

## **«Jeg skinner når du skinner»**

En empirisk undersøkelse om tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen i Den norske kirke.

Berit Kristin Klevmoen

VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave

i Verdibasert ledelse kull 2012

Veileder: Høgskolelektor Stephen Sirris

Antall ord: 29935

2. mai 2016

## **Sammendrag**

Studien undersøker samarbeidspraksis og ledelsespraksis i fire staber i Den norske kirke. Stabene her består av prest, kirkemusiker, kirketjener, menighetspedagog samt diakon i en stab. Trosopplæringsreformen har endret stabssammensetninger gjennom nye grupper undervisningsansatte. Reformen stiller krav til samarbeid. Flere deltar nå i samarbeidet om gudstjenester enn tidligere.

Formålet med studien er å kartlegge og beskrive samarbeidet i stab, samt å identifisere hva samarbeidet består i. Det undersøkes hvordan deltakerne praktiserer ledelse og hvilke verdier som kommer til uttrykk i samarbeidet om en gudstjeneste.

Problemstillingen er: *Hvilke verdier og hva slags ledelse fremmer tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen?*

Et deskriptivt og eksplorerende design er valgt. Metoden er kvalitativ, med observasjon, fokusgruppeintervju og ett åpent skriftlig spørsmål.

Samarbeidet i stabene skjer i hovedsak «ansikt til ansikt» i formelle møtepunkt som fastsatte planleggingsmøter og uformelle møtepunkt hvor medarbeiderne «tar tak i hverandre». Det som inngår i samarbeidet er å sette mål for gudstjenesten, lage en plan for å nå målet, skape sammenheng og helhet, fordele og koordinere oppgaver, sørge for oversikt og at alle tar medansvar.

Studien dokumenterer at samarbeidet består av to hoveddeler; praktisk samarbeid og tematisk samarbeid. I det praktiske samarbeidet forhandles det bl.a. om antall tekstlesninger, antall salmer og delaktighet av barn og unge. I det tematiske samarbeidet forhandles det om hvordan innholdet best tematiseres, visualiseres, aktualiseres og settes sammen for å skape sammenheng og helhet med liturgien som ramme. Medarbeidernes deltakelse i det praktiske og tematiske samarbeidet varierer fra - å være informert, til - stor deltakelse.

Stabene blir enige om gangen, innholdet og hvem som gjør hva i gudstjenesten. Felles forståelse av hva slags gudstjeneste dette er, er nødvendig. Kommunikasjon er alfa og omega. Det å ta initiativ, gi og ta i prosessen, vise respekt for hverandres kompetanse, sette eget preg på tingene, bidra til å få til det som er det viktigste for den enkelte, vise medansvar, være forberedt og utvise fleksibilitet, vurderes som viktig i samarbeidet. Trygghet for at ingen sanksjoner eller ydmykelser følger når en tar til orde, er essensielt.

Tre av stabene forholder seg til presten som leder av gudstjenesten. I en stab leder menighetspedagogen. Underveis i prosessen leder alle ut fra oppgaver relatert til eget fagfelt, og gjennom engasjement i forhold til helheten.

Studien viser at en målsettende, konsulterende og dialogbasert ledelse sammen med verdiene faglighet, effektivitet, åpenhet, respekt og likeverd fremmer stabssamarbeidet.

## **Forord**

Hvert år er det mer enn 5,7 millioner besøkende i gudstjenester i en av landets 1625 kirker. Det inviteres til vel 61000 gudstjenester (kirkelig årsstatistikk 2016). Mange av disse gudstjenestene har tilknytting til trosopplæringen hvor ett eller flere årskull med barn og unge i alderen 0-18 år inviteres og preger gudstjenestens tematikk og uttrykk på en spesiell måte. Menighetsstaber som er fordelt på 1235 sokn, betjener alle kirkene og menneskene som bor der. Fire av disse stabene har jeg fått anledning til å være med inn i forberedelse og gjennomføring av en gudstjeneste i trosopplæringen.

Takken går først og fremst til dere i disse fire stabene som så villig har delt kunnskap, tanker og refleksjoner om egen praksis. Etter hvert møte med dere har jeg reist hjemover i takknemlighet. Det å få lov til å være sammen med dere har gjort meg klokere. Uten dere hadde ikke denne studien blitt til. Takk.

Takk også til min veileder Stephen Sirris, som har oppmuntret meg til å holde fast på at det jeg leter etter er verdifull kunnskap om praksis. Igjen og igjen har du hjulpet meg til å finne grep og grenseoppganger og villig øst av din kunnskap både praktisk og teoretisk. Uten deg hadde jeg gått meg vill og mistet motet underveis i skriveprosessen.

Takk til min arbeidsgiver og kolleger på bispedømmekontoret som har gitt meg tid til å fullføre studiet, tatt del i mine erfaringer og grublerier gjennom fire år med eksamener. Takk for hjelp og støtte og for oppmuntringer til å fortsette.

Tusen takk til min familie som har latt meg styre på, holdt ut min fraværenhet, stappfulle hode og egen faglige fordypelse. Dere er gull verdt.

# Innhold

1 Innledning.....	7
1.1 Gudstjeneste, en praktisk introduksjon til tema.....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.3 Begrepsavklaringer og bakgrunn .....	10
1.4 Egen motivasjon for temavalg .....	12
1.5 Stabene i kirken .....	13
1.6 Forskningsstatus.....	15
2 Teoretisk rammeverk .....	20
2.1 Staben som gruppe og team .....	20
2.2 Samarbeid.....	22
2.3 Verdier .....	23
2.3.1 Profesjonsverdier .....	26
2.4 Ledelse .....	26
2.4.1 Selvledelse .....	27
2.4.2 Distribuert lederskap.....	28
3 Metodekapittel.....	30
3.1 Forskningsdesign .....	30
3.1.1 Vurdering av ulike forskningsdesign.....	31
3.2 Forskningsetikk.....	32
3.3 Forskning i egen organisasjon .....	32
3.4 Datainnsamlingen .....	33
3.5 Validitet, reliabilitet og objektivitet.....	35
3.6 Om datamaterialet.....	36
3.7 Analyse .....	37
3.8 Utvalget .....	39
4 Analyse .....	43
4.1 «Vi har et mål» - helheten .....	43
4.2 «Vi har en plan» - praktisk samarbeid.....	44
4.3 «Vi har en rød tråd» - tematisk samarbeid .....	46
4.4 «Kommunikasjon er alfa og omega».....	47
4.5 «Vi utfyller hverandre» - roller .....	49
4.6 «Oversikt og medansvar» - ledelse.....	52
4.7 Oppsummerende om analysen.....	55

5 Drøfting.....	58
5.1 Verdier .....	58
5.2 Ledelse .....	64
5.3 Andre ledelsesformer.....	70
6 Oppsummerende drøfting.....	73
6.1 Det viktige i samarbeidet.....	73
6.1.1 Struktur.....	74
6.1.2 Kultur .....	75
6.2 Uttrykk for selvledelse .....	76
6.3 Betydningen av distribuert ledelse .....	78
6.3 Samarbeidsmodellen .....	79
7 Konklusjon og utblikk .....	85
Litteraturliste.....	87
Vedlegg.....	91
Vedlegg 1 Intervjuguide .....	91
Vedlegg 2 Informasjon om studien.....	92
Vedlegg 3 Egenerklæring.....	94
Vedlegg 4 Spørreskjema .....	95

## **1 Innledning**

Tittelen «Jeg skinner når du skinner», beskriver en positiv tilstand som åpner for en mulig tolkning om at den enkelte skinner også når andre har fokus og vise versa. Kanskje er dette en drømmetilstand. Men, tittelen kan sees som en døråpner og gi et perspektiv inn mot studiens tema som er tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen på menighetsnivå innenfor Den norske kirke (Dnk). Samarbeid i staber om gudstjenesten i trosopplæringen skjer hele tiden. Mye forskning er gjort med trosopplæringsreformen som utgangspunkt siden 2003. Samarbeid har vært tematisert gjennom hvem som samarbeider med hvem om hva, hyppigheten i samarbeid, bruk og evaluering av trosopplæringsplanene i menighetene, hvordan trosopplæring tematiseres i staber (Botvar m.fl.2015, Schmidt 2012) og om hvordan læring (Johnsen 2014, Holmquist 2015) og menighetsutvikling skjer i menighetene (pågående MUV-prosjekt ved Det teologiske menighetsfakultet). Det er lite empiri på hvordan samarbeid i staber skjer omkring gudstjenester. Formålet med studien er å søke kunnskap om, kartlegge og utforske hvordan staber samarbeider inn mot gudstjenesten i trosopplæringen. Videre er ønsket å identifisere hva samarbeidet består i, hva det fordrer av den enkelte, og hvordan samarbeidet forstås, håndteres og ledes lokalt. Studien er kvalitativ.

### **1.1 Gudstjeneste, en praktisk introduksjon til tema**

Som en introduksjon til tema, presenteres først ett «blikk» inn i en gudstjeneste i trosopplæringen og timen før gudstjenesten starter. «Blikket» sammenstiller observasjoner av fire gudstjenester fra ulike steder som inngår i det empiriske materialet for studien.

Gudstjenestepresentasjonen setter rammen for studien og identifiserer hvem som inngår i staben. Presentasjonen vil vise at samhandling skjer mellom aktører på forskjellige måter og på ulike nivå (som barn-barn, voksen-voksen, barn-voksen, ansatt-frivillig, ansatt-ansatt).

Med utgangspunkt i rammen fokuseres tema ytterligere gjennom problemstilling og forskningsspørsmål knyttet til den samhandling som skjer i staben på forhånd og underveis for å komme fram til resultatet som synliggjøres i gudstjenesten. Logikken her er at presentasjonen av resultatet, gir innsteg også til *det* som ligger *foran* resultatet.

Jeg sitter i kirkebenken. Det er søndag morgen. Klokka er elleve. Kirkeklokkene slutter å slå, og orgelmusikk fyller rommet. Opp midtgangen kommer et følge av barn, unge og voksne. Noen av barna og de unge er kledd i kapper eller store tøyestykker. De går to og to ved siden av hverandre. De synger. Et stort kors bæres fremst og leder følget framover. Sist kommer

presten og menighetspedagogen. Kirketjener står igjen ved inngangsdøra. Alle vi i kirkebenkene reiste oss i det følget kom gående. Vi synger tidvis med til orgeltonene.

Når følget kommer fram til de fremste benkene, finner alle sine plasser der eller på stoler som står i koret som er det fremste partiet i kirka. Presten går helt fram til alteret, og gir tegn til at vi kan sette oss.

I det vi setter oss, vandrer blikket rundt i kirkerommet. Noen barn lener seg bakover for å ta inn takhøyden eller strekke seg. Det sitter folk i alle aldre på over halvparten av benkene.

Noen visker til hverandre. En lysglobe står til høyre med Kristuslyset i midten tent.

Kirkemusikeren kan sees på orgelkrakken på galleriet hvis en snur seg. I tillegg til kirkekunsten som permanent utsmykker rommet, henger det engler, hjerter og fisker laget av barna.

Vi ønskes velkommen til kirke og introduseres til dagens tema før presten og noen barn leder oss i en samlingsbønn. Lys blir tent av barn, ledsaget av bønn og sang siden det er den tiden på året. Vi deltar i «kyrie» og «gloria». Alt kan vi følge med på og delta i gjennom programmet og salmeboka vi fikk tildelt av ungdommer ved inngangen, eller følge barna der framme som leder an og kan mye av dette.

Det sildres i vann. Tekster om dåp er lest. Dåpsbarnet bæres fram til døpefonten. Presten tegner et kors over barnet, og øser vann på hodet til den lille tre ganger i «Faderens, Sønnens og Den hellige Ånds navn». Dåpsfamilien tenner dåpslyset og løfter barnet opp slik at også vi husker på at dette barnet er en del av vår menighet nå og framover.

Igjen høres orgeltoner som leder oss i salmesang. Noen synger med. Dagens tekst fra bibelen leses. Presten og menighetspedagogen snakker til og med oss fra kortrappa. Innimellom kommer det korte setninger fra barn. De kommer rolig fram når et nikk gis fra menighetspedagogen og framsier det de har øvd på. Så setter de seg. Det fortelles om lys og mørke, og hjertets symbolikk, om skatter og hemmeligheter som knytter an til våre liv, om forberedelsestid, framtidshåp og mot.

Kirkemusiker er nå kommet ned fra galleriet og sitter ved pianoet der framme. Kirkerommet fylles med korsang. Bilder tas fra flere i kirkebenkene. Mange er berørte når vi deltar i bønnen som kommer.



En egen stillhet brer seg i rommet når alle reiser seg og minnes dem som er gravlagt fra dette sted siden menigheten sist var samlet.

Etter salmen som synges, bølger det fram og tilbake i kirkerommet. Mange beveger seg samtidig. Noen tenner lys, andre dypper fingre i dåpsvannet, noen går rundt alteret og legger penger i en kurv. Bønner skrives på lapper og legges i ei krukke. Noen mottar en oblat som dyppes i vin før den spises. Det er bønnevandring med nattverd. Introduksjonen til vandringsstasjonene gav diakonen. Presten har framsagt innstiftelsesordene og innbudt til nattverd. Enkelte er glad for å kunne røre på seg nå. Kirkemusiker spiller rolig musikk mens vi vandrer. Etter en liten stund har alle funnet plassene sine igjen. Presten framsier takkebønn og vi istemmer avslutningssalmen. Mange synger, salmen er kjent.

Presten lyser velsignelsen. I det kirkeklokkene slår 3x3 slag, sier et barn halvhøyt til sin mor: «Er det ferdig alt?». De som kom gående inn for en liten time siden, går nå ut, ledsaget av prosesjonskorset og orgelmusikk.

Så er det kirkekaffe som frivillige har laget. Kunsten som barna har laget, gis nå til rette eier. Det er småprat, avskjed og opprydding. Kirketjener tar hånd om pengene som ble gitt. Menighetspedagog takker barna og deres følge for i dag. Prest tar bilder med dåpsfølget. Kirkerommet er tømt for folk og ryddet til klokka ett.

Før kirkeklokkene ringte, var det hektisk aktivitet i kirkerommet. I kjøkkenkroken ble det laget kirkekaffe. Forberedelser sammen med barn og unge ble gjort, både lesing, sang og frambæring av elementer. Alle i staben satte ting de selv skulle bruke i gudstjenesten på sin rette plass. Kirketjener sjekket lyden. Kirkemusiker øvde stille. Barna og de unge som skulle delta i gudstjenesten ble tatt godt imot av menighetspedagogen. Noen kom som avtalt, andre kom sent. Enkelte trengte mer oppmerksomhet enn andre. De voksne satte seg i kirkebenkene.

Ansatte snakket med hverandre gjentatte ganger. Litt over halv elleve samlet hele staben seg i sakristiet og tok en siste helhetlig gjennomgang av agendaen før gudstjenestestart. Så tok presten på seg prestekjolen. Menighetspedagogen samlet alle barna bak i kirken til prosesjon. Det virket hektisk for prest og menighetspedagog helt fram til gudstjenestestart. Men, de framsto med ro i det kirkeklokkene ringte og kirkemusiker gav den første tonen.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Gudstjenestepresentasjonen over viser at staben trekker i trådene og syr gudstjenesten sammen innenfor gudstjenestens struktur. Samhandlingen som skjer i staben inn mot gudstjenesten og som kommer til uttrykk i gudstjenesten, er studiens anliggende.

Stabssamarbeidet søkes belyst gjennom problemstillingen:

*Hvilke verdier og hva slags ledelse fremmer tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen?*

«Hva slags ledelse» er her knyttet til den ledelse jeg har observert og som staben omtalte som ledelse.

Problemstillingen operasjonaliseres i tre forskningsspørsmål:

- 1. Hva vurderer medarbeiderne som viktig i samarbeidet?*
- 2. Hvordan kommer selvledelse til uttrykk i samarbeidet?*
- 3. Hvilken betydning har distribuert ledelse for samarbeidet?*

Valg av problemstilling er gjort ut fra antakelser om at det kan være noe bakenforliggende i og hos den enkelte som påvirker hvordan samarbeidet skjer. Dette bakenforliggende kan være generelle verdier og/eller verdier knyttet til den enkeltes profesjon og/eller organisasjon. Antagelsen om at ledelse praktiseres i samarbeidet er der, men usikkerheten på hvordan og hva slags ledelse, gjør at utforskingen også fokuserer på ledelse.

Forskningsspørsmålene gir retning til sammenhengen verdiene og ledelsen ses ut fra. Det første forskningsspørsmålet gir mulighet til å gå inn i det deltakerne sier om samarbeidet og utforske om det er mulig å identifisere noen bakenforliggende verdier som påvirker deltakernes handlinger. De to neste forskningsspørsmålene gir mulighet til å utforske hvordan samarbeid og ledelse innvirker på hverandre, spesifikt selvledelse og distribuert ledelse. Det siste forskningsspørsmålet gir også mulighet til å prøve ut antagelsen om at distribuert ledelse er særlig aktuell i et stabssamarbeid.

## **1.3 Begrepsavklaringer og bakgrunn**

Utforsking av hvordan staber samarbeider og hva samarbeidet består i, er formålet med studien. Utvikling av samarbeidet i staber, er slik ikke tema her. Verdier og ledelse er teoriladede begreper med vid betydning innenfor mange fagdisipliner. Det gjør presiseringer

og avgrensninger nødvendig. Nøkkelbegreper belyses inn mot denne studiens anliggende og mulige omfang.

Her sees verdier med utgangspunkt i definisjonen: «Ein verdi er ei vedvarande tru på at eit spesifikt åtferdsmønster eller eit føremål er personleg og sosialt å føretrekkje framfor eit motsett åtferdsmønster eller føremål» (Rokeach 1973 oversatt av Aadland 2004:152). Busch uttrykker at verdiene kan «ligge som et skjult kompass som påvirker både tanker og handlinger» (2012:32). Det siste er et viktig anliggende for denne studien siden deltakerne ikke inviteres til å ordsette eller vurdere egne eller felles verdier eller samtale om verdier. Gjennom å se kommunikasjon, avgjørelser og sosial samhandling i praksissituasjoner, «jakter» jeg på verdier som fremmer samarbeid gjennom det deltakerne gjør og uttrykker i samarbeidet. Slik er det «verdier-i-praksis» (Aadland 2004:155) eller bruksverdiene (Argyris og Schön 1978 i Busch 2012:35) som utforskes.

Profesjonsverdier kommer også fram i studien, og forstås som de verdier som læres gjennom utdanning og som påvirker eller styrer atferden til profesjonelle medarbeidere (Busch 2012:21). Begrepet profesjonell brukes her både om en person med høy kompetanse innenfor et avgrenset fagfelt, og om en person som tilhører en spesifikk profesjon (Busch 2012:13). En bred forståelse av begrepet profesjon legges da til grunn i motsetning til en snever forståelse av profesjon som tradisjonelt viser til en liten gruppe yrker og yrkesutøvere som oppfyller visse særtrekk (Fretheim 2014:45, Thylefors 2013:23). Alle i staben er da profesjonelle i denne sammenheng med hovedansvar inn mot ulike fagfelt.

I gudstjenesten må medarbeidere med ulik fagbakgrunn arbeide sammen. Med tverrfaglig samarbeid forstås her:

Tverrfaglig samarbeid er interaksjonen fra ulike fag med et dobbelt formål om å sikre kvalitet i arbeidet ved at den samlede faglige kompetansen blir utnyttet maksimalt, og utvikle er felles kunnskapsgrunnlag på tvers av fag og stimulere til faglig utvikling innen bidragende fag (Lauvås og Lauvås 2012:53)

Gudstjenesten er menighetens hovedsamling. Plan for trosopplæring anbefaler at alle tiltak i menighetens trosopplæring skal ha tilknytning til menighetens gudstjenesteliv (Kirkerådet 2010:29, Gudstjenesten for Den norske kirke 2011:6.20). Dette viser en ønsket sammenhengen mellom gudstjeneste og trosopplæring i enhver menighet. Strukturen på gudstjenester, alminnelige bestemmelser og ordning for hvem som kan gjøre hvilke oppgaver, beskrives i *Gudstjeneste for Den norske kirke* (Kirkerådet 2011). Kirkemøtet vedtar planer og retningslinjer for Dnk.

