studien er en empirisk studie av hvilke utfordringer og muligheter et tverrprofesjonelt samarbeid mellom de vigslete tjenestene kantor, diakon, prest og kateket på menighetsnivå kan ha, og hvordan et slikt samarbeid kan bidra til en bedre fungerende kirke på menighetsnivå. Tjenesteordningene ligger til grunn for de ulike tjenestene i Dnk, ut fra kirkeordningen og tjenstedifferensieringen. (kirkeloven og forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990.)

#### 1.3.1 Min problemstilling er

Hvilke utfordringer og muligheter ligger i tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene; kantor- diakon- prest- og kateket, på menighetsnivå?

I denne oppgaven vil jeg forsøke belyse problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hva samarbeider man om og hvorfor? Hvilke muligheter og utfordringer ligger i samarbeidet? Er samarbeidet en følge av løftene knyttet til vigsling/ordinasjon, tjenesteordningene, profesjonsspesifikk kunnskap og/ eller faglig ledelse?

- Hvilke utfordringer reiser et tverrprofesjonelt samarbeid ut fra organisatoriske- og ledelsesperspektiver, i henhold til profesjonene, faglig ledelse, organisatorisk oppbygning og forholdet til ledelsesstrukturen kirkeverge/fellesråd og prost/biskop?

### 1.3.2 Mål for studien

Målet med studien er å få et bilde av hvilke tanker de ulike profesjonene i de vigslate tjenestene gjør seg om tverrprofesjonelt samarbeid som en hjelp, hindring eller forutsetning for menighetstjeneste.

## 1.4 Sentrale begreper

Sentrale begreper i denne oppgaven er samarbeid, profesjoner, organisasjonsstruktur, lederskap, og tverrprofesjonelt samarbeid og det blir gjort rede for disse i kapittel 3. Fordi begrepet tverrprofesjonelt samarbeid ikke er allment kjent på samme måte som de mer kjente begrepene flerfaglig- og tverrfaglig samarbeid er, er følgende beskrivelse en kort definisjon av forskjellene dem imellom i norsk kontekst.

**Karakteristisk for flerfaglig samarbeid** er at bidrag fra ulike fagdisipliner er med på å belyse en felles problemstilling, men ikke nødvendigvis til samme tid og sted. (Willumsen 2009:21)

**Karakteristisk for tverrfaglig samarbeid** er at det fordrer integrering av ulike fagdisipliner gjennom et kontinuerlig samarbeid. Tverrfaglig samarbeid sier noe om en relasjon mellom ulike fag eller disipliner. (Lauvås 2004)

**Karakteristisk for tverrprofesjonelt samarbeid** er samarbeid over profesjons- og faggrenser, med en felles oppgave som mål. Det innebærer delte mål og gjensidig avhengighet, et kollegialt og likt forhold mellom deltakerne og felles avgjørelser og beslutningsprosesser. Deltagerne kan i kraft av sine profesjoner skape ny viten. Samarbeidet bærer mer preg av strategisk samarbeid enn operativt samarbeid. (Thylefors 2013:5, Willumsen 2009:21)

## 1.5 Avgrensning

Studien tar opp i seg betydningen av tverrprofesjonelt samarbeid i Dnk, med utgangspunkt i de fire vigslede tjenestene kantor, diakon, prest og kateket på menighetsnivå, og er en tentativ studie. Dens hensikt er ikke å undersøke tverrprofesjonelt samarbeid på alle nivåer i Dnk, men ser etter tendenser i datamaterialet som gjelder disse fire profesjonenes erfaringer av tverrprofesjonelt samarbeid på menighetsnivå. Studien omfatter ikke leder for trosopplæring, dersom ikke trosopplærer også er kateket.

Intervjuer er blitt gjennomført med tre (3) ansatte fra hver stillingstype på menighetsnivå, fordelt over to bispedømmer på det sentrale Østlandet. Av hensyn til oppgavens omfang har der er ikke blitt foretatt intervjuer med rådgivere på bispedømmenivå for de vigslede tjenestene. Der er heller ikke gjort intervjuer med biskop, Kirkerådet eller Kirkens arbeidsgiverorganisasjon. Studien har strevd etter kjønnsbalanse i størst mulig grad, men der er en ujevn kjønnsfordeling i de ulike profesjonene, slik at informantene blir valgt ut etter funksjon og deretter etter kjønn.

## 1.6 Avrundning

Mitt ambisjonsnivå er at resultatet av studien skal vekke interesse for videre forskning, gjennom å belyse på hvilken måte tverrprofesjonelt samarbeid kan styrke Dnk i sitt virke, men også å peke på hvilke hindringer som finnes både organisatorisk og profesjonelt. Studien er primært tenkt gitt til Kirkerådet, Kirkens arbeidsgiverorganisasjon og de forskjellige fagforbundene for kantorer, diakoner, prester og kateketer og dersom interesse finnes, til Kirkemøtet.

I de følgende avsnitt vil jeg nå komme med bakgrunn, teorikapittel, metodedel, empiri og diskusjonsdel. I drøftingen er brukt teori tenkt å utgjøre en mer praksisnær tilnærming enn i teoridelen. Helt til sist gjør jeg en konklusjon og et utblikk, hvor funnene reflekteres i forhold til studiens problemstilling og Dnk sin visjon. (KM 07/14) Studien fokuserer på tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse på menighetsnivå. Men fordi organisasjoner er en helhet, reflekteres de samme utfordringene som tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse på menighetsnivå fører med seg, på nasjonalt og mellomkirkelig nivå.

## 2 Bakgrunn

Dominerende samfunnsideer og systemer er i stadig endring, også i Dnk. Der pågår diskusjoner angående gjennomgripende strukturelle endringer som følge av Dnk sin suksessive løsrivelse fra staten og de veivalg som ligger foran i årene frem til år 2020. (Kirkerådet 2015)

### 2.1 Dnk sin organisering i forhold til sitt oppdrag er ikke statisk

Der foreligger ikke en statisk ordning for hvordan kirken til enhver tid må velge å organisere seg for best å løse oppdraget å være kirke. Dnk har valgt en kirkeordning med en tjenstedifferensiering som omfatter kantor, diakon, prest og kateket, tjenester som innebærer spesialisering innenfor noen særskilte deler av en felles oppgave (kirkeloven og forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990). Derfor kan man forstå de ulike vigslede tjenestene som sidestilte profesjoner, med forskjellige og utfyllende funksjoner i en felles oppgave. (Første Kor 12)

### 2.2. Dnk påvirkes av sin kontekst og er i endring

Dnk forstår seg selv som en evangelisk-luthersk kirke, og vektlegger det å være folkekirke, ut fra en forståelse av å være en kirke **av** folket og ikke bare for folket. Folkekirken ønsker ikke tankegods med en indre og en ytre kjerne, men en forståelse av folkekirken som underbygger at mennesker er underveis i troen, og at det er Guds Ord og sakramenter som virker.

Kirkemøtet, Dnk sitt øverste styringsorgan, har ved kirkemøtet i 2014 vedtatt visjonen om at Dnk vil forstås som en bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende folkekirke. (KM 07/14)

Det er gjennomført en evaluering av soknets organisering og praksis i forhold til rettsgrunnlaget i følge ny Kirkelov av 1996. Evalueringen tar for seg hvordan selvstendigjøringen av den lokale kirken ved frikoblingen fra kommunen har fungert. Kulturdepartementet ønsket en evaluering av hvordan soknets organisering og praksis fungerer i forhold til rettsgrunnlaget, særlig med henblikk på endringene i ny kirkelov. (Kirkerådet 2015)

## 2.3 Økt behov for tverrprofesjonelt samarbeid

Flere av de gjennomførte reformene, f eks trosopplæringsreformen og gudstjenestereformen, ønsker å legge til rette for tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid, og økt innflytelse for menighetens medlemmer. (KM 04/09, KM04/11, KM 05/11, KM06/11, KM09/11, KM14/11)

Pågående diskusjoner angående kirkeordning, den diakonale tjenesten og undervisningstjenesten kan komme til å påvirke hvilke profesjoner som kan komme til å høre til de vigslede tjenestene. Overgangsordninger foreslås å åpne opp for de av kateketene som oppfyller de formelle forutsetningene å kunne bli ordinert til prestetjeneste. Grunnene er både mangel på utdannede prester og den endring som trosopplæringsreformen har ført til med flere nye stillinger innenfor trosopplæring. Katekettjenesten er derfor under vurdering. (KM 07/15) I tillegg til Dnk sin endrede status til en mer selvstendig folkekirke, pågår diskusjoner om hvordan Dnk skal forstå embetet, og hvilken rolle de andre vigslede tjenestene skal ha innenfor det. Dette blir det gjort rede for i kapittel 3. (BM 03/10, Kirkerådet 2015)

Der er flere grunner til de endringer som pågår, og forskning fra andre skandinaviske kirker viser at etterspørselen etter kirkelige tjenester som bryllup, dåp og gravferd minsker, mens andre, mer sosialfaglige og pedagogiske tjenester i kirkelig kontekst øker. Ulike samfunnsreformer, som for eksempel samhandlingsreformen, (St.meld.nr.47. (2008-2009) (2009)) øker behovet for mellommenneskelig støtte, hvor kirken i kraft av å være en samfunnsaktør kan bidra på noen områder.

Evalueringen av trosopplæringsreformen (Schmidt 2012) viser blant annet økt slitasje blant kateketer og trosopplærere. En av begrunnelsene til respondentene var mangel på samarbeid mellom faggrupper ved strategiske planarbeid, som i følge den undersøkelsen bærer mer preg av praktisk arbeidsfordeling ved operative tiltak enn ansvarstagende for en felles oppgave.

## 2.4 Profesjoners selvforståelse

Profesjoner sies å bygge opp sin selvforståelse ut fra teoretisk grunnlag, kontekst og historikk, og har sin bakgrunn i det gamle laugesenet. Det blir hevdet at en profesjon risikerer både å overvurdere sin egen betydning og undervurdere andres, fordi erfaring av makt og innflytelse preger eget og andres bilde av og holdninger til ulike profesjoner. Dette kan skape ubalanse,

og innvirke både på samarbeidsklima og reelle mulighetene for å nå felles mål. Utviklingen i vestverden og i det norske samfunn er at fagområder nærmer seg hverandre, eller blir mer avhengige av godt samarbeid med andre, fordi utvikling skjer både i og mellom ulike disipliner. Samtidig tilkommer nye fagområder og nye profesjoner og hjelpe- profesjoner blir etablert. De etablerte profesjonene kan bli utfordret av disse, fordi nye og overlappende ansvars- og lederansvar er sider ved denne utviklingen som krever tydeliggjøring og nye grensedragninger. (Thylefors 2013:22-25)

## 2.5 Tverrprofesjonelt samarbeid fremmer løsninger av komplekse oppgaver

Arbeidsoppgavene i Dnk er sammensatte og forutsetter samarbeid mellom ulike profesjoner for å fungere. Mangel på samordnet, felles styring for de fire vigslede tjenester utfordrer organisatoriske strukturer og ledelsen av dem. Tidligere nevnte reformer bygger på delaktighet mellom ansatte og mellom ansatte og frivillige medlemmer i menighetene.

Tverrprofesjonelt samarbeid beskrives å kunne gi en mer nyansert bruk av teorier og metoder for både å oppdage, forstå og agere ut fra en felles oppgaves kompleksitet. En grunntanke er, at flere innfallsvinkler og profesjoner trengs for å kunne «se» mer, eller lenger, og for å vurdere ulike løsninger slik at beslutningsunderlag blir så nyansert som mulig, og løsningen på oppgaven blir best mulig. Tilgjengeligheten på økt kunnskap gir ofte en økt spesialisering, noe som kan gi et mer fragmentert og uoversiktlig bilde av helheten. Det er vanlig å bruke eksempel fra helsesektoren for å gi eksempler på når tverrprofesjonelt samarbeid er godt egnet. Et eksempel er summen av kunnskap og erfaring et team sammensatt av forskjellige profesjoner og funksjoner gir, for å kunne tilby en kreftsyk pasient den beste pleien.

Profesjonene som trengs for å finne ut av hva som er beste behandling, er leger, sykepleiere, ernæringsfysiologer m fl, og disse er i et tverrprofesjonelt samarbeid hierarkisk sidestilt. Når det tverrprofesjonelle teamet har kommet frem til hva som er beste behandlingen, kan selve behandlingen av pasienten skje gjennom et tverrfaglig eller flerfaglig samarbeid. Det tverrprofesjonelle teamet er altså ikke nødvendigvis utførere av oppgaven, men er etablert for å se, analysere og komme med en løsning på utfordringen. (Thylefors 2013:10-17, Willumsen m.fl. 2009:35-66)

## 2.6 Lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid

I faglitteraturen blir lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid understreket, blant annet for at det i tillegg til å sørge for en forandring i formelle strukturer, også innebærer å skape et grunnlag for uformelt samarbeid hvor skillelinjer mellom nivåer og yrkesgrupper tones ned. I forskningslitteraturen fremheves at det altruistiske lederskapet egner seg best for tverrprofesjonelt samarbeid. Det innebærer at man er lojal mot oppgaven, i den forstand at man må legge til side egoistiske interesser. Den enkelte tjenesteyter må også kunne gå i konflikt med kollegaer, for å hevde sin kunnskap hvis man er overbevist om det er til det beste for oppgaven. Dette kan være utfordrende for alle deltagere, fordi man i de fleste andre arbeidssituasjoner ikke er hierarkisk sidestilt. (Willumsen m.fl. 2009:88-115)

Pågående oversyn av Dnk sin organisasjons- og lederstruktur tar opp i seg faktorer som er vesentlige for tverrprofesjonelt samarbeid, men man kan reise spørsmål ved i hvilken grad Dnk er seg bevisst forutsetningene som kreves for et fungerende, tverrprofesjonelt samarbeid. Hvilken faktisk rolle er arbeidsinstrukser, tjenesteordninger, ordinasjonsløfter og vigslingsløfter tenkt å ha for ledelsen og for økt gjennomføringsevne i Dnk? Hvordan er det faglige lederskapet lagt til hver vigslet tjeneste tenkt å forholde seg i henhold til den formelle ledelsesstrukturen i Dnk? (Kirkerådet 2015)

## 2.7 Tjenesteordningene med hovedformål for de fire vigslede tjenestene i Dnk

I Dnk er den eldste profesjonen prestedtjenesten, fulgt av kantortjenesten, mens diakoner og kateketer ble føyet til som vigslede tjenester først på 1960-tallet, noe som blir gjort rede for i kapittel 3. De ulike tjenestenes ansvarsområder og mandat, nedfelt i tjenesteordningene, er delvis overlappende og tenkt å komplettere hverandre. Tjenesteordningene definerer utover formelle kunnskapskrav også formål, ansvar og mandat for den enkelte tjeneste. De formelle kravene for tilsetting og vigsling er profesjonsutdanning på høyere nivå, med forskjellig vektlegging ut fra de oppgavene som er lagt til de ulike tjenestene. I følgende tekst presenteres en kort beskrivelse av de ulike tjenesteordningene for de fire vigslede tjenestene som er formål for denne undersøkelsen (kirkeloven og forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990).



### 2.7.1 Kantorens tjeneste

Kirkemusikktjenesten har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten. Kantoren har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

### 2.7.2 Den diakonale tjenesten

Kirkens diakonale tjeneste har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød. Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

### 2.7.3 Prestetjenesten

Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å: Holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger. Utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring. Utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers å besøke syke. Utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid. Soknepresten leder prestedtjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten. Forrettende prest i gudstjenesten har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger. Presten har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.

### 2.7.4 Kateketens tjeneste

Kirkens undervisningstjeneste har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse. Kateketen leder

menighetens undervisningstjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

### 3 Teoretisk rammeverk

Studien velger å betrakte Dnk som en organisasjon på linje med andre, og generelle teorier om organisering, ledelse og tverrprofesjonell samhandling mellom sidestilte profesjoner antas å gjelde også for Dnk. Avhengig av hvilken utfordring en organisasjon eller virksomhet står overfor, er noe type ledelse og organisering av virksomheter mer egnet enn andre. De fire vigslede tjenestene i Dnk er regulert ved den tidligere nevnte tjenstedifferensieringen ut fra valgt organisasjonsform, kalt kirkeordning. (kirkeloven og forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990). De blir i denne undersøkelsen vurdert som profesjoner, med ulike formål og utdanningskrav, men på et sidestilt nivå i organisasjonen. Forskningslitteraturen beskriver at profesjoners ulike tradisjoner og kunnskapsbakgrunn innvirker på status og holdninger til egen og andres profesjoner. Der er knyttet ulike tradisjoner og ulik uttalt makt til de fire tjenestene i Dnk. Studien vil i størst mulig grad vurdere de aktuelle tjenestene som yrker på linje med andre yrker, der de ulike profesjonene sidestilles uten vekt på innbyrdes hierarki, som komplementerende funksjoner i en helhet.

Studien har en teoretisk referanseramme fra litteratur innenfor samfunnsforskningen; arbeidspsykologi, voksenpedagogikk, organisasjons- og lederutvikling, ekklesiologi og diakonivitenskap. Den lener seg til teorier knyttet opp mot tverrprofesjonelt samarbeid, profesjon, samarbeid og ledelse.

#### 3.1 Følgende dokumenter er brukt i studien

Confessio Augustana (CA) er grunnlag for reformatorisk likhetstenkning, og blir brukt i studien fordi den er en type grundokument Dnk bruker i sin forståelse av hva det betyr å være kirke. I en studie hvor organisasjons- og ledelsesstruktur, og fordeling av oppgaver er sentralt, er det naturlig å vurdere både hva Bibelen sier om oppdraget å være kirke, og hva de mest sentrale delene av grunnlaget for Dnk sier om hva kirken som organisasjon er og hva som er oppdraget. (Brunvoll 1972)

Høringsnotatet *Veivalg for fremtidig kirkeordning* (Kirkerådet 2015) omhandler forslag til ny kirkeordning for Dnk, og er derfor også relevant for denne studien.

Evalueringen av den lokale kirkens ordning, *Samstyring i ubalanse* ble i 2013 utført av Internasjonal Research Institute of Stavanger AS (IRIS) på oppdrag av Kulturdepartementet. (Nødland m.fl. 2014) Rapporten omhandler hvordan selvstendigjøringen av den lokale kirken ved frikoblingen fra kommunen i praksis har fungert i forhold til rettsgrunnlaget gitt i ny Kirkelov av 1996 (kirkeloven)

### 3.2 Tema tenkt belyst av teorier brukt i studien

- Hvordan Dnk er valgt organisert og ledet ut fra sitt oppdrag å være kirke nasjonalt og i universell forstand
- Hvilken sammenheng det er mellom organisasjons- og lederstruktur og hvordan de innvirker på gjennomføringsevnen til oppdraget
- Hvordan ansattes motivasjon og kompetanse påvirkes av organisasjons- og lederstruktur, og hvordan det påvirker en organisasjons gjennomføringsevne
- Hvordan organisasjons- og lederstruktur kan påvirke arbeidsrelatert stress, særlig i virksomheter som er knyttet til tanker om et kall
- Hva forskjellen mellom styring og ledelse er, og hva som kjennetegner lederskap
- Hva som kjennetegner profesjoner og hvilke muligheter og utfordringer den økte profesjonaliseringen i samfunnet gir
- Hva som kjennetegner sammenhengen mellom faglig lederskap og faglig utøvelse
- Hva som kjennetegner tverrprofesjonelt samarbeid, hvilke fordeler det har, og hvilke forutsetninger som må være til stede

### 3.3 Hva er kirken

Kirken kan beskrives på flere måter; den verdensvide kirke, den lokale menigheten og selve kirkebygningen. Den er del i Guds sendelse til verden, og manifesterer seg primært som lokalmenighet. Læren om kirken, ekklesiologien, fokuserer på kirken som en enhet og på personer som hører til kirken. Forståelse av hva Kirken er, påvirker valg av organisering og ledelse.

### 3.3.1 Dnk – en evangelisk-luthersk kirke

Dnk er en evangelisk-luthersk kirke og vektlegger, som det er blitt gjort rede for i kapittel 2, å være folkekirke i den forstand at den er en kirke **av** folket, og ikke bare for folket.

### 3.3.2 Kirkeordning, kirkeforståelse og tjenstedifferensiering fra kirkens barndom og til i dag

Vi vet lite om hvordan det var i oldkirken. Å være kirke er preget av tradisjoner og religiøs overbevisning, og vårt bilde av hva det innebærer kan antas å innvirke på vår forståelse av hva som er prioriterte virksomhetsområder. I Apostlenes gjerninger 6 (Bibelen 2011) forteller Paulus om da de første menighetene valgte å skille ut særskilte oppgaver til betroede medlemmer, fordi menighetene vokste og oppgavene ble mange. Denne fortellingen kan ses på som en skisse til en mulig tjenstedifferensiering, og tjenestene i den første kristne kirke utgikk fra biskopens, og deretter diakonens og presbyternes tjeneste. Diakonens tjeneste rommet både forvaltning av felles eie og dåpsopplæring i menigheten. I lang tid, helt frem til reformasjonen gjaldt denne inndelingen av tjenestene. For Luther ble det viktig å ikke blande sammen tro og gjerninger, og han organiserte derfor kirken etter det vi kjenner som to-regimenteslæren. Denne bygger på at alle kristne har en kristenplikt, og at der ikke er et skille, men en tett forbindelse mellom det han kalte det åndelige og det verdslige regimentet. Alle døpte er del av det allmenne prestedømmet, og av det allmenne diakonatet.

Til det åndelige regimentet i to-regimenteslæren hørte forkynnelse av ordet, forvaltning av sakramentene og det til kirken lagte disiplinære ansvaret og utøvelse av kirketukt. Til det verdslige regimentet hørte samfunnets ansvar for lov og orden. I følge reformatorisk teologi var der ikke noe skille mellom disse to regimentene, men de utgjorde en praktisk modell. Reformasjonen utviklet ikke bare kirken, men bidro også til en samfunnsmessig reformasjon, for eksempel ble det innført skolevesen, sykehus og fattigomsorg. Etter reformasjonen vokste statlige sykehus og annen omsorg frem, og på den måten ble det etter hvert adskilt fra kirkens ansvar. I den kontekst som Dnk virker i, er det skillelinjer mellom disse to ”regimentene”, og i dagens norske samfunn er ansvaret for helse og omsorg en samfunnsplikt.

Samhandlingsreformen (St.meld.nr.47. (2008-2009) (2009) innebærer en desentralisering til kommunene i forhold til utvidet ansvar for helse og omsorg, og antas å komme til å øke etterspørselen av frivillige organisasjoners innsats.

### 3.3.3 Dnk sin organisering av sitt oppdrag

Der foreligger ikke en statisk ordning for hvordan kirken til enhver tid må velge å organisere seg for best å løse oppdraget å være kirke. Det som står fast er formålet med virksomheten; oppdraget å være kirke. Dnk bygger sin forståelse av å være kirke på bekjennelsesskriftene, og noen andre dokumenter hvor Confessio Augustana er et vesentlig fundament for denne forståelsen. Det som konstituerer kirken ut fra Confessio Augustana artikkel 5 og 7, er å forkynne og forvalte Ord og sakramenter. Dnk har en kirkeordning med en tjenstedifferensiering som omfatter kantor, diakon, prest, og kateket, og innebærer en spesialisering innenfor noen særskilte deler av en felles oppgave, som kan summeres i en embetstenking, om den **ene** tjenesten. (BM03/10) Slik kan man forstå de ulike vigslede tjenestene som sidestilte profesjoner, ut fra Paulus bilde i Første kor 12, (Bibelen 2011) om de mange nådegavene og den ene kroppen. Oppdraget å være kirke hviler på hele menigheten, og det realiseres av det alminnelige prestedømmets dømte og troende lemmer, med bildet av treet med de mange greiner og de ulike nådegavene. Oppgavene er mange, og noen velger å spesialisere seg innenfor de fire vigslede tjenestene der det er knyttet tanker om et kall til; kantoren, diakonen, presten og kateketen.

I oldkirken var diakonene en avskilt tjeneste av apostlene, i følge Apostlenes gjerninger 6 ( Bibelen 2011) og katekumenatet er også en i kirkens historie gammel avskilt oppgave. Den gang rommet diakontjenesten også dåpsopplæring i menigheten. I Dnk er prestatjenesten den eldste profesjonen, fulgt av kantortjenesten, mens diakoner og kateketer, slik tjenestene forstås i dag , er profesjoner som kom på 1960-tallet. De ulike tjenestenes ansvarsområder og mandat er nedfelt i tjenesteordningene, og angir utover formelle kunnskapskrav også formål, ansvar og mandat for den enkelte tjeneste. Tjenestene er utformet på en slik måte at de er tenkt å komplettere hverandre. Alle de fire vigslede tjenestene er definert inn i gudstjenestearbeidet. Tjenesteordningene innebærer delvis overlappende ansvar og faglig lederskap, og er et insitament for at et samarbeid forutsettes skje mellom disse tjenestene.

### 3.3.4 Dnk sin forståelse av Confessio Augustana artikkel 5 og 7, om embetet og om kirken

I Dnk sin forståelse av embetet, har bare prestatjenesten i kraft av sitt mandat, rett til å forvalte Ord og sakrament, og derigjennom også konstituere Dnk. De andre tre vigslede

tjenestene er å betrakte som en konsekvens av det forkynte ordet. (BM 03/10) Dnk sin forståelse og ordning utfordres av flere faktorer, og der har siden 1980-tallet pågått en diskusjon i Bispemøtet og Kirkemøtet om hvilke funksjoner som har del av embetet. Dnk sitt utvidede økumeniske samarbeid og forpliktende avtaler med andre verdensvide trossamfunn. For eksempel gjennom Lima-avtalen, forplikter Dnk å harmonisere sin embetssyn for å kunne samarbeide med andre kristne trossamfunn. (Hegstad 2009: 29-37) Diskusjonene i Dnk handler for eksempel om hvor tjenlig det er å fortsette å diskutere hvilke tjenester og oppgaver som er innenfor eller utenfor embetet. For eksempel er det for Hegstad og Stålsett viktigere å se på hva som er mest egnet forståelse og form inn i den tid og kontekst Dnk virker i, og hva som er i samsvar med Dnk sin lære. De etterspør økt fokus på hva oppdraget å være kirke betyr og hvilken kunnskap og erfaring som trengs for å være det. (Hegstad 2009 og Stålsett 2004)

### **Confessio Augustana artikkel 5 - om embetet**

Følgende sitat er hentet fra Den norske kirkes bekjennelsesskrifter CA5 (Brunvoll 1972)

For at vi skal komme til den kristne tro, er det innstiftet en tjeneste for å lære evangeliet og meddele sakramentene. For ved Ordet og sakramentene som midler blir Den Hellige Ånd gitt, han som virker troen, hvor og når Gud vil, i dem som hører evangeliet, nemlig at Gud, ikke for våre fortjenesters skyld, men for Kristi skyld, rettferdiggjør dem som tror at de blir tatt til nåde for Kristi skyld.

### **Confessio Augustana artikkel 7 - om kirken**

Følgende sitat er hentet fra Den norske kirkes bekjennelsesskrifter CA7 (Brunvoll 1972)

Like ens lærer de at det alltid vil forbli én hellig kirke. Men kirken er forsamlingen av de hellige, der evangeliet blir lært rent og sakramentene forvaltet rett. Og til sann enhet i kirken er det nok å være enig om evangeliets lære og om forvandlingen av sakramentene. Men det er ikke nødvendig at det alle steder er ensartede menneskelige overleveringer eller skikker eller seremonier som er fastsatt av mennesker.

### 3.3.5 Alternativ forståelse av Confessio Augustana artikkel 5 og 7, om embetet og om kirken

Nordstokke (2009:27-31) beskriver en mer helhetlig forståelse av hva det betyr å være kirke, og en delvis annen forståelse av embetet, og hva som konstituerer kirken. Den blir kalt en trinitarisk forståelse og består av diakonia (tjeneste) som i oldkirken blir beskrevet som en dimensjon ved det å være kirke. Sammen med kerygma (forkynnelse) og leiturgia (gudstjenestefeiringen) utgjør disse tre en enhet, som sammen skaper forutsetninger for koinonia, det kristne fellesskapet vurdert som en helbredende felleskap. Denne forståelsen er utbredt i andre land som Dnk har økumenisk forpliktende samarbeid med, noe som også forutsetter at Dnk reflekterer over, og prøver å nærme seg en mer felles forståelse av embetet.

Stålsett (2004) sin refleksjon understreker at «(...) kirken som Kristi kropp trenger handlinger og tegn for å nå fram med et bilde av Jesu kjærlighet som kan forløse mennesker i vår tid og sette dem fri.» Dette er sagt i forhold til den diakonale tjenesten, som i følge Stålsett har en undervurdert posisjon i Dnk på menighetsnivå.