I en gudstjeneste er oppgavene komplekse. Mange mennesker og oppgaver skal koordineres. Det aktualiserer at arbeidet må ledes. Gudstjenesten krever flere personer med ulike kompetanse. Medarbeiderne i staben jobber både sammen og alene. At de både jobber sammen og alene, og i tillegg har en viss frihet til å foreta egne valg, gjør at selvledelse er interessant i denne sammenheng (Busch 2012:129). Ledelse i grupper generelt og staben spesielt, er ofte fordelt på flere personer. Når ledelsesfunksjoner og innflytelse deles på alle i et team, er lederskapet delt. Delt lederskap kalles også distribuert ledelse (Thylefors 2013:96). Hva som kjennetegner selvledelse og distribuert ledelse utdypes i kapittel to.

#### ***1.4 Egen motivasjon for temavalg***

Min motivasjon for temavalget knyttes til flere forhold. Det ene er erkjennelsen av en avhengighet av hverandre for å få arbeidet gjort, og den nære sammenhengen som eksisterer mellom samarbeid og konflikt.

Vi har lett for å se samarbeid og konflikt som to ulike verdener eller som motpoler. Samarbeid følger av at vi er avhengige av hverandre for å kunne få gjort en god jobb. Avhengighet innebærer at den ene gjør (eller ikke gjør), får konsekvenser for andre. (...) Samarbeid og konflikt er således to sider av samme sak (Ekeland 2014:15).

Det andre forholdet knyttes til Dnks framtid som medlemskirke og tiltak som kan stabilisere medlemstall og dåpstill (Kirkerådets årsrapport 2016). Samarbeid i kirkelige staver og på alle nivåer i Dnk innvirker på kvaliteten på de tjenester Dnk gir.

Et tredje forhold er at trosopplæringsreformen stiller store krav til samarbeid på flere og nye områder. Utforskning av tverrfaglig samarbeid i stab, kan derfor gi mer kunnskap til forskningen som allerede foreligger.

Et siste forhold som nevnes her, er at samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen «trigger» praktikerne i meg som kateket og lærer. I eget arbeid som rådgiver i trosopplæring på bispedømmenivå, kommer jeg i kontakt med samarbeidsrelaterte utfordringer i staver på ulike områder. Studien vil kunne tilføre meg og forhåpentligvis andre innenfor Dnk praksiserfart kunnskap som gir mulighet for om enda bedre å imøtekomme og bistå lokale staver med adekvat veiledning og samtale om tilrettelegging av tverrfaglig praksis.

### **1.5 Stabene i kirken**

Dnk står i langsiktige endringsprosesser. Kort nevnt, så påvirker endringen i relasjonen mellom stat og kirke hele organiseringen og virksomheten (St.meld. nr.17 (2007-2008)), KM 2016). Men, på lokalplanet er det først og fremst gudstjenestereformen (KM 10.april 2011) og den statlige vedtatte trosopplæringsreformen (St.meld. nr.7 (2002-2003)) i særdeleshet som innvirker på sammensetningen av staben i gudstjenestearbeidet. Mer enn 600 nye årsverk er rekruttert innen kirkelig undervisning som en følge av trosopplæringsreformen (KM 07/15, *Undervisningstjenesten i Den norske kirke*). Dette er en medvirkende årsak til den økte profesjonalisering med flere medarbeidere i kirkelige staber som har foregått over de siste tiårene (Fretheim 2014, Askeland 2003).

I stabene innehar prest, diakon, kateket og kantor profesjoner som er beskyttede titler med spesifikke utdanningskrav og som arbeider i henhold til en tjenesteordning i tillegg til stillingsbeskrivelser. Andre yrker har varierende utdanningskrav og styres av stillingsbeskrivelser. Stabene i denne studien har en blandet sammensetning. Prest, kirkemusiker, diakon og menighetspedagog arbeider ut fra en profesjonsorientering hvor det stilles krav til spesifikk kunnskap innen ett felt og ferdigheter til å utføre dette i praksis (Busch 2012). Kirketjener arbeider ut fra stillingsbeskrivelse. Menighetspedagogen representerer her en ny arbeidsgruppe som tilfører kirkelige staber ny kompetanse.

Staben er sammensatt av medarbeidere fra to arbeidsgiverlinjer i kirken. Den ene arbeidsgiverlinjen er for prestatjenesten og ledes av biskop. Prestene tilsettes av bispedømmeråd. Den andre arbeidsgiverlinjen er ledet av kirkelig fellestråd som tilsetter alle andre medarbeidere. Det er fire vigslede tjenester i kirken; prest, kantor, kateket og diakon som alle står under biskopens tilsyn. Staben består slik av tilsatte i begge arbeidsgiverlinjene hvor noen står i vigslet tjeneste, andre ikke.

Soknet er grunnenheten i Dnk. Alle medarbeidere utfører sitt arbeid i ett eller flere sokn ut fra arbeidsavtale og stillingsbeskrivelse. Hvem som inngår i staben til den enkelte gudstjeneste, kan variere ut fra stillingsstørrelse, arbeidssted og type gudstjeneste. Flere ansatte enn før samhandler slik om gudstjenestens karakter, fordeling av oppgaver og ansvar. Når flere profesjoner samarbeider tettere ut fra nye forutsetninger, kan etablert mønstre for samhandling, oppgaver og rolleforståelse utfordres og ny praksis eventuelt oppstå. Slik aktualiseres spørsmålet om og hvordan samarbeidet i stab eventuelt er i endring. Det denne

studien gir innblikk i, kan være av interesse også sett i ett endringsperspektiv, men tematiseres i liten grad her.

Ved å gå tilbake til gudstjenesteintroduksjonen, så viser den at gudstjenesten har mange oppgaver og aktører. Trosopplæringsfokuset gjør at barn og unge deltar i mindre eller større oppgaver i gudstjenesten individuelt eller i fellesskap med ansatte. Alle oppgavene til sammen utgjør helheten. Vi har sett at oppgavene krever samhandling, koordinering og ledelse. Gjennom gudstjenesten kommer den enkelte ansattes hovedansvarsfelt til syne. Staben med tilhørende hovedansvarsfelt ble i gudstjenesten over identifisert som: Prest som leder gudstjenesten. Menighetspedagog som gir barna rom som aktive deltakere og leder deres deltakelse. Kirkemusiker som leder musikken og fellesskapssangen. Kirketjener som sørger for at alt er satt i stand og fungerer. Diakon som deltar i liturgiske ledd og leder bønnevandring.

En kort oppsummering så langt, etablerer staben som en tverrfaglig sammensatt gruppe som sammen skaper gudstjenesten. Til sammen besitter de et mangfold av kompetanse, kunnskaper og erfaringer. I gudstjenesten har de ulike roller og funksjoner. Sammenhengen mellom gudstjenesten og trosopplæringen er etablert. At det er relevant å utforske stabssamarbeidet vil nå komme fram gjennom en presentasjon av forskning med utgangspunkt i trosopplæringsfeltet.

## **1.6 Forskningsstatus**

Tverrfaglig samarbeid i stab knyttet til gudstjenester i trosopplæringen er studiens tema. Praksisfeltet står i fokus. Trosopplæringsreformen er særnorsk. Den har og har hatt stor innvirkning på kirkens utvikling de senere årene (Hauglien m.fl.2008, Botvar m.fl.2015). Derfor er det naturlig å knytte forskningsstatusen først til trosopplæringsreformen for så å trekke inn annen relevant forskning. Forskningsstatusen presenteres tematisk med en viss kronologi.

Etter en forsøksfase fra 2003-2008, ble trosopplæringsreformen gradvis landsdekkende. Evalueringsforskningen fra forsøksfasen i *Kunnskap, opplevelse og tilhørighet. Evaluering av forsøksfasen i Den norske kirkes trosopplæringsreform* av Hauglien, Lorentzen og Mogstad (2008) konkluderte med: «[D]et ser ut til at forsøksfasen har vitalisert Den norske kirkes barne- og ungdomsarbeid på en måte som savner sidestykke». Det framkommer at de fleste forstår gudstjenesten som sentrum i menighetenes liv, og knytter trosopplæringen til den. Trosopplæringsreformen sees på mange måter som en gudstjenestereform. Med dette understrekes den nære koblingen mellom gudstjeneste og trosopplæring som er et premiss for min studie.

Fra 2009 til 2014 ble trosopplæringsreformen brettet ut over det ganske land og evalueringsforskning av Kirke-religion- og livssynsforskning (KIFO) fra 2011-2013 fulgte reformen. Her trekkes rapportene med særlig relevans for denne studien fram. I *Stillinger, kompetanse, samarbeid* (Schmidt 2012) kommer det fram at det hovedsakelig er medarbeidere i undervisningsstillinger og prester som er involvert i trosopplæringen. Respondentene oppgir at trosopplæringen styrker spesielt gudstjenestelivet og det øvrige barne- og ungdomsarbeidet. I de kvalitative analysene kommer det fram at det er gode strukturer for samarbeid i startfasen av reformen, men at det endrer seg i negativ retning når trosopplæringsplaner skal utformes. Samarbeidet dreier seg i hovedsak om arbeidsdeling, avlastning og god avvikling av tiltakene. Rapporten konkluderer med at det er mye godt samarbeid mellom ulike ansattegrupper og fagområder, men at en neppe kan snakke om tverrfaglighet som et kjennetegn ved trosopplæringsreformen. Slik jeg tolker rapporten, handler samarbeidet mye om «å få ting gjort på en god måte» mer enn en bevissthet i samarbeidet om å gi trosopplæringen «kvalitet» og sammenheng. Dette anliggende tar jeg med meg videre.

I *Når porten gjøres vid* (Botvar m.fl.2013) trekkes det fram at leder av trosopplæringen er sentral i trosopplæringstiltakene, og at prest og kantor også deltar, men i varierende grad. Det poengteres også at leder av trosopplæringen ikke støttes fullt ut av øvrige ansatte. Hva den enkelte medarbeider opplever seg forpliktet til og fritatt fra, tar jeg med videre.

I 2015 kom tilleggsrapporten *Avsluttet reform eller fortsatt læring* (Botvar m.fl.) med hovedspørsmålet om trosopplæringen preges av fortsatt læring og utvikling. Rapporten tok utgangspunkt i menigheter med godkjent trosopplæringsplan (driftsfasen). Den konkluderer med at det er en spenning mellom en hierarkisk oppgavespesialisert organisasjon og en ny tverrfaglig praksis som går på tvers av profesjons- og organisasjonsskillelinjer. Det framheves at aktiviteten har økt etter godkjent plan, og har krevd større innsats også fra ansatte. Trosopplæring oppfattes sjeldent som et kollektivt ansvar. Det brede samarbeidet handler mest om «delegering» av praktisk arbeid som krever spesiell kompetanse. Det er mindre «konsultering» og «kollaborering». Rapporten framhever at trosopplæringsreformen har gitt nye arbeidsformer og ny utvikling innenfor menighetslivet. Dette har gitt positive ringvirkninger til gudstjenestene og nye måter å samarbeide med frivillige på.

Spørreundersøkelsen i rapporten viser stor grad av tilfredshet i samarbeidet i stab, mens kvalitative data viser at samarbeidsrelasjonene ikke oppleves som gjensidige og likestilte. Rapporten trekker også fram at kirka har en embetsstruktur og en rådsstruktur, og at det er en oppgavefordeling mellom menighetsråd og fellesråd som kompliserende for samarbeid (Askeland 1998). Dette gjør at arbeidsdeling internt, profesjonsskiller og en opplevd ressursknapphet, ikke legger forholdene til rette for dyptgående tverrfaglig samarbeid og ansvarsdeling. At samarbeidsformene preges av «flerfaglighet» heller enn «tverrfaglighet» støttes av rapporten over (Scmidt 2012), og Stifoss-Hanssen m.fl. som i 2013 evaluerte «prostereformen» i rapporten *Ny organisering av prestetjenesten*. Praksisformene delegering, konsultering og kollaborering tar jeg videre i studien. Begrepene utdypes innholdsmessig i teorikapittelet om følger. Videre tar jeg med meg spørsmål om arbeidsrelasjonene oppleves mer eller mindre gjensidige, og om flerfaglighet eller tverrfaglighet preger stabenes samarbeid.

Oppgavefordeling mellom menighetsråd og fellesråd synliggjøres i Iris-rapporten *Samstyring i ubalanse* (Nødeland m.fl. 2014). Relevant for denne studien er konklusjonen med et behov



for tydeligere lederansvar og lederroller innenfor menighetsrådets ansvarsområde. Hvordan ledelse praktiseres i stabene kan sees i forhold til dette.

Fra 2015-2017 har Det teologiske menighetsfakultet (MF) forskningsoppdrag tilknyttet trosopplæringsreformen. Fra rapporten *Kompetanse, utdanning og motivasjon: en kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke* (Horsfjord m.fl. 2015) trekkes det fram at en stor andel av de undervisningsansatte som er rekruttert til kirkelig undervisning gjennom trosopplæringsreformen, har høy pedagogisk utdanning, men lav kristendomsfaglig utdanning. Videre i studien tar jeg med meg hvordan profesjonstekning og særlig hvordan roller påvirker samarbeidet.

Jeg nevner også *Menighetsutvikling i folkekirken, MUV-prosjektet* på MF i denne sammenhengen. Erfaringer fra prosjektets forsøksperiode i 2008-2011 vises i boka *Sammen i forandring* (Birkedal m.fl.2011) og til dels i *Menighetsutvikling i folkekirken* (Birkedal m.fl.2012). I mars 2015 stilte jeg prosjektleder Erling Birkedal spørsmålet om forskning på samarbeid i stab har vært en del av MUV-prosjektet. Svaret var at det har kommet opp underveis i menighetsutviklingsprosjektene, men ikke vært definert som eget fokus. I styringsgruppa for prosjektene skulle soknepresten være en av vanligvis to ansatte. Presten har slik vært en sentral aktør sammen med menighetsråd, mens andre ansatte har hatt varierende deltakelse i disse prosjektene.

Stephen Sirris (2015) førfølger at det er få andre ansatte utenom prester som deltar i MUV-prosjekter i sin artikkel: *Fra selvbestemmelse til selvledelse*. Hans anliggende i artikkelen er å begrunne at MUV må inkludere andre ansatte også. I artikkelen kobler han menighetsutvikling og kirkelige profesjoner, og påstår at profesjonene har et stort potensiale til å delta i menighetsutviklingsprosjekter når de går fra selvbestemmelse til selvledelse. Han etterspør empirisk utforskning i tilknytning til denne overgangen. Jeg trekker hans forståelse av selvbestemmelse og selvledelse inn i drøftingen i kapittel fem.

Den økte profesjonaliseringen i kirka, påvirker samarbeidsformer innad i kirka, men også forholdet mellom ansatte og frivillige og synet på frivillighet over tid. Ansatt-frivillig-samarbeidet tas opp av Kjetil Fretheim i *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke* (2014). Her trekker jeg fram at når tradisjonelt frivillig arbeid går fra å være ulønnet arbeid gjort på fritiden til å utføres av lønnede profesjonelle ansatte, og sees om en del av deres stabsfunksjon, så skjer en endring i oppfatningen av både arbeidsoppgavene og ansatt-frivillig-samarbeidet. Profesjonaliseringen påvirker også forholdet mellom kirka og frivillige

organisasjoner noe rapporten *Profesjonalisering og frivillighet* (Agedal m.fl. 2014) tar opp. Det relevante for min studie her, er beskrivelsene som framsettes av hva profesjonaliseringen består i og fører til.

Det er også naturlig å trekke fram rapporten *Noe falt i god jord* (Botvar m.fl.2014) om gudstjenestereformen hvor også samspillet med trosopplæringsreformen vektlegges. Det vises til at de som lykkes med å innføre nye trosopplæringstiltak, er de som også går inn for liturgiske endringer. Reformen betegnes som en metodereform med nye metoder for involvering og samhandling, og har bidratt til å øke andelen frivillige og medliturger i gudstjenesten. Av gudstjenestereformens kjerneord «involvering, fleksibilitet og stedegengjøring», ses involvering som mest positiv. I min studie aktualiserer denne rapporten hvordan stabene ser på barnets plass i gudstjenesten.

De vigslede profesjonene i kirka med prester, kateketer, diakoner og kantorer, inngår i flere masteroppgaver og doktorgrader de senere årene. Her er bl.a. profesjoner, rolleforståelse og ledelse belyst fra ulike innfallsvinkler. Noen av dem med særlig relevans for min studie er: Stephen Sirris (2013) og Astrid Sætrang Morvik (2015) om ledelse. Marie Helen Strandklev Grimstad (2015) om tverrfaglig samarbeid i de vigslede tjenestene. To doktorgradsavhandlinger innenfor læring og læringssyn er relevante; Elisabeth Tveito Johansen (2014) og Morten Holmquist (2015). Disse gir meg relevant bakgrunnsstoff inn imot studien.

Når det kommer til tverrfaglig samarbeid eller tverrprofesjonelt samarbeid, er det mye forskning å dra veksel på fra skole-, helses- og omsorgssektoren. Jeg trekker ikke fram slik forskning, siden det implisitt er med i studien hele veien gjennom teorivalg som utdypes i neste kapittel med Thylefors om helsesektoren og Spillane om skolesektoren.

Forskningsstatusen viser at trosopplæringsreformen og gudstjenestereformen medvirker til endring i kirka. Rapportene viser at samarbeid skjer, og stadfester at det finnes lite empirisk forskning om tverrfaglig samarbeid i stab som viser hvordan samarbeid i praksis skjer i spesifikke arbeidsoppgaver. Det vil denne studien gjøre.

Den videre gangen i studien er at aktuell teori presenteres i kapittel to. Så følger metodekapittelet i kapittel tre, før analyse hvor funn presenteres i kapittel fire. Analysen etterfølges av et drøftingskapittel hvor funn møter teorien. En oppsummerende drøfting

kommer i kapittel seks hvor forskningsspørsmålene tas inn, og hvor hovedfunn presenteres gjennom en modell av samarbeidet slik det framkommer gjennom min tolkning av materialet i undersøkelsen. Til sist i kapittel sju kommer en konklusjon med utblikk som sier noe om hva denne studien bidrar med.

## **2 Teoretisk rammeverk**

Stabens oppdrag er å sørge for at gudstjenestefeiringen skjer gjennom planlegging og tilretteleggelse av egen og andres deltakelse. Komplekse oppgaver må løses i fellesskap og påkaller ledelse. Staben består av forskjellige personer med ulik fagkompetanse som mest sannsynlig har forskjellige preferanser på hvordan oppgaven løses, hva de selv mener er viktig å bidra med, og hva de forventer andre skal gjøre. Forståelsen av eget fagfelt og andres fagfelt, og hvordan disse kan møtes, varierer sannsynligvis. Dette aktualiserer teori om hva samarbeid er, hvilke forpliktelser som ligger i det å være en gruppe og hva ulike forventninger til hverandre kan føre til i en gruppe. Medarbeiderne sitter i tillegg med forskjellige erfaringer og har muligens forskjellige verdier som påvirker deres holdninger og atferd. Dette aktualiserer teori om verdier.

Over annonseres det at dette kapittelet gir teori knyttet til staben som gruppe, roller, om samarbeid, ledelse og verdier. Teorien gir perspektiver til problemstillingen og forskningsspørsmålene i møte med funnene i undersøkelsen. Derfor vil de teoretiske perspektiv som presenteres her, stå sentralt i drøftingen i kapittel fem og seks.

### **2.1 Staben som gruppe og team**

En vanlig definisjon av gruppe er: «tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet» (Hjertø 2009:355, Hackman 1990, Sjøvold 2009a:17).