### 3.3.6 Dnk sin organisering og ledelse - Et kort historisk tilbakeblikk

I 1920 ble loven om Menighetsråd vedtatt, og frem til da var presten enerådende i lokalmenighetene, og Kongens embedsmann. I 1933 ble Bispedømmerrådet vedtatt, i 1969 Kirkerådet, og Kirkemøtet (KM) i 1984. I 1996 kom den nye Kirkeloven og opprettelsen av Kirkelig fellesråd i alle kommuner. Prester er statstjenestemenn ansatte av Bispedømmerrådet, og ledes av prost og biskop. Øvrige kirkelige ansatte er tilsatte av Kirkelig fellesråd (FR) og ledes av en kirkeverge. (Kirkerådet 2015) Dnk var frem til 2012 Statskirke, men løsriver seg nå gradvis fra staten. (Grunnloven §2, §16)

### 3.3.7 Dnk sin organisering og ledelse - Dagens situasjon

I følge dagens kirkeordning har Dnk to arbeidsgiverlinjer. På den ene siden er det demokratisk valgte råd på ulike nivåer; på lokalt nivå menighetsråd og kirkelig fellesråd, på regional nivå Bispedømmerråd og på nasjonalt nivå, Kirkerådet og Kirkemøtet . På den andre siden har vi bispedømmerråd og departementet som leder og organiserer arbeidet for prester, proster og biskoper, som er statsansatte.



Menighetsråd ansetter og organiserer arbeidet for alle andre kirkelig ansatte, også vigslete medarbeidere som kantor, diakon, og kateket. I mange sokn finnes ikke en daglig leder av menighetsråd, og sognepresten kan i gjeldende kirkeordning ikke ta den rollen, fordi presten ikke er ansatt i sognet. (Kirkerådet 2015) Kirkelig fellesråd består av representanter fra menighetsråd, biskopens representant; prost eller sogneprest, og kommunal representant. Kirkevergen er fellesrådets sekretær. Daglig leder av kirkelig stab rapporterer direkte til fellesrådet, og har tittelen menighetsforvalter eller kirkeverge, og er en lek stilling, uten noen særskilte teologiske krav knyttet til stillingen. Menighetsrådet har en styringsoppgave for sognet, og består av valgte medlemmer, kvalifisert gjennom dåpen, samt alltid en geistlig representant utnevnt av biskop. Stemmeberettigede ved valg til menighetsråd, er alle medlemmer over 15 år og valgbare til besluttede organer er alle dømte i et sogn som er 18 år eller eldre. I hvert menighetsråd og i fellesråd har en prest en fast plass, som representant for biskopen. Dette er en videreføring av en kirketenkning basert på samhandling mellom embete og råd.

Biskopene har tilsynsansvar for den kirkelige virksomheten i bispedømmet, og har et særskilt ansvar for de vigslede medarbeiderne. Prostiet er ledet av prosten, som leder og organiserer arbeidet for alle ansatte prester i de ulike sognene.

Hvert bispedømmekontor har rådgivere innenfor de vigslede tjenesteområdene som på en særskilt måte skal sikre og videreutvikle tjenestene.

Prestetjenesten er fast medlem og direkte representert i besluttede organer på alle nivåer i Dnk, dette i motsetning til de andre tre vigslede tjenestene, som på menighetsnivå bare har møte- og talerett. I øvrige styringsorganer er disse tre vigslede tjenestene, på lik linje med andre medlemmer, å betrakte som lek, og ikke representert ut fra sin tjeneste og sitt faglige lederskap. Grunnen til denne fordelingen er kirkens forståelse av prestatjenesten som ordinert tjeneste. Denne forståelsen definerer alle andre, inklusive de tre vigslede tjenestene, som lek og dermed underlagt menighetsrådets ledelse og planer.

De er i følge tjenesteordningene som er fastsatt for den enkelte tjeneste i Dnk forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten, og arbeidsgiver fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som ligger til stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse skal vedkommende, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å

uttale seg. Innenfor disse rammer har den enkelte et selvstendig ansvar for den faglige ledelsen og utførelsen av de arbeidsoppgaver tillagt stillingen, og eget ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Dersom der oppstår en uenighet mellom prest og andre ansatte som angår gudstjenestelige funksjoner, avgjøres saken på prosti- eller bispedømmenivå. Denne diskusjonen og beslutningen flyttes altså bort fra den som har faglig ansvar og over til de geistlige. Prestetjenesten er også ansvarlig for kirkelig undervisning, noe som ved ulike oppfatninger kan berøre katekettjenesten som er faglig ansvarlig for all kirkelig undervisning. De formelle kravene for tilsetning og vigsling er profesjonsutdanning på høyere nivå, med forskjellig vektlegging ut fra de oppgavene som er lagt til de ulike tjenestene. (kirkeloven og forskrift om tjenesteordninger for diakoner 2004b, kantorer 2004a, kateketer 2004c, og menighetsprester 1990).

### 3.3.8 Pågående diskusjoner i Dnk

#### Diakon og undervisningstjenesten er i endring

Diakontjenesten i Dnk er under utredning siden 1987, (BM 03/10) og for tiden pågår også diskusjoner om hvordan undervisningstjenesten skal utformes. ( KM 07/15) Der er ulike tradisjoner knyttet til den diakonale tjenesten i de ulike kirkeforståelsene i verden. Kantorene er ikke formål for lignende diskusjoner eller endringer.

#### Ny kirkeordning

I 2017 -2020 skal en ny organisasjon tre frem, og utredninger angående dette foreligger i Kirkerådet sitt høringsnotat *Veivalg for fremtidig kirkeordning*. (Kirkerådet 2015)

## 3.4 Sammenheng mellom organisasjonsstruktur, styring og ledelse i retning oppsatte mål

Organisasjonsbeskrivelser gjør rede for teoretiske sammenhenger mellom de ulike delene i en virksomhet, og hvordan de er tenkt å lede mot et felles, overordnet mål.

Valg av organisasjon og ledelse styres, bevisst eller ubevisst, av forståelsen av menneske og virkelighet. Dette hevdet Douglas McGregor allerede på 50-tallet. (Gjengitt fra Sandberg og Targama 1998:39) Dette er valg som ikke først og fremst er rasjonelle svar på omstendighetenes krav, men heller uttrykk den forståelse ledelsen har av hvordan utforming av organisasjon og styringssystem skal være. Hvordan styring utformes og utøves, har direkte innvirkning på medarbeideres evne til å ta ansvar og utøve sitt mandat.

### 3.4.1 Økt profesjonalisering og kompetanse i samfunnet øker behovet både for samarbeid og for egnet organisasjons- og ledelsesstruktur

Byrkjeflot kjennetegner vår tid av å være preget av både økt profesjonalisering og økt kompetanse i samfunnet. Dette forhold øker etterspørselen etter oppgaver med stor grad av autonomt handlingsrom, større innflytelse over egen arbeidssituasjon, og en ledelse som er mer motiverende enn autoritær. Han mener det utøvende ledd må profesjonaliseres og gis autonomi og frihet, og understreker at det viktigste ikke lenger er summen av individets kompetanse, men gruppens evne til å samarbeide. Han mener også at begrepet ledelse er på vei til å overta noe av funksjonen som styringsbegrepet hadde tidligere. (Byrkjeflot 1997:426-437, 455-457). Dette forutsetter i følge Eriksson en organisasjons- og lederstruktur som bygger opp under økt kommunikasjons- og gjennomføringsevne. (Eriksson 1999: 133-156). Den økte profesjonaliseringen og verdipluralismen i samfunnet kan øke behovet for nye former for organisasjons- og lederstruktur, i følge Kirkhaug. Intelligensen må plasseres i mennesket, og ikke i strukturen og rutinene, noe som stiller økte krav til ledelse og lederne, fordi arbeidets karakter i hierarkier antas å være rutinepreget og standardisert. (Kirkhaug (2015: 120-123, 142-145) Denne utviklingen minsker i følge Byrkjeflot behovet for manuelle oppgaver, krever økt omstillingsevne i organisasjoner, og en ledelse som motiverer medarbeiderne til økt selvstendighet og samarbeid, heller enn bruk av regel- og ordrestyring. (Byrkjeflot 1997:427, 455)

### 3.4.2 Forskjeller og sammenhenger mellom styring og ledelse

Der er en sammenheng mellom styring og ledelse. Et prinsipielt skille er at styring, på samme måte som administrasjon, er systemorientert, mens ledelse er personorientert. Styring kan defineres som de mer formaliserte strukturene, som organisasjonsstruktur, prosedyrer og rutiner, og omfatter virkemidler som for eksempel mål- og resultatstyring, regelstyring og insentivstyring, men ledelse tilrettelegger for måloppnåelse, noe som åpner opp for verdimeslige vurderinger.

Røvik (2007:145-160) og Arnulf (2012:7-9) mener at makt, styring og autoritet hører til de viktigste instrumentene for ledelse. Makt er evnen til å få andre til å gjøre som en selv vil.

Styring handler om organiseringen av arbeid, fordeling av ressurser, hvem som skal samarbeide, og om hvordan man skal tjene penger. Autoritet er koblet til styring, og handler om enkeltpersoners rett til å ta avgjørelser som har med styring å gjøre.

### 3.4.3 Samarbeid er nødvendig for måloppnåelse og utvikling

Samarbeid er en avgjørende faktor for en organisasjons evne til måloppnåelse, utvikling og omstilling. Axelsson og Axelsson (2007) viser i sin forskning til strukturelle, kulturelle og andre hindringer for samarbeid.

<b>Strukturelle hindringer:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulikt regelverk på arbeidsplassen og ulikt lovverk å forholde seg til.</li><li>• Ulikt budsjett og ansvarsråder.</li><li>• Ulik tilgang til informasjonssystemer og databaser.</li></ul>
<b>Kulturelle hindringer:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulik utdanningsbakgrunn, kan føre til ulike profesjonelle prioriteringer.</li><li>• Ulik terminologi, ulik organisasjonsideologi.</li><li>• Ulike holdninger, vurderinger og prioriteringer kan gjøre det vanskelig å kommunisere og samarbeide</li></ul>
<b>Andre hinder for samarbeid:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kortsiktige prioriteringer i budsjetter.</li><li>• Byråkratier og hierarkier i organisasjoner som innvirker på arbeidsplassen.</li><li>• Uklare mål og mandat, og uklar arbeidsfordeling.</li><li>• Ulikhet i forhold til makt og ressurser, både materielle, økonomiske og kunnskapsmessige.</li><li>• Omorganisering og nedbemanning.</li><li>• Personmotsetninger og usikkerhet i yrkesrollen.</li></ul>

Modell: Faktorer som kan virke hemmende på samarbeid i følge Axelsson og Axelsson. (2007)

### 3.4.4 Motivasjonsaspekter ved valg av organisasjons- og ledelsesstruktur

Virksomheters valg av organisasjonsstruktur og lederskapsfilosofi innvirker på en rekke områder, som for eksempel hvilke resultater en organisasjon eller bedrift oppnår, medarbeideres psykiske arbeidsmiljø og hvilke medarbeidere som velger å bli værende eller forlate virksomheten. Uenighet om oppgave- og arbeidsfordeling er eksempler på situasjoner som på sikt kan ta seg uttrykk som stressrelaterte lidelser, sykefravær og høy turn-over, det vil si at flere ansatte enn ønskelig velger å slutte i jobben. I lys av mange forventninger og krav stilt til en funksjon, kan de overstige det egentlige ansvaret og mandatet lagt til den, og blir kalt rolleoverbelastning. (Thylefors 2013:133-134)

### 3.4.5 Hva som skaper engasjement og motivasjon hos ansatte

Grunnleggende teorier i arbeidspsykologien mener graden av opplevd innflytelse, og selvbestemmelse over eget arbeid, innvirker på arbeidstilfredsstillelse og motivasjon. Organisasjonsstruktur og ledelsesfilosofi kan bidra til at profesjoner enten opplever at det legges til rette for arbeidsglede og positive krav og forventninger til den ansatte, eller at de mister kontroll og myndighet over egen arbeidsprosess og innhold.

Herzberg (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik 2013:260-262) vektlegger i sin forskning hva som motiverer eller demotiverer i en arbeidssituasjon og skiller mellom hygienefaktorer og motiveringsfaktorer. Hygienefaktorer er hvordan man selv opplever at ens kunnskap og erfaring blir tatt vare på. Hvis en person ikke får brukt sin kunnskap, og heller ikke opplever at andre motiverende sider ved oppgaven oppveier, vil det oppleves som demotiverende. Man begynner å miste motivasjon, og blir mindre tilfreds, noe som kan gi seg uttrykk i form av stress, eller en opplevelse av ikke å strekke til. Minzberg (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik 2013:96-109) karakteriserer organiseringen og ledelsen av en organisasjon, slik Dnk er bygget opp, som et maskinbyråkrati. Grunntanken i en byråkratisk organisasjon er at struktur og regler har en overordnet funksjon, fremfor prosessorientert og reaktivt lederskap. Dnk produserer spesialiserte tjenester, og ikke teknologiske eller produktbaserte varer. Overtroen på spesifiserte regler innvirker negativt på evnen til å ta vare på motivasjonen og drivkrefter hos sine ansatte med spesialisert kunnskap. Fagkunnskap som kommer for seint inn i prosessen, og sammenhenger der innspill og funksjon ikke blir regnet som relevante, vil innvirke på funksjonens gjennomføringsevne og innflytelse i organisasjonen. Kvarnström

(gjengitt i Willumsen m.fl.2009:93-96) understreker betydningen av å være seg bevisst på betydningen at noen profesjoners kunnskap ikke blir redusert ut fra kriterier som hindrer best mulig kunnskapsdeling, og at sikringen av at enkeltindivider og faggrupper det kan gjelde, er aktive bidragsyttere inn i riktig forum. De kan ellers risikere at det stilles spørsmål ved om de i det hele tatt skal være med i samarbeidet.

#### 3.4.6 Faktorer som kan skape eller motvirke arbeidsrelatert stress

Lau (2012) hevder at arbeidsmiljøundersøkelser i mer enn 50 år viser at den vanligste kilden til stress i arbeidslivet er knyttet til ens nærmeste sjef. Der ble i 2012 foretatt en arbeidsmiljøundersøkelse blant alle ansatte i Dnk. Den vektlegger forhold som viser at virksomheter, som Dnk, der kallstanken er til stede, kan ha økt tiltrekningskraft på personer med for høyt ambisjonsnivå og engasjement, noe som gjør at de kan løpe en økt risiko for å komme til å kreve for mye av både seg selv og andre. Holdningene overfor eget og andres kall kan innvirke på graden av samarbeid.

Det er flere modeller innenfor stressforskningen som prøver å beskrive hvilke faktorer på en arbeidsplass, som spiller inn på utviklingen av negativt stress. At ikke kunne utføre de arbeidsoppgaver man er ansatt for å gjøre, eller at ikke kunne virke i sitt kall, kan utgjøre negative stressfaktorer. Manglende samarbeid om krevende arbeidsoppgaver er stressende, og det at ikke bli lyttet til, utgjør ekstremt stress og belastning. (Lau 2012: 1-2)

Samarbeid og egnet ledelse motvirker negativt, arbeidsrelatert stress, og i følge Thylefors er der en sammenheng mellom sosial støtte og høy arbeidstilfredsstillelse, og samarbeid blir vurdert å ha en effekt som buffer mot ensomhet, stress og utbrenthet, og utgjøre en støtdemper i forhold til stress og belastning i arbeidet. (Thylefors 2013:15)

#### 3.4.7 Utviklingen går i retning av økt samarbeid og endret bruk av styring og ledelse

Utviklingen innenfor organisasjon og ledelse går altså i retning fra hierarkisk og gruppebasert ledelse, til personbasert ledelse med bra kommunikasjonsevne. (Sandberg og Targama

1998:11-22, Eriksson 1999:153-156) Der er en økt vektlegging av en felles forståelse og tolking av arbeidsoppgaver, kommunisert og ledet gjennom ideer og visjoner, hvor visjonen har en funksjon som ledestjerne både for målformulering, og for valg av organisasjon og ledelse.

### 3.5 Tverrprofesjonelt samarbeid

Tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid fremheves stadig oftere som en løsning på sammensatte arbeidsoppgaver og komplekse utfordringer. De beskrives å kunne gi en mer nyansert bruk av teorier og metoder for å se, forstå, vurdere og agere ut fra oppgavens kompleksitet. Thylefors (2013:14) mener at tverrprofesjonelt samarbeid gjennom kontakt med andres kunnskap og metoder legger til rette for økt læring blant ulike praktikere. Gjensidig utbytte i et team øker ikke bare forståelsen for og kunnskapen om andre områder, den skjerper også kompetansen innenfor den egne spesialiteten. I tillegg sies den å stimulere til utvikling av ny kunnskap, som da vokser frem i grenseområdene mellom ulike profesjoner og disipliner.

#### 3.5.1 Forståelsen av egen og andres profesjon i tverrprofesjonelt samarbeid har betydning for deling av kunnskap

Deling av kunnskap er et uttrykk for samarbeid, og forutsetter vilje til å gi og ta. I forskningslitteraturen snakker man om at en profesjon, gjennom sin fremvekst og historikk, kan løpe en risiko for både å overvurdere sin egen betydning og undervurdere andres, ja til og med drukne eller fordype seg i sin egen profesjon. Dette kan gjøre det vanskelig å forstå og oppfatte problemstillingen fra andre profesjoners ståsted, skape ubalanse i samarbeidsfora og i måten man prioriterer virksomheter, og innvirke både på samarbeidsklima og reelle mulighetene til at nå felles mål. (Thylefors 2013: 22-34) Profesjoners selvforståelse er i følge Thylefors (2013:134) av betydning for hvilke oppgaver de selve mener de kan gå inn i og hvilke oppgaver de kan overlate til andre. Willumsen m.fl. (2009:24-27) mener det er viktig å kjenne til hva som kjennetegner profesjoners kunnskapstilfang, og at profesjoner som er autonome i kraft av sitt kunnskapstilfang kan avvise eller bekrefte gyldig kunnskap, tolkning og valgte metoder hos andre profesjoner ut fra en vitenskapelig og erfaringsbaserte kunnskap. Man tenderer til å ha en oppfatning av egen profesjon som viktig, og dermed ha forkjørsrett.

De tenderer også til å gi til andre funksjoner det de selve mener er lavstatusoppgaver i egen profesjon, samtidig som de holder utkikk etter nye, attraktive arbeidsoppgaver de kan inkludere i egen profesjon.

En forutsetning som må være til stede ved tverrprofesjonelt samarbeid i følge Thylefors (2013:104-117) er at profesjonene er sidestilte og likeverdige, at ingen er over- eller underordnet, og at man anerkjenner hverandres legitimitet.

Sandberg og Targama (1998:73-75) viser til forskning som peker på at forståelsen av arbeidsoppgaven har betydning for menneskers handlinger. Askeland (gjengitt i Birkedal, Hegstad, Lannem 2012:116-118) diskuterer at alle fag har et kunnskapsgrunnlag dannet av grunnleggende antakelser om sammenhenger mellom de fenomener vi forsøker å undersøke og forstå.

### 3.5.2 Betydningen av å anerkjenne hverandres kompetanse

Willumsen m.fl. (2009:24-26) vektlegger at de ulike profesjonene i et tverrprofesjonelt samarbeid anerkjenner hverandres kompetanse, og skiller mellom fire ulike dimensjoner av kompetanse:

**Kjernekompetanse** er det som er unikt for den enkelte profesjons fagkunnskap, en fagkunnskap ingen andre profesjoner har.

**Overlappende** kompetanse kjennetegnes av den fagkunnskap som flere, men ikke nødvendigvis alle i et tverrprofesjonelt samarbeid har.

**Felleskompetanse** kjennetegnes av det som er felles faglig kunnskap, for eksempel grunnleggende verdier utviklet over tid, og integrert kunnskap som begreper etc.

**Spisskompetanse** kjennetegnes av en fordypet kunnskap. Den kan være tilegnet gjennom videreutdanning eller annen spesialisering etter grunnutdanning, eller gjennom lang erfaring og praksis.

Hver profesjon har i sin yrkesrolle en kjerne av kompetanse som gjerne innhentes allerede på grunnutdanningen, men der er ofte overlappende kompetanse mellom profesjoner. En god del arbeidsoppgaver i et team kan involvere flere profesjoner, for eksempel i Dnk sin kirkelige undervisning og gudstjenestefeiring. Uansett om flere har nødvendige ferdigheter og



kunnskaper for disse innsatsene, gestalter de ulike profesjonsutøverne selve utførelsen på ulike måter, avhengig av den profesjonelle tilhørigheten. Der er oppgaver som flere profesjonsutøvere kan utføre, men da ut fra sitt eget profesjonelle perspektiv, og der er oppgaver som bare enkelte av profesjonsutøverne kan ha.

### 3.5.3 Kjennetegn ved profesjoner

I følgende tekst blir noen grunnleggende teorier om hva som utmerker profesjoner presentert.

Status og makt innvirker på samarbeid og holdninger.

Alle berørte parter ser og vektlegge betydningen av tverrfaglig samarbeid så lenge det ikke begrenser ens egen profesjons makt og betydning. (Lauvås 2004:10) Grupper med mindre makt tenderer til å etterspørre tverrfaglig samarbeid i større utstrekning enn grupper med størst makt, men i følge Lauvås fører dette først og fremst til frustrasjon og ikke til samarbeid. Status og makt kan måles i det rom for kommunikasjon og innflytelse de ulike bidragsyterne har i ulike fora. Mange års forskning viser sterke tendenser til samsvar mellom formell status og verbal aktivitet i arbeidsmøter. I allmenhet er der sammenheng mellom status og innflytelse, grad av profesjonalisering, lengde på utdanningsløp og formelt ansvar. (Thylefors 2013:104-108, Kvarnström gjengitt i Willumsen m.fl. 2009:98-99)

### 3.5.4. Profesjoners fremvekst og beskyttelse av egen rolle

Vår tids profesjoner kan vurderes på ulike måter, f eks det funksjonalistiske. Et slikt perspektiv utgår fra at en økt mengde kunnskap forutsetter spesialisering, arbeidsfordeling og reserverer begrepet profesjon for yrker med særskilte karakteristikk (Thylefors 2013:22-24) Historisk vokste foreteelsen profesjonalisering frem fra et interessefellesskap. Det skjedde ikke gjennom en arbeidsrelatert organisert analyse, men gjennom profesjoners følgende fire regler i følge Andrew Abbot (1988:1-2,11):

- Profesjoners etablering av yrkesorganisasjoner (laug) med eksplisitte regler for medlemskap for å ekskludere de ukvalifiserte.

- Endring av navn både for å slette historikk den «nye» profesjonen ikke er interessert i å ta med seg videre, og for å markere sitt monopol med den hensikt å skape et varemerke som kan arves.
- Etiske koder blir satt opp for å vise deres nytte for samfunnet, for å sette begrensinger for de inkompetente og minske intern kamp.
- Argumenterer politisk for juridisk enerett til en tittel med det mål å først sette grenser for og beskytte profesjonstittelen, og senere kriminalisere uautorisert arbeid innen egen profesjon.

Dette er kriterier som f eks leger, psykologer, fysioterapeuter, sykepleie, sosionomer og logopeder oppfyller. Yrker som oppfyller deler av kravene, kalles semi-profesjoner, for eksempel lærere, mens yrker som hjelpepleiere kan kategoriseres som para-profesjonelle i slike termer. «Para» i denne sammenhengen innebærer yrkesgrupper som jobber ved siden av de profesjonelle, som assistenter, samtidig som de har selvstendige ansvarsoppgaver. (Thylefors 2013:23-24)

### 3.5.5 Profesjoners autonomi og makt

Mintzberg beskriver at det profesjonelle byråkratiet består av utdannede individer med spesialistkompetanse innenfor sitt område, noe som gir dem en betydelig kontroll over sitt arbeid, og deres spesialistkompetanse gjør at de har makt i organisasjonen. Han mener profesjoners autonomi bygger på at bare profesjonelle har kompetanse til å ta beslutninger i gitte arbeidssituasjoner, og at det er selvregulerende i den forstand at bare de profesjonelle har kompetanse til å bedømme andre profesjonelle. Mintzberg beskriver at profesjonelle grupper trenger en lenger forberedelsestid for å kunne diskutere kommende forandringer, fordi de har stor grad av autonomi i kraft av en spesialistkompetanse, og må motiveres til endring. (Thylefors 2013:19-28, Jacobsen og Thorsvik 2013:98-99) Både profesjonene selv og organisasjonskulturen kan trenge det (Thylefors 2013:26) som blir kalt de- profesjonalisering.

### 3.5.6 Pleie av roller i tverrprofesjonelt samarbeid

Sally Hornby og Jo Atkins (gjengitt Thylefors 2013:133-138) mener pleie av egen profesjon og virksomhet er legitim, og kan bestå av: vedlikehold av rollen, utvikling av rollen og rolleproteksjon. Endringer i roller kan ta seg uttrykk i form av beskyttelse og tydeliggjøring av roller. Thylefors (ibid.) understreker dog at pleie av roller er ok så lenge den er altruistisk, det vil si ikke er til rollenes eget beste, men går utover eget beste, for andres beste. Dersom pleie av roller ikke har felles beste som mål, men heller er et uttrykk for vedlikehold av en rolles status i forhold til de andre, eller en ekspansjon av det profesjonelle domenet på bekostning av andre profesjoners roller, er det ikke tjenlig ut fra et tverrprofesjonelt samarbeidsperspektiv.

### 3.5.7. Om konflikter og håndtering av konflikter i et tverrprofesjonelt samarbeid

Profesjonalisme kan betraktes som synonymt med proteksjonisme av roller, ansvar og mandat og kan lede til kranling i et tverrprofesjonelt samarbeid. I følge (Thylefors 2013:24-25) er der flere forskere som velger å synliggjøre et konflikt- eller maktperspektiv, og mener profesjoners bakgrunn i laugvesenet hjelper oss å forså forsvaret av den egne gruppens grenser.

Det vanligste temaet i litteratur angående tverrprofesjonelt samarbeid, er ifølge Thylefors (2013:133) rollekonflikter. Tverrprofesjonelt samarbeid innebærer ikke at man unngår de vanlige rolleproblemene; rollekonflikter, uklare roller eller rolleoverbelastning.

Holdninger overfor egne og andres rolle i tverrprofesjonelt samarbeid spiller også inn på håndteringen av konflikter, og samtidig som potensialet for innovative prestasjoner er høy i tverrprofesjonelle team, er også potensialet for konflikt og stagnasjon forhøyet, grunnet mangfoldigheten av kunnskap, mulige perspektiver og metoder, vurderinger og roller. Men rollekonflikter er et sunnhetstegn, mener Ghobadi og D'Ambra, (gjengitt i (Thylefors 2013: 123-124) fordi det å være nødt til å bryne seg på hverandres ståsted, rolleforståelse og ikke minst forståelse av oppgaven, til slutt vil komme den enkelte til gode.

Rollekonfliktene påvirkes både av utydelige roller og for høy arbeidsbelastning, men samtidig som uklare roller i et team bidrar til konflikter, åpner de også opp for muligheter til økt fleksibilitet og individuelt utformede roller dersom konfliktene løses. Anerkjennelsen av

andres kunnskap, og konflikt er et tegn på at rollefordeling fungerer, og at man tar hverandre på alvor. Kunnskapsbrist, grunnet ulik vektning av faginnhold i ulike utdannelser, kan noen ganger være årsaken til utfordringene med uklare roller, noe som innebærer at nødvendig kunnskap for oppgaven mangler, og i tillegg kan de ulike profesjonenes forskjellige perspektiv og vektleggingen av dem, tilegnet gjennom ulik utdanning og praksis, spille inn på vurderingen av oppgaven og løsningen av den. (Thylefors 2013:127-128)

### 3.5.8 Lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid

Forskning understreker lederskapets betydning for både tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid, og det blir hevdet at det i tillegg til å sørge for en forandring i formelle strukturer, også innebærer å skape et grunnlag for uformelt samarbeid hvor skillelinjer mellom nivåer og yrkesgrupper, blir tonet ned. (Thylefors 2013, Willumsen m.fl. 2009, og Lauvås 2004)

Willumsen m.fl. (2009:109) hevder at det som kjennetegner et altruistisk lederskap er det som er best egnet, fordi et slikt samarbeid forutsetter god kommunikasjon, tydelige rolleavklaringer, deling av kunnskap for å løse felles oppgave og en ledelse som får de ulike profesjonene til å lytte til hverandre, og gi og ta til felles beste. Det innebærer også at lederen ikke har noen særskilte preferanser for det ene eller andre virksomhetsområdet, noe som kan forenkle for de profesjonelle og autonome gruppene til å ville gi og ta for oppgavens beste. Altruistisk betyr det motsatte til revirtenkning. Denne type lederskap og form for samarbeid stiller krav til og utfordrer de formelle strukturene og organiseringen av virksomheter, og fremheves i faglitteraturen som en egnet måte å lede tverrprofesjonelt samarbeid på. Hierarkiske vurderinger skal ikke ligge til grunn for hvem som mest eierskap til en side av saken, og dette innebærer at, samtidig som man er lojal med oppgaven, skal man kunne legge til side egoistiske interesser. Dette tvinger deltagerne til å formulere sin egen profesjons kunnskapsbase, og gjør dem tydeligere for seg selv og andre, noe som kan virke utfordrende på profesjoners normer, verdier, holdninger, tradisjoner og kultur.) Man må kunne gå i konflikt med kollegaene for å hevde sin kunnskap dersom man er overbevist om at det er til det beste for oppgaven. Dette kan utfordre de mest autonome profesjonene og de med mest makt og innflytelse i organisasjonen, også egen leder. (Thylefors 2013:103-141)

## 3.6 Lederskapets rolle

Askeland, m fl (2003) beskriver lederskapets oppgave som å skape forståelse og oppslutning blant mennesker som potensielt skulle kunne ville noe annet enn det som visjonen, eller virksomhetsplaner sier. Byrkjeflot (1997:33) hevder at det trengs en type gjensidig avhengighet, eller kontroll mellom ledelsen og de ledede på grunnlag av prosedyrer.