Thylefors tillegger at en gruppe er tre eller flere personer som har ett eller flere felles mål, er gjensidig avhengige av hverandre for å nå målet/målene, er bevisste på hverandres eksistens og oppfatter seg selv som en gruppe (2013:41-42). Johnsen, Vanebo og Buch omtaler en gruppe som en håndfull personer som påtar seg å løse noen oppgaver sammen etter avtalte interne spilleregler. Idealgruppen skal arbeide slik at gruppens «ytre» mål oppnås effektivt og gruppens «indre» mål skal nås slik at medlemmene trives. Hvert gruppemedlem må forplikte seg ovenfor de andre (1995:71).

Alle definisjonene av gruppe har til felles at grupper er noe den enkelte er aktiv i eller noen man identifiserer seg med. Staben blir slik en gruppe som utgjør et arbeidsfellesskap som er forpliktet på hverandre for å nå målet, som her er gudstjenesten. I fortsettelsen, vil staben som gruppe også sees som et team, og betegnelsene brukes om hverandre (Thylefors 2013:41, Sjøvold 2009a:18). Et team har gjerne et tillegg om at medlemmene har adskilte med kompletterende roller. Dette passer på stabene siden alle medarbeiderne fyller nødvendige

funksjoner i gudstjenesten som vanskelig kan utføres av en alene. De er avhengige av hverandres kompetanse for å nå målet, en kirkemusiker til å spille, en prest til å forvalte ord og sakrament, en menighetspedagog til å samhandle med barna/de unge på en særskilt måte, en kirketjener til å sette i stand og sørge for at rammen om gudstjenesten fungerer.

Forventingene til hvordan den enkelte skal handle, kan variere i staben. Ut fra rolleteori i sosiologien, er en rolle summen av de forventninger som knytter seg til en posisjon eller oppgave (Askeland 2003:64). Forventningene og normene angir hva som skal eller bør inngå i rollen, og hvordan ivaretagelsen av rollen skal eller bør skje. Staben løser gjerne flere oppgaver sammen over tid og utgjør som sagt en gruppe. Staben kan sees som et sosialt system hvor et knippe av roller står i et gjensidig definert forhold til hverandre. Motstridende forventninger til hvordan en selv mener en skal handle, og hva andre forventer, kan forekomme. Personen opplever da et krysspress.

Med utvikling av nye yrkesroller i kirkelig sammenheng, har det spesielt blitt et økende press på presterollen (Askeland 2003, Fretheim 2014, Hougnes 2003). Tradisjonelt har de kirkelige stillingene hatt stor grad av autonomi og blitt utført gjennom å styre og lede seg selv.

Historisk sett, var presten lenge den eneste tilsatte, og ledet seg selv i stor grad i det daglige. Andre som da var med i utføring av oppgaver sammen med presten, ble sett på som prestens medhjelpere. Presten har beholdt en spesifikk profesjonsutdanning og oppgaven med å forvalte sakramentene. Profesjoner er her da noe annet enn yrker, og viser til bestemte krav til utdanning og kvalifikasjonskrav som ble nevnt i kapittel 1 ved gjennomgang av hvem staben er. Alle profesjoner har sin kjernekompetanse som innlæres og tydeliggjøres allerede i grunnutdanningen. Både prest, kateket, kantor og diakon er slike besyttede profesjoner. Prestens posisjon og status er imidlertid endret fra tidligere, og har ikke lenger samme posisjon verken innen i kirken eller i samfunnet for øvrig. Men, i menigheten blir fortsatt presten til en viss grad tillagt en sterk posisjon. Etter hvert har også til dels prestens oppgaver, blitt utfordret av andre grupper av ansatte i menigheten. Samtidig har kravet om samarbeid økt (Fretheim 2014:42). Med menighetspedagoger og andre innen undervisning, har også flere enn kateketen fått undervisningsansvar (Horsfjord m.fl.2015, Schmidt 2012). Balansen mellom å verne om egen rolle og virksomhetsområdet på den ene siden og nytenkning og utvikling strukturelt og kulturelt, er krevende. (Fretheim 2014, Thylefors 2014).

Rolleforståelsen og rolleforventninger medarbeiderne i denne studien har til egen rolle og hverandres roller, kommer særlig til uttrykk i analysekapittelet under overskriften roller.

Det er forskjellige måter å organisere ei gruppe på. Hvis staben organiserer arbeidet på en slik måte at alle gjør hver sine ting med lite overlapp mellom fagfeltene, kan de være organisert som en «enmannsgruppe». Da er medarbeiderne fysisk til stede sammen, men ikke psykisk. En annen måte å være organisert på, er at de er sammen, og får arbeidet gjort. Så fort oppgaven er løst, oppløser de seg selv og medarbeiderne kan inngå i nye forhold. Dette kan sees som en «temporær koalisjon». En tredje mulighet er å organisere seg ut fra at de er en samling av kolleger med hver sine egne operative og ledelsesmessige oppgaver, men som fungerer som en gruppe når de er sammen. De utgjør da et «kollegie» (Johnsen, Vanebo og Buch 1995:71). Hvilken gruppedannelse som best beskriver stabene her, tas opp i slutten av kapittel fire.

## **2.2 Samarbeid**

Hvordan stabene organiserer seg for å samhandle er en ting, men hvordan de samhandler er en annen ting. All samhandling betyr ikke nødvendigvis samarbeid. Graden av samhandling avgjør om stabene samarbeider eller samvirker (Thylefors 2012). Her vil stabenes samhandling sees ut fra to ulike innfallsvinkler. Den ene tilnæringsmåten har ytterpunktene differensiering og integrering (Doherty 1995 gjengitt i Thylefors 2012). Den andre tilnærmingen bruker praksisformene delegering, konsultering og kollaborering (gjensidig samarbeid) som «målestokk» (Botvar m.fl.2015).

I differensiering og integrering, er det ene ytterpunktet minimalt samarbeid hvor de arbeider i separate sektorer med ulike system og har sporadisk kontakt om felles arbeidsoppgaver. Det andre ytterpunktet er integrert samarbeid hvor medarbeiderne deler arbeidsplass og har en forståelse for hverandres roller og kulturer. Samarbeidet innebærer at de har felles teammøter for å diskutere oppgaver og spørsmål som omhandler samarbeidet. Differensieringen handler om ulikheter og forskjeller i hvordan de innretter seg og arbeidsrollene, mens integrering handler om «den närhet som behövs i samarbetet för att nå gemensamma mål» (Thylefors 2013:37).

I den andre måten å se samhandlingen på, står grad av integrering mellom det å påta seg en avgrenset oppgave og det å ta ansvar for helheten. Praksisformen delegering kjennetegnes av tydelige ansvarsforhold/oppgaver som er foreskrevet av den som leder for samarbeidet. Praksisformen konsultering kjennetegnes ved å rådspørre hverandre/andre om hvordan en praksis kan forbedres. Praksisformen kollaborering står for gjensidig samarbeid og

kjennetegnes ved at: «to eller flere aktører sammen utvikler, former, eller gjennomfører en praksis, helst noenlunde på lik linje og i samme grad» (Botvar m.fl. 2015:50)

For at staben skal kunne samarbeide om å løse oppgaven, trenger de ferdigheter som går ut over teoretisk og/eller praktisk kunnskap. Til sammen må de besitte både faglige, ledelsesmessige og relasjonelle ferdigheter (Busch 2012:144). De faglige ferdighetene er knyttet til den kunnskapen som trengs for å løse oppgaven. Ledelsesmessige ferdigheter handler om å arbeide systematisk og målrettet, og utvikle samspillet seg imellom.

Relasjonelle ferdigheter handler om å skape et klima for å håndtere uenighet og kritikk og evne til å vise omsorg og støtte hverandre. Sammen må de ha fokus både på oppgaven som skal gjøres, og relasjonene seg imellom. Ingen av dem får gjort jobben på en ordentlig måte uten at den er koordinert med de andre.

Staben har et felles ansvar inn mot gudstjenesten. I trosopplæringsplanen *Gud gir-vi deler* fremheves det at alle medarbeiderne også har ansvar inn mot trosopplæringen. Under ansattes ansvar i kapittel åtte, står det:

En helhetlig trosopplæring krever tverrfaglig innsats. Det må legges til rette for samvirke og samarbeid slik at den enkeltes kompetanse, ansvarsområder og utrustning kommer trosopplæringen til gode (Kirkerådet 2010:41).

Tverrfaglig samarbeid er nødvendig. I *Gudstjenesten for Den norske kirke* blir dette fulgt opp gjennom oppfordring til å « snakke sammen om hvem som gjør hva, respektere hverandres tjenester og hjelpe hverandre til at de kan utføres på best mulig måte» (2011:7.23).

Det tverrfaglige potensialet som staben sitter med, kan gi merkunnskap og merytelse for hele staben hvis de klarer å kombinere hverandres fagkretser til noe mer enn de kan være hver for seg. Flerfaglig samarbeid derimot, skjer når personer med ulik fagbakgrunn jobber side om side uten noen direkte kontakt mellom de ulike innfallsvinklene og kunnskapsbasene som fagene representerer (Lauvås og Lauvås 2012:46).

### **2.3 Verdier**

Verdier er et nøkkelord i problemstillingen. Teori knyttet til hva verdier er, påvirker og styrer er nødvendig for å kunne drøfte hvordan verdier kommer til uttrykk i stabenes samarbeid. Interessen for hvordan verdier påvirker og kommer til uttrykk i samfunn, organisasjoner, grupper og enkeltmennesker er gammel. Platon hevdet at betraktninger og bevissthet om hva

som er godt og ondt, rett og galt, rettferdig og urettferdig, ønskelig og ikke ønskelig, er kjernespørsmål som et samfunn må være enige om for ikke å gå i indre oppløsning (Aadland 2004). Verdienes aktualitet på samfunnsnivå kan også overføres til organisasjonsnivå, gruppenivå og individnivå (Kirkehaug 2013). Verdier på individuelt nivå og gruppenivå samt profesjonsverdier har særlig relevans for denne studien.

Det er mange definisjoner og innsteg til verdier. I det videre, vil verdier i hovedsak presenteres ut fra slik Busch (2012) framstiller det. Først presenteres verdier mer generelt før profesjonsverdier kommer som eget underpunkt.

I et samarbeid påvirker verdier både tanker og handlinger og sette standarder for hva som er rett og galt (Busch 2012). Verdier er noe mer enn regler som sier hva som er lov og ikke lov, og normer som sier hvordan noe bør håndteres eller bør være. De ligger bakenfor regler og normer, og er med på å forme atferd og uttrykkes i handling.

Det å kjenne til hvilke verdier som er dominerende i en sosial gruppe, i en organisasjon eller samfunn, gjør at den enkelte kan tilpasse egen atferd slik at den ikke bryter med sentrale verdier. Det å bryte med sentrale verdier, kan føre til sanksjoner siden verdier kan sees på som et sett handlingsregler som skaper trygghet og tillit, og styrer det handlingsrommet som er mulig i samfunnet, organisasjonen eller gruppa (Busch 2012). Felles verdier gjør at et samfunn eller en organisasjon eller en gruppe kan fungere sammen.

Verdier som er toneangivende i den enkelte stab, vil kunne prege samarbeidet. Men, det er ikke sikker verdiene er enkle å få øye på. Dette henger sammen med at verdiene kan være språksatte (eksplisitte) og tydelige (bevisste) eller tause (implisitte) og skjulte (ubevisste).

Verdiene kan sees som latente begreper som påvirker den enkeltes vurdering av aktiviteter og resultater. Den enkelte kan ikke nødvendigvis forklare eller beskrive egne handlinger ut fra verdibegreper. Busch viser det latente ved å peke på at verdier «ligger som et skjult kompass som påvirker både tanker og handlinger» (2012:32) som innledningsvis ble nevnt.

At verdiene er mer generelle enn spesifikke gjør at verdier kan tolkes og ha relevans for den enkelte i mange ulike situasjoner. Som et eksempel kan verdien respekt, komme til syne både i familien, på jobben og i forhold til andre man møter.

Er verdiene eksplisitte, har de fått en betegnelse slik at det er mulig å gi dem et innhold. Er de implisitte, er de uidentifiserte og ikke språksatte. Implisitte verdier kan også ligge som en



forutsetning for atferd. Sosiale grupper kan handle i tråd med disse verdiene selv om de ikke er språksatte.

Verdier har tre sentrale dimensjoner:

- Den kognitive dimensjonen gjør at verdiene ikke kan observeres direkte, og må derfor kunne språksettes slik at det er mulig å snakke om hva verdien er.
- Den emosjonelle dimensjonen gjør at verdiene er knyttet til følelser. Følelsene skaper negative reaksjoner hvis atferd er i konflikt med viktige verdier, og positive følelser hvis atferden samsvarer med viktige verdier. Følelser har betydning for den energi som skapes og har en plusside og en minusside, hva som er rett og hva som er galt.
- Den motivasjonelle dimensjonen knytter verdiene til handling. Verdiene gjør at valg mellom ulike metoder, midler og mål gjøres. Internaliserte verdier angir en persons standard for atferd.

Inn mot den motivasjonelle dimensjonen er det hensiktsmessig å trekke inn Rokeach (1976) som skiller mellom målverdier som er knyttet til en slutttilstand og instrumentelle verdier som er knyttet til en bestemt handlemåte (Busch 2012:32). Målverdiene viser til ønskelige tilstander for en selv eller gruppen. De instrumentelle verdiene angir at en bestemt handlemåte er å foretrekke og regulerer slik atferden.

En annen måte å se verdier på, er gjennom uttrykte verdier og bruksverdier. Uttrykte verdier er de verdiene man sier man har, mens bruksverdiene er de man egentlig har (Argyris og Schön 1978) og som kommer til uttrykk i handling. Det kan være stort eller mindre samsvar mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene.

Er verdier knytte til en sosial gruppe eller en organisasjon, deler medlemmene i stor grad verdiene. Verdiene framstår da som karaktertrekk ved gruppa eller organisasjonen. For at verdiene skal prege atferden, er betingelser som forpliktelse, tillit og tilbakemelding nødvendige forutsetninger. Forpliktelse handler om at de tar hensyn til egen interesse og fellesskapet de er en del av. En tillitsfull relasjon gir medarbeideren stor frihet og skaper ansvarlighet. Tilbakemelding gir læringsmuligheter og refleksjon om egen praksis sett opp mot verdier. Opplever medarbeideren liten mulighet for å utøve atferd som er i tråd med egne verdier, kan motivasjon og identifisering med gruppa og organisasjonen reduseres.

Aadland trekker fram at verdier er positive distinksjoner på hva som er godt og verneverdig til forskjell fra det som er mindre godt. Verdier gjør at noe velges framfor noe annet, «dei er

fortetta øyar av meining i eit hav av ellers likegyldige fenomen» (2004:152). Dette gjør at verdiene framstår som:

- ønskverdige kvaliteter med spesifikke kjennetegn ved relasjoner eller tilstander
- ønskverdige aktiviteter som f.eks arbeid, trene, frivillig arbeid osv.
- ønskverdige personer og ting f.eks. familie, kollegaer, materielle ting

Kirkehaug (2014) trekker fram at verdier skjer både i det godes og ondes tjeneste.

Ønskverdige verdier for den enkelte eller grupper, kan oppleves negative i forhold til samfunnet, organisasjonen eller gruppa, ved at de ikke tjener til fellesskapets beste i alles øyne. Slik kan også kriminelle eller terrorister være verdibevisst og handle ut fra verdier. Verdier i det ondes tjeneste kommer ikke fram i denne undersøkelsen.

### **2.3.1 Profesjonsverdier**

Et kjennetegn ved de fleste profesjoner, er at de har stor frihet i arbeidsutøvelsen. De har lite ytre regulering av atferden (Busch 2012:37). I en yrkesrettet profesjonsutdanning lærer elevene de verdiene som er knyttet til den aktuelle profesjonen. Når de kommer ut i arbeidslivet har de allerede et sett med verdier som er tilpasset både samfunnet og det yrket de har valgt å gjøre karriere i. Sosialiseringssprosessen inn i et yrke går lettere for den enkelte hvis det i utgangspunktet er stor likhet mellom egne og organisasjonens verdier.

Profesjonsverdier bygger på en ideologi som motiverer til å gjøre en god jobb mer enn å oppnå økonomiske fordeler. Det er større fokus på kvalitet enn på effektivitet i arbeidet. Jobbens innhold står i fokus.

Oppsummert er verdier det som ligger under eller bakenfor handlinger og vurderinger om hva som er rett og galt og påvirker tanker, atferd og handling. De er uttrykte eller tause, eksplisitte eller implisitte. Verdiene uttrykker at noe er bedre enn noe annet og framholder ønskelige mål.

## **2.4 Ledelse**

Ledelse er det andre nøkkelordet i studien. Her presenteres først litt om ulike retninger innen lederskap. Deretter følger selvledelse ut fra slik Martinsen (2010) fremstiller det. Så vil distribuert ledelse presenteres ut fra slik Thylefors (2013) og Spillane (2004/2006) framstiller det.

Allerede på 1950 tallet ble det observert at lederskap i grupper ofte ble fordelt på flere personer (Bales 1950, Slater 1955 i Thylefors 2013:97). Dette er til forskjell fra det å se ledelse som noe én person gjør som handler om å løse konkrete oppgaver gjennom andre ved å planlegge, organisere, dirigere og kontrollere andre. Dette anses som den klassiske formen for ledelse (Martinsen 2010). En annen oppfatning av ledelse, er at ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. «Her er dialogen og ansvarliggjørelsen i højsædet, og man finder du af, hvor man vil hen sammen, og hvorledes man vil komme derhen» (Johnsen 2000:105). Dette kalles den skandinaviske ledelsesmodellen. Det som skiller ledelsesdefinisjonene fra hverandre, er hvordan den eller de som utøver ledelse ser på relasjonene til de andre. Ledelse har generelt vært preget av autoritær og målorientert styring. Etter hvert har mer medarbeiderorientering kommet i tillegg til mål og resultatorientering.

Lederskap kan deles inn i formelt lederskap og ledelsesatferd. Formelt lederskap kan knyttes til en rolle eller posisjon med spesielle arbeidsoppgaver, ansvarsområder og myndighet. Ledelsesatferd er knyttet til målrettede handlinger kollektivt eller individuelt, og er noe alle kan delta i på alle nivå i organisasjonen. Det er «en samling roller och beteenden som kan separeras, roteras och utövas sekventiellt eller samtidigt» (Thylefors 2014:80). Det handler om den enkeltes delaktighet og medinnflytelse.

Team hvor medlemmene tar del i ledelsen, kan sees som selvstyrte team, lederløse, selvregulerende, selvgående eller autonome team. Selvstyrte team består av autonome yrkesutøvere med ansvar for prosessen og resultatet sett i relasjon til en input – process – output modell (Hackman og Morris 1983 i Hjertø 2011:371). De har kontrollen med og over eget arbeid som er og er et viktig aspekt ved delt ledelse.

#### **2.4.1 Selvledelse**

Utviklingen av kunnskapssamfunnet gir medarbeidere med høy faglig kompetanse (Martinsen 201:326-327). Medarbeidere med høy kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene forventer en høyere grad av selvstendighet sett i forhold til hva ansatte har hatt tidligere.

Ved selvledelse blir medarbeideren aktiv og medansvarlig i arbeidet knyttet til planlegging, beslutninger og evaluering. Både handlingsrommet, friheten og ansvaret er større enn ved tradisjonell styrende ledelse. Selvledelse gir større mulighet for selvregulering. Kjennetegn

ved selvledelse er høy grad av egen administrasjon, egen beslutningsmyndighet, egen oppfølging, og eget ansvar.

Det er to strategier knyttet til selvledelse:

- Atferdsstrategier som innebærer å gjøre verdivalg og selvobservasjon for å sjekke om praksis er i tråd med verdivalgene. Dette igjen krever mer selvobservasjon inn mot tidsbruk og kvalitet på arbeidet. Det innebærer å sette seg krevende og presise mål, sjekke om målene nås, belønne seg selv når målene nås og fokusere på oppgaver man trives med.
- Kognitive strategier innebærer å ta i bruk metoder og teknikker til å fokusere på positiv tenkning om seg selv og de muligheter som finnes.