### 3.6.1 Nytt innhold i begrepene styring og ledelse og styringsrett lagt til lederskapet

At ledelsen har evne til å formidle virksomhetens verdigrunnlag og overordnede formål til de ansatte blir i følge Byrkjeflot stadig viktigere. For å kunne gi forutsetninger for nødvendig autonomi i utøvende ledd, er det viktig å delegerer ledelse av ulike fagområder nedover i organisasjonen. At der er lagt styringsrett til lederrollen er en av forutsetningene for å kunne lede. Byrkjeflot (1997:427-428)

Koblingen mellom kyndighet i faget og myndighet i virksomheten kommer til å svekkes på grunn av den økte kompleksiteten i samfunnet og det økte kravet til kompetanse. På grunn av dette trengs det flere fagområder for å analysere og løse oppgaver. Dette gir i sin tur behov for styring og samordning av resurser, med en sterk, overordnet ledelse som ser delegering av autoritet nedover i organisasjonen som en forutsetning. Ledelse dreier seg da om å sikre folk den nødvendige autonomien slik at de selv kan opptre ansvarlig så vel internt som eksternt. Denne styring og ledelse mot oppsatte mål kan skje ved å formidle virksomhetens overordnede formål og verdigrunnlag til de ansatte, gjerne gjennom å lede i retning av en visjon. (Sandberg og Targama 1998:12-19) Det trengs andre virkemidler for å lede gjennom endring enn det gjør for å administrere et byråkrati. Endringsledelse stiller andre krav til styring og ledelse og egnet lederskap enn det å administrere et byråkrati gjør.

En leder har et visst handlingsrom i utøvelse av lederskap. Willumsen har laget en modell som beskriver dette handlingsrommet der hun skjelner mellom styringsoppgaver og lederoppgaver. (2009:124-127). At lederen selv er med og utformer handlingsrommet i tråd med formelle rammer og styringsredskaper, mener hun er viktig. Ledelse handler om å

påvirke innsatsvilje, og om samarbeid mot felles mål, og ledere utøver i praksis både makt, styring (management) og ledelse ("leadership") uten å alltid reflektere over det i følge Willumsen.

<b>Styringsoppgaver</b>	<b>Lederoppgaver</b>
1. Definere og avklare det formelle handlingsrom som leder	4. Anvende språkskapende lederskap for å utforme virksomhetens terminologi
2. Etablere organisatoriske rammer og prosedyrer for tverrprofesjonelt samarbeid – internt og eksternt	5. Utvikle relasjonelle ferdigheter hos medarbeiderne som legges til rette for anvendelse av individuelle ferdigheter
3. Avklare beslutningsfullmakter for seg selv og sine medarbeidere	

Modell: Handlingsrom for utøvelse av lederskap Willumsen m.fl. (2009:126)

### 3.6.2 Ledelse av profesjonelle

I matriseorganisasjoner og prosjektorganisasjoner finnes ofte både en administrativ leder og en faglig leder, noe Kirkhaug (2015:131-133) mener ikke er ukompliserte i forhold til prioritering av oppgaver, ansvar og makt. Kirkhaug refererer til Byrkjeflot (1997) og beskriver at mekanismene ved profesjonalisering øker de profesjonelles autonomi og bevissthet kring egen rolle. Dette kan få dem til å oppfatte seg selve som de egentlige lederne over egen profesjon, og lederen som den som legger til rette for arbeidet. Det kan lignedes vid «det omvendte hierarkiet» (Quinn gjengitt i Kirkhaug 2015:142-145), og det har ført til at lederne, ut fra en faglig begrunnelse, er blitt mer avhengige av de profesjonelle.

### 3.6.3 Ledelse av frivillige

Til de fire vigslete/ordinerte tjenestene i Dnk, er det knyttet faglig ledelse med utgangspunkt i tjenestens mandat. Dette er mer å betrakte som et funksjonsansvar enn et lederskap basert på formell makt. Byrkjeflot (1997:424) definerer faglig ledelse som den som råder over gitt kunnskap, noe som motiverer dens nødvendige tilstedeværelse i beslutningsprosesser. Denne kunnskapen kan motivere til rollen som leder over de frivillige.

En av forutsetningene for å kunne lede, er at der er lagt styringsrett til lederrollen, noe som også gjelder i frivillige organisasjoner. Dnk er en evangelisk-luthersk kirke og vektlegger det å være folkekirke - en kirke **av** folket og ikke bare for folket, og er en frivillig organisasjon i

den forstand at medlemmene er kirken. Tradisjonelt har lekmannstanken stått sterkt i Norge som nasjon og ikke minst i de frivillige organisasjonene. Frivilligheten og med det et ansvarstgende og engasjement hos frivillige, leke menn og kvinner, har vært en forutsetning for de frivillige organisasjonenes sterke stilling i samfunnet. Det bygger tradisjonelt sett i stor grad på et verdigrunnlag og en forståelse av ledelse som ikke ser profesjonelt lederskap som en forutsetning. Et profesjonelt lederskap utfordrer derfor dette tankesettet. (Kennings gjengitt i Byrkjeflot 1997: 419-444) Denne utfordringen av dette tankesettet kommer ikke bare fra det profesjonelle lederskapet, men også fra de mange frivillige som besitter en sterk kompetanse de gjerne vil bruke med samme grad av autonomi de er blitt vant til i sine ordinære yrker grunnet den økte profesjonaliseringen i samfunnet.

## 4 Metode

Hva jeg har gjort og hvorfor

### 4.1 Design

Dette er en eksplorerende studie som gjør bruk av det kvalitative forskningsintervjuet som metode. (Kvale m.fl. 2009).

### 4.2 Kvalitativ studie

Kvalitative dybdeintervjuer er en godt egnet tilnærming for å belyse studiens problemstilling. Foreliggende intervjuguide er utviklet med hjelp av tidligere forskning fra andre sektorer. Litteraturstudium kunne ha vært en egnet tilnærming, men fordi forskningsfeltet er ukjent i Dnk, ønsket jeg å belyse det på empirisk grunnlag. Man kunne også sett fore seg en kvantitativ undersøkelse, eller til og med en metodetriangulering, men det ville bli for omfattende i forhold til denne oppgaven. En kvalitativ studie ligger nær min måte å jobbe på som fagperson.

Datamaterialet i denne undersøkelsen er intervjumateriale og dokumenter brukt for å kartlegge bakgrunnen for studien.

#### 4.2.1 Forundersøkelse

Der er foretatt en forundersøkelse i form av litteraturstudier, orientering om relevante undersøkelser foretatt innenfor og utenfor Dnk, og en pilotundersøkelse. Januar til mars i 2013 orienterte jeg meg om undersøkelser gjennomført innenfor og utenfor Dnk. Dette inkluderte gjennomlesing av foreliggende forskning, to samtaler med en av forskerne innenfor LETRA-prosjektet på MF, om profesjoner, samtaler med forskerne bak evaluering av trosopplæringsreformen i 2012 (Schmidt 2012) og arbeidsmiljøundersøkelsen blant alle ansatte i Den norske kirke (Lau 2012). Det er også ført samtaler våren 2013 med noen



menighetsdiakoner og med diakonirådgivere på noen bispedømmer og i Kirkerådet om relevansen av å gjøre en slik studie som denne. Det fins en del masteroppgaver om tverrprofesjonelt samarbeid innenfor skole- og helsesektoren. (Austberg 2012, Nyhus 2012)

I prosessen har mitt fokus dreiet seg fra å handle om den diakonale tjenesten og kirkens evne til å være en tjenende kirke, til å inkludere de fire vigslede tjenestene, hvor den diakonale tjenesten er én og fokus er de fire tjenestenes evne til samhandling i et tverrprofesjonelt samarbeid.

Min studie gir ny kunnskap da det ikke tidligere er undersøkelser som har gjort det samme.

#### 4.2.2 Utformingen av intervjuguiden

Tema som intervjuguiden dekker, er knyttet til organisatoriske og profesjonelle aspekter ved kunnskapsdeling, samarbeid, informasjon / kommunikasjon, ansvarsfordeling i forhold til mandat og faglig lederskap i forhold til ledelse og til felles planarbeid. I kartleggingsfasen søkte jeg svar på om det fantes spørreskjema eller utprøvde intervjuguiden til adekvate teorier i forhold til min problemstilling. Etter litteraturgjennomgangen fremsto noen spørsmålsstillinger som mer relevante enn andre å jobbe videre med. Tidligere erfaringer og min grunnutdanning innenfor arbeidslivspsykologi, - pedagogikk og sosiologi, organisasjons- og ledelsesteorier ble ressurser i arbeidet med utformingen av intervjuguiden tenkt brukt i pilotundersøkelsen.

Intervjuguiden ble laget ut fra problemstillingen og relevante teorier tenkt brukt i undersøkelsen, og med inspirasjon fra spørsmål brukt i to masteroppgaver (Austberg 2012, Nyhus 2012) og inspirasjon fra Thylefors (2012). Forkortelsen av kilden til spørsmålene står i parentes etter hvert spørsmål i intervjuguiden. Jfr. vedlegg 4.

#### 4.2.3 Definisjoner og utsagn som er brukt og presentert i forbindelse med intervjuundersøkelsen

Følgende definisjoner og utsagn er brukt og presentert i forbindelse med intervjuundersøkelsen i følge spørsmålsområdene beskrevet nedenfor. Jfr. vedlegg 3.

## Spørsmålsområde 2

Kjernen i tverrprofesjonelt samarbeid er: Alle profesjoner er hierarkisk likestilt. Ulike profesjoner trengs / arbeider for å nå et felles mål, et mål som krever ulike / kompletterende kompetanser for å oppnå måloppnåelse.

Graden av rollespesialisering og hvor avhengig man er av profesjonsspesifikk kunnskap varierer med oppgaven. Innflytelse og status den enkelte profesjon har i samarbeidet vil også kunne være avhengig av oppgaven, avhengig av hvilke kunnskaper som kreves for å løse den. Om denne variasjonen i innflytelse og status skal ha noe for seg er avhengig av at ikke profesjonskamp begynner å overskygge fellesskapets beste i målet med å løse oppgaven.

## Spørsmålsområde 3

Profesjoner sies å bygge opp sin selvforståelse ut fra teoretisk grunnlag, kontekst og historikk. Der er knyttet ulik erfaring av makt og innflytelse til profesjoner og dette preger eget og andres bilde av de ulike profesjonene. En profesjon løper risiko for både å overvurdere egen betydning og undervurdere andres, noe som kan skape ubalanse og innvirke på samarbeidsklima og reelle mulighetene til å nå felles mål.

## Spørsmålsområde 4

Dere er eksperter på ulike fagfelt. I forskningslitteraturen snakker man om at profesjonsutøvere kan drukne og fordype seg i sin egen profesjon, og at det derfor kan være vanskelig både å forstå og oppfatte problemstillingen fra de andre profesjonene sitt ståsted. Man snakker om forhandling av kunnskap.

## Spørsmålsområde 5

Et altruistisk lederskap føres frem i faglitteraturen som en måte å lede tverrprofesjonelt samarbeid på. Et altruistisk lederskap innebærer at man er lojal med oppgaven, noen som betyr at man må legge til side egoistiske interesser og også kunne gå i konflikt med kollegaene for å hevde sin kunnskap hvis man er overbevist om det er til det beste for oppgaven. Dette stiller krav til / utfordrer de formelle strukturene og organisering av virksomheter.

Underveis i arbeidet med studien har den norske kirke sin visjon blitt revidert. (KM 07/14)

Ved intervjuutførelsen gjaldt visjonen vedtatt i 2008. (KM 08/08)

#### 4.2.4 Pilotundersøkelse og justering av intervjuguiden

I desember 2013 ble en pilotundersøkelse foretatt i form av intervjuer, med en fra hver kirkelig profesjon, i alt fire intervjuer, som ble spilt inn på bånd. Funnene fra den undersøkelsen skiller seg som nevnt ikke markant fra selve studien.

Etter pilotundersøkelsen ble noen justeringer av intervjuguiden foretatt, først og fremst i form av omrokkeringer av rekkefølgen for noen av spørsmålene. Guiden fungerte godt i forhold til problemformuleringen og utformingen gjorde det enkelt å tilpasse spørsmålene etter hvordan intervjuene utviklet seg. Der var noen spørsmål som enten ikke var like egnet å stille, noen trengte å omformuleres for å bli tydeligere og noen få opplevdes lite relevante for å belyse problemstillingen. Disse ble tatt ut.

### 4.3 Datainnsamling

Innsamling av datamateriale har skjedd gjennom seminstruerte intervjuer på individnivå. Jeg har primært basert meg på forskningen som er beskrevet i bøkene til Kvale og Brinchmann (2009), Lauvås (2004), Sandberg og Targama (1998), Thylefors (2013) og Willumsen m.fl. (2009). Senere har også litteraturen til Abbot (1988), Byrkjeflot (1997) og Kirkhaug (2015) spilt en viktig rolle. Jfr litteraturliste.

Datainnsamlingen finner sted ved individuelle intervju. Det er ikke foretatt intervjuer i tverrprofesjonelle fokusgrupper. Jeg ønsket å unngå svar farget av gruppedynamikk eller interessekonflikter og var i denne omgang interessert i den enkeltes tilnærming til problemfeltet og ikke spesifikt ute etter å undersøke selve gruppedynamikken.

Fokusgrupper kunne vært en egnet metode for oppgaven, men jeg fant ut at det ville blitt for omfattende innenfor rammen av denne studien.

### 4.4 Utvalg

Jeg valgte å intervjuer tolv personer fordelt over tre forskjellige staber i to bispedømmer på det sentrale Østlandet; tre medarbeidere fra hver faggruppe i de fire vigslete stillingene i menighetstjeneste; kantor, diakon, prest og kateket. Informantene er strategisk og subjektivt

valgt på tvers av profesjoner eller faggrupper fra kirkelige staber uten kjente, pågående konflikter og med erfaring fra arbeid med reformer.

Utvalget av aktuelle menigheter hvor man kunne gjennomføre intervjuene, skjedde i samråd med rådgiver i de to aktuelle bispedømmene, men hvilke menigheter og personer som faktisk ble intervjuet er det bare den enkelte stab og kirkeverge / menighetsforvalter utenom forsker som kjenner til. Kravene til aktuelle menigheter var at de hadde erfaring fra tverrfaglig samarbeid, at de ikke var midt oppe i en stor endringsfase, eller hadde utpregede utfordringer i sitt samarbeid. Hvis de var oppe i en endringsfase, eller om der var særskilt store mellommenneskelige konflikter, kunne funnene være preget av det.

Målgruppe for intervjuene var én ansatt fra hver av de fire vigslede tjenestene: kantor, diakon, prest og kateket. Dersom det var en ikke-vigslet person ansatt i vigslet stilling, for eksempel en person med organistkompetanse med kantors ansvar, ble den regnet å høre med til målgruppa. Felles for de fire profesjonene er, at det var knyttet profesjonsspesifikke krav til den enkelte stilling, og med nokså like krav til formelt utdanningsnivå.

Data fra i alt 12 intervjuer er brukt som empiri i oppgaven. Jeg tok selv kontakt med kirkeverge / menighetsforvalter i de menigheter jeg ønsket å foreta intervjuer, og sendte dem et informasjonsbrev, jf. vedlegg 1. Samtlige takket ja.

Informantene, tre menn og ni kvinner, er i alderen 30 til 60 år. Samtlige har relevant utdanningsnivå for stillingen de har, og de av dem som ikke fyller de formelle grunnkravene, tar kompletterende utdanning. Ni av informantene er vigslet til tjeneste. Samtlige har flerårig erfaring av å arbeide i tjenesten eller i andre tjenester i Dnk, enten der de var ved intervjutilfellet, eller i andre menigheter i Dnk.

## 4.5 Analyse, tolkning og presentasjon av materialet

En hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming er brukt for å analysere dataene.

Intervjumaterialet som datagrunnlag er blitt gjenstand for en kvalitativ, strukturert analyse.

Jeg har lagt vekt på teoriperspektivet for tverrprofesjonelt samarbeid. Dataanalysen er gjort i den hensikt å identifisere nøkkelbegreper, mønstre og kategorier i materialet som deretter er

gjort til gjenstand for tolkning. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd og transkribert, ord for ord. Dataene ble bearbeidet i flere omganger; kategorisert spørsmål for spørsmål, profesjonsgruppe for profesjonsgruppe, sjekket om der forelå signifikante forskjeller ut fra de tre ulike arbeidsstedenes kontekst og deretter ble nøkkelbegreper, mønstre og kategorier forsøkt identifisert. I kapittel 7 vurderes det om tolkningen av funn har implikasjoner for nåværende praksis og for videre praksis og om der er grunnlag for antagelsen.

## 4.6 Etske betraktninger

Studien har som teori en kvalitativ forskningsstrategi med eksplorativ design. Som ved all forskning kan valgt metode for datainnsamling farge dataene. Faktumet at jeg selv er vigslet diakon og arbeider som diakon i menighet i Dnk, vil naturligvis kunne spille inn for hvilke spørsmål jeg selv legger økt vekt på. Informantene kan bli styrt til å peile seg inn på mine preferanser, og dette kan påvirke informantene i møte med en forskende diakon. Det kan også tenkes å spille inn på min rolle som forsker. Jeg kan som diakon ha med meg noen erfaringer og perspektiver som gjør at de problemstillingene og de spørsmålene jeg stiller, vil være farget av mitt ståsted. Jeg er åpen for at det dermed kan være noe som jeg er mindre observant på enn andre forskere med en annen bakgrunn ville være. På den andre siden er jeg observant og legger merke til ting andre kanskje overser på grunn av min kjennskap til arbeidsfeltet, begrepsbruk og arbeidskultur. Som ansatt og vigslet diakon i Dnk kan mitt forskningsanliggende også ta høyde for at informantene ville kunne svart annerledes hvis forskeren ikke hadde vært ansatt, eller hadde erfaring av å være ansatt i Dnk.

Min styrke er at jeg kjenner til hvordan det er å være ansatt i Dnk og det derfor har vært nødvendig for meg at reflektere over hvilken forforståelse jeg og informantene har, og at det har påvirket datamaterialet.

Gjennom produktet i sin helhet har jeg vært meg bevisst på tonefall, adjektiv og andre forsterkende eller nedtonende måter å snakke og si ting på. Under transkriberingen har jeg notert, i form av utropstegn eller notater i margin om «tårer», «gråtkvalt», «latter», «rødme», «ubekvem» etc. Supplerende samtaler / intervjuer etter funn i intervjuundersøkelsen, kan også bli farget av dette forhold. De ulike informantenes syn på de ulike profesjonenes oppgave og posisjon, og utfordringer, vil naturligvis også kunne farge informantenes svar.

I forbindelse med informasjon til informantene ble det sendt ut et brev hvor også spørsmålet om anonymisering av data, bruk av opptaker og frivillighet ble vektlagt, jf. Vedlegg 1.

Prosjektet er ikke meldt til Norges Samfunnsvitenskapelige datatjeneste NSD, etter samråd med NSD og veileder.

#### 4.7 Validitet og reliabilitet er forsøkt ivaretatt på følgende måte

Forundersøkelse er foretatt, og intervjuguiden er kvalitetssikret gjennom en pilotundersøkelse. Valgt metode med intervju med seminstruerte spørsmål gjør det mulig å stille oppfølgende spørsmål. Jeg har fortløpende gjort rede for og diskutert feil som kan forekomme i arbeidet med undersøkelsen og hvordan de er blitt håndtert. Forskningsarbeidet er transparent og systematisk der ulike vurderinger underveis er blitt gjort rede for, og der er gjort en vurdering av i hvor stor grad funnene er overførbare til andre situasjoner og forskningsobjekter, det vil si analytisk generaliserbare.

I følge Kvale og Brinchmann (2009:190-194, 267-292) avhenger kvaliteten på intervjuet forskerens håndverkskunnskap, dens evne til å kontrollere, problematisere og fortolke resultatene teoretisk. Intervjustudier bærer med seg en svakhet med tanke på validitet og reliabilitet, og dette gjelder også denne studien. Jeg har etterstrebet en transparent og ryddig arbeidsprosess. Semi-strukturerte intervjuer med muligheten til oppfølgende spørsmål, adekvate for problemstillingen, har til hensikt å øke resultatenes konsistens.

Transkriberingen av intervjuene ord for ord, bidrar til at nyanser ikke forsvinner, eller at jeg tolker eller rasjonaliserer hva som blir sagt, for å rekke å få det skrevet ned som tekst. At teoriene bak intervjuguiden er blitt brukt i annen forskning om tverrprofesjonelt samarbeid bidrar til å styrke reliabiliteten i en konklusjon. Hvor godt jeg evner å tolke dataene avhenger av min dyktighet som forsker, og påvirker naturligvis studiens validitet. (Kvale m.fl. 2009)

Pilotundersøkelsen var en del av å validere undersøkelsen. Hensikten med de fire prøveintervjuene og etterfølgende evaluering og endringer av intervjuguide, var at spørsmålene skulle være så relevante som mulig for problemstillingen.

Materialet drøftes i lys av teorier og definisjonene av tverrprofesjonelt samarbeid og de ulike profesjonenes tjeneste.

## 4.8 Utblikk

Jeg velger å gjøre et utblikk i siste kapitel, hvor jeg drøfter resultatet av studien i lys av Dnk visjon. Dette utblikk består av faglige og personlige betraktninger utledet fra studiens funn. Mitt håp er at studien skaper interesse for videre forskning gjennom å belyse på hvilken måte tverrprofesjonelt samarbeid kan styrke Dnk i sitt virke, men også hvilke hindringer som finnes både organisatorisk og profesjonelt.

## 5 Fremstilling av de empiriske funnene i undersøkelsen

Følgende presentasjon av funnene i studien, følger intervjuguidens struktur, jfr. vedlegg 3, og blir presentert i følgende fem tema:

- Hvilken oppfatning og erfaringer informantene har av å jobbe tverrprofesjonelt.
- Hvordan de ulike tjenestenes funksjon i kunnskapssamarbeidet drar nytte av hverandres kunnskap.
- Hvilke faktorer hindrer eller forenkler et bra samarbeid mellom de ulike tjenestene.
- Hvordan deres faglig lederskap tar seg uttrykk.
- Hvilke muligheter og utfordringer for tverrprofesjonelt samarbeid ser de i lys av Dnk sin visjon.

Herunder følger fremstillingen følgende struktur: Først gjøres det rede for hovedtendensene samlet for de fire tjenestene. Der de skiller seg fra hverandre blir det gjort rede for. Sitater blir brukt dersom de på en særskilt måte uttrykker eller understreker sider ved svarene. Det etterstrebes så lik fordeling mellom tjenestegruppene som mulig, men der er sider ved det tverrprofesjonelle samarbeidet som, ut fra svarene, ser ut å engasjere noen personer og tjenester mer enn andre. Dette kan skape en ubalanse mellom hvilke tjenesters sitater som fremheves, men dersom de uttrykker viktige sider ved svaret har det fått avgjøre hvilket sitat som er blitt brukt. Kantorene kalles (Kan), Diakoner kalles (D), Prester kalles (P) og Kateketer kalles (Kat). De tre forskjellige kirkelige staber hvor intervjuene er foretatt, er kalt 1-3, for å gjøre det mulig å gjenfinne den enkelte informants svar dersom man ønsker å fordype seg i materialet, eller vil etterprøve denne studiens tolkning og analyse av innsamlede data.

### 5.1 Hvilken oppfatning og erfaringer har du av å jobbe tverrprofesjonelt?

#### 5.1.1 Informantenes definisjon av og erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid

Informantenes oppfatning av hva som utmerker tverrprofesjonelt samarbeid, samsvarer med den i undersøkelsen brukte definisjonen av begrepet. En tydelig tendens (11 av 12) svarer at en profesjon er en sammenveving av formell utdanning, kravene som følger en formell utdanning, personlig egnethet og utøvelse. Identitet, etikk og faglighet anses å forme en



profesjon og man skoles inn i en tankegang der man får en yrkesrettet målsetting for sin oppgave. Kantorene (2 av 3) vektlegger tydeligere enn de andre profesjonene at den enkelte profesjon er en del av en helhet med felles oppgave. I den forbindelse etterspør man tydeligere roller for egen og andres del, og hvordan samspillet mellom profesjonene er tenkt å foregå. Informantenes svar viser en sterk tendens at det viktigste målet for Dnk er å forkynne evangeliet, men at det er flere profesjoner enn prestedtjenesten som kan gjøre det; kirketjenere, tekstlesere, organister, alle skal peke i den retning.

Diakonene dweler mer enn de andre profesjonene ved utsagnet at profesjoner løper en risiko, for «overvurdering av egen kunnskap og undervurdering av andres». De peker på utfordringen denne holdningen hos andre kan spille for den diakonale tjenesten, fordi diakonien gjennomsyrrer all kirkelig virksomhet. Diakoni er ikke aktivitet, ikke som et stykke av bløtkaken, men som et lag i den - og den er dermed avhengig av samarbeid og vektlegging av diakonale elementer for å være bærekraftig.

Det hørtes veldig riktig ut, spesielt det å overvurdere og undervurdere egen og andres kunnskap. Der tror jeg det ligger en stor kilde til konflikt. Man har en så klar tanke på hva man selv tenker og driver med, at man ikke tenker over at det gjør de andre også. Man glemmer å ta bort skyggelappene. Men så er det da å undervurdere og, (...) jeg er bare diakon, kantor, kateket. (...) så er det klart at det som er skummelt med det, at man bygger opp en profesjon gjennom utdanning og erfaring, og påvirkning og gjennom det blir man så snever synt at man ikke ser at man er en del av et fellesskap. (D3)

Tendensen i svarene er at de fleste, (10 av 12) jevnt fordelt over faggruppene, mener at deres erfaringer av tverrprofesjonelt samarbeid er ganske, eller meget positive, under forutsetning av, at samarbeidet fungerer. De understreker at utfordringene ved den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen ikke sikrer et tverrprofesjonelt samarbeid, på tross av den tjenestedifferensiering, som tjenesteordningene innebærer. De mener tjenesteordningene, gjennom sine rammer, som angir formål med tjenesten, ansvarsområder forutsetter samarbeid og faglig lederskap, og krav til samarbeid mellom overlappende ansvarsområder. Der er en sterk tendens i svarene, (11 av 12) at samarbeid over yrkesgrensene er meget viktig fordi Dnk sitt oppdrag er en felles oppgave, med tjenestedifferensierte deloppgaver.

Informantene skiller seg fra hverandre i sin vektlegging. Kantorer og diakoner uttrykker sterkere enn de andre, at en felles oppgave trenger en struktur som bedre støtter opp under

tjenestedifferensieringen, særskilt i et tverrprofesjonelt samarbeid. Prestene etterspør møteplasser for å bli bedre kjent med hverandres arbeidsmetoder, kunne diskutere de ulike arbeidsoppgavene lagt til tjenestene, og hvilke må-oppgaver som skal løses av de forskjellige funksjonene. Kateketene vektlegger behovet for tverrprofesjonelt samarbeid, men uttrykker ikke i denne fasen av intervjuene, like sterkt som de andre, at der er utfordringer grunnet manglende samarbeid.

### 5.1.2 Om hvor stor del av arbeidstiden som brukes til samarbeid med en kollega med en annen yrkestilhørighet og når blir muligheten til tverrprofesjonelt samarbeid blir benyttet

Svarene spriker fra for lite tid til samarbeid, til alt for mye tid til samarbeid.