#### **2.4.2 Distribuert lederskap**

Delt lederskap kalles også for distribuert lederskap. Det er to aspekter som krever fokus og ledelse; initiativ som gjør at gruppen holder arbeidsfokus og det å ha et konstruktivt klima. Teammedlemmene må engasjere seg i begge aspektene.

Teammedlemmene utvikler et felles ansvar hvor alle medlemmene er både medlem og leder. De går ut og inn av lederrollen. Dette gir at lederskap og medarbeiderskap inngår i en og samme rolle. Alle tar felles ansvar både for arbeidet og for resultatene og aksepterer hverandre som ledere (Thylefors 2014).

Både delt lederskap og selvstyring handler om delaktighet, hvilket handlingsrom de har og medinnflytelse. Medlemmene har og tar kontroll over egen aktivitet og gruppas aktivitet. Distribuert lederskap handler om et demokratisk lederskap hvor fokuset er å ta i bruk og ivareta den enkeltes ressurser. Dette krever et kommunikasjonsklima preget av åpenhet, ærlighet og respekt, og at alle ikke bare kommer til orde med egne synspunkt, men at ethvert synspunkt også vurderes seriøst.

For at et distribuert lederskap skal fungere, etterspørres mange nødvendige kvaliteter hos den enkelte som bl.a. ansvar, initiativ, engasjement, lojalitet, ærlighet, kollegialitet, avskrivning av egen nytte m.m. Interessen for organisatoriske forutsetninger er mindre (Thylefors 2014:97).

Spillane (2004/2006) bringer i tillegg inn fokus på situasjonen som påkaller ledelse. Det spesielle ved distribuert ledelse er ikke *at* ledelse er delt, men *hvordan* lederskapet er delt.

Distribuert ledelse er først og fremst «about leadership practise rather than leaders, leadership roles, og leadership functions», og at «practise is defined or takes form in the interactive web of leaders, followers, and their situation» (2004:2).

Utgangspunktet er ledelsespraksisen. Den formes gjennom interaksjonen mellom leder (leader) og de som blir ledet (followers) og situasjonen (situation) som påkaller ledelse. Gjennom denne interaksjonen modifiseres eller revideres nåværende praksis eller ny ledelsespraksis oppstår.

Spillane tar utgangspunkt i skolen når distribuert ledelse som perspektiv forklares. Han sier at flere enn rektor tar del i lederskapet: «[S]chool leadership involves multiple leaders, both administrators and teacher leaders (...) Others, beside the principal, can and do take on leadership responsibilities» (2004:8). Ledelse skjer som samhandling mellom mennesker som praktiserer ledelse og tar ansvar. Dette skjer fordi de ser behovet og tar ansvar på eget initiativ.

Etablering av rutiner, fora og verktøy (artifacts) er nødvendige for at ledelse skal skje. «[T]hey contribute to defining the practise in much the same way that actions of different leaders do» (2004:8). Uten en infrastruktur, vil hver enkelt arbeide i sitt eget lukkede rom og ingen utvikling skjer.

Kort oppsummert er nøkkelbegreper som inngår i distribuert lederskap: Felles ansvar for prosessen og resultatet. Akseptere hverandre både som medlem og leder hvor alle går inn og ut av lederrollen. Det å ta i bruk og ivaretar den enkeltes ressurser. Være delaktig og utøver medinnflytelse.

### **3 Metodekapittel**

Denne studien om tverrfaglig samarbeid i stab er basert på 4 staber som tidligere nevnt. Metodevalg henger sammen med det som skal utforskes. Flere forskningstilnæringer kunne være aktuelle når utforskning av stabssamarbeid i praksis er tema, som aksjonsforskning, ulike former for observasjon, spørreskjema og intervju. Dokumentanalyse kunne også belyse enkelte deler av et samarbeid gjennom språklig analyse. I kjølvannet av trosopplæringsreformen, har observasjonsstudier blitt mer aktuelt i tillegg til intervjuer og dokumentanalyser i kirka (Johnsen 2014, Holmquist 2015). Jeg har valgt deltakende observasjon, fokusgruppeintervju og et kort åpent spørreskjema som metoder. I metodegjennomgangen drar jeg veksler på antropologisk metodelitteratur selv om jeg ikke gjør et omfattende feltarbeid over lang tid, eller bruker sammenlikning i analysen som er et vanlig analytisk prinsipp i antropologiske studier. Metodetriangulering (Fangen 2011:171) er valgt for å få et bredere datagrunnlag inn mot tolkning av materialet. Datainnsamlingsmetodene gir tilgang til mye data om et avgrenset fenomen som her er stabssamarbeid. Kvalitativ metode er valgt framfor kvantitativ metode, siden dybde og tekst har forrang framfor opptelling og tall (Fangen 2011:171, Repstad 1998:13). Kvalitativ metode gir mulighet til å gå i dybden på et fenomen hvor karaktertrekkene ved fenomenet studeres. En «runddans» (Wadel 1991) mellom teori, metode og data er en fleksibilitet ved kvalitativ metode (Fangen 2011:41). Både problemstilling, forskningsspørsmål og metode er endret underveis i denne studien gjennom kunnskap data gav.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Som nevnt over, er dette en kvalitativ deskriptiv undersøkelse med en eksplorerende tilnærming basert på observasjon, fokusgruppeintervju og ett åpent skriftlig spørsmål i fire staber. Tilnærmingen er valgt ut fra en vurdering om at innsikt og økt kunnskap om samarbeid i stab, hvordan dette skjer, hvilke verdier og hva slags ledelse som fremmer et slikt samarbeid, best kan oppnås ved å observere deltakerne og få dem i tale sammen og reflektere over egen praksis.

Jeg har observert stabene i planleggingsmøter som er måten de pleier å organisere arbeide inn mot gudstjenester i trosopplæringen på. Observasjonene av planleggingsmøter og gudstjenester, gav meg mulighet til å følge opp tematikk i fokusgruppeintervju som skjedde i hver stab rett etter gudstjenesten. I tillegg ble stabene bedt om å skrive ned inntil tre faktorer

de anser som viktige i samarbeidet i et individuelt åpent spørreskjema i etterkant av planleggingsmøtet. Stabene satte av tid utover planlagt arbeidstid til fokusgruppeintervjuet og til å besvare spørreskjemaet. Oppfølgingen av observasjonene i fokusgruppeintervjuene var relatert til tematikk om hvordan stabene samarbeidet for å komme fram til gudstjenestens endelige uttrykk, innhold og fordeling av oppgaver.

Fokusgruppeintervju gir tilgang til deres beskrivelser av samarbeid og samtaler om deres egen ledelse og hvordan de ser hverandres ledelse. Ved å ha fokusgruppeintervju i tillegg til observasjon, gir det et større materiale å tolke ledelsen av det tverrfaglige samarbeidet ut fra enn ved bare en metode. Spørreskjema gir deltakerne mulighet til å tenke noe mer over det de ønsker å formidle enn det de får mulighet til når intervjuet skjer som gruppe. Spørreskjema vil derfor gi et materiale som kan sees opp mot det muntlige, og slik gi et utdypende bilde av deres beskrivelser.

### **3.1.1 Vurdering av ulike forskningsdesign.**

I begynnelsen var aksjonsforskning som forskningstilnærming aktuelt. Jeg tar med vurderingen jeg gjorde, fordi det er noen likhetstrekk ved aksjonsforskning og valget jeg gjorde. Aksjonsforskningens tette kobling mellom forsker og området det forskes på, syntes relevant. Det at deltakerne sees som medforskere og inngår i datainnsamlingen, analyse og presentasjon av resultatene, var ønskelig. På den måten kunne forsker og medforskere sammen oppnå en form for gjensidig innsikt i hva som ville fungere best for å oppnå ønsket endring (Axelsen m.fl. 1973, Sjøbakken 2012). Aksjonsforskning ble for krevende tidsmessig med gjentatte møtepunkter i fire staper, men den nære kobling mellom forsker og deltakere ble forsøkt opprettholdt gjennom en viss grad av deltakende observasjon. Men, deltakerne deltok ikke i diskusjon og presentasjon av funnene. Forskningsdesignet ble da endret fra å inneha fire deler til tre. Utgangspunktet var:

- Observasjon av planleggingsmøte og gudstjeneste i fire staper.
- Åpent spørreskjema.
- Fokusgruppeintervju.
- Nytt fokusgruppeintervju med samtale rundt funn.

Siste del ble utelatt. Deltakende observasjon fikk plass og gir tilgang til å studere samhandlingen mellom mennesker på nært hold som et tilstedeværende subjekt og ikke som en tilskuer. Dette skjer uten at forskeren påvirker samhandlingen like sterkt som ved

intervjuer. Forskeren blir kjent med de menneskene en skal studere i deres eget miljø, noe som åpner opp for et engasjement (Fangen 2011). Det deltakende perspektiv på observasjonene gjorde at jeg både i planleggingsmøter og under gudstjenester har vært åpen for å bidra hvis deltakerne ønsket å involvere meg. Dette har ført til at jeg har deltatt i enkelte samtaler i planleggingsmøtene når deltakerne har invitert meg inn i samtalen, ordnet kirkekaffe og bakt kaker der det var ønsket. Jeg har kunnet deltatt i den sosiale samhandlingen gjennom småprat og har ikke blitt sett på som for forstyrrende. Både deltakerne og jeg som forsker, har vært tydelige på at jeg har en annen status enn deltakerne selv.

### ***3.2 Forskningsetikk***

Studien er gjennomført i samsvar med forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Deltakelsen var frivillig og ble presisert. De kunne velge å delta i en eller flere deler av studien. Det er innhentet informert samtykke. Alle deltakerne fikk skriftlig informasjon om studien på forhånd, og samme informasjon ble gjentatt muntlig før observasjon i planleggingsmøter og fokusgruppeintervjuer begynte. Gjennom telefonkontakt med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), ble det klargjort at opplysningene som innhentes i denne studien ikke var av en slik art at meldeplikt var nødvending. Jeg praktiserer taushetsplikt og alle personopplysninger er anonymisert. Alle deltakerne har fått informasjon om at de kunne trekke seg fra deltakelse i studien fram til innsending. Opptak som ble gjort, ble etter transkribering slettet fra datamaskina og lagret på en minnepinne som oppbevares trygt. Dette vil bli slettet når sensur foreligger på studien. I transkriberingen er nødvendige modifikasjoner gjort for å ivare deltakernes anonymitet.

### ***3.3 Forskning i egen organisasjon***

Selv er jeg ansatt i Dnk på bispedømmeplan, og forsker i egen organisasjon. Jeg har både kjennskap til deltakerne og kunnskap og engasjement for tema som studeres. Jeg har en forforståelse. Enhver forsker møter deltakerne og tematikken med en forforståelse som kan påvirke hva forskeren vektlegger i observasjoner og hvordan observasjoner og andre data analyseres (Johannesen m.fl. 2011:39). Siden jeg kjenner til deltakerne, er muligheten til stede for å velge en side og få en personlig interesse i det som skjer i feltet. Dette kaller Repstad å miste den akademiske distansen (1998:30). Videre framholder han at opprettholdelse og



upartiskhet alltid er et problem i kvalitative studier. Egne følelser i forhold til forskningstema kan innvirke på tilnærmingen til feltet. Derfor vil avklaring av eventuelle sperrer eller begeistring i forhold til dette være viktig (jf. Jette Fogs (1994) anbefalinger for intervjuundersøkelser i Fangen 2011:49).

Selv om deltakerne er rekruttert fra eget bispedømme, er det ingen nær kontakt mellom meg og deltakerne til daglig. Jeg arbeider ikke med personalsaker, og ingen av deltakerne er nære kollegaer eller i privat omgangskrets. Men, alle kjenner til meg og omvendt ved at vi møtes i sammenhenger som omhandler ulike fagsamlinger på bispedømmeplan eller prostiplan. Dette er møter med spesifikk faglig tematikk. Muligheten for at deltakerne kan se meg som en kontrollør mer enn som forsker, er tilstede. At forskeren har kjennskap og erfaring fra feltet, kan innvirke på graden av kritisk forskning, men samtidig gi mulighet til å forstå bedre det som skjer (Repstad 1998).

Erfaringene var at observasjonene og fokusgruppeintervjuene var preget av en åpenhet og gjensidig tillit mellom deltakerne og meg som forsker. Alle var trygge i situasjonene og meddelte tillitsfullt egne tanker inn mot ulike temaer. Det at de kjente til meg, kunne også bidra til at jeg ikke ble oppfattet som et forstyrrende element (Fangen 2012:9). Både observasjoner og fokusgruppeintervjuer er gjort med staber og ikke enkeltpersoner. Det ble gjort lydopptak også ved observasjonen i planleggingsmøtet for å kunne sjekke feltnotater mot observasjonstranskriberingen. Dette var et bevisst valg siden vi kjente til hverandre. Opplevelsen i feltet, var at samtalene skjer deltakerne i mellom i observasjonssituasjonen og like mye dem imellom som mellom den enkelte og meg i intervjuene. Det kan være en fare at informantene ubevisst eller bevisst sier det de tror forskeren ønsker å høre. Om dette er mer sannsynlig ut fra vårt kjennskap til hverandre, kan ikke bevises eller motbevises. En åpen holdning til deltakerne muliggjør at en i ettertid kan vurdere kritisk den informasjonen som er framkommet uten at den er gitt en spesifikk valør på forhånd (Fangen 2011:173).

### ***3.4 Datainnsamlingen***

Data er konkrete representasjoner av den sosiale virkeligheten (Johannesen m.fl. 2011:41). Jeg er ute etter hva den enkelte deltaker tenker og gjør og hva de som stab tenker og gjør. Observasjon, spørreskjema og fokusgruppeintervju gir til sammen mulighet for dette.

Jeg valgte deltagende observasjon for å få tilgang til data i en naturlig setting. Møtepunkter mellom stabene og meg som forsker skjedde da de likevel skulle møtes for å løse arbeidsoppgaver de har. Observasjon skjedde i den enkelte stab på deres hjemmebane når det passet ut fra deres årshjuls-planlegging og det tidsrommet jeg hadde til rådighet. Den var deltidsdeltagende med noen timer per gang per sted (Fangen 2011:74) og omfattet planleggingsmøtet og gudstjenesten.

I tre av fire staber ble observasjon av ett planleggingsmøte gjort. Lydopptak ble gjort. Notater ble tatt underveis. Feltnotat sammen med transkribering ord for ord med «stemninger» som latter, ivrig osv. ble skrevet rett i etterkant. Egne tanker og spørsmål til det som skjedde i planleggingsmøtet ble notert som spørsmål og tatt videre til fokusgruppeintervjuene. En stab hadde ikke planleggingsmøte. I alle fire staber ble observasjon av en gudstjeneste gjort. Til gudstjenesten hørte også det som skjer i forkant fra kl. ti fram til gudstjenestestart kl. elleve, og kirkekaffe rett i etterkant av gudstjenesten før gruppeintervjuene startet. Notater ble tatt underveis og feltnotat skrevet.

Et åpent spørreskjema ble gitt til medlemmene i stabene som var delaktig i gudstjenesten. I starten, var tanken at stabsmedlemmene skulle fylle ut spørreskjemaet i forkant av planleggingsmøtet som en forberedelse til planleggingsmøtet. Det jeg så i observasjonene kunne da sammenliknes med det skriftlige materialet. Etter mye fram og tilbake vurderte jeg dette som lite gjennomførbart, og at hensikten med sammenlikningen var uklar og at forhåndsinformasjonen kunne påvirke hva jeg så etter i observasjonene. Derfor fikk deltakerne spørreskjema i etterkant av planleggingsmøtet hvor informasjon om skjemaet og at deltakelsen var frivillig ble presisert. Spørsmålet i spørreundersøkelsen var: «Skriv ned tre faktorer du mener er viktige for samarbeid og hvorfor disse er viktige». Jeg hadde to piloter på spørreskjemaet.

Fokusgruppeintervju ble holdt med staben rett etter gudstjenestegjennomføring og varte i 40 minutter til en time. Fokusgruppeintervjuguiden ligger vedlagt. Fra observasjonene spurte jeg hvordan staben kom fram til det endelige resultatet. Nedskrevne feltnotater hjalp meg her sammen med observasjonsrapportene til å huske hva som skjedde i planleggingsmøtene. Deltakerne ble oppfordret til å sette ord på samarbeidsprosessene fram til slik gudstjenesten ble, og jeg har sammenliknet det med slik de i planleggingsmøtet tenkte gudstjenesten skulle bli. Utgangspunktet var at fokusgruppeintervju kunne gi tilgang til deres beskrivelse og drøfting av samarbeidet og samtale om hvordan de ser sin egen ledelse og andres ledelse i

staben. Tanken var at datainnsamlingsmetodene til sammen gir et mangfoldig materiale med ulike innfallsvinkler, som gjennom tolkning ut fra teori, kan gi et bilde av hvordan tverrfaglige samarbeid i stabene skjer.

Jeg brukte opptaker på fokusgruppeintervjuet og transkriberte fokusgruppeintervjuet ord for ord og med «stemninger» som latter, ivrig osv. i etterkant. Intervjuene ble slettet fra datamaskina når transkriberingen var gjort. Før de ble slettet ble de overført til en minnepinne som ligger trygt oppbevart og vil bli slettet når sensur på studien faller.

### ***3.5 Validitet, reliabilitet og objektivitet***

For å kvalitetssikre datamaterialet i forskning stilles to grunnleggende spørsmål; Måler forskningen det den skal måle? Ville en annen uavhengig forsker lagt merke til de samme begivenhetene og tolket dem på samme måte? (Fangen 2012:237.253).

Det første måler validiteten sett som gyldighet hvor det etterspørres om metodene er egnet til det som skal undersøkes. Siden observasjonene er gjort i felten der praksisen naturlig skjer, sikrer det høy grad av validitet.

Det andre måler reliabiliteten sett som pålitelighet og spør om andre forskere hadde kommet til samme resultat i samme forskningssituasjon eller ved gjenskaping av den et annet sted. Hvor pålitelig kan feltnotater og intervjuutskrifter være når de er selektive vurderinger av hva som skjedde mer enn tekniske «opptak» av hva som skjedde? Fangen holder fram at det vil være større sprik ved sammenlikning av hva forskere skriver ned ut fra observasjon enn ved lydopptak. Jeg valgte å gjøre lydopptak av observasjonen av planleggingsmøtene for å holde egne notater opp mot transkriberingene. Kvaale (1997) framholder at objektiviteten i kvalitativ forskning kan vurderes gjennom vekt på kvaliteten i håndverket.

Metodetriangulering (Fangen 2012:171) med observasjon, spørreskjema og fokusgruppeintervju er en måte å få varierende datatilfang på og gir et godt grunnlag for validering av tolkningene.

Yvonna Lincoln og Egon Cuba (1985) lanserer begrepet troverdighet og overførbarhet for validitet, avhengighet for reliabilitet, og bekreftbarhet for objektivitet i kvalitative studier (Fangen 2012:237). De stiller spørsmål om det i kvalitativ forskning er hensiktsmessig å benytte annen forskning som målestokk for å måle egne tolkninger opp mot. Dette mener de innebærer «et noe snevert syn på kunnskapsutvikling» og at det «blir vanskelig å utvikle noe

nytt» (ibid:252). Generalisering er ikke et mål i kvalitative studier hvor tingenes innhold og betydning har fokus. Men, en viss overførbarhet er aktuell (ibid:255). Utvalget her på fire staber, er for lite til å si noe generelt om alle staber i over tusen menigheter. Likevel kan kvalitative undersøkelser peke på mønstre eller tendenser som også andre enn utvalget kjenner seg igjen i.

### **3.6 Om datamaterialet**

Ved metodetriangulering (Fangen 2011:171) er det nødvendig å diskutere om noen data har forrang framfor andre eller om det er en likestilling mellom data. Mine valg her ville sannsynligvis innvirke på analysen. Ulike datainnsamlingsmetoder gir tilgang på ulike typer data. Observasjoner gir tilgang på handlingsdata mens intervjuer åpner for diskursive data.

Intervjudata bør ikke behandles som om det var handlingsdata, men mer ses som folks selvpresentasjon. Det betyr at du ikke kan ta for gitt at det folk sier de gjør, er det de faktisk gjør (...) Men med kombinasjon av intervju og observasjon kan du gå utover å behandle intervjudataene som selvpresentasjoner, fordi du kan la intervjuene konfrontere observasjonene og omvendt. (Fangen 2011:172)

Kombinasjon av ulike metoder kan skje ved at den ene metoden er underordnet, eller ved at de er likestilte (jf. Ringdal 2007). Det er vanlig å jobbe parallelt med ulike metoder i løpet av et feltarbeid.

Ved å lese dokumenter som gir bakgrunnsinformasjon om samfunnet eller miljøet du studerer, og veksle mellom å samtale med eller intervjuer deltagerne og å forholde deg mer passiv og bare observere. (...) I noen situasjoner deltar du fullt og helt, i andre situasjoner inntar du en ren observasjonsrolle. Noen ganger er intervjufasen klart atskilt fra observasjonsfasen, mens det vanlige i feltarbeid er at det ikke er noe slikt skille.» (Fangen 2011:171)

Omfanget av feltarbeidet i denne studien er begrenset. Metodetriangulering skjer. Derfor er vurderingen av hvordan dataene skal vektlegges aktuell.

I feltnotatene kan du veksle mellom å notere ned det du har observert, og å notere ned informasjon fra hva du har overhørt deltagerne sier seg imellom, eller hva de har sagt til deg direkte i uformelle samtaler eller intervju. Som deltagende observatør, er du fullt engasjert i å erfare feltet, samtidig som du forsøker å forstå det gjennom observasjoner og samtaler med deltagerne om det som skjer. Du har gode muligheter til å prøve ut og diskutere med deltagerne fortolkningene dine av det som skjer. Kunnskapen blir derfor til i samarbeid mellom deltagerne og deg. (Fangen 2011:171)

Det kan synes lett å gi intervjumaterialet forrang framfor observasjonsmaterialet i en studie med metodetriangulering. Det kan være lettere å gjengi det informantene sier i et transkribert

intervju enn en beskrivelse av hva som skjer i spesifikke situasjoner. Intervjuitater kan synes lettere å gjengi enn observasjoner (Fangen 2011).

Prieur (1993 i Fangen 2011) skriver at hun så intervjudataene som mer presise enn observasjonsdataene. Likevel var den deltagende observasjonen viktigere fordi det å se og høre menneskene i relativt uforstyrret samspill, er en mer direkte kilde enn hva intervju kan være. Det Prieur sier, medvirker til en begrunnelse for mitt valg om å gå inn i allerede etablerte situasjoner som planleggingsmøte og gudstjenesten er. Der er samspill/samhandling etablert som en struktur og samtaler gjøres av deltagerne imellom uavhengig av min tilstedeværelse.

Fangen poengterer at deltagerne har en oppfatning av at forskeren lærer mer av observasjoner enn av intervjuer.

Observasjonene kan oppfattes som mer virkelige enn intervjuene, fordi da tar forskeren inn over seg hvordan deltagerne er uten nødvendigvis bevisst å lede dem i en viss retning ved å stille spørsmål (2011:178).

Gjennom gudstjenestenintroduksjonen i kapittel 1, gir jeg observasjonsmaterialet særlig vekt. Ved å kombinere observasjon og intervju, kan jeg spørre om ting jeg har sett. Det sagte kan vurderes opp mot det observerte (Fangen 2011:173) I fokusgruppeintervjuene trekker jeg inn det jeg har sett i planleggingsmøtet og spør hvordan de har kommet fram til det endelige resultatet på tidligere uavklarte tema f.eks. bruk av dagens bibeltekst, plassering av Kristuskranselenter i gudstjenesten, om bønnevandring skal være et element i gudstjenesten eller ikke, grad av involvering av barn/unge osv. Gjennom disse svarene, er jeg på utkikk etter om det er mulig å identifisere hvordan avklaringen skjer på uavklarte tema i den enkelte stab. Hva skal til for at en avgjørelse fattes? Hvordan avgjøres tema? Er det mulig å identifisere hvem som tar den endelige avgjørelsen? Og, er det viktig hvem som tar avgjørelsen på hvilke tema? Finnes det et mønster/struktur i avgjørelser? Dette har for meg sammenheng med ledelse, og utgjør grunnen til stille spørsmål om ledelse i fokusgruppeintervjuene.

### **3.7 Analyse**

Gjennom analyse tilføres noe mer til det som er sett og hørt. Det observerte settes inn i et nytt perspektiv ved å trekke veksler på bredere meningssammenhenger (Fangen 2011:208-209).

Som forsker er jeg alltid preget av egen bakgrunn, og kan ikke se verden nøyaktig slik de jeg

studerer gjør. En fortolkning skjer. Handlingene og ytringene må sees i lys av sammenhengen det skjer i. De er kontekstavhengige (Fangen 2011:213). For å gjøre det omfattende datamaterialet håndterlig, må det reduseres og systematiseres for å kunne tolke det ut fra beskrevet teori. Koding av materialet gjør det til håndterlige begreper. Jeg har valgt å bruke de fire hovedstegene i fenomenologisk analyse for å strukturere analysen som er 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier, begreper, 3) kondensering, 4) sammenfatning (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2011:173)

Nå kommer en beskrivelse av hva jeg gjorde med observasjonene, fokusgruppeintervjuene og det skriftlige materialet. Observasjonene av gudstjenestene er allerede framstilt som en sammenfattet tekst gjennom den gudstjenestelige introduksjonen. Observasjonene av planleggingsmøtene ble fortløpende analysert for å brukes inn i fokusgruppeintervjuene. Ved observasjon analyseres meningsinnholdet kontinuerlig gjennom «feltnotater» og gjør skillet mellom deltakende observasjon og analysen liten (Fangen 2011:208). Alt transkribert intervjumaterialet ble lest grundig før hvert intervju ble klippet i biter og sammenstilt under fjorten temaer. Meningsinnholdet ble fortettet. Temaene ble så sett i forhold til problemstillingen, forskningsspørsmålene og teori. Materialet ble ordnet gjennom inndeling i seks meningsbærende elementer som jeg så i materialet. Elementene ble til slutt: helhet, praktisk samarbeid, tematisk samarbeid, kommunikasjon, roller og ledelse. Denne prosessen førte til at både problemstillingen og forskningsspørsmålene ble endret fra å være «faktororientert» til mer teoriladete begreper. Faktorene ble tolket som «byggeklosser» som ved sammensetting frambringer verdier som ligger bakenfor det deltakerne sier og gjør. Spørreskjemaet fikk samme behandling. I det materialet var verdier framtrædende og var medvirkende til at faktorer i problemstillingen og forskningsspørsmål ble til verdier. Siste fase var å sammenstille (Fangen 2011:176) det skriftlige og transkriberte materialet med observasjonene og feltnotatene, og drøfte alt opp mot teori. Gjennom prosessen har en modell blitt til som et «bilde» på hvordan tverrfaglig samarbeid i stab kan forstås hvor alle de seks elementene inngår. Begrepene som brukes er kjente, men modellen kan vise samarbeidet på en ny måte. I kapittel seks tegnes modellen ut, forklares og drøftes.

### **3.8 Utvalget**

Deltakerne ble rekruttert i eget bispedømme ved strategisk utvelgelse. Vurderinger av tidsbruk og minst mulig fravær fra jobb medvirket til dette. Slik kunne reiser til staber for observasjon og intervjuer kombineres med arbeidsmøter i andre menigheter underveis.

Før staber ble kontaktet i oktober 2015, hadde jeg satt noen utvalgskriterier:

- Med utgangspunkt i trosopplæringsreformen, ville jeg undersøke staber som hadde fått en ny medarbeider med «ny» utdanningsbakgrunn inn i staben, her menighetspedagoger. Dette utelukket staber med kateket. Andres studier har konsentrert seg om vigslede i kirka. Jeg søkte staber der undervisning tradisjonelt har vært prestens ansvar og hvor trosopplæringsreformen har tilført stabene noe nytt.
- Tildeling av midler gjennom trosopplæringsreformen skulle være ulik. Dette kunne reflektere stillingsstørrelse på menighetspedagogstillingene siden tildeling til menigheter gjennom trosopplæringsreformen regnes ut fra medlemmer 0-18år. Det skulle være en ansatt i menighetspedagogstilling i stor eller liten stilling.
- Menighetene skulle ha godkjent trosopplæringsplan. Dette ble gjort fordi studien søkte fokus på stabssamarbeid når strukturer for samarbeid er etablert. Studiens hensikt er ikke å avdekke problemer med organisering av møtepunkt, nytenkning av trosopplæringstiltak eller manglende strukturer.
- Stabene skulle ha geografisk spredning og representere et mangfold.

Ut fra disse kriteriene, ringte jeg menighetspedagoger i aktuelle staber. Jeg presenterte studien og forhørte meg om dette var noe vi kunne gjøre sammen. Ved positiv tilbakemelding, sendte jeg mail/telefon til alle aktuelle i stabene, samt kirkeverge og prost. Avtaler ble gjort med fire staber oktober/november 2015 som muliggjorde en datainnsamlingsperiode fra november til februar.

Alle ansatte i denne studien hører til i en større stab som dekker flere menigheter.

Trosopplæringsreformens organisering i enheter, gjør at menighetspedagoger gjerne arbeider i flere menigheter i samme fellesråd eller i flere fellesråd. Hvem som utgjorde stabene i studien, og i hvilken menighet studien fant sted, handlet om når stabene hadde planlagt gudstjenester i trosopplæringen hvor det var mulig for meg å delta ut fra tidsrammen jeg hadde til rådighet.

Tre av stabene besto av menighetspedagog, kirkemusiker, prest og kirketjener. En stab hadde i tillegg diakon. I to av stabene var menighetspedagogen utdannet diakon. Under følger en oversikt over deltakelsen i studien fordelt på ansatte ut fra stilling i stabene og deltakelse gjennom de ulike datainnsamlingsmetodene, planleggingsmøte, åpent spørreskjema, fokusgruppeintervju.

Studien har totalt 15 deltakere av 17 mulige fordelt på 5 yrkesgrupper. Ingen staber har deltatt fulltallig i alle tre datainnsamlingsmetodene. Deltakelsen var frivillig. I en av fire staber var det ikke planleggingsmøte og gir at 11 av 15 deltok. Alle fikk tilbud om å delta i spørreundersøkelsen, 8 av 15 deltok. I fokusgruppeintervjuene deltok 14 av 15 mulige. 2 av 4 i menighetspedagogstillinger er diakonutdannet. Under følger oversikten i tabells form.

<i>ansatt ut fra stilling</i>	<i>antall mulige deltakere</i>	<i>antall deltakere</i>	<i>planleggingsmøte</i>	<i>åpent spørreskjema</i>	<i>fokusgruppeintervju</i>
prester	4	4	3	3	4
menighetspedagoger	4	4 (to er diakoner)	3	2	4
diakoner	1	1	1	1	1
kirkemusiker	4	4	3	1	3
kirketjener	4	2	1	1	2
<i>totalt antall</i>	<i>17</i>	<i>15</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>14</i>

Alderssammensetningen er mellom 20-65år. Flesteparten er mellom 30-50 år. Kirketjenere er yrkesgruppen som har lavest deltakelse sett opp mot antall mulige deltakere. Tre av stabene viser til en praksis hvor kirketjener vanligvis ikke deltar i planleggingen av gudstjenester på forhånd. To av fire kirketjenere valgte å delta på fokusgruppeintervjuet og en svarte på spørreskjema. En av fire kirkemusikere var ikke med på fokusgruppeintervjuet grunnet ansvar i annen gudstjeneste sammen dag. En valgte å svare på spørreskjema.

Tre av fire menighetspedagoger valgte å svare på spørreskjema. Alle fire deltok i fokusgruppeintervjuet og de tre som hadde planleggingsmøte, deltok der. To av fire menighetspedagoger er utdannede diakoner, men står i menighetspedagogstillinger. Den ene diakonen som var en del av studien, deltok i alle datainnsamlingsmetodene. Alle prestene deltok i fokusgruppeintervjuet, mens tre av fire svarte på spørreskjema og var med på planleggingsmøte.

For å få et forhold til menighetene stabene representerer, kommer en kort presentasjon av den enkelte menighet. Det kan være nyttig for analysen som følger. Medlemstall presenteres på



menighetsnivå og fellesrådsnivå siden tiltak med gudstjeneste i trosopplæringen ofte dekker mer enn den menigheten gudstjenesten feires i.

#### Stab nord

Menigheten ligger på bygda og i umiddelbar nærhet til by. Menigheten gudstjenesten feires i har ca. 1200 medlemmer og fellesrådet mer enn 15000 medlemmer. Menighetspedagogen har 80 % stilling og betjener i hovedsak tre av soknene i fellesrådet. En annen menighetspedagog i 100%, betjener de andre. Det er flere prester, kirkemusikere, kirketjenere og diakon i storstaben. Menighetspedagog har vært i stillingen lenge og var med å arbeide fram den godkjente trosopplæringsplanen. Prest og kirkemusiker er forholdsvis ny i staben. De har yrkeserfaring fra andre menigheter. Her var femåringer og barnekor deltakende i gudstjenesten. Prest ledet.

#### Stab sør

Menigheten ligger i en mindre by med landspreg. Menigheten gudstjenesten feires i har ca. 4000 medlemmer og fellesrådet mindre enn 6000 medlemmer. Menighetspedagogen har 50 % stilling og betjener alle tre soknene i fellesrådet. Det er flere prester, kirkemusikere, kirketjenere og diakon i storstaben. De fleste har vært i stillingene i mer enn 4 år med unntak av presten i gudstjenesten, og var med når trosopplæringsplanen ble godkjent. Her var tolvåringer på Lys Våken, konfirmanter og ungdomsledere deltakere i gudstjenesten. Det var dåp. Prest ledet.

#### Stab øst

Menigheten ligger i et lite tettsted på landet i nærhet til et større tettsted. Menigheten har ca. 1400 medlemmer og fellesrådet over 10000 medlemmer. Menighetspedagogen har 100 % stilling, betjener tre sokn og var med å utarbeide den godkjente trosopplæringsplanen. Til vanlig er de flere prester, kirkemusikere og kirketjenere samt diakon i storstab. I gudstjenesten var det vikar for prest og kirkemusiker. Her var tårnagenter og konfirmantministranter deltakende i gudstjenesten. Seksåringer fikk bok. Det var vikar for prest og kirkemusiker. Menighetspedagog ledet.

#### Stab vest

Menigheten ligger i et mindre tettsted. Menigheten gudstjenesten feires i har mindre enn 3000 medlemmer og fellesrådet over 6000 medlemmer. Menighetspedagogen har 60 % stilling og betjener flere sokn i to fellesråd. En annen har 40% menighetspedagogstilling og betjener andre menigheter i fellesrådet og et annet fellesråd. Det er flere prester, kirkemusikere og

kirketjenere i storstaben. De fleste har vært i stillingene i mer enn 3 år og var der når trosopplæringsplanen ble godkjent. Her var tårnagenter deltakende i gudstjenesten. Det var dåp. Prest ledet.

Før analysen i neste kapittel, påpekes det at det deltakerne sier, er kodet slik at det er mulig å finne det igjen i datamaterialet. Noen generelle kommentarer gis her om det deltakerne sier om samarbeidet. Til tross for at stabene og menighetene er forskjellige, beskriver og betoner deltakerne samarbeidet nokså lik. Det framkommer få markante forskjeller og uenighet.

Deltakerne har mer utdypende kommentarer til hverandres utspill og forklaringer. Generelt uttrykker stabene stor tilfredshet med samarbeidet inn mot gudstjenestene. Der stabene skiller seg fra hverandre, handler det om hvordan de betoner de ulike delene inn mot gudstjenesten. Tre av stabene har store likhetstrekk i hvordan de samarbeidet fram mot gudstjenesten med ett eller flere felles planleggingsmøter. En stab møter hverandre først til gudstjenestegjennomføring.

## 4 Analyse

Presentasjonen av funn deles inn i seks deler som gjennom bearbeiding av datamaterialet framstår som meningsbærende elementer. Intervjuguiden trekkes inn i analysen. Delene er: Helhet, praktisk samarbeid, tematisk samarbeid, kommunikasjon, roller, ledelse. Det deltakerne beskriver samarbeidet som, blir her systematisert ut fra innhold og presentert under de ulike delene. Overskriften til hver del, er ord og setninger deltakerne bruker i beskrivelser av samarbeidet. Hver del oppsummeres i en setning som forteller hvordan samarbeidet skjer og i noen «byggeklosser» som viser hovedtema for hva samarbeidet i den enkelte del handler om. Kapitlet oppsummeres i tre hovedpunkter. De viser forskjellig betoning på hva samarbeidet er, og hvordan det skjer ut fra det som kommer fram gjennom analysen. I kapittel seks vil alle delene inngå i en samarbeidsmodell som beskriver hvordan delen innvirker på hverandre i samarbeidet i stab.

### 4.1 «Vi har et mål» - helheten

Stabene har det samme siktemålet, gudstjenesten. «Samarbeid forutsetter en holdning om åpenhet og raushet for å gjennomføre tiltaket/planen» (d1). De vektlegger at: «Felles mål/visjon om hva slags type gudstjeneste vi skal ha» (p2) er viktig. Gjennomgående uttrykker stabene at de er opptatt av at gudstjenesten skal ha mening og være en god opplevelse for alle som er tilstede på gudstjenesten. En formulering på spørsmålet om hvordan de vil beskrive samarbeidet står som et uttrykk for dette:

Jeg tenker jo at vi har et mål. I første omgang at folk skal like seg og synes det er ålreit å komme hit. At det er meningsfullt. At orda når fram. At musikken skal treffe. Det er vel kanskje det som er det aller viktigste. Det har vi egentlig ...uten at vi har snakket om det, så er vi enige om det. (m2)

Hvordan den enkelte medarbeider deltar i forarbeidet sammen med andre inn mot gudstjenesten i sine respektive staver varierer fra - å være informert - til - stor deltakelse -. Dette blir uttrykt gjennom: «Så lenge jeg får vite hva jeg skal gjøre, så går det greit» til «Alt er gjort i fellesskap». Den varierende deltakelsen kan i stor grad tilskrives stillingsstørrelse og vikaroppdrag. At holdningen til samarbeid spiller inn på samarbeidet tydeliggjøres gjennom: «Samarbeid forutsetter en holdning om åpenhet og raushet for å gjennomføre planen» (stab1).

Alle uttrykte stor tilfredshet med gudstjenesten rett i etterkant. De framhever at det som gjorde gudstjenesten god, var helheten og samhandlingen og at: «Alle har sine funksjoner, også utfyller vi hverandre og hjelper hverandre og lager gudstjenesten sammen.» (m1)

I gudstjenestene er det mange aktører. De beskriver gudstjenestene som sammensatte hvor det er mye å tenke på og passe på. Mye skal klaffe.

På mange måter føler jeg at det blir et slikt lappeteppe (gjør bevegelser med hendene), ikke bare lappeteppe med flere personer som er sammen om å få det til å fungere, men ...det blir slik forskjellige verdener som vi skal forene (p3)

Oppsummerende består målet av byggeklossen: Alle bidrar inn mot resultatet. Samarbeidet skjer som målfokusering.