Der er en tendens i svarene, felles for kantorer, diakoner og kateketer, at de erfarer at andre kan oppleve deres vektlegging av sin tjeneste som truende. Dette gjelder i stor grad ikke når presten vektlegger sin tjenestes hovedansvar, eller uttaler seg i det hele tatt. Dette mener de er uttrykk for en maktforskyvning mellom tjenestene, og som kan ta seg uttrykk i andres bruk av herskertechniker i form av f.eks; usynliggjøring av kompetanse, ufarliggjøring av innspill, eller utestengning fra møter de burde vært på.

Men det er ofte vi synes å virke eller føler oss virke at være annenrangs vi organister. Det er ikke helt sjeldent, det er ikke vrang eller ond vilje, men det er et faktum! (...) blir man ikke sett blir man ikke involvert går man der og sparker stein altså! Man blir irritert og utilpass. Kirken må absolutt lære seg til en profesjonell personbehandling. (Kan3)

Kantorer, prester og kateketer mener de benytter muligheten for tverrprofesjonelt samarbeid «fra nesten hele tiden» til «bare når det trengs», men gir uttrykk for at det er for lite strategisk og langsiktig samarbeid. Samarbeidet de relaterer til handler stort sett om gudstjenester og andre nærstående, eller tilbakevendende arrangementer, som tiden før jul; skolebesøkene, barnehagene, eller min kirkebok. Diakonene er den gruppen som skiller seg fra de andre, og er minst fornøyd med det tverrprofesjonelle samarbeidet de har. De mener at ulike personligheter og ulik oppfatning av oppgaver får for stort spillerom. Dette kan gå ut over deres arbeidshverdag, fordi den diakonale funksjonen blir overbelastet på en slik måte, at deres arbeidstid i for stor grad går til å «tette hull», som ingen andre ser der er behov for eller

gjør noe med. De kan heller ikke utøve faglig ledelse i den grad som tjenesten tilsier. Diakonene etterspør en økt vektlegging av at kirkelig virksomhet skal bringe også det ”usynlige og sårbare” inn i fellesskapet, ikke bare det synlige og vellykkede.

Jeg har vært innen hele skalaen. Når det fungerer er det fantastisk, en av de mest gode eksemplene jeg opplevde, en prest som trakk ned tersklene, presten hadde jobbet som diakon og var veldig bevisst på det diakonale arbeid, og la opp til det, at arbeidet var gjennomsyret av, en diakonal arbeidsmåte. Det er ikke alle som gjenkjenner diakonien i trosopplæringsreformen og det er i hvert fall ikke alle som tenker, at det er diakoni i trosopplæringen. (D1)

I følgende tekst gjøres det rede for det informantene mener er de fremste hindringene for tverrprofesjonelt samarbeid.

### 5.1.3 Kommunikasjon og evnen til å lytte til hverandre

Svarene på noen av spørsmålene kan virke motsigelsesfulle. Der er en sterk tendens (10 av 12) at informantene svarer at de stort sett opplever å få gehør for sine synspunkter. Dette er jevnt fordelt over tjenestegruppene, og der er en tydelig tendens, (8 av 12) at de i stor grad føler seg fri, til å stille spørsmål ved andres synspunkter. To (2 av 12) mener man skal være forsiktig med, å stille for mye spørsmål ved andres meninger i et samarbeidsfora. «Jeg skjønner spørsmålet ditt, men jeg tenker at det er en frihet som ikke skal misbrukes.» P1. Samtidig er der en sterk tendens (nesten alle) i svarene fra kantor, diakon og kateket at de stadig opplever å ikke bli hørt og at det oppleves som en hindring for tverrprofesjonelt samarbeid. Prestene som gruppe skiller seg fra de andre tre i dette spørsmålet, i den forstand at de i liten grad opplever at de ikke blir hørt, og opplever således ikke dette som en hindring i arbeidet. En prest deler sin ene erfaring av det og fremholder at det ikke var kjekt, og at det gjorde noe med ham. En katekets fortelling får eksemplifisere denne hindringen.

(...) noen sider er enklere å samarbeide med enn andre. Man, eller noen kan være veldig opptatt av at det er jeg som skal gjøre, men da kanskje fordi man opplever at andre trekker over ens grenser. Hvis jeg følte at jeg ikke blir lyttet til trækker man over mine grenser og da skulle jeg ikke synes det er så greit å samarbeide, eller hvis jeg

ikke følte at jeg er godt nok, men der man setter pris på hverandre og er godt nok, gjør det at man tør å komme på banen. (Kat2)

#### 5.1.4 Ulik forståelse av og ulikt utgangspunkt for oppgaven

Ulikt ståsted kan hindre deling av oppgaver, eller å se hva oppgaven er. I hverdagen blir det oftest til at hver gjør sine oppgaver; og at arbeidet skjer side ved side, slik som arbeidsinstruksene tilsier. Samarbeidet er mer å karakterisere som tverrfaglig, eller flerfaglig, enn et resultat av et tverrprofesjonelt samarbeid. Dette betyr ikke at man ikke har evne til å se en felles oppgave, men ulikt ståsted kan innvirke på hvilke uttrykk og former man opplever at løsningen på oppgaven krever. Kantorene og diakonene har flere negative erfaringer av prester og kateketer, som ikke vurderer deres rolle som likeverdige, når de for eksempel ikke anerkjenner faglige begrunnelser, eller det faglige lederskap som hører til disse tjenestene. De tre kantorene har erfaring av menighetsråd, som gjennom vektlegging av virksomheter og økonomiske forutsetninger i budsjetter, setter fagligheten ut av spill. Prestene og kateketene kan oppleve noe av det samme, at de ulike profesjonene ikke helt klarer at se hverandres arbeidsområder og faglige lederansvar, fordi oppgavene i følge tjenesteordningen er noe overlappende, og i den forstand forutsetter samarbeid.

Det er en frustrasjon jeg har, når jeg merker at profesjoner /personer har en stolthet de bare har, men ikke har gjort seg fortjent til. (...) Jeg mener all autoritet som er en god autoritet er en naturlig autoritet (...) (P2)

#### 5.1.5 Personligheten har betydning for samarbeidets karakter

Et arbeidssted kan endre seg gjennom nye medarbeidere, som ikke blir skolert inn i stedets kultur og arbeidsforhold, eller selv ikke ser betydningen av å ta til seg stedets skikker, viser studien, og man etterspør en tydeligere ledelse i slike situasjoner. Der er en sterk tendens i svarene, at samarbeid ikke er tilstrekkelig sikret i strukturene, noe som innvirker negativt på mulighetene, som ligger i tverrprofesjonelt samarbeid. Av svarene fremkommer, at der er noen forutsetninger for samarbeid som må være på plass, før en profesjonell holdning overfor hverandre, kan forventes å fungere. Der er en sterk tendens (9 av 12) i svarene, at mulighetene for samarbeid er for avhengig av både sammensetningen av, og

personligheten til, personalet, i tillegg til stedets kultur.

#### 5.1.6 Uklare roller og ulik forståelse av de ulike funksjonene

Uklare roller og ulik forståelse av de ulike funksjonene tillates å få for stor betydning.

Muligheten til samarbeid er ikke nok sikret i strukturene.

Informantene ønsker tydeligere rollefordeling, ledelse, struktur og bedre virksomhetsstyring, samt tid til samarbeid. De ønsker tydeligere roller når det gjelder intern arbeidsfordeling i stab til felles oppgaver, inkludert ledelse av hvem som gjør hva ut fra tjenesteordningene.

Kantorene vil ha mer tid til felles planlegging, diakonene vektlegger tydeligere definering av de ulike rollene og prestene vil at alle skal føle seg inkludert.

Av svarene fremkommer også skjevheter som går på fordeling av antall ansatte i de ulike tjenestene, verdien noen profesjoner tilskrives i forhold til andre, eller konflikt mellom hva de frivillige vektlegger i forhold til hva de ansatte faglige lederne for en tjeneste vektlegger. Der er sterke tendenser til at alle tjenestegruppene mener at den diakonale tjenesten, som i følge tjenesteordningen er en dimensjon ved all kirkelig virksomhet, forutsetter representasjon i styringsorganer alle nivåer. De understreker at diakonale resurser brukes feil, eller blir nedprioritert til fordel for annen virksomhet, fordi de ikke er tydelig nok definert. Diakonene opplever at for mye tid tas fra diakonale primæroppgaver til å definere diakonale oppgaver og dimensjoner inn i andres arbeidsoppgaver, og fagfelt.

#### 5.1.7 Tverrprofesjonelt samarbeid innvirker på graden av motivasjon, slitasje og belastning

Alle informantene mener der er et forhold mellom graden av tverrprofesjonelt samarbeid og graden av slitasje og belastning, og der er en sterk tendens at samarbeid kan virke som en buffer mot stress og utbrenthet. Informantene tegner et forhold mellom den enkelte ansattes mulighet til å virke innenfor sitt fagområde, ut fra det ansvar og kall som ligger til vigslingsløftene og mandatet som er knyttet til faglig ledelse. Der er også en sterk tendens at de mener tverrprofesjonelt samarbeid har betydning for arbeidstrivsel, utviklingsmuligheter og motivasjon. De fleste av informantene har erfaring av at de har valgt å slutte på en

arbeidsplass, enten på grunn av at forhold som samarbeidsklime og gjennomføringsevne var blitt svekket, eller på grunn av nye kollegaers væremåte som strukturene og ledelsen ikke maktet å håndtere. Uklare roller oppleves å være en viktig faktor for bristende samarbeid, og opplevelsen av at man jobber veldig alene kan være belastende, mens et reelt samarbeid kan være avlastende. «Jeg vet veldig godt hva som er mitt ansvarsområde, men jeg tenker at du kan jobbe i kirken og jobbe veldig alene.» (Kat2) En (1) prest er optimistisk fordi den tverrprofesjonelle siden ved eget og andres fagområder er mer vektlagt innenfor deler av den nye utdanningen til kirkelige yrker, noe denne håper kan komme til å gjenspeile seg i økt samarbeidsevne og bedre samarbeidsklime i fremtiden.

### 5.1.8 Informantenes tanker om hvordan tverrprofesjonelt samarbeid skal være organisert

De fleste opplever Dnk sin to-delte arbeidsgiverorganisasjon og ledelsesstruktur som problematisk. Kantorer og prester etterspør en struktur, noe som særlig kantorene mener kan fremme en bedre maktbalanse. Diakonene og kateketene vektlegger at organisatoriske strukturer, kommunikasjon og lederskap på en bedre måte skal sikre de ulike rollenes funksjoner, ansvarsområder og representasjon i besluttede organer på menighets- og ledelsesnivå. «Det er så tilfeldig hva som blir prioritert, det er ikke noen automatikk i at man som diakon er, som prestene er, representert i MR og har formell makt.» (D1)

Der er en sterk tendens i svarene at man etterspør økt profesjonell vektlegging i virksomhetsplanleggingen og i det budsjettarbeidet som foregår på menighets- og fellesrådsnivå. Kantorer og diakoners erfaring tilsier, at deres tjenester kommer for sent inn i beslutningsprosesser og etterspør en felles planleggingsprosess som både starter i god nok tid, og som involverer de funksjoner og profesjoner som skal involveres. Kateketene etterspør mer forpliktende planer.

### 5.2 Hvordan de ulike tjenestenes funksjon i kunnskapssamarbeidet drar nytte av hverandres kunnskap

Kantorene, diakonene, og kateketene opplever at der er en sammenheng mellom det å kunne samarbeide med det å være likeverdige, og med opplevd arbeidstrivsel. De vektlegger denne

siden av samarbeid mer en hva prestene gjør. Prestene uttrykker at de selve har en sentral lederrolle.

Tendensen er, at alle samarbeider i noe utstrekning om gudstjenester og felles arrangementer, for eksempel i konfirmasjonstiden. Diakonene etterspør, mer enn de andre tjenestene, at diakonenes profesjonskunnskap brukes mer i dialogen mellom kirke og samfunn, og mellom ansatte og menigheten, fordi de mener at en slik måte å forholde seg til oppdraget å være kirke på og konteksten den virker i, involverer den teologiske begrunnelsen av hva det er å være kirke i menneskers liv. Kantorer, diakoner og kateketer mener en slik arbeidsmåte er med på å danne grunnlag for analyse av oppgaven, beslutningsunderlag for satsingsområder, plandokumenter og tiltak, både på overgripende og operativ nivå. De understreker også at evnen til å kunne kommunisere kirkens budskap har forskjellige uttrykksformer.

For meg er det problematisk at kirken hele tiden snakker om ordet. Forkynnelsen er et slags hovedoppdrag, når erfaringen er, man snakker om diakoniens teologiske grunnlag, men hvor er teologiens diakonale grunnlag? Det er akkurat som om diakoni ikke er noe hvis ikke det er definert gjennom det teologiske grunnlaget. (D2)

En måte å vurdere om tverrprofesjonelt samarbeid fungerer, er hvis samarbeidet går begge veier. Ingen av informantene gir direkte uttrykk for at man har endret standpunkt som følge av tverrprofesjonelt samarbeid, men at man aksepterer at der er ulike syn på hvordan man kan vurdere en konkret situasjon. Det kan gjelde hvilken musikk som skal spilles, hvordan nattverden skal distribueres, eller hvilke pedagogiske aspekter som skal ha forkjørsrett.

Deling av kunnskap har stor betydning for kvaliteten på løsningen av oppgaven i det tverrprofesjonelle samarbeidet mener 8 av 12 informanter. De fremste grunnene er at ens egen profesjon bare er en del av en helhet, og at en oppgave ofte har flere dimensjoner.

Jeg tenker jo mer vi samarbeider kan kantor være kantor og kateket være kateket! Samarbeid utløser en mengde nye dimensjoner, så på den måten kan du si det. Der blir flere muligheter for en selv å utøve sin profesjon. (Kat2)

### 5.2.1 Profesjonenes posisjon påvirker effekten av den profesjonsspesifikke kunnskapen

Der er en klar tendens at kantorer, prester og kateketer opplever at de forventes å bidra, ut fra sine tjenesters ansvarsområder, men det samme gjelder ikke diakontjenesten. Diakonene selve og de andre informantene opplever at diakonenes kunnskap og deltagelse ikke blir etterspurt i den utstrekning de selv og andre ønsker. De angir grunner de tenker stammer fra oppfatninger om at diakontjenesten ikke trenger å være organisert av andre enn de frivillige, eller den kan organiseres av andre profesjoner eller faggrupper. Kantorer, prester og kateketer understreker betydningen av at en endring av den holdningen og vurderingen skjer, fordi diakoners fagkunnskap trengs i det tverrprofesjonelle samarbeidet. I dag har de ikke den nødvendige posisjonen som tjenestens funksjon, en dimensjon ved all kirkelig virksomhet, tilsier, noe som kan ta seg uttrykk som manglende evne til å forstå og vurdere sin rolle som kirke.

Prestene selv og de andre informantene mener at prestene er etterspurt som leder, og at de har en tydelig rolle i menighet, og inn i samarbeid og styringsorganer alle nivåer. Prestene mener seg merke av, at det de sier blir lagt vekt ved, men de opplever ikke å kunne trumfe igjennom sin mening. Kateketene, og de andre informantene, mener kateketene har en etterspurt kompetanse innenfor pedagogikken.

Jaa. Det har jeg faktisk, med kateketer og prest, i arbeidet med folk med utviklingshemming. At de sier at de ikke har tid, det har jeg vært med om. At det som går på at folk ikke får sine rettigheter, i kamp for rettferdighet. I NN har de så mange møtepunkter med de som har utviklingshemming, men de har ikke så stor mulighet å utøve sin tro, der må vi gå sammen om å bane vei. Så ingen prester vil gå inn i det, det er tungt... Ofte opplever jeg at jeg må be om å ha en posisjon, at den må inn i menighetsutviklingsprosjektet. Hvis ikke jeg hadde sagt det, tror jeg ikke det hadde vært en diakon der. Posisjonen er ikke slik, at man tenker at man må ha en diakon her, den synes jeg er veldig lav. Når man først er en diakon der så opplever jeg at man har en stor betydning (...) (D2)

### 5.2.2 Om betydningen av det å bli hørt

Prestene sier seg å være lydhøre overfor andre faggruppers meninger, men vil ikke bli overkjørt, særlig ikke innenfor de oppgaver de mener er deres faglige ansvar, eller hører til åndelig eller pastoralt ansvar eller lederskap. Studien avdekker at det først og fremst er prestatjenesten som opplever at dette skjer i tilfredsstillende grad. De andre tre tjenestene



ønsker at det som er det særskilte ved sine tjenester, også skal anerkjennes og bli etterspurt, men opplever det i mindre grad. To av diakonene etterspør en økt bevissthet om at der er diakonale sider ved teologien som trenger å spille en mer fremtredende og avgjørende rolle enn i dag.

Man har ikke patent på sannheten, der er sider ved samme oppgave som man er satt at løse, men dersom hierarkier, organisasjonsstruktur og ledelsesmodeller ikke legger grunner for likevekt mellom profesjonene og noen gruppe har forrang mer enn som er tjenlig, men av hevd eller maktbruk, hindrer dette læring og deling. (P1)

### 5.2.3 Teologisk ståsted og personligheten sin betydning for tverrprofesjonelt samarbeid på menighetsnivå

Der er en tydelig tendens, at teologisk ståsted spiller in på tverrprofesjonelt samarbeid, men som er nevnt tidligere, mener mer enn halvparten at personligheten er av større betydning. Diakonene understreker at teologisk ståsted innvirker på hvordan man forstår de fire profesjonene, rent teologisk, men også hvordan man forstår enkelte temaer som berører menneskers liv. De mener å merke at hvilken type teologi man tar utgangspunkt i, ser ut til å bli påvirket av hva man jobber med, og de etterspør et mer bevisst forhold fra andre angående teologiens diakonale grunnlag.

Prestene er også inne på at personlighet har mer å si for evnen til samarbeid enn teologisk ståsted har. Kateketene mener teologisk ståsted kan spille en rolle, men at personlighet, struktur og ledelse har en større betydning. Flere gir uttrykk også i dette spørsmålet, for at personlighet ikke bør få ha et så fritt spillerom som den har i dag.

Det kan ha betydning og det trenger ikke ha betydning. Du kan være gjennomgående liberal i ekklesiologisk og kirkelig syn, men samtidig ikke være særlig samarbeidsvillig. Være konservativ. Vil ikke sette opp en formel, tror ikke det lar seg gjøre. (P1)

### 5.3 Hvilke faktorer opplever du hindrer eller forenkler et bra samarbeid mellom ulike profesjoner?

I redegjørelsen av intervjuundersøkelsen har det så langt fremkommet mange svar på hvilke faktorer som hindrer, eller forenkler et bra samarbeid mellom ulike profesjoner ut fra et tverrprofesjonelt samarbeidsperspektiv. Det dreier seg om å forstå og oppfatte kunnskapen, argumentene, eller synspunktene de andre profesjonene bringer inn i løsningen av oppgaven. Det dreier seg også om hvilke holdninger man har overfor hverandres profesjoners fagspråk, og de ulike tjenestenes særskilte kunnskap og den vektlegging det har for oppgaven.

#### 5.3.1 Ulike utgangspunkt i forhold til felles oppgave

Profesjoner kan ha ulik vektlegging av oppgaven, enten grunnet ulik forståelse av oppgaven, eller faglig uenighet angående løsningen av den. Styringsorganene innvirker også på tverrprofesjonelt samarbeid gjennom menighetsråd, fellesråd og daglig leder av kirkelig stab sin vektlegging og prioritering av virksomhet. På tross av at selve oppdraget til Dnk danner grunnlag for tverrprofesjonelt samarbeid, er tendensen at det i for stor grad er mulig for den enkelte å bruke faglige begrunnelser som en hindring samarbeid, etter eget for godt finnende. «Det har med personlighet å gjøre. Hvis en person med personlighet vil bruke mandatet på feil måte, kan den det.» (P2)

#### 5.3.2 Alle trenger å vite noe om hverandres kunnskapstilfang for å utføre sin tjeneste i menigheten

Der er en sterk tendens i svarene (nesten alle) at alle må vite noe om hverandres kunnskapstilfang, og hvilke styrker og svakheter den enkelte har ut fra sin faglige forståelse og kunnskap. En av prestenes svar får eksemplifisere denne tendensen.

Tror det er viktig. Presis som leger, sykepleier og fysioterapeuter trenger å vite om hverandres kompetanse og nedslagsfelt, trenger prester vite noe om hva diakonene kan og hva tematikken og teoritilfanget for profesjonen. Og diakonene om prestene. Det er bare da vi kan utvikle den respekten for hverandre som trengs. (P1)

Flere vektlegger at holdningene man har overfor hverandre har betydning for samarbeid. Noen av kantorene ønsker å kunne bruke uttrykk fra andre fagområder enn musikk og tekst i gudstjenestene, for eksempel kunst, slik at den kan gjenspeile menigheten som den er, fylt av nådegaver.

### 5.3.3 Kunnskapsdeling er en vesentlig side ved det tverrprofesjonelle samarbeidet

Tendensen i svarene er at deling av kunnskap er viktig for tverrprofesjonelt samarbeid. De fleste mener det ikke er mangel på vilje som er hovedutfordringen for deling av kunnskap, men mangel på felles evaluering og systemer som sikrer virksomheten. «Å *ikke* bli invitert i de settinger hvor strategien blir lagt da.» (D1)

I følge informantene deler man kunnskap mest gjennom å snakke med hverandre; på stabsmøter og i mer uformelle møter, som ved lunsjen, kaffepausen, eller man oppsøker hverandre på andre måter. Ved spesielle prosjekter, eller tider på året, oppgir de fleste, at man setter av tid for samarbeid, gjerne knyttet opp til kirkelige høytider. Epost benyttes ved informasjonsspredning til mange personer. Der er en sterk tendens, at måten man aller minst deler kunnskap på, er å bruke vedtatte planer og styrende dokumenter.

Tjenestene skiller seg ad. Diakonene kan oppleve at de samarbeider mer på andres premisser, og at de andre ikke så ofte oppsøker diakonene for innspill, eller deling av kunnskap. De ønsker et større samarbeid med noen profesjoner, særlig i forhold til trosopplæring og gudstjenesteutvikling. Prester synes de jobber tilstrekkelig, på grensen til for mye, sammen med andre profesjoner, og mener samarbeid er viktig for fungerende kommunikasjon. Kantorer og kateketene savner felles, langsiktig planlegging.

### 5.3.4 Ulike profesjoners fagspråk og forståelse av oppgaven

Informantene er delt i hvilken grad ulikt språk i form av ord, verktøy, formuleringer eller rett og slett bare ulikt hverdagspråk, som et resultat av å tilhøre ulike profesjoner, er med på å påvirke deling av kunnskap. 9 av 12 av svarte på spørsmålet, jevnt fordelt over faggruppene. 6 av 9 mener det spiller fra ganske stor til meget stor rolle, og diakoner mener det har en større betydning enn de andre tre profesjonene. 3 av 9 mener det spiller liten til ingen rolle

(kantor, prest, kateket). En prest reflekterer at det kan ha med synet på andre og andres faglige begrunnelser å gjøre, og at det blir et problem hvis en profesjon uttaler seg som om dennes ord er et postulat.

Dette jeg sikter til handler om holdninger til andre, som springer ut ur en opplevelse av at egen viktighet som viser en faglig overbygging. Det verste som finns er sånne personligheter som bruker faget for å legitimere sin personlighet. Og at det i viss kretser en helt klar overvekt av, hadde de ikke vært vanskelige sogneprester, så hadde de vært vanskelige noe annet, uansett profesjon, men det blir ekstra ille når du gir det en teologisk overbygning / oppbygging. Når du kommer med embetsteologien som en begrunnelse for din særstilling, da har du tapt, uansett hvor mye du vinner. (P2)

Følgende utsagn ble lest opp: «*Profesjonsutøvere kan drukne og fordype seg i sin egen profesjon, slik at det derfor kan være vanskelig å forstå og oppfatte problemstillingen sett fra andre profesjoner sitt ståsted. Man snakker om forhandling av kunnskap.*» Der er en tendens i svarene (6 av 12) at de kjenner seg igjen i utsagnet, og faggruppene skiller seg ikke fra hverandre. Følgende sitat fra en diakon viser til utfordringene som ligger i ulike profesjoners fagutdanning.

Ja, (...) men jeg vet at når jeg begynner å snakke om, bruke verktøy fra eget fag, som jeg vet ikke kommuniserer med andre faggrupper, da må jeg forklare hva det er. Eksempelvis andre tjenester, prestatjenestens fagkunnskap er kanskje tatt for gitt. (D2)

Nesten halvparten (5 av 12) svarer at det av og til er vanskelig å forstå hva noen av de andre snakker om, og vektleggingen av ulike sider av oppgaven oppfattes som krevende. Diakonene vektlegger verdien i det å måtte bryne seg på hverandres ulike innspill, fordi man får kjempe litt for å forstå hverandres tanker og ståsted i forhold til oppgaven, men ser at forskjellig ståsted hindrer deling av kunnskap. Ulik forståelsen av selve oppgaven kan også være en hindring, og at vektleggingen av søndagens gudstjenestes betydning for all kirkelig virksomhet noen ganger kan ta overhånd og fokus bort fra andre sider ved det å være kirke.

(...) Gudstjenestene er det viktigste som skjer, sitter prester og sier overalt. Og det forstår jeg ikke. Språket er helt forståelig, men jeg forstår det ikke. Men jeg blir helt taus og tør ikke ta det opp med dem og si at jeg forstår det ikke og er ikke enig med dem. (D2)

## 5.4 Om faglig lederskap

Det faglige lederskapet, knyttet til de fire vigslede tjenestene, vurderes har betydning for måloppnåelse og arbeidet i retning av Dnk sin visjon.

### 5.4.1 Om å lede profesjonelle

Der er en tydelig tendens at tidligere nevnte uklårheter er knyttet til roller, og den personliggjøring det kan føre til, har en negativ effekt på egen utøvelse av faglig ledelse. Diakonene og kateketene gjør rede for situasjoner hvor de selv og andre kan ha kommet i affekt, fordi man har talt sin profesjons sak, eller uttrykt på en annen måte – man prøver å gjøre jobben sin. De har opplevd det som ubehagelig og stressende fordi det går ut over det kallet de har, men ikke kan utøve. En kateket sitt sitat får eksemplifisere denne utfordringen.

Jeg har behov for tydelig ledelse, fordi jeg har vært på arbeidsplasser hvor jeg har sett hva det betyr for arbeidskultur og trivsel. Så har jeg vært steder hvor det har vært så svak ledelse – laissez faire – at der var den verste ukulturen, og jeg måtte selv slutte fordi jeg ble så dårlig. Så bra lederskap for meg er en leder som viser tydelighet og retning. Jeg liker å ha faglig ansvar, men jeg har også faglig lederskap. Men det må være uttalt hva det betyr og hva som er forskjellen mellom det faglige ansvaret og det faglige lederskapet. Har jeg ansvar? Det kan jeg ikke riktig for svar på. (Kat3)

### 5.4.2 De ansatte må få ta i besittelse faglig ledelse

Tendensen i studien viser at informantene i alle fire tjenestene har en tydelig bevissthet om at faglig ledelse, både i forhold til eget fagområdet og til de andre profesjonene eller funksjonene, er tenkt å fungere i samhandling. En kateket sin beskrivelse av det faglige lederskapet lagt til den tjenesten, stemmer godt overens med det de fleste andre av informantene mener om hva et faglig lederskap kan være.

Det faglige lederskapet handler om kirkelig undervisning. Det handler for meg både om det pedagogiske i å tenke metoder og tenke strategier, og ha didaktiske overveielser, og tenke målgruppe, alle de ting under det pedagogiske. Når det kommer til det faglige, med kirkelig undervisning, tenker jeg hva er det vi vil som kirke.( Kat3)

Der er en sterk tendens i svarene at prestedtjenesten har tydeligere og mer anerkjent faglig lederskap i Dnk, enn de tre andre tjenestene. Uklarheter knyttet til de andre tre tjenestenes roller, som tidligere er blitt gjort rede for, gjør seg gjeldende også i utøvelsen av faglig ledelse. Prestenes mener faglig ansvar er viktig, men deres svar skiller seg ut i sine refleksjoner rundt faglig lederskap. De er tydelige på at de selve har et slikt ansvar, og de mener at de andre tjenestene har tilsvarende, men der er sterke tendenser, at kantorer, diakoner og kateketer strever med å «få lov» til å utøve det faglige lederskap som ligger til deres tjenester. Dette mener de kommer av gjeldende kirkeordning med en to-delt arbeidsgiverorganisasjon, og lav bevissthet fra øvrige ansatte, ledere og styringsorganer om at der er knyttet et faglig lederskap også til de tjenestene og hva det innebærer. Diakonene har erfaringer av at der fattes vedtak som direkte innvirker på vesentlige aspekter i vedtatte lokale planer for den diakonale tjenesten, uten at det er tatt hensyn til det som står i planene, og at diakonen som faglig leder ikke er tatt med på råd.