#### **4.2 «Vi har en plan» - praktisk samarbeid**

Gudstjenesten består av mange elementer. Det praktiske samarbeidet handler om *å få det til å fungere*. «Vi har alle oppgaver, ikke sant? Vi kobler dem til hverandre. Det er jo slik det skal være. Det flyter jo da», sier en kirketjener. Alle gjør egen forberedelse i forhold til «vanlige» oppgaver og de viser til rutiner. Felles forberedelse og planlegging handler om det spesifikke i denne gudstjenesten, hva som er annerledes sammenliknet med andre gudstjenester spesielt knyttet opp til hvem som skal delta og hvilken tid på kirkeåret det er. Alle arbeider ut fra at gudstjenestens struktur setter rammen for hva som skal med i gudstjenesten og hvem som skal gjøre hva med utgangspunkt i *Gudstjeneste for Dnk* (2011).

I planleggingen forhandler stabene om hvordan gudstjeneste skal være bl.a. om det skal være nattverd, antall tekstlesninger, antall salmer, liturgiske ledd, hvor barna og de unge skal delta, hvilke rekvisitter de skal bruke og hvor de skal plasseres. Forhandling betyr at ingen på forhånd kommer til planleggingsmøtet med et ferdig program for hvordan gudstjenesten skal være. De jobber sammen ut en agenda. De avtaler hvem som skal gjøre hva og avtaler evt. et nytt møte. Dåp er bestemt før planleggingen begynner. Noen forhandlingseksempler fra planleggingsmøtene er:

En prest spør: Samlingsbønn – inn eller ut? (p1)

En kirketjener spør: Skal ikke bønnevandring med? (kt1)

En menighetspedagog spør: Hvem tenner adventslysene? (m2)

Kirkemusiker spør: Hvor skal barnekoret synge? (k2)

Forhandlingene har karakter av spørsmål etterfulgt av samtale og avgjørelse. Tidsaspektet er en viktig del av forhandlingene. Stabene har en makstid på en time. En stab femti minutter. Hva som skal tas med i gudstjenesten veies opp mot tidsaspektet. Slike vurderinger tar tid:

Jeg var redd for at bønnevandringen ville ta litt for mye tid. Men, da jeg så at dette andre greide vi å få inn i korte setninger, da ble det viktig for meg med denne

bønnevandringen. Og, det er også fordi det er noe vi prøver å få inn i gudstjenestelivet her. Så dette endret vi underveis, og jeg vet egentlig ikke når vi bestemte det, men når vi bestemte det så var det enstemmig (p1).

Bønnevandring trenger tilrettelegging av flere og må derfor avtales. En annen side ved tidsaspektet, er at det uforutsette ikke alltid er mulig å planlegge med slik at plan og virkelighet blir det samme:

Det skal ikke vare lenger enn til tolv. Så litt langt ble det. Men her ble det litt ekstra i forhold til ministranten med spesielle behov, og det måtte bli noen små pauser i forbindelse med det, men... Selv om det ble gråt og noen pauser, så er det noe med å våge å la det skje (m4)

Alle stabene påpeker at uforutsette ting ofte skjer. Det handler om å være forberedt på det sammen for å få det til å fungere. Det er alltid noen som ikke dukker opp som avtalt, f.eks. medhjelpere eller konfirmanter og oppgaver må reforderes der og da. Det at medarbeiderne er fleksible, framheves som en styrke i samarbeidet.

Samarbeidet handler om å skaffe seg oversikt over oppgavene og fordele dem. De fordeler i utgangspunktet slik «de pleier» ut fra ansvarsfelt. Konkret betyr det bl.a. at presten har hovedansvaret for agendaen og programmet, kirkemusikeren for musikken, kirketjeneren det praktiske og menighetspedagogen involvering av barna og de unge før og under gudstjenesten.

Staben med vikarer har ikke felles planleggingsmøte. Ingen forhandlinger skjer. Samhandlingen skjer gjennom informasjon. Agendaen lager menighetspedagogen ut fra tidligere erfaringer med tilsvarende gudstjeneste, fordeler alle oppgavene, tilrettelegger og involverer.

Stabene har et særskilt fokus på at overgangene mellom de ulike elementene i gudstjenesten skal gli godt. Dette sikrer de ved å gjøre tydelige avtaler. Videre har de fokus på at alle oppgavene blir gjort, og i avtalt rekkefølge. Alle stabene har et møtepunkt ca. kl. halv elleve før gudstjenesten begynner hvor hovedliturg går igjennom agendaen for gudstjenesten slik at alle er sikre på når de skal gjøre sitt og vet hva de skal gjøre.

Oppsummerende består det praktiske samarbeidet av byggeklossene: Fokus på plassering av oppgavene og oppgavefordeling, bevisst forhold til tidsrammen, gjennomføring av avtalte oppgaver, takle uforutsette ting gjennom fleksibilitet. Samarbeidet skjer som administrering og koordinering.

### **4.3 «Vi har en rød tråd» - tematisk samarbeid**

Stabene er opptatt av «å få alt til å henge sammen». Innholdet og involvering står sentralt.

Når vi sitter sammen i det første møtet, vi har jo gjerne flere treffpunkt der vi er alle tre da (menighetspedagog, prest, kirkemusiker), så har vi ofte dagens fortelling, og ut fra den kommer kanskje den røde tråden. Ja, også ut fra den plukker vi også salmer også tenker vi hva er kjent for folk her, og hva vil vi ha inn som er nytt... Også vet vi at det å putte inn nye ting tar tid, at det må gjentas og gjentas og gjentas. (m2)

Deltakerne gir innblikk i hvordan de samarbeider om denne røde tråden bl.a. gjennom hvordan en bibeltekst og bruk av symboler «møtes» i en skattekiste med kors og hjerte. Hvordan barnekorets repertoar spiller sammen med gudstjenestens tema og bibeltekster og ikke velges ut fra hva de kan best. At salmene som LysVåken deltakerne øver på, henger sammen med deres presentasjon av perlene i Kristuskransen. Pedagogikk møter teologi og omvendt. Arbeidsprosessen beskrives gjennom:

Vi har en dato hvor vi vet at det skal være tårnagenter. Jeg tar da og snakker sammen med menighetspedagogen og vi finner en dato og klokkeslett for når vi snakker litt om det. Også forteller menighetspedagogen meg hva som er tenkt å gjøre på lørdagen og hvilke ting vi kan plukke opp å ha i gudstjenesten. Også prøver jeg å komme med innspill og prøver å knytte de liturgiske leddene opp mot det slik at det blir en flyt (p3). Også prøver vi å få med kirkemusiker på det møtet også da. (m3)

Forhandlingene her handler om hvordan innholdet best kan blir tematisert, visualisert, aktualisert og satt sammen for å skape en sammenheng og helhet i gudstjenesten.

Stabene er opptatt av å kombinerer tradisjon og fornyelse. Kirkens tro og tradisjon har lang historie. De søker å formidle kirkens tro og tradisjon på måter og i uttrykk som gir mening til nåtidens mennesker, og som åpner for deres erfaringer. Inn mot denne tematikken handler samarbeidet bl.a. om å etablere nye praksiser, utvikle elementer i gudstjenesten sammen til å få en fast form og plass, som f.eks. nattverd som en del av en bønnevandring som to staber gjør.

Det der har jo aldri skjedd her i kirka før. Det er ingen som har turd det før, før konfirmantene gjorde det først. Også – ja, ja...da henger foreldrene seg på òg, også henger *de* foreldrene seg på og...og da kan jo godt vi henge oss på også..... Bønnekrukka er mye brukt. Voldsomt mye brukt. Det er musikk til, alle går og det en slik blanding... og helt ufarliggjort. (kt1)

Det «gamle» og det «nye» møtes også i valg av salmer. Samarbeidet handler om å søke den gode balansen mellom kjent og ukjent.

Det er dumt hvis det er mange nye (underforstått salmer). Men når det er én sånn... så er det noen med at når vi først har kjøpt inn nye salmebøker og ikke skulle bruke noe nytt, så ville jo det være en meningsløs utgift. Jeg hørte at det var noen jenter som ble etter hvert sånn på tredje verset...vet ikke om de var treige til å bla opp eller... (km2)

Hvordan staben ser på barnas plass i gudstjenesten, preger også samarbeidet. Det handler om barna blir sett på som gjester eller får sette sitt preg på gudstjenesten. Alle i stabene har et felles ønske om «å la barna slippe til» som en prest uttrykte det. En deltaker bringer fram andre erfaringer på dette. «Det er sånne gudstjenester jeg stort sett er med på, når det er mye. Når det er slik sammensatthet. Og det er slike gudstjenester de andre prestene ikke er så opptatt av.» (m4)

Trosopplæringsreformen og gudstjenestereformen bygger på hverandre i synet på barnets naturlige plass i gudstjenesten. Barnet er subjekt i egen trosutvikling og skal tas på alvor som troende mennesker. Sammen framhever stabene at vellykket trosopplæring skjer hvis en klarer å forankre det enkelte tiltaket med gudstjenesten i en dypere pedagogisk ide slik at det ikke bare er hipt og morsomt der og da. Samarbeidet handler om å involvere barna som deltakere som er med på å gjøre meningsfulle ting, ikke som de at skal vises fram.

En forutsetning for å få til en rød tråd i fellesskap, er at alle setter av tid til planlegging. De påpeker samtidig at det er krevende å finne felles tid:

Det blir så hektisk det vi gjør. Vi må gjøre oss ferdige med en ting, også går det slag i slag, så har du kanskje litt for lite tid når du skal i gang fordi det er allerede neste helg... Men, vi har vært flinke til det nå. (m1)

I hovedsak er det prest, menighetspedagog og kirkemusiker som samarbeider tettest om det innholdsmessige i gudstjenesten.

Oppsummerende består det tematiske samarbeidet av byggeklossene: Skaper en sammenheng og helhet i innholdet i gudstjenesten, felles fokus på barnas plass i gudstjenesten, tid til felles planlegging selv om det vanskelig å få til. Samarbeidet skjer som involvering og delegering.

#### ***4.4 «Kommunikasjon er alfa og omega»***

Gjennom god kommunikasjon holdes oppgavene kjent og staben føler seg delaktig. God kommunikasjon ser stabene som åpenhet som de knytter til mulighet til å kaste seg utpå, komme med forslag og ikke være redd for å bli ledd av. «Vi trives jo og det er positive folk», er en stabs beskrivelse av hva som gjør samarbeidet godt. I en annen stab, forklares det gode

samarbeidet med at alle som deltar i planleggingen av gudstjenesten er imøtekommende. På spørsmål om hva som hemmer samarbeidet, er svaret: «Det motsatte av det som er sagt». Gjennom dette beskriver de trekk ved kulturen i staben. Kultur operasjonaliseres her som konsensus omkring verdier (Jacobsen, Thorsvik 2011:115) selv om det er omdiskutert i faglitteraturen. Verdiene påvirker holdninger og atferd som jeg tidligere har nevnt, og setter standarden for hvordan staben opptrer i møte med hverandre (Kirkehaug 2013:11).

Trivsel og tillitt til hverandre påvirker kommunikasjonen. Stabene holder det fysiske møte som den beste kommunikasjonsformen. Det å snakke sammen i et felles møte gjør det enklere å komme fram til en felles forståelse og enighet. Dette underbygges med: «Vi kan stille spørsmål og utdype det som er blitt sagt». En kirkemusiker sier: «Det er lettere å slenge ut ideer og få en god dialog om man sitter i samme rom framfor om planleggingen skjer for eksempel på e-post.» (km2)

Viktigheten av å respondere på hverandres tanker og ideer holdes fram: «Også svarer vi hverandre. Det er det jammen meg ikke alle som gjør...» (km2). Dette gjelder for all kontakt for å unngå å komme på søndagsmorgenen uten at alt er klart. Det å ikke respondere beskrives om kjipt og lite ansvarlig.

En stab viser til at små stillingsstørrelser gjør kommunikasjonen i forhold til gudstjenesten mer krevende selv om alle er klar over stillingsbrøken:

... der ser dere den derre lille bristen på litt kommunikasjon og slikt for oss andre som har planlagt og gjort endringer underveis, og da har ikke kirkemusiker fått det med seg. Og det er selvsagt vårt ansvar å sørge for at kirkemusiker får beskjedene, men...(m1)

I staben hvor det fysiske møtet først skjer ved gjennomføring, innordner alle seg den oppsatte planen og gjør sine selvstendig forberedte deler til rett tid og på rett sted. Hovedliturg har sendt medarbeiderne et detaljert program på forhånd. Den videre kommunikasjonen i dette tilfellet handlet om «å søke den informasjonen som var nødvendig i forkant» (p4).

Kirkemusikervikar sa: «Jeg har fått en veldig fint sånt skjema i posten. Salmene sto ferdig og alt, og jeg øvde meg inn i gudstjenesten». Planleggingen gikk fra ide hos menighetspedagogen til gjennomføring med de andre impliserte med minimal kommunikasjon på forhånd.



Staber ser behov for kommunikasjon seg imellom utenom de formelle møtene også. De beskriver gudstjenestearbeidet som en modningsprosess over tid, og ser det som en fordel at staben er samlokalisert slik at de har tilgang på og til hverandre.

Vi har snakket sammen, for vi er jo på samme hus og det er nok en stor fordel at vi kan se hverandre hele tiden og kan spørre, for det er en modningsprosess dette her å gjøre en god gudstjeneste (...) Du går og tenker på tekster og du går og tenker og har det liksom sånn i bakhodet. Også tenker du at det passer der og kanskje vi heller skulle ha brukt det der, etter at planleggingsmøtet har vært. Og da er det rom og mulighet og trygghet nok til å løfte fram det. Kommunikasjon er jo viktig. Det er alfa og omega for at det skal bli bra. (m2)

En av kirketjener får mail av presten på fredagen, og sier at det er nok siden de i tillegg møtes ofte og sjekker arbeidsverktøyet «Medarbeideren» hvor det meste står.

Oppsummerende består kommunikasjon av byggeklossene: «Ansikt til ansikt» kommunikasjon sikrer at spørsmål kan stilles. Gjentatt kommunikasjon gir rom for drøftinger. Samarbeidet er mer krevende når ikke alle deltar i planleggingen. De lytter til hverandre og svare hverandre. Samarbeidet skjer som gjentatt deling og korrigerende informasjon.

#### **4.5 «Vi utfyller hverandre» - roller**

«Jeg føler at vi tar vare på den enkelte rolle i det hele, også presterollen» (p1) svarte en prest på spørsmålet om de fikk være det de *er* i denne gudstjenesten. Også alle de andre svarte ja på dette. De trekker fram at det er nødvendig å kjenne at en har en stemme inn, være regnet med og få sette sitt preg på tingene. Det er viktig å bli hørt og tatt på alvor, og vite at hvis en gjør en feil, så glatter andre over det. Det er en sterk tendens i materialet at de opplever egen rolle ivaretatt, og at de bidrar ut fra egen rolle. Tre av fire staber sier at de utfyller hverandre og at alt er gjort i fellesskap.

Ja, alt er gjort i fellesskap. Derfor var det ikke noe som var fremmed for noen av oss. Alle visste vi hva vi skulle gjøre, og det vi gjorde hadde vi kommet fram til i fellesskap. Og det startet allerede på det første planleggingsmøtet da, med litt sånn ta og gi. (p1)

Det kommer også fram i materialet at egen kompetanse ikke alltid har vært opplevd som nødvendig eller satt pris. En kirketjener sier at de i begynnelsen ved tildeling gjennom trosopplæringsreformen lurte på hva som var vitsen med en menighetspedagog.

Menighetspedagogen nikket gjenkjennende til dette, og bekreftet at det var slik det også føltes. At alle hadde andre ting å drive med.

Men, det er gradvis blitt mer og mer, og det tror jeg har med at nå ser de ulike yrkesgruppene at dette har noe for seg. At vi gjør dette sammen, og at dette er noe som faktisk er til det beste for oss i dag. At vi ser at dette fungerer. At vi får slike gudstjenester som i dag. At vi ser resultat på bønnevandringen og resultat på nattverd-deltakelsen. (m1)

En annen stab samtalte om hvordan de ser egen og hverandres roller i forhold til profesjonstekning. De framhever at samarbeid ikke er et tema de har jobbet mye med i studiene. I yrkeslivet skal de bare gjøre det. De trekker fram at studiene påvirker dem i hvordan de skal være i det virkelige yrkeslivet. Presten viste til at det var noen bombepunkter der som er viktige, og som kunne bli veldig tydelige i en stabssetting.

Ja, man må tenke over disse forutsetningene som skal til for å få det til å fungere, og da må man kanskje ha jobbet litt med seg selv og, for man må jo på en måte inngå noen kompromisser når man skal samarbeide... Vi har også hatt våre samtaler innimellom på kontoret, mest presten og jeg hvor vi ikke har vært enige om alt. (m3)

Ved uenighet legger de vekt på å få mulighet til å forklare det den enkelte tenker på og hvorfor. De har erfaring for at de løser opp i mye hvis de får forklart i detalj hvorfor de er uenige. Kirkemusikeren framhever at man må forstå og være fleksibel og sette seg inn i situasjonen og lytte til hverandre.

Tre av stabene trekker fram respekt når de snakker om hverandres fagfelt og oppgaver. De setter respekt i sammenheng med at de i samarbeidet må være klar over at gudstjenesten både er viktig for en selv og for den andre. Ut fra dette kommer en forståelse i samarbeidet om at de forsøker å få til det som er det viktigste for den enkelte. En deltaker definerer det viktigste som: «For menighetspedagogen er det barna, for kirkemusikeren er det musikken og for presten er det kanskje helheten» (m3).

Samsvarer forventningene en har til egen rollen med det andre har til den samme rolle, så gir det rolletrygghet. Ikke samsvar, gir rollekonflikt eller krysspress. Når alle i en stab sier til menighetspedagogen: «Du skal være inspirator og motivator og leder for dette her som ansiktet for trosopplæringen» (d1), og menighetspedagogen naturlig tar ledelsen i planleggingsmøtet, så er det samsvar i forventningene. Hadde presten forventning om å lede det samme planleggingsmøtet, ville situasjonen blitt annerledes. Den samme menighetspedagogen hadde forventninger om at alle skulle delta i planleggingsmøtene. Når det ikke skjedde ble det en skuffelse. Den som ikke deltok hadde andre forventninger.

Det å ikke vite hvilken rolle en har eller skal ha eller inneha en uvant rolle, kan gi usikkerhet eller forvirring. En deltaker brukte fire ulike titler på sin egen rolle: som medhjelper til

menighetspedagogen, «trosopplærer» i en liten stilling, ikke diakon i alba, kunne ha vært en frivillig. Egen deltakelse i gudstjenesten ble beskrevet som: «Jeg var litt bakgrunnsfigur og litt bønneansvarlig, den derre medhjelperen som kan gudstjeneste». (d1)

En annen innfallsvinkel som ble bragte inn, var detaljstyring. Hvis noen går inn og styrer hvordan den andre skal gjøre jobben sin, så skaper det bare irritasjon. Det gir lite motivasjon, men fører heller til at man melder seg litt ut og gjør det en skal, men ikke noe mer.

De fleste i stabene la vekt på at det er nødvendig å få gjøre oppgaver som samsvarer med egne forventninger til den jobben man har.

Der jeg var før var det en tendens til at kirkemusikeren ble en alt mulig mann. Var presten sjuk, ble jeg spurt om å holde andakten. Eller jeg ble spurt om å klippe plenen. Jeg fikk forespørsel om å gjøre alt annet enn det jeg er. Det har jeg faktisk ikke fått her. Her er jeg kirkemusiker... (og kanskje litt skuespiller) (km2).

Mennesker kan ha ulike forventninger til en spesifikk rolle, og til hva som inngår og hva som ikke inngår i rollen. Når den ene presten sa at han ikke hadde trengt å ha prekenen denne søndag, men at menighetspedagogen like gjerne kunne holdt den, så er det for noen feil, mens for andre helt naturlig.

Samarbeidet i en stab preges av om stabene har en forholdsvis lik forståelse av rollene eller om det er sprik i forståelse av de ulike rollene. Det å snakke sammen om sine forventninger til hverandre skjer sjeldent, og derfor framholder en stab det som «fint å tenke over denne dimensjonen, for den er egentlig ganske sentralt i vår jobb». (m3)

Vikarpresten stilte spørsmål ved nødvendigheten av egen tilstedeværelse i den begrensede rollen som sakramentsforvalter (nattverd) i gudstjenesten, siden menighetspedagogen som var hovedliturg er vigslet diakon. Dette berører et større tema, som ingen i situasjonen kunne gjøre noe med. Presten var innhentet av menighetspedagogen for å forrette nattverden etter gjeldende standard.

Deltakerne frambærer at de har forventninger om, og en trygghet for at alle utfører oppgavene de skal med faglig dyktighet. «Presten er flink på sitt felt og menighetspedagogen på sitt og jeg - ja, så jeg synes vi utfyller hverandre på en veldig fin måte» (k4)

En oppfatning av forskjellige forventninger til de ulike rollene i staben og at de har forskjellige innhold som gir ulike oppgaver, formidler er kirketjener klart.

Jeg er litt slik alt mulig vaktmester, og det er det jeg liker å drive med. Det å hjelpe til der det er behov for å hjelpe til, finne fram det som skal finnes fram og... Det synes jeg er en helt grei rolle. For jeg har ingenting med noe teologisk og slik. Bønnevandringa synes jeg er fint. Det er mye fordi jeg vet at folk setter pris på den. (kt1)

I stabene trygger de hverandre med å være godt forberedt. En prest oppsummerer: «Vi vet hva vi skal forberede. Vi har med oss det vi skal ha med oss. Vi er liksom på plass og vi er ute i god tid» (p2)

Oppsummerende består rollene i samarbeidet av byggeklossene: Trygghet på egen og andres rolle og kompetanse. Støtter og hjelper hverandre. Avhengighet av hverandre. Takle uenighet og motstridende forventninger. De bestreber seg på å få til det som er viktigst for den enkelte. Samarbeidet skjer ved å ta i bruk hverandres kompetanse.

#### **4.6 «Oversikt og medansvar» - ledelse**

God ledelse ser stabene som: «Man må liksom ha den oversikten, og være litt tydelig uten å overstyre. Være litt lyttende» (km2). De vektlegger at det er nødvending å få lov til å gjøre det som er den enkeltes jobb, være med å bestemme litt og få sitt medansvar. Medansvar ble ikke ordsatt videre. En prest mener ledelse er et litt vanskelig ord i denne sammenhengen.

Jeg tenker jeg må ta litt ledelse, eller jeg må være litt tydelig hvis ikke så gjør jeg ikke jobben min på en måte (...) Det er jo jeg som blir lederen for folk som sitter der selv om vi gjør alle våre ting like mye. (p2)

Alle betoner at det er behov for en som har den fulle og hele oversikten i gudstjenesten. I tre av stabene er det presten, i den siste menighetspedagogen.

En annen prest kaller den ledelsen som skjer for dialogbasert ledelse, men tillegger at samarbeidet ikke er teoretisert slik at de følger en mal eller en fast samarbeidsmåte:

Vi er relasjonelle vesener, og vi påvirkes av hverandre og vi lærer hverandre bedre å kjenne. Etter hvert finner man måter en har dialog på sammen med dem man jobber sammen med, når man har vært på samme sted en stund. (p3)

Måten stabene kommer fram til løsninger på, er gjennom å bli enige. De kommer fram til «konsensus på den pakkelsen» de skal ha i gudstjenesten, og mye avtales allerede i planleggingsmøtet.

At, hvis en skal ha ledelse, så blir det konsensus på den pakkelsen vi blir enige om, og rett og slett finne ut fra det motivet løsninger hvor alle parter kan gå god for det og si at dette her er noe jeg kan stå for. (p3)

Forutsetninger for å få dette til, er at de er trygge på egen rolle og på hverandre, og drar i samme retning. Gudstjenestestrukturen er den ytre rammen som lager framdriften i planleggingsmøtet. I planleggingsmøtet veksler medarbeiderne med å komme med innspill og konkludere på de ulike punktene i gudstjenesteagendaen. Alle tar del og viser medansvar. Presten inviterer de andre til å lede enkelte liturgiske ledd, som samlingsbønn, bønnedelen og til å delta i prekendelen.

Når uforutsette ting skjer, som når medhjelperen som var tiltenkt ulike medliturg-oppgaver ikke kom på gudstjenesten, så ble presten og menighetspedagogen enige seg imellom om hvem som leder hva, ut fra det menighetspedagogen kunne tenke seg å gjøre. Når konfirmantmedhjelpere uteble, ordnet de med barn som kunne overta enkelte oppgaver. De utviser fleksibilitet og løsningsorientering.

Stabene skiller mellom den ledelsen som skjer under planlegging og den som skjer i selve gudstjenesten.

Underveis i prosessen er vi nok litt ledere alle sammen. Vi tenker alle ut fra eget ståsted og slenger det utpå. Men når vi kommer hit i dag, så vil jeg alltid, selv om jeg kan involvere de andre i det, så vil jeg alltid henvende meg til presten. Da tenker jeg at presten har den hele fulle oversikten. Men underveis, så har vi liksom jobbet med ting på hver våre måter og tatt ledelsen for det. (m2)

Dette korresponderer med det en kirketjener sier om at de leder på hver sin måte ut fra det de skal gjøre, ut fra oppgavene. De leder selv og de leder sammen. Kirkemusikeren leder musikken og sangen. Menighetspedagogene leder barna og involveringen. Presten leder gudstjenesten. Kirketjeneren sørger for praktisk tilrettelegging.

I alle stabene la trosopplæringsperspektivet premisset for utformingen av gudstjenesten. Barna deltok i gudstjenestene med det de hadde laget og opplevd i samlingen før gudstjenesten. Planleggingen fram til gudstjenesten ble like mye ledet av menighetspedagogen som presten. Prestene sydde sammen alle delene til en helhet i gudstjenesten.

Det hele var menighetspedagogens ledelse, menighetspedagogen har hatt ansvaret. Jeg har følt det som mitt ansvar å være med å skape gudstjenesten, utforme gudstjenesten. Så det er å innordne seg menighetspedagogens ledelse og likevel sette vårt eget preg på tingene (p1)

Menighetspedagogen repliserer:

Jeg er kanskje den som holder i trådene og som har den overordnede koordineringsbiten, slik at jeg ordner på en måte dette papirarbeidet og sørger for - prøver i alle fall å sørge for at alle er involvert og får oppgaver (m1)

Når alle medarbeiderne har sine ansvarsfelt og leder sitt fagområde, kan det å bestemme og det å lede oppfattes som synonymer, og slik handle om hva som er lov og ikke lov. Dette står i kontrast til medansvar. En menighetspedagog belyser dette med at hvis stedets kirkemusiker hadde spilt, så hadde de ikke kunnet bruke CD og tårnagentsangen i gudstjenesten.

Reaksjonen i forhold til dette, er avhengig av om det er en kultur i staben for å ta ting opp eller ikke, og finne alternative løsninger.

Jeg har samarbeidet med mange personer, og har vært borti at du kommer med forslag, også er det bare blankt nei. Det er liksom ikke noen god følelse. Du får ikke lyst til å bidra med veldig mye i hvert fall. Her er det motsatt. Det er ikke sikkert at du får gjennomslag for alt, men det kommer kanskje en begrunnelse tilbake. Eller så har man en samtale, så kommer man fram til en bedre løsning. (k2)

Oppsummerende består ledelse av byggeklossene: Skape gudstjenesten sammen ved delaktighet og medansvar. Komme fram til enighet. Lede seg selv ut fra oppgaver. Lede sammen (til en viss grad). Samarbeidet skjer som vekslings mellom å delta og lede an.

#### 4.7 Oppsummerende om analysen

Formålet med undersøkelsen var å kartlegge og beskrive samarbeidet og se om noen verdier fremtrer gjennom materialet. Oppsummeringen har tre deler.

1. Analysen viser at samarbeidet består av ulike deler med hver sine former for samarbeid. Hva samarbeidet består av, kan oppsummeres slik: En helhet hvor samarbeidet skjer som målfokusering. Et praktisk samarbeid hvor samarbeidet skjer som administrering og koordinering. Et tematisk samarbeid hvor samarbeidet skjer som involvering og delegering. Kommunikasjon hvor samarbeidet skjer som gjentatt deling og korrigering av informasjon. Roller hvor samarbeidet skjer ved å ta i bruk hverandres kompetanse. Ledelse hvor samarbeidet skjer som veksling mellom å være medarbeider og leder.

I samarbeidet kan det være mer eller mindre av de ulike delene og formene for samarbeid. Dette kan oppsummeres i en tabell med tillegg av deltakernes navn på samarbeidsdel slik:

<i>samarbeidsdel</i>	<i>deltakernes navn på samarbeidsdel</i>	<i>samarbeidsform</i>
helhet	vi har et mål	Målfokusering
praktisk samarbeid	vi har en plan	administrering og koordinering
tematisk samarbeid	vi har en rød tråd	involvering og delegering
kommunikasjon	kommunikasjon er alfa og omega	gjentatt deling og korrigering av informasjon
roller	vi utfyller hverandre	ta i bruk hverandres kompetanse
ledelse	oversikt og medansvar	veksling mellom å delta og lede an

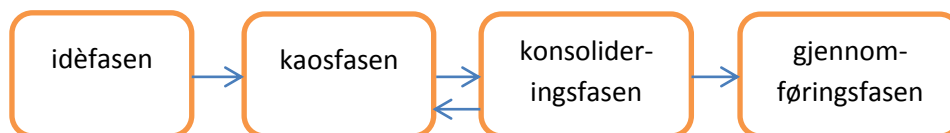
Stabene var i noen grad forskjellige i hvordan de samarbeidet. En stab var målfokusert, hadde lite praktisk samarbeid og ikke tematisk samarbeid. Den hadde minimal kommunikasjon, brukte hverandres kompetanse på en begrenset måte og ledelsen lå til en person.

De andre tre stabene var målfokuserte, hadde utstrakt tematisk samarbeid, stor grad av gjentatt kommunikasjon. De tok i bruk hverandres kompetanse og involverte hverandre i gjennomføring av ulike deler av gudstjenesten og de vekslet på å lede.

2. En annen måte å oppsummere samarbeidet på, er å sette samarbeidet inn i et tidsforløp med ulike faser som stabene har vært i kontakt med, eller igjennom i mer eller mindre grad. Før samarbeidsfasene begynner, gjør den enkelte sin egen forberedelse og gjør seg klar til den kommende gudstjenesten ved å tenke igjennom at den skal skje, og hva som skal skje. Hva

den enkelte gjør av selvforberedelse varierer. Denne fasen inngår ikke i samarbeidet, men bringes fram fasene. Den første fasen i samarbeidet, er idefasen, hvor stabene møtes for første gjennomgang for å planlegge gudstjenesten. Her presenteres ideer den enkelte har forberedt og glir over i «kaosfasen» hvor de diskuterer og drøfter ulike mulig innfallsvinkler og ideer til gudstjenesten. Kaosfasen blir slik forhandlingsfasen hvor noen baller tas ned og blir bestemt. Idefasen og kaosfasen henger sammen. Idefasen og kaosfasen skjer med aktuelle stabsmedarbeidere før en konsolideringsfase kommer der noe tid er gått, hvor mulighet for gjentatt dialog har vært til stede. I denne fasen skjer det endelig oppsettet av gudstjenesten med alt innhold. Til slutt kommer selve gjennomføringsfasen med siste felles planlegging fra klokken ti og selve gudstjenestefeiringen klokken elleve.

Uttegnet ser fasene slik ut:



Figur 1.

Hvem og hvor mange som samarbeider i de ulike fasene og over hvor lang tid fasene varer, varierer. Det er også mulig å ikke samarbeide eller forholde seg minimalt til hverandre og bare være innom noen faser.

For å knytte fasene til stabene, så går den ene staben fra ide-fasen og rett til gjennomføringsfasen uten samarbeid, men med noe kommunikasjon som handler om informasjon underveis. I gjennomføringsfasen samordner staben det hver enkelt skal gjøre i gudstjenesten slik at gudstjenesten kan gjennomføres med flyt. Det er en person som holder i ideen og leder hele veien til og med gjennomføringen. Den enkelte i staben setter sitt preg på tildelt oppgave innenfor den rammen som oppgaven har. De er en løst sammensatt gruppe med liten grad av integrering og er organisert som en «temporær koalisjon» (jf.2.1).

De tre andre stabene gikk igjennom alle fasene, med ulik bruk av tid og antall medarbeidere som samarbeidet underveis i de ulike fasene. Alle var mentalt forberedt på hvilken gudstjeneste de skulle samarbeide om og hvem som skulle være medaktører i gudstjenestene før de møttes. Alle tok del i idefasen og gikk sammen gjennom kaosfasen. I kaosfasen forhandlet de om både praktiske og tematiske sider ved gudstjenesten. Fra kaosfasen til konsolideringsfasen hadde de ulike møtepunkt med noen eller alle i staben med gjentakende



kommunikasjon og korrigeringsfasen som enten var et nytt planleggingsmøte eller mer uformelt møtepunkt, ble programmet endelig fastsatt hvor både det praktiske og hovedlinjene i det tematiske ble avklart. De ble enige om «pakkelsen». Mange ting ble de enige om allerede i kaosfasen. Egen forberedelse og for noen felles forberedelse til gudstjenestene fortsatte i ulik grad fram til gjennomføringsfasen, hvor samarbeidet fortsatte med siste avklaringer og løsninger på uforutsette ting som oppsto ble løst i fellesskap. De fleste satte sitt preg på gudstjenesten gjennom deltakelse i alle fasene. Det var stor grad av involvering av hverandres ansvarsfelt og det de så som det viktigste for den enkelte i gudstjenesten. De vekslet på å være i medarbeiderrolle og lederrolle. De er en tett sammensatt gruppe med høy grad av integrering og er organisert som et «kollegie» (jf.2.1).

3. En tredje måte å oppsummere samarbeidet på, er å se samarbeidet i et verdiperspektiv ut fra hva stabene er opptatt av i samarbeidet.

- De er opptatt av hva den enkelte bringer inn i samarbeidet, tar i bruk egen kunnskap og ferdigheter og andres kunnskap og ferdigheter. De vektlegger faglighet.

- De er opptatt av å vite i hvilken retning de skal gå, hva som er deres felles oppgave, og hvordan de skal komme fram til en løsning på oppgaven. De er målrettede og planmessige og søker effektivitet.

- De har opparbeidet en trygghet i egen rolle og på hverandre som gjør at de anerkjenner ulikheter i staben, gir hverandre rom og takler uenighet. De er deltakende i forhold til hverandres innspill. De verdsetter hverandres kreativitet og er åpen i forhold til hverandre.

- De opptrer ansvarlig og profesjonelt. De snakker, lytter, responderer og handler på en måte som gjør at den enkelte blir ivaretatt og utfordret. De viser respekt for hverandre og hverandres bidrag.

- De ser seg gjensidig avhengige av hverandre for å få til et godt resultat. De balanserer eget og andres preg på gudstjenesten og er lojale i forhold til avgjørelser som tas i fellesskap. De ser hverandre som likeverdige.

## **5 Drøfting**

Formålet med studien er å kartlegge og beskrive stabssamarbeidet. Hvordan samarbeidet ledes og hvordan ledelse og verdier innvirker på samarbeidet, er drøftingens anliggende. Drøftingen her er strukturert ut fra temaene verdier, ledelse og andre ledelsesformer. Både verdier og ledelse er nøkkelord i forskningsspørsmålene og problemstillingen. Forskningsspørsmålene og problemstillingen vil spille med i drøftingen her, ved at det stilles ett spørsmål utledet av dem innledningsvis til hvert drøftingstema. I neste kapittel, kommer forskningsspørsmålene slik de innledningsvis ble presentert. Dette kapittelet danner da en base inn mot neste kapittel. Forholdet mellom dette kapittelet og neste kapittel, er at det her går fra et «bredt og dypere» fokus hvor teori møter stabenes praksis, til at essensen i «oppsummert form» tas videre i neste kapittel. Dette kapittelet produserer bakgrunnsmateriale og etablerer sammenhenger som gjør det mulig å trekke konklusjoner i forhold til forskningsspørsmål og problemstilling i neste kapittel. Det gir bakgrunnsforståelse til en modell av samarbeid i stab hvor verdier og ledelse er essensielle komponenter.

I drøftingen her, vil det komme fram at selvledelse og distribuert ledelse har potensiale til å spille positivt inn på stabenes samarbeid. De deler felles anliggender som delaktighet, handlingsrom og medinnflytelse. At stabenes samarbeid er verdiinfluert, kommer fram gjennom felles ansvar for å arbeide målrettet og planmessig.

### **5.1 Verdier**

Her stiller jeg spørsmålet: Hvilke verdier kan være synlige når deltakerne ikke snakker om verdier? Ordet verdier ble aldri nevnt i materialet. Ingen deltakere brukte ordet verdi i noen sammenheng. Studien er ikke lagt opp slik at uttrykte verdier var etterspurt, det er bruksverdiene som trer fram (Busch 2012:35). Selv om de ikke snakket om verdier, så var de synlig hele tiden. Verdiene kom bl.a. til uttrykk i relasjonene medarbeiderne i mellom, hvordan møtepunktene forløp, hvordan de inkluderte hverandre, i måten de deltok på, i måten de holdt fram målet på, i måten de forberedte seg på og gjennomførte på. Verdiene var synlige gjennom det de sa og gjorde. I det skriftlige materialet ble verdier brukt som forklaringer på hvorfor de anså de faktorene de skrev ned som viktige i et samarbeid. Spørsmålet mitt er da hvilken sammenheng det er mellom samarbeid i praksis og verdier.

Medarbeidere går inn i samarbeidet med noen antakelser som er det de tar for gitt og betrakter som sant. Antakelsene reflekteres i verdier og påvirker måten medarbeiderne opptrer på

(Jacobsen og Thorsvik 2011). Analysen viser at staben deler noen grunnleggende antakelser om hva som er viktig for å løse oppgaven, og slik hvordan de skal samarbeide for å oppnå en ønsket slutt-tilstand (Busch 2012). Antakelsene er ikke nødvendigvis uttalte, men ligger implisitt i deres forståelse som felles verdigrunnlag og kommer til uttrykk gjennom:

Jeg tenker jo at vi har et mål. I første omgang at folk skal like seg og synes det er ålreit å komme hit. At det er meningsfullt. At orda når fram. At musikken skal treffe. Det er vel kanskje det som er det aller viktigste. Det har vi egentlig .....uten at vi har snakket om det, så er vi enige om det (m2)

I det målet ble språksatt, formidles det til de andre i staben hva den aktuelle verdien er. Den kognitive dimensjonen ved verdien tydeliggjøres (Busch 2012:33). Gjennom språksetting ble det mulig for staben å drøfte sammen hva målet her betyr, og planlegge hva de skal fylle målet med, og hvordan de skal nå målet. Språksettingen gjør det mulig å diskutere innhold og framgangsmåte og gjøre målsettende atferd. Verdien gir da utslag i handling som rettes inn for å nå målet. Dette aktualiserer en ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker som setter dialogen og ansvarliggjørelsen i høyetet, og hvor staben finner ut av hvor de vil sammen og hvordan de skal komme dit (Johnsen 2000). Felles grunnantakelser og felles mål, gjør at medarbeiderne både leder, deltar og opptrer slik at de kan nå målet. Målet er da noe de setter høyt, og er slik ønskverdig (Aadland 2004). Fra analysen er respekt en verdi som løftes fram som noe de ønsker å bli møtt med selv og vise hverandre. Dette krever da en arbeidsmåte og en væremåte som er respektfull. For å kunne handle i tråd med verdien innad i staben, må de vite hva de som stab legger i verdien. Det er ikke nok å bare si at respekt er viktig, de må også finne fram til hvordan respekt skal synliggjøres i samarbeidet. I analysen kom det fram at de opptrer ansvarlig og profesjonelt, at de involverer hverandre på en slik måte at alle blir ivaretatt og utfordret. De viser i praksis at de har både kunnskaper og ferdigheter til å utføre arbeidet sammen.