Der er en sterk tendens i svarene, uavhengig av profesjon, at den økte profesjonaliseringen i samfunnet og omverden også innvirker på og utfordrer organisasjonsstrukturer og ledelse av virksomheter i Dnk. Funn i studien viser at kirkens strukturelle oppbygning kan hindre tverrprofesjonelt samarbeid og gjøre den sårbar. De uklare rollene og den personliggjøring den kan føre til, har en negativ effekt på faglig ledelse. Flere vektlegger også behov av en struktur og ledelse som er robust nok til å minimere virkningene av ansatte, eller frivillige med for stort behov av makt og kontroll, eller med grenseoverskridende atferd, fra å få for stort spillerom i menighetene. De fleste (8 av 12) etterspør også tverrprofesjonell representasjon i styringsorganer på alle nivåer og i arbeid som berører strategisk og langsiktige virksomhetsplaner og prioriteringer i daglig virksomhet innenfor de ulike tjenestenes faglige ledelse. De kobler det å kunne utøve faglig ledelse til det å virke i sin tjeneste.

### 5.4.3 Den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen bidrar til profesjons- og maktkamper

Kirkeordningens to-delte arbeidsgiverorganisasjon inkluderer bare prestetjenesten i Dnk i sine styringsorganer. Kantorene, diakonene, og kateketene mener dette vanskeliggjør felles og langsiktig planlegging samt muligheten til å utøve faglig ledelse, ja rent av bidrar til at profesjons- og maktkamper fremmes fremfor samarbeid. Særlig prestene gir uttrykk for dette. En prest sier at strukturene ikke virker spesielt samarbeidsfremmende når det røyner på. Kateketene knytter stresset det innebærer å ha et kall, men ikke kunne virke i det, til det å ikke kunne utøve faglig ledelse. Kantorene, diakonene, og kateketene etterspør en tydeliggjøring av at den faglige ledelsen innebærer et reelt faglig mandat i menighetens ledelse. En av kantorenes refleksjoner om lokalkirkens ledelsesstruktur gir et samlende bilde av noe av den kritikken andre enn prestetjenesten kan kjenne på angående faglig ledelse i forhold til Dnk sine styringsorganer på menighetsnivå.

I utgangspunktet er jeg ikke for menighetsråd, jeg er misfornøyd med det systemet; hvordan endringer skjer, mange endringer skjer, mye rot (...) Hvilken rolle, ja (...), hvordan finner jeg meg i dette, (...) de som sitter i rådene, mye prat og så og mye bortkastet tid. Jeg synes det er ikke aktuelt, de gjør ikke så mye bare fordi de sitter i et råd. De prater og tar bestemmelser og avgjørelser. Jeg synes vi (*ansatte*) gjør en viktigere jobb enn de gjør altså. (Kan1)

### 5.4.4 De ansatte må la seg lede

På spørsmålet hvordan de vurderer den type ledelse som faglitteraturen omtaler som godt egnet for å lede tverrprofesjonelle team, en altruistisk ledelse, blir det sagt at ansatte i Dnk må være villige til å la seg lede. Tendensen i studien er, at man tror at et altruistisk lederskap, med det mål å få deltagerne å gi og ta i forhold til et felles mål, kan være en egnet måte å lede på i forhold til eget fagfelt. De understreker dog, at denne type lederskap må kombineres med profesjoners økte forståelse av betydningen av altruistiske holdninger. De mener at strukturen egentlig er på plass allerede gjennom tjenesteordningene, men fordi organisasjonens strukturer ikke evner å etterspørre dem, må der til prosesser som både bevisstgjør og etterspør i form av evalueringer og andre kontroll- eller koordineringspunkter hvor både tverrprofesjonelt samarbeid og faglig ledelse er markører.

(...) Så et altruistisk lederskap krever også en tydelig eksplisitt ledelse, som gir meg oppbakking til den enkelte profesjons ansvar. Da må jeg akseptere det også hvis jeg blir veldig sint overfor at han har bestemt, men jeg må da kunne det opp med lederen men akseptere at det ble beslutningen, men da må alle akseptere at det var det som ble løsningen/ beslutningen. OK, beslutningen kan gjøres om eller tas opp til vurderingen, men jeg vil alltid foretrekke tydelig ledelse, hvor det er lederen som har mål og mening med hvorfor jeg er i stillingen. (Kat3)

#### 5.4.5 Kirkeordningen og de formelle kravene til kirkelige ledere, sikrer ikke godt nok tverrprofesjonelt samarbeid

Flere av informantene, jevnt fordelt over tjenestene, mener at kirkeordningen og kunnskapskravene til kirkelige ledere, ikke sikrer tverrprofesjonelt samarbeid. De grunngrir det med bristende krav til daglig leder om kompetanse i ledelse, utover det som ligger til å utøve administrativ eller økonomisk styring og kontroll. Der er også en tendens i studien at der er en usikkerhet knyttet til hvor mye ens egen leder har kjennskap til de ulike faggruppernes kompetanse og at det til de vigslede tjenestene er knyttet krav om faglig ledelse. På spørsmålet hvordan deres utøvelse av faglige lederskap er i forhold til nærmeste overordnede, engasjerer diakonene og kateketene seg mer enn kateketene og prestene. En kantor, en diakon og en kateket sier de merker at deres leder ikke vektlegger det åndelige perspektivet tilstrekkelig for å kunne lede dem rett, eller at de administrative og økonomiske systemene ikke støtter opp om en felles oppgave. Prestene reflekterer over ulike uttrykk presters faglig ledelse kan ta, og følgende sitat får eksemplifisere hvordan prestene i studien mener det ikke skal være.

Så denne trenden jeg har sett noen steder, at den enkelte er prest, ut fra sin overbevisning, samvittighet eller mening alt, hvor det fører til at man kjører sitt eget løp, hver man sin liturgi, uansett hvilken rolle vi har i kirken, er det noe som kreves av oss, som det skal være lov å kreve av oss, er at vi er lojale mot de ordninger som finnes. At vi ikke ender som frilanser. Det å kjenne på de frihetene vi har innenfor de rammene vi har, er bedre og mer riktig enn å holde på å teste hvor langt utenfor man kan gå, og samtidig være innenfor. Det er jo en konservativ måte å tenke på, men jeg er veldig lei av sånne profesjonssamvittigheter. (P2)



Det er en tendens at det ikke er åpenbart hvem som har det faglige lederskapet, og diakonene og kateketene mener det er personavhengig ut fra om personene vil være tydelig i sitt lederskap eller ikke. «Folk utøver faglig lederskap på sin personlige måte.» (Kat1) Prestene mener det kan være situasjonsavhengig, også ut fra hvilken formell kompetanse man har og hvor mye man faktisk har jobbet med og reflektert over hva det vil si å være faglig leder. Kateketene mener prestene er meget synlige, uten at det nødvendigvis har med faglig ledelse å gjøre.

Mange prester er mye tydelige i forsamlinger og tar ledelsen lett, og har iboende makt og kan målbære ulike ting på en utmerket måte. Da kan man i iveren også usynliggjøre andre. Du er så mye flinkere enn meg, kan ikke du si noe om det, f eks. Det er helt klart en slik dynamikk... Igjen handler dette å spille hverandre gode å utfordre hverandre på å ta sin egen faglige ledelse.( P1)

## 5.5 Muligheter og utfordringer for tverrprofesjonelt samarbeid i lys av Dnk sin visjon

Informantene fikk spørsmål om hvordan de mener det optimale tverrprofesjonelle samarbeidet mellom de fire tjenestene bør være organisert og ledes på menighetsnivå for løse oppgaven å være kirke ut fra Dnk sin visjon. De fikk også svare på hvilke profesjoner de trenger å jobbe mer med for å nå denne visjonen, og hvilke utfordringer de mener Dnk har for å kunne utføre sitt oppdrag, å være kirke.

### 5.5.1 Der trengs en felles arbeidsgiverorganisasjon, ledet av personer med kompetanse om, og interesse for tverrprofesjonelt samarbeid.

De ulike profesjonene ser forskjellige utfordringer, og flere enn halvparten av informantene, jevnt fordelt over tjenestegruppene, mener at det tverrprofesjonelle samarbeidet bør organiseres i en så flat struktur som mulig og ledes av en person med kompetanse i organisasjon og ledelse, som også er motivert for å lede tverrprofesjonelle, og faglige team. Kateketene etterspør i den forbindelse, en økt bevissthet kring det at ansatte i Dnk både må tørre å lede, og la seg lede.

Kantorer, diakoner og kateketer kobler forutsetningene for et tverrprofesjonelt samarbeid til organisasjons- og lederstruktur, og mener tjenesteordningene bør være overgripende styreinstrumenter, for å sikre nok faglig kunnskap og ledelse til styringsorganer, alle nivåer. De mener også, at den faste representasjon i menighetsråd og andre styringsorganer i Dnk ikke kan være forbeholdt prestetjenesten i en kirke som ønsker at være en bekjennende, åpen, tjenende, og misjonerende folkekirke. Dnk må velge å lede og organisere de leke tjenestene, på alle nivåer, slik at faglig kompetanse fra andre enn prestetjenesten ikke settes til side, men heller bygger bru mellom overlappende arbeidsoppgaver, og delt lederskap, noe som innvirker på gjennomføringsevnen, mener de. Til de trengs en arbeidsgiverlinje, og flere enn halvparten av informantene mener at man må ha kjennskap til vedtatte planer på menighetsnivå og nasjonal nivå. Prestene understreker, at tverrprofesjonelt samarbeid må ledes av mennesker som har et engasjement for og et fokus på tverrprofesjonelt samarbeid, slik at denne ønskede arbeidsmåte får gjennomsyre organisasjonen allerede fra rekrutteringen av nye medarbeidere. De foreslår at det å kunne arbeide i team, bør være et av kravene, ved nyansettelser.

### 5.5.2 Det trengs økt samarbeid mellom tjenestene

Alle mener at man trenger å jobbe mer med de andre tjenestene for å nå denne visjonen. Deres svar skiller seg ad på følgende måte: Kantorene vil arbeide mer med presten, og diakonene etterspør en tydeliggjøring av de ulike tjenestenes oppgaver. De mener rolleoverlappingen som ligger i både tjenesteordninger og organisatoriske strukturer vanskeliggjør tverrprofesjonelt samarbeid. De vil også tydeliggjøre at mangelen på tilgjengelig fagkompetanse i stab og styringsorganene, gir en uheldig skjevhet inn i det tverrprofesjonelle samarbeidet i stabsfellesskap eller i rådsvirksomhet. « (...) fordi vi trenger å kna dette sammen. Vi trenger å jobbe mer men på en annen måte med alle. Her fungerer det bedre enn andre steder.» (D2) Prestene mener økt struktur på samarbeid, og flere bemannede stillinger innenfor de funksjonene som virksomhetsplaner og det daglige livet ellers tilsier, er forutsetninger for å nå visjonen. De etterspør også nok tid til å bli kjent med hverandre og hverandres kunnskapstilfang. Kateketene vil jobbe mer med alle, særskilt vil de bruke diakonens kompetanse inn i ungdomsarbeidet, og arbeide mere med trosopplærene.

### 5.5.3 Visjonen gir rom for teologiske diskusjoner og for hvordan embetet skal forstås

Noen fra de ulike tjenestegruppene nevner at visjonen gir rom for teologiske diskusjoner, og fører utfordringene ved hvordan embetet forstås i forhold til det å våge å tenke nytt om organisasjonsstruktur på tale. Diakonene og kateketene ønsker i den forbindelse økt tydelighet om hvilken kompetanse Dnk trenger for å nærme seg å løse oppgaven å være kirke slik visjonen definerer den, og også en bevisst ledelse i den retningen. I deres refleksjon gjenspeiler seg Dnk sin uavklarte diskusjon om den diakonale tjenestens forhold til embetet.

Diakonene tar faste på den i visjonen økte vektlegging av evangeliet i handling, og hevder det må til en refleksjon av, hva som er relevant diakonal forståelse av å være kirke. Diakonene vektlegger økt samhandling mellom kirken og samfunnets etterspørsel av tjenester fra Dnk, og reiser spørsmål ved på hvilken måte dette er tenkt å påvirke menighetenes prioritering av virksomheten. De mener Dnk trenger å øke både sin bevissthet og sin kompetanse om lavterskeltiltak, samt sosialfaglig kompetanse som kan hjelpe kirken til å møte mennesker i deres livssituasjon, slik hjelpen oppleves som hjelp til selvhjelp og ikke som plaster på et sår, eller som lite relevant. Denne kunnskap mener de må inn i strategisk planlegging og prioritering av menigheters ulike virksomheter, for å virkeliggjøre visjonen. En diakon trekker i den forbindelse frem et eksempel hvor en prest ikke mente kirkens familievern var et godt nok kristent tilbud, fordi det ikke tydelig nok gikk frem at det var kirkens virksomhet, i opplegg og til innhold. «Da tror jeg ledelsen må oppmerksomme det og det må innarbeides i vårt arbeid i vår hverdag. Det må på en måte være en heading på alle ting vi gjør, i alle planer.» (D2)

Særlig kantorer og diakoner undrer seg over situasjoner når nyutdannede prester viser liten refleksjon over sin rolle i et tjenstedifferensiert samarbeidsfellesskap, eller forståelsen av at der allerede foregår virksomheter som er vokst frem ur menighetens stedegethet og visjon for å være kirke, som ikke bare kan stoppe opp eller endres på grunn av en ny prest.

Kantorene forteller om situasjoner når menigheten forventes å tilpasse seg hvilken type musikk presten mener er best egnet.

Prestene gir ikke, som kantorer, diakoner og kateketer gjør, uttrykk for at de i kraft av å være prest har begrensninger i forhold hva de kan eller ikke kan gjøre fordi det ikke er deres oppgave. De gir heller ikke uttrykk for at de selve eller andre mener de mangler nødvendig kompetanse, på grunn av presteutdannelsens begrensninger.

## 5.6 Oppsummering

Studien avdekker følgende utfordringer og muligheter ved tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene på menighetsnivå:

### Utfordringene er

- Uklare roller og ansvarsfordeling
- For mye møter om «feil» saker – samarbeidet handler ofte om mindre relevante saker og oppleves å ta for mye tid
- Kantorer, diakoner og kateketer har ikke tilgang til de fora der beslutninger tas om det som hører til deres faglige ansvar.
- Ensamarbeid om vesentlige strategiske oppgaver oppleves å skje i altfor stor grad.
- Først og fremst diakonene opplever at de enten er nødt å arbeide med feil saker, eller på andres «planhalve», eller være nødt å invitere seg selv inn. De og de andre informantene i studien opplever at den diakonale rollen er for mye en «potet»-funksjon.

### Mulighetene er

- Tjenesteordningene for de fire vigslede tjenestenes forutsetter tverrprofesjonelt samarbeid
- Informantene var enige i at et samarbeid om de riktige tingene; strategisk planlegging, utviklingsarbeid og noen ganger praktisk gjennomføring er noe man vil prioritere.
- Informantene ser ikke hvordan Dnk skal kunne fungere uten en bedre samhandling mellom de ansatte, og mellom de ansatte og de frivillige.
- Informantene ser ut til å være villige i å gi og ta for en felles oppgave.
- Det finnes en vilje til endring.

## 6 Drøfting - om tverrprofesjonelt samarbeid

### 6.1 Innledning

Studien bygger på 12 intervjuer og utgjør således et for lite materiale for å trekke konklusjoner som er representative for alle ansatte i de fire viglede tjenestene i Dnk. Studiens finner dog støtte for noen av funnene i to undersøkelser i Dnk som ble gjennomført i 2012; arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau 2012) og evalueringen av trosopplæringsreformen. (Schmidt 2012)

Samtlige informanter i studien har flerårig erfaring fra nåværende og tilsvarende tjenester andre steder i Dnk, noe de også legger til grunn i sine vurderinger. Svarene i pilotundersøkelsen skiller seg ikke noe avgjørende fra studiens resultat. Drøftingen tar utgangspunkt i de muligheter og utfordringer informantene mener innvirker på tverrprofesjonelt samarbeid på menighetsnivå, muligheter og utfordringer som der blir drøftet opp mot teorier og annen forskning relevant for oppgaven.

Hver av de fire viglede tjenestene kantor, diakon, prest og kateket har, teoretisk sett og ut fra kirkeordningen, et faglig lederskap lagt til sine tjenester. På grunn av hvordan Dnk har valgt å organisere seg og på grunn av den rolle og status prestatjenesten historisk sett har hatt, foreligger der potensielle problemer og konflikter for de tre andre tjenestene, grunnet uklar styring og ledelse. (Hegstad 2009) Kantorens, diakonens og kateketens delaktighet i styrende organer på alle nivåer er begrenset, og i følge studien innvirker dette forhold negativt på deres muligheter til å utøve faglig ledelse, deres evne til å kunne virke i sitt kall og til å oppfylle sine vigslingsløfter. Det innvirker også på tilgjengelig kunnskapsgrunnlag i styringsorganene, og dermed innvirker det på Dnk sin gjennomføringsevne, fordi struktur og prosesser for å sikre de ulike ansvarsområdenes delaktighet som premissleverandører ikke er tilstrekkelig til stede.

Informantene ønsker et mer utbredt samarbeid av strategisk karakter, men funnene avdekker at Dnk ikke godt nok evner å ta vare på kantorens, diakonens og kateketens spisskompetanse, ei heller gi rom for det faglige lederskap som ligger til deres tjenester i følge tjenesteordningene. Bare prestatjenesten er, i kraft av å være biskopens representant, sikret deltagelse i alle styringsorganer på alle nivåer i Dnk. Sett i lys av at tjenestene er tenkt å komplettere hverandre og delvis overlappe hverandre, skaper strukturelle utfordringer økt

risiko for at de konkurrerer med hverandre og motvirker hverandre. Det minsker gjennomføringsevnen for Dnk på menighetsnivå, og i følge studien er samarbeidet mellom de fire vigslede tjenestene begrenset til arenaer der man opplever det mulig å samarbeide; gudstjenester, enkelte årlige arrangementer, sorgarbeid, konfirmasjonsundervisning og ledertrening. Svakheten med kirkeordningen, sett i lys av samfunnets økte kompleksitet, er at man risikerer at en enkeltstående profesjon tar opp i seg for mye av det som var tenkt å være et delt ansvar mellom flere profesjoner. Følgende sitat understreker dette.

Det viktigste målet er å forkynne evangeliet, det er kirkens nr. 1. Det er flere enn presten som kan; kirketjenere, tekstlesere, organisten, alle skal vi peke i den retningen. Der skal de forskjellige profesjonene jobbe sammen. (Kan3)

### 6.1.2 Studien avdekker utfordringer som tverrprofesjonelt samarbeid anses egnet for å løse

I følge denne studien er der sprikende forståelse for hva tjenesteordningene sier om hvem som kan gjøre hva og hvem som har ansvar for hva. Tjenesteordningene legger teoretisk sett til rette for et tverrprofesjonelt samarbeid ut fra grunnlaget at de ulike vigslede tjenestene har et kompletterende og delvis overlappende ansvar, mandat og faglig lederskap i Dnk.

Arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau 2012: vi) avdekket fire utfordrende arbeidsforhold; arbeidskrav, lederutydelighet, eksterne forventninger samt konflikter. Da snakker vi om konflikter som først og fremst kommer av faglige konflikter og personkonflikter. Studien bekrefter det Arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau 2012: vi) sier om at disse forhold innvirker negativt på muligheten for tverrprofesjonelt samarbeid i Dnk på menighetsnivå. De forskjellige tjenestenes spesialiserte kunnskap kan, sammen med menigheten og den konteksten den virker i, bidra til å virkeliggjøre oppdraget å være kirke dersom de i større grad involveres i både det strategiske og operative arbeidet. De trenger også å bli vurdert som en del av ledelsesfunksjonen med styringsrett på grunnlag av sitt faglige ansvar og mandat. Videre i teksten drøftes de muligheter og utfordringer for tverrprofesjonelt samarbeid på menighetsnivå, som studien avdekker.

Kantorene, diakonene og kateketene i studien opplever en frustrasjon i arbeidssituasjonen. Dette kan forklares ut fra teorier om hvilken betydning uavklarte roller har og hvordan et manglende, reelt tverrprofesjonelt samarbeid påvirker arbeidsglede, trivsel, motivasjon og stress.

### 6.1.3 Samarbeid minsker arbeidsrelatert stress og uklare roller øker stresset

Alle de 12 informantene mener graden av manglende tverrprofesjonelt samarbeid spiller inn på graden av slitasje og belastning. Prestene ønsker mer samarbeid av strategisk og tverrprofesjonell karakter, men mindre av det operative samarbeidet som de opplever at det er for mye av. Kantorer, diakoner og kateketer opplever at for mye av samarbeidet skjer på andres premisser, og det blir understreket at eksisterende samarbeid mer er å definere som flerfaglig fordeling av arbeidsoppgaver på operativ nivå, enn tverrprofesjonelt samarbeid. Alle i studien opplever å bli hørt på, men kantorene, diakonene og kateketene opplever i mindre grad enn prestene å bli lyttet til på en måte som blir tatt til etterretning når det gjelder faglige spørsmål.

Forskningslitteraturen viser at et reelt samarbeid kan være avlastende på grunn av sosial støtte og profesjonell og faglig deling av kunnskap. Den viser også at de som arbeider i team, har lavere stressnivå enn de som arbeider alene, eller i løse konstellasjoner. (Thylefors 2013:15) Overlappende arbeidsoppgaver og uklare roller, ansvar og mandat er forhold som innvirker på det psykososiale arbeidsmiljøet. Å jobbe alene med krevende og strategiske oppgaver, som involverer flere tjenesteområder, oppleves av de fleste av informantene i studien som belastende. Der er knyttet stress og slitasje til tidligere nevnte uklare roller og forventninger, og til konflikter som gjelder ens egen arbeidssituasjon.

Evalueringen av trosopplæringsreformen i 2012 (Schmidt 2012) styrker disse funnene i studien, og viser for eksempel på et negativt forhold mellom det tverrprofesjonelle samarbeidet som teoretiske finnes der og det reelle samarbeidet.

Når det gjelder Dnk avdekker funnene i studien at manglende diakonal kompetanse og forståelse hos andre faggrupper og manglende midler, hindrer diakonien i å utføre sine oppgaver på en tilstrekkelig og faglig god måte.

## 6.2 Sammenhenger mellom organisasjonsstruktur, ledelse, motivasjon og psykisk arbeidsmiljø

Utfordringene for samarbeid i Dnk mellom de vigslede tjenestene omfatter nesten samtlige av de forhold som Axelsson og Axelsson tar opp i sin modell om hindringer for samarbeid. (Axelsson 2007) Modellens tre hovedkategorier er; strukturelle hindringer, kulturelle hindringer og andre hindringer for samarbeid.

Dnk sin arbeidsgiverorganisasjon, som bygger på en råd- og embetsstruktur, understreker i praksis prestetjenestens spesielle rolle. Det gjør den på en slik måte at det innvirker negativt på de tre andre vigslende tjenestenes evne til å utøve sitt faglige lederskap og å utføre sin tjeneste. Studien avdekker at måten menighetsråd og fellesråd forholder seg til de tre andre vigslende tjenestene oppleves som lite tjenlig for et felles oppdrag - å være kirke. Dette tar seg uttrykk i at styringsorganene mangler forståelse for og kunnskap om det ansvar, mandat og faglig ledelse som er lagt til de fire vigslende tjenestene, også i forhold til deres rolle i styringsorganene. Funn i arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau 2012:7) støtter funn i denne studien om utfordringene den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen skaper. Dette innvirker på for eksempel arbeidsrelaterte, faglige konflikter og personkonflikter, og svekker evnen til å stå sammen om en felles visjon med arbeidet.

På grunn av denne manglende sikring av faglig kompetanse på alle styringsnivåer, bidrar ikke kirkedemokratiet nødvendigvis til tilstrekkelig beslutningsunderlag i styringsorganer og andre strategiske fora, og heller ikke til gjennomføringsevne på menighetsnivå. Funnene i studien viser at det i praksis bare er prestetjenesten som gis rom til å utøve faglig ledelse på en tilfredsstillende måte. Dette fører til at det blir altfor vilkårlig hvilke forutsetninger som gis de andre tjenestene til å kunne utføre sitt faglige lederskap.

### 6.2.1 Ujevnt maktforhold mellom de fire vigslende tjenestene

Studien avdekker at prestetjenesten har et mer anerkjent og større mandat for sin rolle i Dnk blant menigheten og dens styringsorganer, enn den har blant de andre tre vigslende tjenestene. Når en prest går ut over grensene for det ansvar og mandat som er lagt til prestetjenesten på en slik måte at det hindrer eller minsker de andre tre vigslende tjenestenes utøvelse av faglig ansvar og mandat, trekker disse prestetjenestens legitimitet i tvil.

Byrkjeflot (1997: 453, 422) mener dette kan forklares med at man ikke stiller seg bak ledere som hevder å ha et helhetssyn, men ikke har forutsetninger for å kunne ha det. Evnen til å utøve faglig ledelse er en vesentlig side ved de vigslende tjenestene, og Abbott (1988) mener, i tråd med det studien viser, at det er vanskelig å få ut det beste av de profesjonelle hvis de ikke har en arena, et forum, å formidle sin kunnskap på. Thylefors understreker at den med minst makt etterspør samarbeid, noe denne studien også viser, at de som har minst makt av de vigslende tjenestene, kantor-, diakon-, og katekettjenesten etterspør mer samarbeid. Mange års



forskning viser sterke tendenser til samsvar mellom formell status og verbal aktivitet i arbeidsmøter. (Thylefors 2013:104-108)

### 6.2.2 Konsekvenser av marginalisering av kunnskap og faglig legitimitet

Studien beskriver at kantor, diakon og kateket ofte ikke blir involvert når deres fagkunnskap burde bli tatt med på råd. Thylefors (2013) og Byrkjeflot (1997: 424) mener at en funksjon som er premissleverandør, men som stadig opplever at dens innspill kommer for sent inn i arbeidsprosesser, bør komme tidligere inn på grunn av sin strategiske rolle. En funksjon kan enten komme inn på feil nivå; for tidlig eller for seint, eller ikke bli tatt med i det hele tatt, fordi styringsorganer og andre i ledende funksjoner oppfatter den som mindre relevant, eller rent av ikke som nødvendig. Kunnskap som ikke brukes kan risikeres å glemmes eller vurderes som uviktig. Mekanismene som trer i kraft ved en slik marginalisering av kunnskap, kan ta seg uttrykk som at der blir stilt tvil ved den person som representerer denne faggruppen og dennes deltagelse i besluttede organer, altså personliggjøring. Dette har flere av informantene i studien opplevd. Byrkjeflot bekrefter betydningen av faglig legitimitet for en profesjon. Han understreker at den som rår over gitt faglig kunnskap også er faglig leder. Hvis det ikke er slik, mener han at der opptrer en vurdering av fagets aktualitet som undergraver faglig ledelses legitimitet. Dette kan styrke funnene i studien som viser de utfordringene kantorene, diakonene og kateketene opplever i forhold til manglende fora for å utøve faglig ledelse. Enten har de aldri hatt denne faglige legitimiteten i Dnk sitt faglige lederskap, eller så er den blitt svekket. Byrkjeflot (1997:419-425) sier at faglige ledelse som ikke er begrunnet på ”saklig vis” og dermed kan stilles spørsmål ved, kan svekkes og undergraves. Dersom prestetjenesten er den eneste av de fire vigslede tjenestene som er begrunnet på ”saklig vis”, kan det forklare hvorfor de andre tre vigslede tjenestenes mandat er svekket.

### 6.2.3 Forståelse av embete, samt styring og ledelse sin betydning for prioriteringer og valg av organisasjons- og lederstruktur i Dnk

Forståelsen av embetet og hvordan de vigslede tjenestene er tenkt å interagere sammen, er vesentlig for utformingen av organisasjons- og lederstruktur i Dnk. I følge Leavitt sin funksjonsmodell (Kirkhaug 2015:19-21) er der en vekselvirkning mellom en organisasjons indre og ytre forhold. Forskningen innenfor organisasjons- og lederskap har dreiet seg fra

rasjonalistiske ledningsprinsipper til vektlegging av forståelse og tolking av arbeidsoppgaver. Regler og strukturer bedømmes ikke lenger å være tilstrekkelige styringsmidler, fordi virkemidler for styring og ledelse forutsettes å bygge opp under de styringsmekanismer som egner seg for den enkelte organisasjons- og lederstruktur.

At det er lagt styringsrett til lederrollen, er i følge Arnulf (2012:8-9) en av forutsetningene for å kunne lede. Denne styringsretten over faglig ledelse innen eget fagfelt er i følge studien i beste fall mangelfull for kantor, diakon og kateket. I Dnk gjør forståelsen av embetet at prestetjenesten er den som konstituerer Dnk. Den er også den tjenesten som har prioritet i kirkens overføringer i statsbudsjettet. Så også av økonomiske årsaker er prestetjenesten den vigslede tjenesten som har tilstrekkelig representasjon i alle menigheter, til forskjell fra de andre vigslede tjenestene.

Fordi prestetjenesten er tillagt mandat for å kunne utføre de fleste arbeidsoppgaver i Dnk, kan denne forståelsen være grunnen til at det bare er prestetjenesten av de fire vigslede tjenestene som er representert i Dnk sine styringsorganer på alle nivåer. Der er en tendens, noe også prestene i studien mener, at det på alle styringsnivåer kan bli tatt uhensiktsmessig mye hensyn til prestetjenestens behov eller vektlegging av en sak, og ikke sjeldent på bekostning av andre tjenester. Dette er en utfordring i Dnk sine styringsorganer på grunn av mangel på delegert makt og autoritet til flere enn prestetjenesten.

Prestetjenesten er å regne som en spesialist blant andre kirkelige spesialister, men den lange tradisjonen knyttet til dens ansvar og mandat, preger i for stor grad tjenesten i dag. Dette kan gi presten styringsrett over oppgaver som hører til andre tjenesters ansvar og mandat.

Byrkjeflot (1997:427-428) vektlegger at det på grunn av økt kompleksitet ikke nødvendigvis kommer til å være en sammenheng mellom kyndighet i et fag, og myndighet i virksomheten. Han mener, at ledelse er samordning og legitimering av komplekse virksomheter. Dette forutsetter en tydelig overordnet ledelse for å sikre folk den nødvendige autonomien slik at de kan opptre ansvarlig og interaktiv innad og responsivt utad.

Uten at det faglige lederskapet til de fire vigslede tjenestene sikres på en bedre måte enn det blir gjort i dagens embets- og rådsstruktur, er det utfordrende at frivillige, uten nødvendig kunnskap innenfor de forskjellige tjenesteområdene kan fortsette å ha den styringsretten de har i dag. Sett i lys av disse perspektivene utfordrer kirkedemokratiet fagligheten. Dette betyr ikke at en faglighet som blir tatt på alvor setter kirkedemokratiet til side, men at de frivillige

som sitter i styringsorganene må få nok kunnskap om alle tjenesteområdene for å kunne ta rette beslutninger.

Dette bekreftes av Hegstad (2009:33-34) som mener at Paulus vurderte tjenestene i plural og ikke i polaritet med hverandre, og hevder at Dnk har valgt å se bort fra Nye Testamentet's mangfold av tjenester, for å ensidig fokusere på Confessio Augustana artikkel 5 i sin diskusjon om, og i vurdering av embetet. Han hevder at Dnk siden 1960-tallet bevisst har valgt en uklarhet om hva vigslingen av diakon og kateket betyr for forståelsen av embetet, og hvilke tjenester som inkluderes i det, og at Dnk heller burde ta sine økumeniske forpliktelser på alvor. Stålsett (2004) er inne på det samme, og mener det økumeniske samarbeidet forutsetter en fortsatt debatt om Dnk sitt syn på embetet, og viser til at i følge Første Kor 12,4-11 (Bibelen 2011) er Kirken og kroppen en, men nådegavene og tjenestene er flere.

### 6.3 Samband mellom organisasjons- og lederstruktur og motivasjonsfaktorer og arbeidsrelatert stress

Valg av organisering og ledelse av en virksomhet, samt utøvelsen av ledelse påvirker, som det er gjort rede for i kapittel 3, arbeidsopptak, motivasjon, og arbeidsrelatert stress.

#### 6.3.1 Prestetjenesten -og diakontjenesten er mer utydelige enn kantor- og katekettjenesten

I følge studien er de fire vigslende tjenestene i ulik grad utydelige i forhold til ansvar og mandat, men oppfatter diakontjenesten og preste-tjenesten som mer utydelige enn kantor- og katekettjenesten. De er begge overbelastet, og jobber med delvis feilaktig prioriterte oppgaver i forhold til tjenesteordningene. Prestetjenesten skiller seg ut i forhold til de andre tre vigslende tjenestene, og i kraft av embetet og presteeksamen er det i Dnk nesten grenseløst hvilket ansvar og mandat som i praksis kan ligge til preste-tjenesten. I følge studien kan dette skape unødige utfordringer for kantorer, diakoner og kateketer i forhold til det ansvar og mandat og faglige lederskap som er lagt til deres tjenester. Dette aksentueres dersom menighetsrådene og daglig leder av kirkelig stab, ikke evner å se, eller anerkjenne de ulike profesjonenes faglige lederskap.

(...) hvem gjør hva? Og det er en utfordring jeg tenker kirken har. For det stiller jo veldig store krav til nettopp samarbeid og en åpen og god kommunikasjon hvor en også kan få frem uenighet i tenkning i ikke minst enighet utmeislet i det små, tenke strategisk sammen, som gjør at både arbeidsfellesskapet innad i staben og samarbeid mellom ansatte og frivillige, MR og andre grupper, blir styrket og at en kjenner at vi er et VI. (P1)

### 6.3.2 Hva som motiverer og demotiverer i en arbeidssituasjon

Samtlige kantorer, diakoner og kateketer i studien bærer med seg erfaringer om å bli vurdert som annenrangs tjeneste i forhold til prestatetjenesten, enten fra der de jobbet ved intervjuutfellet, eller fra tidligere jobber i Dnk. Å ikke ha en selvklar arena i alle styringsorganer der tjenesten man er faglig leder for, bidrar til dette bildet.

Funnene i studien styrkes av tilsvarende funn i arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau 2012), som også kobler sammen stress og manglende forutsetninger som hindringer for å kunne virke i sitt kall.

Herzberg (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik 2013: 260-262) vektlegger i sin forskning hva som motiverer eller demotiverer i en arbeidssituasjon. Det går på forholdet mellom hvordan en persons kunnskap og ferdigheter blir tatt vare på og hvordan personen opplever seg behandlet. Det går på mekanismene om hva som skjer når man er ansatt på grunnlag av spesialisert kunnskap, der kunnskapen, eller en selv ikke blir etterspurt. Herzberg (ibid.) vektlegger at der må være en sammenheng mellom arbeidsgivers krav til formell kompetanse, og det reelle arbeidsinnholdet. Egen forventning koblet til arbeidsoppgave og måloppnåelse ut fra formell kompetanse og utlysningstekst som ikke stemmer med reelt ansvar og reelle arbeidsoppgaver, kan ikke fullt ut oppveies av andre forhold som at man ellers blir tatt godt vare på, eller får høy lønn. De formelle kravene til utdanning på masternivå og profesjonsstudier, er for de fire vigslede tjenestene i Dnk; kantor, diakon, prest og kateket relativt like.

Profesjonalisert virksomhet evner ikke alltid å ta vare på ansattes spisskompetanse. Som gjort rede for i kapittel 3, kan profesjonalisert virksomhet virke teknokratisk i sin oppbygning og være preget av regelstyrt styring og ledelse. Dette i seg selv kan innvirke negativt på kompetente ansattes motivasjon og drivkrefter, fordi organisasjoner som har strukturer og prosedyrer som styringsvirkemidler ikke evner å ta vare på ansatte med spesialisert kunnskap. (Mintzberg gjengitt i Jacobsen og Thorsvik 2013:96-97)

I kraft av sin spisskompetanse synliggjør en av kateketene betydningen av at formidling av for eksempel lignelser til barn og unge i ulike aldrer ikke blir en gjentakelse av det de har hørt før, men at formidlingen tilpasses den aktuelle aldersgruppen både i form og vektning av innhold, slik at den skaper rom for egen refleksjon. Prestetjenesten har ansvar for all kirkelig undervisning, men i denne saken bør fagdidaktiske overveielser ha forrang så lenge teologien er i tråd med Dnk sin lære. Oppgaven blir å finne ut hvilken formidling som skaper undring og refleksjon i barnet, eller den unges liv, slik at det kan skapes egen tro og ikke bare blir formidling av en annens tro.

(...) man har en dybde i sin profesjon, møter hverandre i det tverrprofesjonelle. Det du egentlig gjør, er at du går ut fra, som alle andre arbeidsplasser, at dette er min profesjon, og dette er forventet av meg. Man går ut og diskuterer en sak. Det opplever jeg noen ganger blir sett på som litt farlig og nesten lite for dypt, fordi ”Nå skal vi ikke ta det så alvorlig her”. Jeg holder jo på å bli sprø. ( Kat3)

### 6.3.3 Deling av kunnskap, om å gi og ta – et uttrykk for samarbeid og faglig ledelse

Studien avdekker at mye i Dnk er tuftet på tradisjoner og personlig overbevisning. Dette kan innvirke på holdninger overfor gyldig kunnskap og deling av kunnskap.

Studien bekrefter også det Willumsen m.fl. (2009:24-27) mener om at kunnskapssamarbeid forutsetter kjennskap til og anerkjennelse av hverandres kunnskapsgrunnlag og at profesjoners autonomi i kraft av sitt kunnskapstilfang kan avvise eller bekrefte gyldig kunnskap, tolkning og valgte metoder hos andre profesjoner ut fra en vitenskapelig og erfaringsbaserte kunnskap. Willumsen m.fl. vektlegger betydningen av deling av kunnskap i det tverrprofesjonelle samarbeidet, og deler inn kunnskap relevante for tverrprofesjonelt samarbeid i fire nivåer; kjernekompetanse, overlappende kompetanse, felleskompetanse og spisskompetanse.

Det er mulig å se en kobling mellom studiens resultat, og teorier som styrker det forhold, at der er ulik status koblet til tjenestene, og at der er en synlig sammenheng mellom dette og hvilken posisjon og representasjon de ulike tjenestene har i styringsorganene i Dnk.

(... )føler vi bruker altfor mye tid og energi på å snu steiner og fine måter å spare penger på... det blir for mye fokusert på det og ikke på forventningene på meg, jeg setter opp forventningene på hva jeg skal gjøre selv. jeg tror at den økonomiske situasjonen fra ledelsen gjør at det ikke blir løftet over kroner og øre –nivået. Ideelt sett jobber vi ikke godt. Men det er ikke lett å få til, det er penga som rår vet du. (Kan3)

Mintzberg (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik 2013:96-99) beskriver at det profesjonelle byråkratiet består av utdannede individer med spesialistkompetanse innenfor sitt område, noe som gir dem en betydelig kontroll over sitt arbeid, og deres spesialistkompetanse gjør at de har makt i organisasjonen. I Dnk gjelder dette i følge studien prestetjenesten, men i langt mindre grad de tre andre vigslede tjenestene. Dnk sin lærenemnd er sakkyndig i teologiske spørsmål, men der er ikke tilsvarende nemnder for de andre tre vigslede tjenestenes profesjonsområder.

Studien avdekker at Dnk trenger å bli bedre på å integrere nye funksjoner med nåværende og få dem til å interagere, slik at kompetanse og engasjement blir tatt vare på både hos nytilsatte og andre ansatte. Endringer i virksomheter kan lede til at tjenester kan få et endret og mer tydelig mandat, slik diakoner, kantorer og kateketer har fått gjennom reformer i eller utenfor Dnk de siste 10 årene (KM 06/06, KM 04/09, KM 04/11, KM 05/11, KM 06/11, KM 09/11, KM 14/11, St.meld.nr47. (2008-2009) (2009))

Endringen Dnk er i, kan innebære at nye funksjoner oppstår, blir gjort selvstendige og danner utgangspunkt for ny organisatorisk tjenstedifferensiering og autonome enheter. Leder for trosopplæring er en slik ny faggruppe, med tilhørende faglig ansvar og mandat. Opprettelsen av denne nye faggruppen innvirker på forståelsen av kirkelig undervisning, og da fremst på preste- og katekettjenestens rolle i undervisningen. Der foreligger et forslag om å gjøre om katekettjenesten til leder for trosopplæring. Der foreligger også et forslag om å tilby de vigslede kateketer som ønsker det, en påbygningsutdanning med formål å bli vigslet til prestetjeneste. Dette er et eksempel som viser hvordan kirken til enhver tid har frihet til å organisere seg slik den mener tjener formålet best.

Slik utvikling i virksomheter kan gjøre tjenester mer synlige og tydelige i forhold til andre tjenester og funksjoner, og nye grenseoppganger og samarbeidsformer kan trenge å sees over for å få samarbeid og jobboppfyllelse til å fungere. Det blir understreket i studien at kallet,

vigsling til tjeneste og det spesielle ved en tjeneste ikke gir noen retten til å overse, eller på andre måter kjøre over andre.

(...) Det er da helt avgjørende. Det er maktpåliggende for å komme videre i menighetsutvikling og menighetstenkning. Livet står ikke stille, vi må ha samarbeid, det er første bud. (P1)

I følge arbeidsmiljøundersøkelsen er der i virksomheter det er knyttet tanker om kall til, en økt risiko for at ansatte kan oppleve en ekstra belastning når forutsetningene for å kunne fylle sine vigslingsløfter ikke er til stede. Grunnen til det er at et kall kan skape et overengasjement for en oppgave. (Lau 2012:1-3)

#### 6.3.4 Personlighetens betydning for evnen til samarbeid og behovet for ledelse ved nyansettelser

Studien viser at personligheten har betydning for evnen til samarbeid, og at arbeidsmiljøet og mulighet for tverrprofesjonelt samarbeid kan endre seg med nye medarbeidere, både til det bedre og til det dårligere. Informantene etterspør økt bevissthet hos ledelsen om betydningen av å korrigere atferd hos nytilsatte som enten ikke blir skolert inn i stedets kultur og arbeidsforhold, eller selv ikke har innsikt nok til å ta til seg de av seg stedets skikker som støtter og muliggjør samarbeid. De understreker at verdier som går på samarbeid, må vektlegges mer enn i dag og følges opp av ledelsen. Dette styrkes av funn i arbeidsmiljøundersøkelsen i 2012 (Lau 2012) og evalueringen av trosopplæringsreformen samme år. (Schmidt 2012)

Informantene mener at det i Dnk i for stor grad er mulig for den enkelte å selv ta avgjørelser tuftet på ensidige, profesjonsspesifikke, faglige begrunnelser, og velge dem som grunn for, eller som hindring for samarbeid, noe som også spiller inn på graden av kunnskapsdeling. Følgende sitat understreker behovet for prosesser som følger opp og sikrer tverrprofesjonelt samarbeid, noe Willumsen m.fl. understreker behovet av. (2009)

Det ligger et grunnlag for det i oppdraget vårt. Jeg synes ikke at strukturen gir oss et grunnlag for det, men ut fra målet er der det. Men jeg synes heller ikke at utgangspunktet for hvordan vi utdannes nødvendigvis gjør det, at man får respekt for hverandres fagkompetanser. Organisasjonsmessig synes jeg ikke heller at det gjør det. (D2)

Studien avdekker manglende samsvar mellom utlysningstekst, rekrutteringsprosess og det reelle jobbinholdet, for eksempel at det man er ansatt for å gjøre utføres av noen annen. Det viser behovet for økt bevissthet i besluttede organer på menighetsnivå og oppover, også angående hvilken kompetanse og personlig egnethet som bør etterspørres ved nyansettelser. Uklare forventninger og krav til arbeidsinnsats kan lede til både uhelse og lite trivsel i arbeidssituasjonen, noe som kan forbedres gjennom en mer gjennomtenkt og ledet rekrutteringsprosess som også inkluderer sosialisering på arbeidsplassen og oppfølging av rekrutteringen. Følgende sitat eksemplifiserer dette.

Utlsningstekst som sammen med arbeidsinstruksen er bindende. Arbeidskontrakten er med på å tydeliggjøre noen forventninger på hva man forventes gjøre et sted. Profesjon og person veves så tett sammen, noen er styrker og noen er svakheter. Noen er sterkere og mer komfortable i et sikt i menigheten og ha respekt for det. Men noen ganger er det lurt å gå ut av komfortsonen for å utvikles som fagperson. Det tror jeg man kan utfordre hverandre på i arbeidsfellesskapet. En diakon er ikke bare en ungdomsdiakon eller en diakon for eldre, hvordan utvikles diakonien for eksemplet. Gjelder alle, stimulere hverandre til å utvikles i et arbeidsfellesskap, hvordan spille hverandre gode. Kan jo kanskje fort skje i små staber, ikke minst; så har vi alltid gjort eller dette har vi forsøkt og dette vet vi. (P1)

### 6.3.5 Faglig ledelse, profesjonskamp, rolleproteksjon, og bruk av herskertechniker

Faglig ledelse rommer mange faglige elementer og overveielser, og er avhengig av at de andre faggruppene tar sitt lederskap på alvor og at beslutninger ikke tas andre steder enn i formelle fora. Studien avdekker at der nødvendigvis ikke er tilstrekkelig samsvar mellom hva kantorer, diakoner og kateketer er ansatt til å utføre, og det de reelt gis mulighet til å utføre i praksis. Samtlige tre kantorer, diakoner og to kateketer, men ingen av prestene, opplever at



utfordringer ved uavklart ansvar og mandat preger deler av deres hverdag, skaper frustrasjon og innvirker negativt på stress og opplevd arbeidsglede.

Nesten samtlige av kantorene, diakonene og kateketene har i forskjellig grad opplevd at andre, både prester, andre ansatte og menighet, opplever vektleggingen av egen profesjon eller fag som truende. De mener å oppleve en forskjell for når de selve taler, legger frem et anliggende, eller argumenterer for sin forståelse, og når en prest gjør det samme, uansett om det i sak ikke hører til prestetjenestens faglige ansvar og mandat. Uavhengig av prestens intensjoner, viser studien at han blir letter hørt enn det de andre vigslede tjenestene blir. To kantorer, tre diakoner og to kateketer svarer at de har opplevd dette både der de er ansatt i dag og i andre ansettelsesforhold andre steder i Dnk, og at dette har bidratt til at de valgte å slutte i stillingen de da var ansatt i. Noen mener det har innvirket negativt på deres selvbilde og fått dem å tvile på seg selv. Thylefors (2013:24-26) mener dette kan vise en maktforskyvning mellom profesjonene, og hevder profesjoner kan bruke ulike mekanismer for å beskytte seg, sitt kunnskapstilfang og sitt vitenskapelige grunnlag for faget. Når det er sagt mener hun at krangling i tverrprofesjonelt samarbeid er sunt, fordi ulik kunnskap og metode må bryne seg på hverandre, noe som også handler om anerkjennelse av andres kunnskap. Hegstad (2009) vektlegger det å kunne fokusere både på egen egenart og samtidig anerkjenne andres, men understreker at det forutsetter mer samarbeid. Thylefors (2013:133-138) er enig med Hornby og Atkins i at pleie av roller er akseptabelt så lenge den er altruistisk. Dersom pleien av roller ikke har felles beste som mål, men heller er et uttrykk for vedlikehold av en rolles status i fht de andre, er det ikke tjenlig. Overdreven proteksjonisme, eller ekspansjon av eget profesjonelt domene på bekostning av andre profesjoners rolle, er heller ikke tjenlig. Studier av organisasjonsformer kan i følge Abbotts fire (4) regler for profesjoners tilblivelse vise hvordan yrker kontrollerer sitt kunnskapstilfang og utøvelse. (Abbot år 1988:2)

Informantene forteller om opplevelser av andres bruk av herskertekniker i form av f eks usynliggjøring av kompetanse, ufarliggjøring av innspill og utestengning fra møter de egentlig burde deltatt i. Diakonene opplever mer enn de andre vigslede tjenestene bruk av personliggjøring i et bristende, tverrprofesjonelt samarbeid. Deling av kunnskap er et uttrykk for samarbeid og tverrprofesjonelt samarbeid avhenger av vilje til deling av kunnskap. Derfor rammer slike holdninger, som kan virke som rolleproteksjon (Thylefors 2013:24-26,133-138) og manglende forståelsen av egen og andres rolle og kompetanse særskilt hardt, og kan lede

til kranling i et tverrprofesjonelt samarbeid. Behov av en tydelig ledelse i slike situasjoner blir etterspurt i studien fordi de fleste av informantene sier at dette med å gi slipp på sitt ego og tørre å gå utenfor ens egen profesjons boks, er nødvendig for å kunne samarbeide, men at komfortsonen for det er ulik fra arbeidssted til arbeidssted. Det er personavhengig, men også et spørsmål om hvordan arbeidet er organisert om det legger til rette for en slik type samarbeid, eller ikke, noe følgende sitat er eksempel på.

Men så kan kultur forandre seg over tid. Så jeg opplevde også at det endret seg til å ikke bli sånn i det hele tatt. Og det plaget meg, man ble veldig vant til å jobbe med sitt eget. Og ikke, jeg prøvde å invitere meg inn i noe, men det vart toppen at jeg ja, ja , kunne gå inn og gjøre mitt og så ut igjen, men det er ikke det jeg forbinder med samarbeid. Og trosopplæring som egentlig skulle bygget på samarbeid, ble det sånn med, det er tråkig. (D1)

Studien viser at mangelfull ledelse og personligheter som får for stort spillerom og innflytelse, også innvirker på dette forhold, noe som får støtte i arbeidsmiljøundersøkelsen i 2012. (Lau 2012:29-31)

## 6.4 Tverrprofesjonelt samarbeid

### 6.4.1 Tverrprofesjonelt samarbeid bidrar både til økt læring og til økt måloppnåelse

Studien viser at en skjevprioritering av nødvendig kompetanse på menighetsnivå innebærer manglende kompetanse innen visse områder. Dette innvirker på Dnk sin gjennomføringsevne. Manglende faglig kunnskap, både ved analyse av menighetens behovsgrunnlag og ved forslag til tiltak, kan føre til at gjennomførte tiltak ikke gir forventet effekt fordi valgte virkemidler ikke egner seg for å nå det oppsatte målet. Manglende kompetanse kan også føre til at analysen av hva utfordringen er mangler, eller at endringsimpulsen mangler tilstrekkelig faglig vurdering for å kunne føre til ønsket resultat.

I følge Stålsett har den diakonale tjenesten en undervurdert posisjon på menighetsnivå. Han (Stålsett 2004) understreker at «(...) kirken som Kristi kropp trenger handlinger og tegn for å nå fram med et bilde av Jesu kjærlighet som kan forløse mennesker i vår tid og sette dem fri».

Thylefors (2013:14) mener at tverrprofesjonelt samarbeid, gjennom kontakt med andres kunnskap og metoder, legger til rette for økt læring blant ulike praktikere. Gjensidig utbytte i et team anses å øke ikke bare forståelsen for, og kunnskapen om andre områder, men skjerper kompetansen innenfor ens egne spesialistområder. Dette overensstemmer med resultatet i studien, og blir formulert slik av en kateket; «(...) når samarbeid fungerer kan jeg virke bedre i min profesjon.» (Kan2) I tillegg sies dette samarbeidet å stimulere til utvikling av ny kunnskap, som da vil vokse frem i grenseområdene mellom ulike profesjoner og disipliner. Følgende sitat understreker dette.

I etterkant kom han og sa at han merket godt at jeg hadde en annen fagbakgrunn for å håndtere saken. (...) Det å holde på sin profesjonalitet handler om hvor trygg du er i utdannelsen din og jobben din. Samtidig bør man glemme det litt, hvis man vil samarbeide, men vite at det ligger der. Sånn ønsker jeg at det skal være. Men det avhenger jo av at du har kollegaer rundt deg som vet hva du har for kompetanse og som ser hva du har for kompetanse. Hvis du ikke har det, vil du jo bli enda mer firkantet. Bli steile på sine ting da. (D2)

En sogneprest oppdaget her verdien av en annen profesjons spisskompetanse innenfor eget fagfelt, og bad derfor diakonen om hjelp i forbindelse med sorgarbeid.

#### 6.4.2 Ledelse av tverrprofesjonelt samarbeid

Det faglige lederskapet knyttet til de fire vigslede tjenestene vurderes i følge studien å ha stor betydning for måloppnåelse knyttet til Dnk sin visjon. Med bakgrunn i Dnk sin organisering og den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen, reiser studien spørsmål ved hvordan ledelsen av tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid skjer i Dnk.

Studien bekrefter det Thylefors (2013:37-38) sier om at et kjennetegn på et tverrprofesjonelt samarbeid er at profesjonene er sidestilte, likeverdige og satt sammen for å løse en felles oppgave i kraft av sin særskilte kunnskap. Forholdet at ingen profesjon er underlagt noen annen profesjon, kan utfordre de mest autonome profesjonene, eller andre med makt og innflytelse i organisasjonen. Disse utfordringene tas opp av informantene flere steder i studien. Byrkjeflot (1997:428) mener at konkurransen mellom ulike profesjoner og ekspertiseområder, i mange tilfeller er en hindring for overordnet samordning.

#### 6.4.3 Altruistisk lederskap og den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen

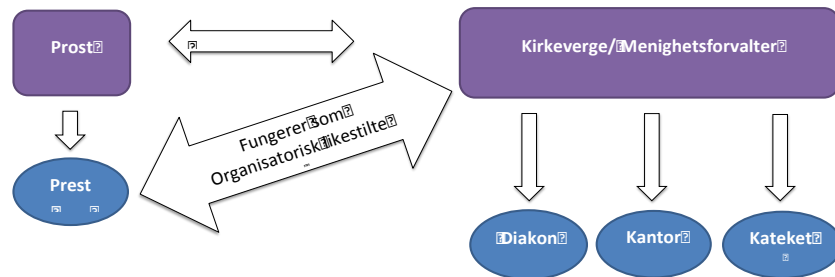
I forhold til et tverrprofesjonelt samarbeid blir gjerne det altruistiske lederskapet fremmet som særskilt egnet fordi det kjennetegnes av å få mennesker til å snakke sammen og forhandle om det som tjener oppgaven best, og å motvirke profesjonskamp. (Willumsen 2009:104-115)

Den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen som Dnk har i dag, kan mange ganger komme til å motvirke et altruistisk lederskap fordi den i konfliktsituasjoner kan underbygge profesjonskamp i stedet for å bygge den ned, noe studien viser.

Prosten er, i den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen, faglig leder av prestedtjenesten på menighetsnivå, og kan betraktes som hierarkisk sidestilt med daglig leder av kirkelig stab. Daglig leder har budsjett – og personalansvar for all annen virksomhet enn prestedtjenesten, noe som bidrar til et administrativt ansvar fremfor faglig ledelse. Kirkhaug (2015:131-133) omtaler at profesjoner har en faglig leder og en administrativ leder, men studien avdekker at for kantor, diakon og kateket mangler en strukturert, faglig ledelse. Biskopen har tilsyn. Det er mer en tilfeldighet om daglig leder har profesjonskunnskap innenfor ett av de tre vigslede tjenesteområdene, en kunnskap som i seg selv ikke kvalifiserer til faglig ledelse for andre tjenesteområder. Både forskningslitteratur og det informantene i denne studien har erfart, er at det viktigste for å være leder er at man har kunnskap om ledelse og har kunnskap om personalhåndtering.

I praksis oppfattes gjerne daglig leder å være på likt hierarkisk nivå som sogneprester, og dermed er ikke prestedtjenesten og de andre tre vigslede tjenestene i praksis hierarkisk sidestilte. Dette forhold kan gjenspeile seg i at nødvendig fagkunnskap og faglig ledelse ikke

er sikret i alle beslutninger som tas, i og med at daglig leder ikke kan inneha nok kompetanse til å operere som faglig leder for tre andre vigslede tjenestene, noe som gir økt risiko for marginaliserte funksjoner med mindre reelt mandat enn tjenesteordninger tilsier. Dette kan illustreres med følgende modell.



Modell: Marie Strandklev Grimstad

#### 6.4.4 Faglig ledelse – om å lede og bli ledet

Det å kunne utøve faglig ledelse er i følge studien en vesentlig del ved de vigslede tjenestene. Refleksjonene til en av kateketene i studien, som også er leder for trosopplæring, og med erfaring fra annen pedagogisk virksomhet enn kirkelig undervisning, er at holdningene og kulturen i Dnk ikke fremmer faglige argumenter og peker på at der er en tendens til at alle vilkårlig kan gjøre alt, uansett fagbakgrunn. De utydelige rollene og forventningene som studien har avdekket, vanskeliggjør både et faglig samarbeid og anerkjennelse av den faglige ledelse som ligger til de forskjellige vigslede tjenestene. Kateketen i eksemplet belyser betydningen av forståelsen av oppgaven som avgjørende for hvem som har hovedansvar, kunnskap og mandat for å løse den, og at det overlappende faglige lederansvaret lagt til kateket- og prestedtjenesten i følge tjenesteordningene ikke er tydelig nok.

De pågående diskusjonene om hvordan embetet kan forstås, og hvorvidt den diakonale tjenesten er konstituerende for kirken eller ikke, mener informantene bidrar til en uavklart definisjon av hvilke tjenester som er nødvendige for å være kirke, noe som får konsekvenser i den enkelte menighet og i arbeidsfelleskapet mellom de ansatte i de to arbeidsgiverstrukturene. I tillegg til å gjenspeile seg i hvilke faggrupper og hvilken fagkompetanse Dnk sine ledelses- og styringsorganer anser å være nødvendige for å utføre

oppdraget å være kirke, innvirker denne vektleggingen på hvilke tjenester det blir investert midler i.

Dette støttes av Stålsett (2004) og Hegstad (2009) sine tanker om at Dnk i stedet for å ensidig fokusere på embetssynet, heller bør organisere og lede kirken gjennom en kirkeordning og tjenstedifferensiering som egner seg for den tiden Dnk virker i. Dette inkluderer hvilke tjenester som best egner seg for oppdraget, hvilken kompetanse som krevs og hvordan de skal samarbeide. Stålsett (2004) setter inn omverden som en vesentlig faktor for å vurdere kirkens oppdrag og kall i dag, og mener at det som gjenstår er «(...) å bringe vår kirkes embetsterminologi i overensstemmelse med hvor vi faktisk befinner oss læremessig.» Denne forståelsen støttes av Hegstad (2009), som mener kirken er fri til å organisere seg etter sin tid og etter de behov som finnes, og mener det er lite tjenlig å fortsette en diskusjon om hvilke tjenester og oppgaver som er innenfor eller utenfor embetet, og heller fokusere på hva oppdraget å være kirke betyr og hvilken kompetanse som trengs. (Bruvoll 1972: 48)

Studien avdekker at uansett om presteembetet alene konstituerer Dnk, eller ikke, kan ikke dette forstås som om denne ene tjenesten alene kan oppfylle visjonen for Dnk sitt oppdrag. Studien reiser også spørsmålet om hvilken faktisk betydning arbeidsinstrukser, tjenesteordninger, ordinasjonsløfter og vigslingsløfter har for ledelsen av Dnk generelt, og for ledelsen av tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid spesielt. En konsekvens av dette er at det faglige ansvaret til kantorene, diakonene og kateketene i studien i stor grad blir begrenset til å lede ut fra et operativt nivå, og å ha ansvar for å utføre det andre har besluttet er riktig vektlegging og prioritering. Dette blir altså ikke faglig ledelse, men faglig ansvar med begrenset mandat. Konsekvensen blir at de opplever å ha begrensede påvirkningsmuligheter, fordi menighetsråd, fellesråd, daglig leder, samt prestedtjenesten i dag innehar ledende funksjoner som direkte berører deres funksjonsansvar. Blant de største utfordringene de angir, er at man kommer inn i en fase av diskusjonen der det allerede er lagt forslag til løsning. Dette bidrar til å frata disse tjenestene den faglige ledelsen.

Følgende sitat fra en prest i studien viser dels en definisjons av faglig ledelse, dels at dette ikke er noen stor utfordring for denne presten, og dels at det forutsettes at det samme gjelder for de andre vigslede tjenestenes faglige lederskap.

(...) Det er vel en del av det faglige lederskapet for de andre også, å sørge for at det diakonale, kateketiske, musikalske og det teologiske i de feltene er en naturlig del av alle våre samtaler.(P2)

Som studien viser, er dette selvsagte, faglige lederskapet som ligger til prestatjenesten ikke så selvsagt for de andre tjenestene.

## 6.5 Endrede styringsvirkemidler

### 6.5.1 Dnk må orientere seg i et delvis nytt landskap siden samfunnet og forholdet til samfunnet har forandret seg.

Forandringer i samfunnet innvirker som tidligere nevnt og som studien også avdekker, på utformingen av virkemidlene styring og ledelse i Dnk. Helt siden embedsmannstiden og fram til i våre dager har Dnk vært en del av den offentlige sektor. I stadig større grad holder Dnk nå på å løsrive seg fra staten, og siden den ikke lenger er i den monopollignende posisjonen den tidligere var i, må den orientere seg i et delvis nytt landskap der samfunnet og forholdet til samfunnet har forandret seg. Funnene i studien styrker at denne forandringen pågår i Dnk. Dnk sine styringsorganer har vedtatt at Dnk vil forstås som en bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende folkekirke, og har formulert det i et visjonsdokument. (KM 07/14) Denne visjonen innvirker på prioriteringer av virksomheter, også på styring og ledelse. Å lede virksomheter gjennom visjoner, er i følge Sandberg og Tagama (1998:19,73,90) et alternativ til å lede gjennom stimuli og detaljerte instruksjoner i arbeidet. Under forutsetning at der er en felles forståelse av visjonen, omdannet til strategiske og konkrete mål på alle nivåer i organisasjonen. Den enkelte må forstå på hvilken måte ens egen oppgave, sammen med andres oppgaver, samvirker i retning av visjonen.

### 6.5.2 Det omvendte hierarki, strukturer og prosesser

I følge Kirkhaug (2015: 142-143) har den økte profesjonaliseringen ført til at lederne, ut fra en faglig begrunnelse er blitt mer avhengige av de profesjonelle, fordi de profesjonelle ofte har mer faglig kompetanse enn sin leder. Dette blir kalt det omvendte hierarki.

Han skisserer også forhold der medarbeidere har både en administrativ leder og en faglig leder, noe som reiser spørsmålet hvem som er de faglige lederne i Dnk.

Studien viser at dette må avklares, slik at de vigslede tjenestene i realiteten gis den autonomi de trenger og får den selvklar plass funksjonen tilsier de skal ha i alle menighetens styringsorganer. I følge Sandberg og Tagama (ibid.) en forutsetning for å kunne lede Dnk i retning av visjonen – å være kirke.

Som studien viser, og også Willumsen vektlegger, (noe som er blitt gjort rede for i kapittel 3) er det ikke nok med strukturer for å sikre samarbeid mellom ulike profesjoner og funksjoner. Der trengs også prosesser som etterspør og sikrer kvaliteten på samarbeid, særlig tverrprofesjonelt samarbeid. (Willumsen m.fl. 2009) Disse prosessene blir etterspurt av informantene i studien. Et eksempel på dette er at de mener at strategisk viktige beslutninger ikke skal tas i uformelle fora, men i de formelle fora der alle tjenestene forutsettes å være med. De etterspør også prosesser der det er selvsagt at tverrprofesjonelle dimensjoner ved oppgaven er en naturlig del av utviklingsarbeidet og beslutningsunderlaget når forskjellige plandokumenter på menighetsnivå skal behandles.

### 6.5.3 Når profesjonelle med faglig lederskap knyttet til sin rolle skal lede frivillige

Ikke alt lederskap utført av profesjonelle er det vi definerer som profesjonelt lederskap. Profesjonelt lederskap innebærer spesifikk kunnskap om å lede, uavhengig av hvilke profesjonelle de skal lede og hvilken profesjonskunnskap de besitter. Vi snakker om det tidligere omtalte, omvendte hierarki. (Kirkhaug ibid.)

Studien viser at kantor, diakon og kateket etterlyser et reelt, faglig lederskap. Prestene synes de har det. Sirris forskning viser at prestene utøver ledelse med stor naturlighet, selv om de synes det er vanskelig å forholde seg til maktaspektene ved ledelse. Utøvelsen av makten som ligger i presterollen er underkommunisert og lite uttalt og han hevder det er arbeidet lite med kirkelige roller i et maktperspektiv. (Sirris 2013: 91)

Siden de frivillige er en så stor del av kirkens arbeid og de ulike profesjonenes ansvarsområde, vil dette faglige lederskapet også innbefatte å lede frivillige.



Den profesjonskunnskap disse faggruppene har gjennom sin utdanning er ikke nok for å lede de frivillige. På samme måte som et profesjonelt lederskap må ha profesjonsspesifikk kunnskap om ledelse i tillegg til å ha nok kjennskap til de profesjoner de skal lede, hva som er karakteristisk for profesjonen, hva som motiverer og er deres drivkrefter for eksempel, må faglig lederskap utført av kantor, diakon, prest og kateket ha nok kunnskap om hva som kjennetegner ledelse i frivillige organisasjoner og hva slags type ledelse som motiverer frivillige, i og med at man snakker om mennesker som investerer av sin fritid uten å få lønn for det. Faglig lederskap lagt til de fire vigslede tjenestene i Dnk krever i den ”nye” virkeligheten både profesjonsspesifikk kunnskap og kunnskap om ledelse av frivillige i frivillige organisasjoner for å utøve et godt, faglig lederskap. (Sandsmark 2009)

#### 6.5.4 Profesjonelt lederskap, faglig lederskap, legmannsleder-modellen og den demokratisk valgte frivillighetens makt

Noe studien viser, og som Byrkjeflot (1997:33,38,453) bekrefter, er at det økte kunnskapsnivået, og profesjonaliseringen minsker behovet for den tradisjonelle, norske legmannsleder-modellen for demokratisk ledelse, og fremmer behovet for profesjonell og faglig ledelse.

I forbindelse med Marshallhjelpen på 1950-tallet forsket Kennings i Norge. Hans funn viser at sammenlignet med land som Sverige, USA, Tyskland og Storbritannia, var tradisjonen for profesjonell ledelse i Norge svak, og at legmannsleder-idealet preget det norske sivile samfunn, små bedrifter og det politiske liv i større grad enn i nevnte land. Byrkjeflot (1997: 430, 438-443) støtter funnene til Kennings, og mener at det profesjonelle lederskapet fortsatt er svakt utviklet i Norge.

En interessant kobling i studien som gjelder Dnk og Kennings forskning, er forholdet mellom profesjonell ledelse og lekmannsleder-idealet. Fordi Dnk er en frivillig organisasjon og er avhengig av en stor innsats fra frivillige, også i sine demokratiske, styrende organer, er det ikke unaturlig at legmannsleder-idealet, som tradisjonelt har stått sterkt blant de frivillige, også har en relativt sterk stilling i dag, spesielt blant de noe eldre generasjonene som er sterkt representert i menighetsråd og fellesråd. Den koblingen studien viser mellom lekmannsleder-idealet og Kennings sine funn, gjelder spesielt forholdet mellom de profesjonelle, ansatte i Dnk med et faglig ansvar og de frivillige som sitter i Dnk sine beslutende organer. Kennings sammenfatter sin funn i fire punkter: manglende profesjonalitet, manglende

organisasjonslojalitet, uklare ansvarsforhold og uklar arbeidsdeling. (Byrkjeflot 1997:441)  
Funnene fra arbeidsmiljøundersøkelsen i 2012 (Lau 2012) avdekker lignende utfordringer som Kennings fant i 1959.

Dersom det er slik at de frivillige har en tradisjon for og en tendens til å se på profesjonelt lederskap som unødvendig, er det ikke unaturlig at presterollen, på grunn av tradisjon og historisk status får denne lederrollen, selv om presten ikke kvalifiserer til profesjonelt lederskap gjennom sin utdanning. Studien viser at han likevel ofte blir satt i en lederrolle overfor de andre, i prinsippet likestilte profesjonene kantor, diakon og kateket.

Sirris har i sin forskning avdekket at prestene i sin utdanning ikke har ledelse som eget fag. Han hevder det antyder at kirken forstår ledelse som noe som er knyttet til personlige egenskaper man enten har eller ikke har. (Sirris 2013: 91)

At presten av menighetsråd og fellesråd i praksis ofte gis beslutningsrett over områder der han ikke har full faglig kompetanse og der kantor, diakon og kateket er faglig ansvarlig, bekrefter også en tendens i tradisjonen fra lekmannsleder-idealet om at ”alle i prinsipp kan gjøre alt”, uavhengig av profesjonell kompetanse.

Det er også bare presten som, sammen med de demokratisk valgte frivillige, er fast representert i menighetsråd og fellesråd. Studien bekrefter det Kennings sier om at uklare ansvarsforhold og uklar arbeidsdeling er karakteristisk for svake tradisjoner for profesjonell ledelse i og med at dette i stor grad fremdeles preger Dnk.

### 6.5.5 Profesjonelt lederskap og faglig lederskap

Willumsen m.fl. (2009:124-127) sin modell viser at både styrings- og lederoppgaver inngår i det å ha lederskap. Dette i sin tur må få konsekvenser for hva som blir å regne som egnet lederskap i Dnk. Både forskningslitteraturen, forandringene i det samfunn Dnk må forholde seg til, og funnene i studien tilsier derfor at Dnk må utvikle dette egnede lederskap som tar opp i seg både delegering av makt og styringsrett over egen profesjon for alle tjenester.

## 7 Konklusjon

Denne studien er basert på semi-strukturerte intervjuer av et lite antall kantorer, diakoner, prester og kateketer. Det er selvsagt mulig at en undersøkelse av kantorer, diakoner, prester og kateketer i andre staber vil kunne nyansere denne studiens funn. En kvantitativ undersøkelse vil også i større grad kunne avdekke mønstre gjennom å se flere respondenter i sammenheng. Av hensyn til oppgavens omfang har jeg ikke intervjuet andre faggrupper eller frivillige i Dnk, heller ikke representanter for Dnk sine styringsorganer på regionalt eller nasjonal nivå. Undersøkelsen har 12 informanter og en geografisk spredning som strekker seg over to bispedømmer. Denne studien presenterer ny forskning i Dnk.

### 7.1 Styrker i studien

Styrker i studien er at tendensene i svarene er rimelig entydige på hva de forskjellige vigslede tjenestene svarer på de forskjellige spørsmålene. Undersøkelsesformen gir relativt stor presisjon i svarene i og med at det er dybdeintervjuer der informantene har hatt mulighet til å utdype og presisere hva de mener.

Alle de 12 informantene i studien har erfaring av tverrprofesjonelt samarbeid på menighetsnivå, og av reformarbeidet som har preget Dnk fra 2000-tallet. (KM 06/06, KM 04/09, KM 04/11, KM 05/11, KM 06/11, KM 09/11, KM 14/11)

Intervjuene er tatt i kirkelige staber uten kjente, store konflikter og utfordringer.

Mange av svarene som viser til konsekvenser på lokalnivå av den strukturelle oppbyggingen og ledelsen av Dnk, er konsistente i sine svar. Derfor er der en rimelig sannsynlighet for at de funnene i studien som gjelder disse områdene er generaliserbare for Dnk.

### 7.2 Svakheter i studien

Utvalget speiler en liten del av de vigslede, ansatte i Dnk, jfr kapittel 4.

### 7.3 I oppgaven har jeg undersøkt følgende problemstilling

Hvilke utfordringer og muligheter som ligger i tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene; kantor, diakon, prest og kateket, på menighetsnivå.

### 7.4 Hovedfunnene i studien

Etter hvert som jeg gikk gjennom og analyserte funnene i studien, ble det klart for meg at det tverrprofesjonelle samarbeidet mellom de fire vigslede tjenestene er vitalt for gjennomføringsevnen til Dnk på lokalnivå. Funnene i studien, sett i lys av teorien, styrker fordelene ved et utvidet tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene på menighetsnivå. En av hovedgrunnene er at ingen profesjon alene kan ta opp i seg effektene av samfunnets økte kompleksitet og kompetanse. Likevel må flere andre faktorer være på plass før man kan regne med et fungerende tverrprofesjonelt samarbeid.

Den kanskje mest grunnleggende forutsetningen for å få til et fungerende tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene i Dnk på lokalnivå, er ifølge studien avhengig av muligheten for å få utøve sitt faglige lederskap. Dette faglige lederskap, som hver av de fire vigslede tjenestene kantor, diakon, prest og kateket i følge kirkeordningen har knytta til sin tjeneste i menighetene, er i følge studien ofte mer en teoretisk konstruksjon enn en praktisk realitet. Et velfungerende tverrprofesjonelt samarbeid er i beste fall vanskelig å få til før forutsetningene for utøvelse av faglig lederskap er på plass.

En konsekvens av at Dnk har valgt å organisere seg i en to-delt ledelsesstruktur er uklare roller, og uklar styring og ledelse på lokalnivå. På grunn av dette og på grunn av den rolle og status prestetjenesten historisk sett har hatt og delvis har, foreligger der potensielle problemer og konflikter for de tre andre vigslede tjenestene. (Askeland m.fl. 2003, Hegstad 2009)

I følge studien er manglende muligheter til å utøve faglig ledelse, virke i sitt kall og oppfylle sine vigslingsløfter også demotiverende og medvirker til å skape et psykisk belastende arbeidsmiljø.

Styringsorganene på lokalnivå spiller i følge studien en nøkkelrolle når det gjelder hvem som utøver faglig lederskap på menighetsnivå. Kantorers, diakoners og kateketers delaktighet i styrende organer på lokalnivå er begrenset. I følge studien innvirker dette forhold negativt inn på deres muligheter til å utøve faglig ledelse, deres evne til å kunne virke i sitt kall og til å oppfylle sine vigslingsløfter.

I følge studien finnes det blant de andre profesjonene og de som tar beslutninger en mangel på kjennskap til hvilket kunnskapstilfang som tilhører de enkelte profesjonene, noe som kan føre til at man ikke ser de muligheter som finnes i samarbeid og i å overlate faglig lederskap til andre med større kompetanse enn en selv.

Denne mangelen på kunnskap om kunnskapstilfanget til kantor, diakon og kateket kan føre til at de ikke blir involvert og at fagligheten settes til side i behandling av saker som berører den aktuelle tjenesten.

At kantorer, diakoner og kateketer ikke har fast plass i menighetsråd og fellesråd, Dnk sine styringsorganer på lokalt nivå, innvirker på tilgjengelig kunnskapsgrunnlag for de som tar beslutninger, og dermed innvirker det også på Dnk sin gjennomføringsevne, fordi struktur og prosesser for å sikre de ulike ansvarsområdenes delaktighet som premissleverandører ikke er godt nok til stede.

## 8 Utblikk

Høringsnotatet *Veivalg for fremtidig kirkeordning* (Kirkerådet 2015) tar opp i seg konsekvensene av den omstilling Dnk er i, og hvor den to-delte arbeidsgiverorganisasjonen og den form ledelsen av Dnk har i dag er vesentlige faktorer som foreslås endret.

Sett i lys av de funn denne studien vektlegger som essensielle utfordringer for Dnk sin evne til å ta til vare på kompetansen til ansatte i de vigslede tjenestene slik tjenstedifferensieringen i kirkeordningen innebærer, inneholder ikke dette dokumentet tilstrekkelig klare refleksjoner over hvordan de vigslede tjenestene er tenkt å samhandle med hverandre, eller hvordan styringsorganene på alle nivåer er tenkt endret. Utover aspekter på myndighet, autonomi og styring av virksomheten inneholder dette dokumentet lite refleksjon over hva oppdraget å være kirke innebærer for Dnk i den endrede kontekst den står i.

Dokumentet bærer preg av at det først og fremst er presterollen av de fire vigslede tjenestene som utredes og understreker dermed det studien avdekker om mekanismene bak rolleproteksjon og pleie av roller i Dnk. Disse mekanismene er i dette høringsdokumentet mer fremtredende enn hva som kan forventes av et høringsdokument som omhandler hele Dnk og dermed bør ta for seg hvordan flere tjenester og funksjoner enn prestatjenesten påvirkes av en endring i Dnk sin organisasjons- og lederstruktur.

## Litteraturliste

Abbot, A. (1988): *The system of professions: an essay of the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Austberg, S. (2012): *Skolens oppfatning av tverrprofesjonelt samarbeid – en utforskende studie innen en norsk ungdomsskole*. Göteborg: Nordic School of Public Health NHV. (Master of Public Health)

Askeland, H., Grimstad, F., Halvorsen Hougsnæs, M., Lande., G. (2003). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.

Axelson, S.B. og Axelson, R. (2007): *Folkhälsa i samverkan mellan profesjon, organsiasjon og samhällssektor*. Lund: Studentlitteratur.

*Bibelen* (2011). Oslo: Verbum

Birkedal, E., Hegstad, H. og Lannem, T.S. (red.) (2012): *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget.

Bispemøtet BM 03/10.(2010). Vedtak om Diakontjenesten i kirkens tjenestemønster. Hentet 14.nov 2015. [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll-bm-mars-2010\\_godkjent-23.04.2010.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll-bm-mars-2010_godkjent-23.04.2010.pdf)

Brunvoll, A. (1972). *Den norske kirkes bekjennesskrifter*. 9.utg. Oslo: Lunde Forlag A/S.

Byrkjeflot, H. (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Eriksen, E.O. (1999). *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Grunnloven. *Lov 17. mai 1814 Kongeriget Norges Grundlov, given i Rigsforsamlingen paa Eidsvold den 17de Mai 1814*

Hegstad, H. (2009). «En kropp – mange lemmer». Skisse til tjenesteteologi for Den norske kirke. *Halvårsskift for praktisk teologi*, 26 (2); 29-38.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkeloven. *Lov 7. juni 1996 nr. 31 om Den norske kirke*.

Kirkemøtet 06/06. (2006). Vedtak om Plan for kirkemusikk. Hentet 14.nov 2015

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet-2006\\_protokoll.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet-2006_protokoll.pdf)

Kirkemøtet 08/08. (2008). Vedtak om Visjonsdokument for Den norske kirke 2009-2014. Hentet 15.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll\\_km\\_2008.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll_km_2008.pdf)

Kirkemøtet 04/09. (2009). Vedtak om Plan for trosopplæring. Hentet 14.nov 2015.

<https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/protokoll-km-2009.pdf>



Kirkemøtet 04/11.(2011). Vedtak om Gudstjenestereformen – hovedgudstjenesten med nattverdiliturgi. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet\\_2011\\_protokollen.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet_2011_protokollen.pdf)

Kirkemøtet KM 05/11. (2011). Vedtak om Gudstjenestereformen – dåp i hovedgudstjenesten. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet\\_2011\\_protokollen.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet_2011_protokollen.pdf)

Kirkemøtet KM 06/11. (2011). Vedtak om Gudstjenestereformen – tekstbok. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet\\_2011\\_protokollen.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet_2011_protokollen.pdf)

Kirkemøtet KM 09/11. (2011). Vedtak om Diakontjenesten i kirkens tjenestemønster. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km\\_09\\_11\\_diakontjenesten.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/km_09_11_diakontjenesten.pdf)

Kirkemøtet KM 14/11. (2011). Vedtak om Gudstjenestereformen – dåp i egen gudstjeneste. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet\\_2011\\_protokollen.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/kirkemotet_2011_protokollen.pdf)

Kirkemøtet 07/14. (2011). Vedtak om Visjonsdokument for Den norske kyrkja 2015 – 2018. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2014/protokoll\\_km\\_2014.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2014/protokoll_km_2014.pdf)

Kirkemøtet 07/15.(2015). Vedtak om Undervisningstjenesten i Den norske kirke. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2015/saksdokumenter/protokoll\\_kirkemotet\\_2015.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2015/saksdokumenter/protokoll_kirkemotet_2015.pdf)

Kirkerådet (1990): Tjenesteordning for menighetsprester. Hentet 3.mai.2012.

<http://www.lovdatab.no/cgiwift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19901019-4983.html>

Kirkerådet (2004a). Forskrift om tjenesteordning for kantorer. *Forskrift 20. november 2004 nr. 1896 om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kantorer*

Kirkerådet (2004b). Forskrift om tjenesteordning for diakoner. Forskrift 20. november 2004 nr. 1895 om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for diakoner

Kirkerådet (2004c). Forskrift om tjenesteordning for kateketer. *Forskrift 20. november 2004 nr. 1894 om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kateketer*

Kirkerådet. (2015). *Veivalg for fremtidig kirkeordning. Høringsnotat fra Kirkerådet*. Oslo: Kirkerådet

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. og Brinchmann, S. (2009) *Interview. Introduktion til et håndværk*. 2.utg. København: Hans Reitzels Forlag.

Lau, Bjørn. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke*. Oslo: AFI-rapport 17/2012.

Lauvås, K. og Lauvås, P. (2004): *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordstokke, K. (red). (2009). *Diakoni i kontekst: Forvandling, forsoning, myndiggjøring*. Hentet 14.nov 2015.

[https://kirken.no/globalassets/bispedommer/nidaros/dokumentmappe/diakoni/diakoni\\_kontekst\\_2010\\_norsk\\_web.pdf](https://kirken.no/globalassets/bispedommer/nidaros/dokumentmappe/diakoni/diakoni_kontekst_2010_norsk_web.pdf)

Nyhus, V. (2012): *Tverrprofesjonelt samarbeid i helsesektoren – en empirisk studie av strategier for samarbeid mellom ulike profesjonsgrupper*. Oslo: Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo. (Masteroppgave i pedagogikk)

Nødland, S.I. Lindøe, H.P., Holmen, A.K., Blomgren, A. (2013) *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning*. Stavanger: Internternational Research Institute og Stavanger.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sandberg, J. og Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationsioner*. Lund: Studentlitteratur.

Sandsmark, A. (2009). Rammebyggere og malere – voksne og ungdommer som frivillige medarbeidere i kristent ungdomsarbeid. *Halvårskrift for praktisk teologi*. (26): 14-23.

Schmidt, U. (2012). *Stillinger, kompetanse, samarbeid. Om samarbeid og tverrfaglighet mellom stillingstyper og fagområder i trosopplæringsreformen*. Oslo: KIFO Stiftelsen Kirkeforskning Rapport 2012:2.

Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave, Verdibasert ledelse)

St.meld. nr. 47. (2008–2009). (2009). *Samhandlingsreformen Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>

Stålsett, G.(2004). *Diakoniatet i Den norske kirke – en dimensjon ved det kirkelige embetet*.

Hentet 10.nov 2015.

[http://www.diakonforbundet.no/index.php/Innarbeidsforhold/diakonikirken/1544-diakonatet\\_i\\_den\\_norske\\_kirke\\_en\\_dimensjon\\_ved\\_det\\_kirkelige\\_embete](http://www.diakonforbundet.no/index.php/Innarbeidsforhold/diakonikirken/1544-diakonatet_i_den_norske_kirke_en_dimensjon_ved_det_kirkelige_embete)

Thylefors, I. (2013). *Balbels torn. Om tvärprofessionelt teamsamarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.

Willumsen, E. (red). (2009). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

## Vedlegg

1 Vedlegg 1 Informasjon om undersøkelsen

2 Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

3 vedlegg 3 Intervjuguide – prester, diakoner, kateketer og kantorer

3.1 Vedlegg 1 til intervjuguide

3.2 Vedlegg 2 til intervjuguide

3.3 Vedlegg 3 til intervjuguide

## *Vedlegg 1 Informasjon om undersøkelsen*

*Masteroppgave om: Muligheter, utfordringer og betydning av tverrprofesjonelt samarbeid mellom prester, diakoner, kateketer og kantorer i menigheter i Den norske kirke.*

### Informasjon om undersøkelsen

Undersøkelsen utgjør et empirisk grunnlag for en masteroppgave ved Diakonhjemmet Høgskole, Oslo, avdeling diakoni. Temaet er tverrprofesjonelt samarbeid mellom profesjonene prest, diakon, kateket og kantor innenfor Den norske kirke.

Undersøkelsen fokuserer på hvordan profesjonene på menighetsnivå best mulig kan dra nytte av hverandres kunnskap og erfaring, for å løse felles oppgaver. Utfordringene i samfunnet er komplekse, også for Den norske kirke.

Fagområder nærmer seg hverandre eller bli avhengige av hverandre på en ny måte. Ofte trekkes samarbeid og samhandling mellom fagmiljøer og profesjoner frem som en løsning. Reformene i Den norske kirke de siste årene; trosopplæringsreformen og gudstjenestereformen, er eksempler på når behovet av tverrprofesjonelt samarbeid blir etterspurt.

Tjenesteordninger og vigslingsløfte/ ordinasjonsløfte er med på å definere de aktuelle profesjonene i Den norske kirke, ut fra oppgave, ansvarsområder, og i noen forhold hvordan profesjonene skal forholde seg til hverandre. Intervjuene er tenkt å gi svar på:

- Hva samarbeider man om og hvorfor?
- Hvilke muligheter og utfordringer ligger i samarbeidet?
- Hvilke organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer og muligheter reiser et tverrprofesjonelt samarbeid mellom profesjonene?

### Min motivasjon for oppgaven

Min interesse for undersøkelsen begrunnes i erfaringene jeg har med å ha arbeidet i Den norske kirke i 13 år; 6 år som menighetspedagog, 3 år som leder for trosopplæring og 4 år som diakon. Min tidligere profesjon er innenfor personell, organisasjons- og lederutvikling i bedrifter og organisasjoner på ledelsesnivå (11 år). Min grunnutdanning er innenfor fagfeltet arbeidsmiljøforskning ved Gøteborgs

Universitet, sosiologiske og pedagogiske institusjonen. Min videreutdanningen er kristendom grunnfag ved Den teologiske menighetsfakultet (MF), 1 års diakonistudier ved Diakonhjemmets høyskole og det pågående masterprogrammet.

## Om intervjuene

Utvalget av menigheter har skjedd i samråd med rådgiver i bispedømmet. Menighetene har erfaring av tverrfaglig samarbeid, og er ikke midt i en stor endringsfase.

Målgruppe for intervjuene er en (1) ansatt fra hver av de fire vigslete stillingene: prest, diakon, kateket og kantor. Dersom der er en ikke vigslet person ansatt i vigslet stilling, for eksempel en person med organistkompetanse med kantors ansvar, hører den personen til målgruppa.

Felles for de fire profesjonene er, at der er knyttet profesjonsspesifikke krav til den enkelte stilling. For tiden er kravet til formell utdanningsnivå nok så like.

Informasjonen fra dette og 11 andre intervjuer er tenkt brukt som empiri i oppgaven. En pilotundersøkelse er foretatt.

## Anonymisering av data:

- Som informant er du anonym
- Informasjonen vil bli slettet etter at oppgaven er levert

### *Båndopptaker:*

- Er det OK at jeg bruker båndopptaker?
- Dette gjør jeg for å få mest mulig korrekt informasjon fra intervjuet.

### *Frivillighet:*

- Du kan trekke deg når som helst frem til oppgaven skal leveres inn den 15.november 2014.
- Du kan også trekke deg underveis i intervjuet.

## Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

Januar /februar 2014

Jeg har mottatt informasjon; både muntlig og skriftlig, om studien: ”*Muligheter, utfordringer og betydning av tverrprofesjonelt samarbeid mellom prester, diakoner, kateketer og kantorer i menigheter i Den norske kirke.*”

Jeg er klar over at min deltagelse er frivillig, og at mitt bidrag i intervjuet vil bli brukt i en samlet analyse av studiens forskningsspørsmål. Jeg kan når som helst, uten å måtte forklare grunnen, be om at egne ytringer i intervjuet blir utelatt som datagrunnlag.

Sted og dato \_\_\_\_\_

Underskrift \_\_\_\_\_



## *Vedlegg 3 Intervjuguide – prester, diakoner, kateketer og kantorer*

### Intervjuguide – prester, diakoner, kateketer og kantorer

Intervjuguiden er tatt frem i følge kapittel 4.2.2-4.2.4. Følgende forkortelser er brukt fremfor de ulike spørsmålene, og de viser referansen til hvor spørsmålene er hentet.

SA = Austberg, S. (2012): *Skolens oppfatning av tverrprofesjonelt samarbeid – en utforskende studie innen en norsk ungdomsskole*. Göteborg: Nordic School of Public Health NHV. (Master of Public Health)

VN= Nyhus, V. (2012): *Tverrprofesjonelt samarbeid i helsesektoren – en empirisk studie av strategier for samarbeid mellom ulike profesjonsgrupper*. Oslo: Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo. (Masteroppgave i pedagogikk)

IT= Ingela Thylefors, Göteborgs Universitet

MSG = Marie Strandklev Grimstad, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo

1. Bakgrunnvariabler
  - 1.1 Kjønn
  - 1.2 Alder
  - 1.3 Høyeste utdanning
  - 1.4 Yrkeskarriere
  - 1.5 Nåværende stilling
  - 1.6 Hvor lenge har du arbeidet i nåværende stilling?

## 2 Hvilken oppfatning og erfaringer har du av å jobbe tverrprofesjonelt? (SA)

### 2.1 Hva legger du i begrepet tverrprofesjonelt samarbeid? (SA)

#### ***Kort beskrivelse av tverrprofesjonelt samarbeid (leses opp):***

*Kjernen i tverrprofesjonelt samarbeid er: Ulike profesjoner trengs / arbeider for at nå et felles mål, et mål som krever ulike / kompletterende kompetanser. Hvor avhengig man er av hverandre, vil variere med oppgaven. Det vil også behovet av graden av rollespesialisering. Hvor likestilte funksjonene er vil variere med oppgaven, liksom innflytelse og status. Noe av denne variasjonen kan ha noe for seg, men andre sider av den skaper hindringer for effektiviteten i arbeidet. (Nøkkelord: Delte mål, gjensidig avhengighet, kollegialt og likt forhold mellom deltakerne og felles avgjørelser og beslutningsprosesser.)*

### 2.2 Hvilke erfaringer/opplevelser har du med å jobbe tverrprofesjonelt? SA)

- Hva fungerte bra og ikke fullt så bra?

- Hvordan vil du, ut fra egne erfaringer av tverrprofesjonelt samarbeid, beskrive dem;

**Meget positive, ganske positive, verken positive eller negative, ganske negative eller meget negative**

### 2.3 Hvor stor del av din arbeidstid samarbeider du med arbeidskamerater med en annen yrkestilhørighet enn din egen? (MSG)

- Er det tilstrekkelig, for mye eller for lite?

### 2.4 Når benyttes muligheten til tverrprofesjonelt samarbeid? (IT)

### 2.5 Hvis du skulle rangere de fem viktigste hindringene for samarbeid, hvilke er de? (MSG) :

### 2.6 Hvor viktig synes du det er at samarbeide over yrkesgrensene? (MSG)

**Meget viktig, ganske viktig, verken viktig eller uviktig, ganske uviktig eller helt uviktig**

- Hvorfor?

## 2.7 Hvilke yrkesgrupper har størst innflytelse for dine synspunkter; ranger (MSG):

- I hvor stor grad opplever du at du får gehør for dine synspunkter?

**I meget stor grad, i ganske stor grad, verken i stor eller liten grad, ganske liten grad, ingen gehør**

- I hvor stor grad føler du deg fri at stille spørsmål ved andres synspunkter?

**I meget stor grad, i ganske stor grad, verken i stor eller liten grad, ganske liten grad, ingen gehør**

## 2.8 Hvordan mener du et tverrprofesjonelt samarbeid skulle være organisert for å fungere i din jobb og hvorfor? (MSG)

## 3. De spesifikke profesjonenes rolle i kunnskapssamarbeidet, og hvordan drar dere nytte av hverandres kunnskap (forhandling/ strategier) i ditt samarbeidsteam: (VN)

### 3.1 Hva legger du i begrepet profesjon? (MSG)

#### ***Kort beskrivelse av hva som utmerker en profesjon (leses opp):***

*Profesjoner sies å bygge opp sin selvforståelse ut fra teoretisk grunnlag, kontekst og historikk. Der er knyttet ulik erfaring av makt og innflytelse til profesjoner og dette preger eget og andres bilde av ulike profesjoner. En profesjon løper risk både å overvurdere egen betydning og undervurdere andres, noe som kan skape ubalanse og innvirke på samarbeidsklima og reelle mulighetene å nå felles mål.*

Ta utgangspunkt i ditt samarbeidsfora med prest, diakon, kateket og kantor:

### 3.2 Hva samarbeider dere om? (VN)

- Hvordan vurderer du din rolle i fht de andre?
- Kan du gi noen konkrete eksempler på hvordan din fagkunnskap er viktig for samarbeidet du er en del av?
- På hvilken måte er du forventet å bidra med kunnskap som er spesifikk til din profesjon?

- Hvordan utfyller dere hverandre i forhold til hvilken slags kunnskap dere bidrar med?
- Avklarer dere på forhånd hvilken kunnskap som er forventet av de ulike medlemmene i et samarbeid? Hvordan gjøres dette?

3.3 Kan du gi noen konkrete eksempler på hvordan din fagkunnskap som prest/diakon/ kateket eller kantor er viktig i det samarbeidet du er en del av?(VN)

3.4 På hvilken måte tror du din posisjon påvirker effekten av din kunnskap og hvilken betydning dine synspunkter har for felles beslutningsprosesser? (VN)

- Kan du huske tilfeller der spesielle/konkrete metoder har fungert bra/dårlig for å få gjennomslag for din kunnskap og meninger i en faglig diskusjon?

3.5 Har du opplevd at du har hatt behov for, og etterspurt, samarbeid med en annen profesjon, men ikke oppnådd dette? (SA)

- Dersom det har skjedd, hva var det som gjorde at det ble slik?

3.6 Kan du fortelle om et eksempel der du har fått et nytt syn på eller perspektiv på en oppgave etter å ha inkludert kunnskap eller faglige argumenter fra en annen profesjonsdeltaker?

3.7 Hvilken rolle spiller graden av tverrprofesjonelt samarbeid for hvordan de enkelte profesjonene kan utøve sin profesjon?

3.8 Hvilken rolle spiller graden av tverrprofesjonelt samarbeid for graden av slitasje og belastning?

3.9 Hvilken betydning har teologisk ståsted for samarbeidet? (MSG)

**Meget stor, ganske stor, verken stor eller liten, ganske liten eller ingen betydning.**

4 Hvilke faktorer opplever du hindrer eller forenkler et bra samarbeid mellom ulike profesjoner? (VN)

4.1 I kraft av å tilhøre ulike profesjoner har dere forskjellige utgangspunkt i forhold til oppgaven dere skal løse. Kan du fortelle om noen hendelser hvor dere har vært uenige? (VN)

- Om formålet med oppgaven?
- Ulik oppfattelse av oppgaven?
- Hvordan den skal løses?

4.2 Hvilken betydning mener du deling av kunnskap på tvers av profesjoner har for kvaliteten av oppgaven i det tverrfaglige samarbeidet du er en del av? (VN)

**Meget stor, stor, verken stor eller liten, liten eller ingen betydning**

4.3 Hvordan deler dere kunnskap? (VN)

- Møter, teknologiske verktøy, dokumenter?

4.4 Opplever du noen hindringer for deling av kunnskap? (VN)

4.5 Hvilken kompetanse trenger den enkelte profesjon ha av de andres profesjoner, for å utføre sin tjeneste i menigheter? (VN)

4.6 Kan du fortelle om et eksempel der du har fått et nytt syn eller perspektiv på en oppgave etter å ha inkludert kunnskap, faglige argumenter eller erfaringer fra en annen profesjon? (VN)

*Dere er eksperter på ulike fagfelt. I forskningslitteraturen snakker man om at profesjonsutøvere kan drukne og fordype seg i sin egen profesjon, og at det derfor kan være vanskelig at forstå og oppfatte problemstillingen fra de andre profesjonene sitt ståsted. Man snakker man om forhandling av kunnskap.*

#### 4.6 Kan du kjenne deg igjen i dette? (VN)

- Skjer det at det er vanskelig for deg å forstå hva prest/diakon/kateket eller kantor snakker om?
- Har de andre perspektiver på arbeidsoppgaven enn det du har?
- Har du noen ganger problemer med å forstå og oppfatte kunnskapen, argumentene eller synspunktene som de andre profesjonene bringer inn i oppgaven? Hvis det skjer, hva tror du dette skyldes, og har du noen eksempler?
- Hender det at kunnskapen må ”oversettes” slik at alle forstår?

#### 4.7 I hvilken grad er ulikt språk i form av ord, verktøy, formuleringer eller rett og slett bare ulikt hverdagspråk (som et resultat av å tilhøre ulike profesjoner) med på å påvirke deling av kunnskap? (VN)

**I meget stor grad, i stor grad, i verken stor eller liten grad, liten grad, ingen grad.**

- Kan du fortelle om en situasjon hvor dere mislyktes i å på en god måte dele kunnskap eller løse oppgaven på grunn av dette?

#### 4.8 Hvilke tanker gjør du deg om hvilken innvirkning de ulike fagområdenes mandat gjennom ordinasjonsløfter/ vigsling og arbeidsinstruksjoner spiller for et tverrprofesjonelt samarbeid skal fungere? (MSG)

#### 4.9 Er der grunnlag for tverrprofesjonelt samarbeid mellom de ulike ordinerte/ vigslete tjenestene i Den norske kirke? (MSG)

### 5. Om faglig lederskap (MSG)

#### 5.1 Hva legger du i betydningen av faglig lederskap? (MSG)

*Kort beskrivelse av faglig ledelse, ut fra tjenesteordningene se vedlegg x.*

#### 5.2 Hvilket faglig lederskap utøver du, og i hvilke situasjoner? (MSG)

Gi eksempel.

5.3 Er der noen deler av ditt faglige lederskap du burde utøve, men som du ikke får til? (MSG)

- Hvordan stiller seg din utøvelse av ditt faglige lederskap i forhold til de andres i det tverrprofesjonelle samarbeidet? Beskriv.
- Hvilke tanker gjør du deg om betydningen av de ulike fagområdenes mandat (ordinasjonsløfter/ vigsling og tjenesteordninger) for ditt faglige lederskap?
- Overlapper andres faglige lederskap ditt fagområdes? Hvis ja, er det en fordel eller hindring, og hvordan samarbeider dere om det?

5.4 Hvordan er de ulike profesjonenes faglige lederskap synlig i menighetens arbeid? (MSG)

5.5 Hvordan stiller seg ditt utøvende av faglige lederskap i forhold til nærmeste overordnede? (MSG)

*Et altruistisk lederskap føres frem i faglitteraturen som en måte å lede tverrprofesjonelt samarbeid på. Et altruistisk lederskap innebærer at man er lojal med oppgaven, noen som betyr at man må legge til side egoistiske interesser og også kunne gå i konflikt med kollegaene for å hevde sin kunnskap hvis man er overbevist om det er til det beste for oppgaven. Dette stiller krav til / utfordrer de formelle strukturene og organisering av virksomheter.*

5.6 Hva gjør du deg for tanker om denne måte å lede på i forhold til ditt fagfelt? (MSG)

5.7 Hvilken innvirkning har kirkens strukturelle oppbygning på tverrprofesjonelt samarbeid? (MSG) - Gjør organisasjonsstrukturen kirken sårbar?

6. Kirkemøtet vedtok 2008 (KM 2008) at Dnk skal være en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen kirke.

6.1 Hvordan mener du det optimale tverrprofesjonelle samarbeidet bør være organisert og ledes for å kunne være en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen kirke? (SA)

6.2 Hvilke profesjoner trenger du jobbe mer med for å nå denne visjonen? (MSG)

6.3 Hvilken utfordringer ser du Dnk har i å kunne løse sin oppgave? (MSG)

7. Til slutt:

Nå har jo jeg stilt en del konkrete spørsmål som dette temaet, men er det noen spesielle tanker eller synspunkter rundt tverrfaglig samarbeid i din jobb som du mener vi ikke har pratet om og som du mener er viktig? (MSG)



### **Karaktertrekk ved flerfaglig, tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid**

Begrepene flerfaglighet, tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid føres frem som mulige veier å gå for å utføre de stadig mer spesialiserte og sammensatte oppgavene samfunnet og arbeidslivet innebærer. Begrepet tverrprofesjonelt samarbeid er ikke allment kjent på samme måte som tverrfaglig samarbeid er, men brukes alt mer, særlig innenfor helse- og skolesektoren.

**Karakteristisk for flerfaglighet** er at bidrag fra ulike fagdisipliner er med på å belyse en felles problemstilling, men ikke nødvendigvis til samme tid og sted.

**Karakteristisk for tverrfaglighet** er at det fordrer integrering av ulike fagdisipliner gjennom et kontinuerlig samarbeid. Tverrfaglig samarbeid sier noe om en relasjon mellom ulike fag eller disipliner.

**Karakteristisk for tverrprofesjonelt samarbeid** er delte mål, gjensidig avhengighet, kollegialt og likt forhold mellom deltakerne og felles avgjørelser og beslutningsprosesser.

### **Profesjoners selvforståelse**

Profesjoner sies å bygge opp sin selvforståelse ut fra teoretisk grunnlag, kontekst og historikk. Profesjonstanken har sin bakgrunn i det gamle laugvesendet. Erfaring av makt og innflytelse, eller det motsatte, erfaring av avmakt og liten innflytelse preger eget og andres bilde av ulike profesjoner. En profesjon løper risk både å overvurdere sin egen betydning og undervurdere andre. Noe som kan skape ubalanse og innvirke både på samarbeidsklima og reelle mulighetene å nå felles mål.

### **Lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid**

Forskning understreker lederskapets betydning for tverrprofesjonelt samarbeid. Det blir hevdet at det i tillegg til å sørge for en forandring i formelle strukturer, også innebærer at skape et grunnlag for uformelt samarbeid hvor skillelinjer mellom nivåer og yrkesgrupper blir nedtonet.

## Vedlegg 2 Intervjuguide

Fritt fra formål, tjenestens rammer og gudstjeneseliige funksjoner for de ulike vigslede tjenestene i følge tjenesteordningene for kantor, diakon, menighetsprest og kateket (forskrift om tjenesteordning for kantorer (2004a), diakoner(2004b), menighetsprester (1990) og kateketer (2004c).

<b>Tjenestens formål</b>	
<b>Prestetjenesten</b> Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menigheten ved å: Holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger. Utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring. Utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke. Utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighets byggende arbeid.	<b>Den diakonale tjenesten:</b> Kirkens diakonale tjeneste har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød. Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.
<b>Kateketens tjeneste</b> Kirkens undervisningstjeneste har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle dømte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse. Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.	<b>Kantorens tjeneste</b> Kirkemusikkjenesten har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten. Kantoren har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

<i>Tjenestens rammer</i>	
<p><b>Prestetjenesten</b> Bare person som fyller de kvalifikasjonskrav som er fastsatt av Kongen eller departementet for tilsetning som menighetsprest kan være fast tilsatt prest i Den norske kirke. Soknepresten leder prestetjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten. Ved uenighet mellom prestene forelegges saken for prostens.</p>	<p><b>Den diakonale tjenesten:</b> Diakonen er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellestråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for diakonitjenesten i Den norske kirke. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten. Arbeidsgiver fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som ligger til stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse skal vedkommende diakon, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. Innenfor disse rammer har diakonen et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen. Diakonen har ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Diakonen skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.</p>
<p><b>Kateketens tjeneste</b> Kateketen er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellestråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for undervisningstjenesten i Den norske kirke. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten. Arbeidsgiver fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som tilligger stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse, skal vedkommende kateket, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. Innenfor disse rammer har kateketen et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen. Kateketen har ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Kateketen skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.</p>	<p><b>Kantorens tjeneste</b> Kantoren er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellestråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for kirkemusikkjenesten i Den norske kirke. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten. Kantoren gjør tjeneste ved forordnede gudstjenester, andre gudstjenester fastsatt i menighetens gudstjenesteprogram og ved kirkelige handlinger som forrettes i kirken eller i gravkapell etter Den norske kirkes ordninger. Arbeidsgiver fastlegger hvilke andre tjenesteoppgaver som tilligger stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse, skal vedkommende kantor, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. Innenfor disse rammer har kantoren et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de oppgaver som er tillagt stillingen. Kantoren har ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Kantoren skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.</p>

<b>Gudstjenestelige funksjoner</b>	
<p><b>Prestetjenesten</b>            Presten skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger. Gudstjenester og kirkelige handlinger forrettes etter de fastsatte liturgier. Liturgier og ordninger kan bare fravikes når de selv hjemler det. Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger. Presten har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.</p>	<p><b>Den diakonale tjenesten:</b>            Kirkemøtet kan gi retningslinjer for diakonens gudstjenestelige funksjoner. Ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner står diakonen under ledelse av forrettende prest. Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere. Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.</p>
<p><b>Kateketens tjeneste</b>            Kirkemøtet kan gi retningslinjer for kateketens gudstjenestelige funksjoner. Ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner står kateketen under ledelse av forrettende prest. Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere. Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.</p>	<p><b>Kantorens tjeneste</b>            Kirkemøtet kan gi retningslinjer for kantorens gudstjenestelige funksjoner. Ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner står kantoren under ledelse av forrettende prest. Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere. Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.</p>

### *Vedlegg 3 til intervjuguide*

Utdrag fra tjenesteordningene for de fire vigslede tjenestene kantor, diakon, menighetsprest og kateket (forskrift om tjenesteordning for kantorer (2004a), diakoner(2004b), menighetsprester (1990) og kateketer (2004c).

#### **Kantorens tjeneste**

##### *Tjenestens formål*

Kirkemusikktjenesten har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten. Kantoren har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

##### *Tjenestens rammer*

Kantoren er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for kirkemusikktjenesten i Den norske kirke. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten. Kantoren gjør tjeneste ved forordnede gudstjenester, andre gudstjenester fastsatt i menighetens gudstjenesteprogram og ved kirkelige handlinger som forrettes i kirken eller i gravkapell etter Den norske kirkes ordninger. Arbeidsgiver fastlegger hvilke andre tjenesteoppgaver som tilligger stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse, skal vedkommende kantor, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. Innenfor disse rammer har kantoren et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de oppgaver som er tillagt stillingen. Kantoren har ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Kantoren skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.

##### *Kvalifikasjonskrav*

Som kantor kan tilsettes person som har: 1. 4 års kirkemusikkutdanning med 240 studiepoeng eller 2. 3 års grunnutdanning i kirkemusikk samt tillegg i musikk, kristendomskunnskap, kirkefag, pedagogikk eller diakoni tilsvarende 60 studiepoeng. Kirkerådet kan godkjenne at personer med annen faglig jevn god og relevant utdanning/praksis godkjennes som kantor. Dersom det ikke melder seg søkere som oppfyller kvalifikasjonskravene til kantor, kan arbeidsgiver tilsette organist.

### *Tilsetningsvilkår*

Tilsetning skjer med forbehold om vigsling og at biskopen gir tjenestebrev.

### *Vigsling, innsettelse og tilsyn*

Kantoren vigsles til tjeneste og innsettes etter forordnet liturgi. Formaning og løftet i vigslingsliturgien er bestemmende for stillingshaveres tjeneste og livsførsel. De står under tilsyn av biskopen.

### *Gudstjenestelige funksjoner*

Kirkemøtet kan gi retningslinjer for kantorens gudstjenestelige funksjoner. Ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner står kantoren under ledelse av forrettende prest. Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere.

Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.

### *Taushetsplikt*

Kantorer ar taushetsplikt etter gjeldende regler

### *Mindre endringer*

Kirkemøtet gir Kirkerådet myndighet til å foreta mindre endringer i disse bestemmelsene.

## **Den diakonale tjenesten:**

### *Tjenestens formål*

Kirkens diakonale tjeneste har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød. Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

### *Tjenestens rammer*

Diakonen er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for diakonitjenesten i Den norske kirke. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten.

Arbeidsgiver fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som ligger til stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse skal vedkommende diakon, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. Innenfor disse rammer har diakonen et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen. Diakonen har ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Diakonen skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.

### *Kvalifikasjonskrav*

Som diakon kan tilsettes person som har: 1. Mastergrad med: a) Minst en 3årig fagutdanning på høghskolenivå innen helsefag eller sosialfag, eller pedagogisk utdanning av minst 3 års varighet. b) Utdanning i kristendomskunnskap tilsvarende minimum 30 studiepoeng. c) Praktisk-kirkelig utdanning med hovedvekt på diakoni og med veiledet praksis på til sammen minimum 30 studiepoeng. Eller 2. Teologisk embetseksamen og praktisk-kirkelig utdanning med hovedvekt på diakoni og veiledet praksis på til sammen minimum 30 studiepoeng. eller 3. Fast stilling som diakon i menighet, eller er vigslet som diakon. Kirkerådet kan godkjenne at personer med annen faglig jevn god og relevant utdanning/praksis godkjennes som diakon. Dersom det ikke melder seg søkere som oppfyller kvalifikasjonskravene, kan bispedømmerådet for stillinger med statlig finansiering godkjenne at stillingen midlertidig omgjøres til annen stilling innen diakoni

### *Tilsetningsvilkår*

Tilsetting skjer med forbehold om vigsling og at biskopen gir tjenestebrev.

### *Vigsling, innsettelse og tilsyn*

Diakonen vigsles til tjeneste og innsettes etter forordnet liturgi. Formaning og løftet i vigslingsliturgien er bestemmende for stillingshaveres tjeneste og livsførsel. De står under tilsyn av biskopen.

### *Gudstjenestelige funksjoner*

Kirkemøtet kan gi retningslinjer for diakonens gudstjenestelige funksjoner.

Ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner står diakonen under ledelse av forrettende prest. Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere. Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.

### *Taushetsplikt*

Diakonen har taushetsplikt etter gjeldende regler.

### *Mindre endringer*

Kirkemøtet gir Kirkerådet myndighet til å foreta mindre endringer i disse bestemmelsene.

## **Prestetjenesten**

### *Tjenestens formål*

Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å:

- Holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger.
- Utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring.
- Utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke.
- Utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighets byggende arbeid.

Presten skal også utføre andre gjøremål som er eller måtte bli pålagt ved lov eller bestemmelse av Kongen eller departementet. Presten skal forberede ovennevnte gjøremål og sette av nødvendig tid til studium og personlig fornyelse. Nærmere bestemmelser om omfanget av ovennevnte gjøremål for den enkelte prest treffes av prosten etter samråd med presten.

### *Tjenestens rammer*

Bare person som fyller de kvalifikasjonskrav som er fastsatt av Kongen eller departementet for tilsetting som menighetsprest kan være fast tilsatt prest i Den norske kirke.

### *Kvalifikasjonskrav*

Tilsetting av menighetsprester foretas av bispedømmerådet etter regler i forskrift 17. juni 1988 nr. 3361 fastsatt ved kongelig resolusjon. Tilsetting skjer på de vilkår som gjelder generelt for statens tjenestemenn. For øvrig skjer tilsetting på vilkår nevnt i utlysningen og med plikt til å rette seg etter denne tjenesteordning og instruks som er eller blir fastsatt. Embeteeksamen 6 år.

### *Tilsetningsvilkår*

Person som tilsettes i prestestilling uten tidligere å være ordinert, kan ikke tiltre stillingen før ordinasjon er skjedd etter forordnet liturgi. Formaning og løftet i ordinasjonsliturgien er bestemmende for prestens tjeneste og livsførsel.

### *Vigsling, innsettelse og tilsyn*

Menighetsprester skal innsettes til tjenesten etter forordnet liturgi. Presten står under tjenstlig tilsyn av biskop. Prosten er sokneprestens og prostiprestens nærmeste overordnede. Soknepresten er kapellanens nærmeste overordnede når ikke annet er bestemt av biskopen. Korrespondanse med høyere myndighet skal gå tjenesteveg gjennom nærmeste overordnede. Prosten leder



prestetjenesten i prostiet og fordeler de oppgaver mellom prostiets prester som ikke allerede er pålagt den enkelte prest ved instruks eller særskilt bestemmelse gitt av høyere myndighet.

Soknepresten leder prestatjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten. Ved uenighet mellom prestene forelegges saken for prostet.

#### *Gudstjenestelige funksjoner*

Presten skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger. Gudstjenester og kirkelige handlinger forrettes etter de fastsatte liturgier. Liturgier og ordninger kan bare fravikes når de selv hjemler det. Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger. Presten har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.

#### *Taushetsplikt*

Presten har taushetsplikt etter gjeldende regler.

#### *Mindre endringer*

Presten må finne seg i endring i tjenesteordning og instruks

### **Kateketens tjeneste**

#### *Tjenestens formål*

Kirkens undervisningstjeneste har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle dømte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse. Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

#### *Tjenestens rammer*

Kateketen er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for undervisningstjenesten i Den norske kirke. Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten. Arbeidsgiver fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som tilligger stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse, skal vedkommende kateket, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. Innenfor

disse rammer har kateketen et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen. Kateketen har ansvar for egen faglig oppdatering og personlig fornyelse. Kateketen skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.

#### *Kvalifikasjonskrav*

Som kateket kan tilsettes person som har: Mastergrad med fordypning i kristendomskunnskap, pedagogikk eller kateketikk, som omfatter: a) Utdanning i kristendomskunnskap med minimum 80 studiepoeng, b) Utdanning i relevant pedagogikk/formidlingsfag med minimum 30 studiepoeng, c) Utdanning i praktisk-kirkelige fag med hovedvekt på kateketiske emner og med veiledet praksis på til sammen minimum 60 studiepoeng. Eller 2. Teologisk embetseksamen, praktisk-teologisk seminar og utdanning innen pedagogikk/formidlingsfag tilsvarende minst 60 studiepoeng eller 3. Fast stilling som kateket eller er vigslet som kateket. Kirkerådet kan godkjenne at personer med annen faglig jevngod og relevant utdanning/praksis godkjennes som kateket. Dersom det ikke melder seg søkere som oppfyller kvalifikasjonskravene, kan bispedømmerådet for stillinger med statlig finansiering godkjenne at stillingen midlertidig omgjøres til annen stilling innen kirkelig undervisning.

#### *Tilsetningsvilkår*

Tilsetting skjer med forbehold om vigsling og at biskopen gir tjenestebrev.

#### *Vigsling, innsettelse og tilsyn*

Kateketen vigsles til tjeneste og innsettes etter forordnet liturgi. Formaning og løftet i vigslingsliturgien er bestemmende for stillingshaveres tjeneste og livsførsel. De står under tilsyn av biskopen.

#### *Gudstjenestelige funksjoner*

Kirkemøtet kan gi retningslinjer for kateketens gudstjenestelige funksjoner. Ved utførelse av gudstjenestelige og liturgiske funksjoner står kateketen under ledelse av forrettende prest. Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere. Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.

#### *Taushetsplikt*

Kateketen har taushetsplikt etter gjeldende regler

#### *Mindre endringer*

Kirkemøtet gir Kirkerådet myndighet til å foreta mindre endringer i disse bestemmelsene.