Stabene må gjøre prioriteringer om hva som er viktigst i planleggingen og gjennomføring av gudstjenesten. Et eksempel er: Hva er viktigst av «å ha det fint sammen» og «kvalitet på gudstjenesten»? Er det «å ha det fint» det viktigste, så gir det hyggelige møter med gode formuleringer som støtter hverandres forslag og gjennomføringen går fint. Alle gjør det de skal og er hyggelige mot og med hverandre. Er «kvalitet» det viktigste, så kan fortsatt alt som under det «å ha det fint» skje, med tillegg av at det i planleggingen stilles konstruktive spørsmål til hverandres forslag, de spinner videre på hverandres ideer for å trekke det lenger,

og ser etter muligheter for selv å bidra med egen kompetanse for å støtte oppunder den opprinnelige ideen. Gjennom analysen kommer det fram at de vektlegger både kvalitet, det å ha det hyggelig og faglighet.

Busch påpeker at innsikt i verdienes organisering er spesielt viktig når verdier skal trekkes inn i ledelsesprosessen (2012:37). Dette handler om hvilke verdier som settes så høyt i fellesskapet at de vinner over andre verdier når de skal samarbeide. Er barn viktige i gudstjenesten, så får de plass. Er samarbeidet viktig, så gis det plass. Er det viktig at gudstjenesten har sammenheng, så jobber man i forhold til at den skal ha det, og gjør det som trengs. Er budskapet viktig, så arbeides det med formidlingen slik at den når fram. Hvis samarbeid er viktig, så tar de ansvar i samarbeidsprosessen. Verdier gjør at noe får prioriterer framfor noe annet og gir målsettende atferd. Er ikke målene viktige, så blir innsatsen lavere. Ulike prioriteringer på hva som er viktige mål, kan gi uoverensstemmelser og eventuell konflikt (Thylefors 2014).

For at verdiene skal prege atferden i staben, forutsetter det at de har en felles forpliktelse, høy grad av tillitt og mulighet for tilbakemelding (Busch 2012:36). Forpliktelse tar hensyn til egen interesse og fellesskapet. Dette kom til uttrykk i analysen bl.a. gjennom å få til det som er viktig for den enkelte, ikke bare for den ene, men for alle. Ingen kjører igjennom sitt på en slik måte at det går på bekostning av andre eller fører til diktering av hverandre. Hadde det skjedd, så hadde det ført til irritasjon og lite deltakelse, kom det fram i analysen. De inviterer hverandre inn i egne vurderinger, planer og ønsker. Forpliktelsen kommer fram gjennom at alt er gjort i fellesskap, og de har blitt enige gjennom samarbeid. I forskningsrapporten *Avsluttet reform eller fortsatt læring* kommer det fram at samarbeid i trosopplæringen generelt er mest vanlig som delegering mer enn konsultering og gjensidig samarbeid (Botvar m.fl.2015:29). Tre av stabene ser ut til å samarbeide mer konsulterende og gjensidig enn delegerende.

Er det en tillitsfull relasjon mellom medarbeiderne i teamet, så opplever medarbeiderne en frihet til å velge den atferden som er mest hensiktsmessig. Høy grad av tillitt skaper ansvarlighet (Busch 2012:36). Tilbakemelding som gir læringsmuligheter handler om at det settes av tid til refleksjon over egen praksis sett i forhold til verdiene, og at det reflekteres over om egen praksis skjer på en slik måte at verdiene etterlevs. Analysen gir ikke mange innsteg til dette, utover tilbakemeldinger som går på om det gikk fint, hva som fungerte og ikke, hva de var fornøyd med eller ikke. Men, det er et sitat som direkte etterspør evaluering som mulighet for kollektiv læring:

Det å ha mulighet for evaluering er viktig fordi det er viktig å rose og styrke hverandres gode avgjørelser og sider, men også for å kunne hjelpe hverandre til å bli bedre. Ofte tror jeg det er det første punktet her vi kan øve oss aller mest på. (m1)

Ved å peke på det å styrke hverandres gode avgjørelser og sider, aktualiseres også det å samarbeide om å skape positive tankemønstre i staben. Slike refleksjonsprosesser er også en viktig dimensjon ved øvelse i selvledelse (Busch 2012). I stabene er ofte tiden knapp og variasjonen i stillingsstørrelser stor. Dette gis gjerne som forklaring på hvorfor konstruktiv evaluering ikke skjer mer. At det er stor variasjon i hvor systematisk menighetene evaluerer egen praksis og i hvilken grad de skriftliggjør denne, kommer også fram i forskningsrapporten *Avsluttet reform eller fortsatt læring og utvikling* (Botvar m.fl. 2015:89).

Verdier som verdsettes høyt, forsøker vi å overføre til andre (Jacobsen og Thorsvik 2011). Forståelsen av innholdet i en verdi, kan være i endring over tid (Busch 2013, Aadland 2003). At verdier over tid ofte blir noe forandret, handler om at de læres i en sammenheng knyttet til tid og sted, i et sosialt samspill. En måte som kan være fruktbar å belyse både overføringen og endringen av verdier på, er å gå veien om antropologen Arne Martin Klausens sin definisjon av kultur:

De ideer, regler, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den foregående generasjonen, og som man forsøker å bringe videre, oftest noe forandret, til den neste generasjonen (Klausen 1992:27)

Definisjonen er verdiladet. Poenget her, er knyttet til at overføringen skjer og at det skjer en endring. I denne sammenhengen aktualiserer det at verdier i en stab, kan endres over tid ved at praksis endres. Dette medfører også at atferd kan endres. En stab kan i fellesskap over tid få endrede holdninger og verdier som endrer atferd og slik samarbeidet gjennom felles erfaringer og ny kunnskap. I analysen kommer det fram hvordan trosopplæringen blant medarbeiderne i en stab går fra holdningen: «Vi driver med andre ting», til gradvis mer og mer deltakelse. Dette forklares med at de gjennom felles praksiserfaringer erfarer «at dette er noe som faktisk er til det beste for oss alle sammen. At vi ser at dette fungerer». Ved å erfare resultater gjennom samhandling, endres både oppfatningen av hva trosopplæring er, og innstillingen til å ta del i utføringen av den. Ved nyansettelser i denne staben, vil en annen holdning og verdier i forhold til trosopplæringen nå formidles enn for noen år tilbake. Dette bringer også fram at både individuell og kollektiv læring er mulig i en stab, og at læring som endret praksis skjer ved å gjøre erfaringer sammen (Thylefors 2013, Sjøvold 2014, Spillane 2004).

Verdier en knyttet til tanken, men det er også knyttet til følelsene. Med følelsene kan den enkelte medarbeider responderer på ideer, forslag til gjøremål eller ulike handlingsalternativer i samarbeidet. I analysen kom dette fram som: «Skal ikke bønnevandring med?» som en spontan ytring når kirketjeneren oppdaget muligheten for at det ikke blir bønnevandring. Reaksjonen kom fordi han liker bønnevandringen og vet at den har betydning for folk. Derfor er det viktig om det blir bønnevandring eller ikke. Han reagerer følelsesmessig. Den emosjonelle dimensjonen ved verdien aktualiseres (Busch 2012). En annen reagerte med et «Yippi. Tusen takk» etter at ideen for gudstjenesten som en Kristuskransmusikal var lagt fram. «Verdiene skaper sterke følelsesmessige reaksjoner og stort engasjement hos alle som berøres. Verdiene har derfor en plusside og en minusside, og vi snakker gjerne om hva som er galt og hva som er riktig» (Busch 2012:34). I ledelse er det nødvendig å ha forståelse for at følelsene også spiller en viktig rolle for hvordan samarbeidet er. Det kom få negative utsagn eller handlinger som uttrykte negative sider i analysen. Dette kan tyde på at det var stort samsvar i forståelsen av oppgaven, at målet var tydelig, og at de visste hvordan det var mulig å komme dit sammen. Men, det kom fram hvordan konkurrerende verdier hos forskjellige personer som kan tolkes som ulike forventningen til «stillingsstørrelse» og «deltakelse». Den verdien som har størst prioritet for den det gjelder, vinner fram uavhengig av om andre mener noe annet. I analysen kom skuffelsen fram selv om man innerst inne visse hvorfor kirkemusikeren ikke kunne delta på alle møter og øvinger. Håpet om noe annet, ble stående hos den skuffede. Rasjonalitet i forhold til reaksjoner er ikke alltid mulig.

Stabene jobbet målrettet for å skape en god gudstjeneste med god involvering av barna. Standarden for god, ser ut til å være nokså samstemt, ved at alle vurderte gudstjenestene positivt etterpå. Både de selv som fagpersoner og barna skulle sammen «bære» gudstjenesten slik at barna ikke var gjester. Barnas naturlige plass i gudstjenesten lå som en styrende verdi og var internalisert. «Måloppnåelsen blir da en belønning som kan bidra til å skape sterk motivasjon i arbeidet» (Busch 2012:34). Et sitat illustrerer dette: «Jeg synes det var fantastisk med barnekoret. Ikke bare det de gjorde, med de er jo virkelig deltakende, sånn som det skal være» (km2). Samarbeid for at barnekoret nettopp skal være deltakende lå som en naturlig verdi for staben, og de gjorde da det som skulle til. «Verdier som er internalisert, har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for atferd» (Busch 2012:34). Den motivasjonelle dimensjonen knytter verdiene til handling.

Stabene har et mangfold av kunnskaper og erfaringer og ulike profesjoner, som kan gjøre at de har ulike standarder for atferd. Ved lite sammenfall mellom hvordan de ulike profesjonene

vektlegger de forskjellige arbeidsoppgavene, vurderer egen rolle og hvordan arbeidet skal eller bør utføres, så kan ulike standarder for hvilken atferd som trengs, framkomme.

Profesjonsutdanningene gjør at profesjonsmedarbeider helst velger en atferd og handlemåter som ikke strider med egne instrumentelle verdier, det de anser for rett og feil og som er tillært gjennom studiene. I ledelse, er det en utfordring å finne en balanse slik at de sammen finner standarder for atferd som er hensiktsmessig for samarbeidet for å unngå at ikke alle «kjører sitt eget løp». En deltaker poengterte at profesjonsverdiene er sterke. «Man kan fort få inntrykk av at det ofte er mange konflikter som bærer preg av at hver person sitter på sin hest og mener at det er den hesten som på en måte løper best rett og slett da» (p3)

Det kan problematiseres når og hvor ofte det er viktig å inngå kompromisser for å unngå uoverensstemmelser eller konflikter. Profesjonsuoverensstemmelser eller andre verdimeslige uoverensstemmelser påvirker samarbeidet. Det store mangfold av kunnskaper, metoder, roller og vurderinger gjør at forholdene ligger godt til rette for motsetninger. Mangfoldet som kan gi konflikter dem imellom, er det samme mangfoldet som gir staben mulighet til innovasjon, læring og utvikling. Derfor er hvordan et team takler uenighet en viktig del av teamets styrke eller svakhet, og kan sees som teamets modenhet. Det å bevare roen for enhver pris, kan føre til at teamet har en falsk vi-følelse som legger lokk på alle motsetninger og gir noen i gruppa mulighet til å kontrollere samarbeidet slik at de selv tjener på det. Staben vil kunne fungerer fint utad, være et velfungerende team, men innad være energitappende og lite utviklende (Thylefors 2014:137).

Grunnleggende verdier som medarbeiderne har til hverandre, til det å samarbeide og hvordan de ser på egen jobb, vil prege samarbeidet. Profesjonalitet og ansvarlighet handler om at det er mulig å samarbeid selv med ulike forutsetninger og ulike sammensetninger i en stab. I en kirkelig setting, er staben dem man er. Som regel er det en av hver profesjon, noe som gir lite variasjonsmuligheter i hvem som inngår i teamet. Gjennom å tydeliggjøre verdier og forventinger og delta i ledelsesprosesser hvor den enkelte både opptre som medarbeider og leder, er det mulig å trene staben til å fungere godt sammen. Det er ikke noen forutsetning for samarbeid å være «bestevenner». En deltaker poengterte: «Selv med ulike personligheter kan man fint klare å samarbeide godt om man er litt tilpasningsdyktig» (stab2).

I dette punktet, har det kommet fram at verdier påvirker tanker og handlinger og kommer til synlig gjennom det den enkelte gjør og prioriterer. Verdiene er også styrende for hvordan medarbeiderne er mot hverandre, hvordan de reagerer på ulike utspill, hvordan de deltar i

samarbeidet og hvordan de bidrar inn mot målet og helheten. I samarbeidet betones respekt som viktig for dem, det å ha medinnflytelse, at alle er nødvendige i samarbeidet og det å få bruke sin faglighet og gjøre det de er. De vektlegger også det å spille på hverandres faglighet, hjelpe og støtte hverandre.

## **5.2 Ledelse**

Spørsmålet jeg stiller her, er: Hvordan forstår og praktiserer stabene selvledelse og distribuert ledelse? Medarbeiderne samarbeider om gudstjenesten, at den skal holdes til rett tid og med avtalt fokus. Underveis mot målet, arbeider de sammen og hver for seg. Alenearbeidet kommer fram i analysen ved at de underveis har jobbet med ting på hver sine måter og tatt ledelsen for det. Det de gjør alene, er i hovedsak tilknyttet oppgaver på eget ansvarsområde, men det er sterkt knyttet til den helheten fokuset og det målet som gudstjenesten skal ha og som er lagt i fellesskap. Sammen kobles og sammenflettes de ulike oppgavene til hverandre.

Busch påpeker at selvledelse er viktig for alle medlemmene i et team siden alle må arbeide sammen, og samtidig gjøre mye av jobben alene (2012:147). God selvledelse har overføringsverdi til teamorganiseringen. God selvledelse gir bedre faglige resultater ifølge Busch. Selvledelse som utøves på individnivå, gir individuell tillitt, subjektiv mestringssevne og høy organisasjonstilhørighet. I tillegg til bedre faglige resultater, kan selvledelse påvirker andre dimensjoner og overføres til teamnivået. Høy organisasjonstilhørighet gir høy teamtilhørighet, stor subjektiv mestringsfølelse gir høy kollektiv mestringsfølelse, stor individuell tillitt gir stor teamtillit.

Teamtillitt knyttes til høy relasjonell trygghet hvor alle kan være sikre på at de ikke utsettes for ydmykelser eller «blir ledd av», som en deltaker uttrykte det. At den mellommenneskelige relasjonen kan være bestemmende for den enkeltes deltakelse i staben, viser følgende sitat:

Grappa bør ha en felles oppfatning om at det er trygt å ta mellom-menneskelige sjanser, at ingen vil ydmyke, straffe eller avvise noen av de andre for å si hva han/hun mener. (stab 2)

Sitatet viser også at teamtillit ikke kommer av seg selv. «Bør-et» peker mot en ønskverdig (Aadland 2004) tilstand som bare kan realiseres ved å etablere en felles forståelse av hvordan staben sammen kan yte best mulig. De må også forplikte seg på å opptre og handle i pakt med forståelsen slik at relasjonen er forutsigbar. Aktiv deltakelse kommer hvis relasjonen er forutsigbar. Det gir trygghet. Dette igjen gir en tillit som fører til en åpenhet i samarbeidet.



Sitatet peker på at den enkelte har ansvar for klimaet i staben. Det ansvaret ligger også som et premiss i distribuert ledelse. Både det individuelle ansvaret og det kollektive ansvaret medvirker når staben etablerer hvordan de «vil ha det sammen» og slik former den rådende kulturen i stabssamarbeidet. For å få en felles forståelse, må de snakke sammen. Selvledelse bidrar som individuell tillitt, til å fokusere på at mål kan settes for arbeidsfellesskapet. De kan utvikle seg sammen og etablere felles mål. Stabene forfekter relasjoner preget av åpenhet til hverandre, og betoner det som viktig for hvordan de samarbeider om oppgaven i fellesskap.

Teamtillitt innebærer slik både en følelsesmessig tillit til hverandre og det å stole på at den enkelte utfører arbeidet profesjonelt. Stabene trekker fram at det er viktig å kjenne hverandres arbeidsmåter og stole på den enkeltes profesjonalitet, at de både kan det de skal, og gjør det på en god måte. «Jeg bare tenker ikke en gang på om salmene kommer til å gå bra fordi jeg vet at vi får det til for dette har vi forberedt, og du (til kirkemusikeren) er jo her» (p2). En annen illustrasjon er: «Jeg trygger de andre med å gjøre det jeg pleier å gjøre, at jeg ikke finner på noen sprell» (m2). Sitatene peker på den individuelle fagligheten og den kollektive tryggheten. Den enkelte er faglig trygg og kan sine saker. Det trygger de andre. Selvledelse bidrar til at den enkelte setter seg høye faglige mål som bidrar til høye faglige mål i staben. Den enkeltes opplevelse av å mestre bestemte utfordringer, gir kollektiv mestringssevne og tro på at de i fellesskap kan løse komplekse oppgaver. Stabene vektlegger også at de har gjort ting før, har litt rutine. «Det er fjerde gangen vi gjør dette nå» (m4). Mestringsfølelsen gjør at teamet tåler hindringer uten å bli urolig eller nervøs. Stabens beskrivelse av at «alt er gjort i fellesskap», viser en sterk lagånd og teamtilhørighet.

Wadel (2006) målbærer at det er forskjell på selvledelse på individnivå og selvledelse i team. Han frambringer at begge formene for selvledelse trenger ulike ferdigheter, og at team må tåle å gå ut og inn av individuell selvledelse og selvledelse i team. Det kan være nærliggende å tolke Buschs' bruk av god selvledelse, med trykk på god, som den formen for selvledelse som har overføringsverdi til teamet.

«Selvledelse dreier seg om evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet atferd.» (Martinsen 2010:329). Selvledelse fordrer med dette både et større og dypere perspektiv på den enkelte oppgave enn «at den skal bli bra og gjøres sammen». Selvledelse er noe annet enn å gjøre selvstendige arbeidsoppgaver. Det krever mer enn at de leder på hver sin måte ut fra de oppgavene de gjør, som materialet viser. Det krever at den enkelte er med på å sette mål og en bevissthet om hvilke mål som skal realiseres. «Det krever en indre

drivkraft rettet mot ledelse.» (Busch 2012:137). Verdiforankringen krever at den enkelte har en bevissthet om hvorfor de gjør det de gjør, en klokskap i valg av hvordan de gjør det de gjør, og en vilje til å gjennomføre det.

Bevisstheten om det de gjør, må kobles med effektivitet for å kunne gjennomføre til rett tid. Staben må være i «driv». Det holder ikke bare å ha et mål. De må også nå det. Derfor må de jobbe målrettet og planmessig. Materialet viser at staben både administrerer og koordinerer. De utviser effektivitet gjennom å fordele oppgaver og ansvar. Den enkelte myndiggjøres. Administrering, koordinering og myndiggjøring sett som ansvar og beslutsomhet og oppfølging, inngår alle som kvaliteter i både selvledelse og distribuert ledelse som nødvendig for å nå mål effektivt. At stabene har dette, vises gjennom: «Vi vet hva vi skal forberede. Vi har med oss det vi skal. Vi er liksom på plass. Vi er ute i god tid».

Det tematiske samarbeidet i analysen, viser at mange i stabene fører verdisamtaler. De planlegger og gjennomfører egen atferd, og velger metode i forhold til innholdet sett opp mot målet. Men, medarbeiderne er i ulik grad verdidrevet og tar i bruk atferdsstrategier og kognitive strategier i forskjellig grad (Martinsen 2010:326). Generelt gjøres arbeidet meget bevisst, ikke «bare» som å gjøre oppgavene mine, men også i forhold til den større sammenheng. De fleste er opptatt av å se denne gudstjenesten i en større sammenheng med flere gudstjenester, og i sammenheng med hele kirkens oppdrag. De vil at trosopplæringsformidlingen skal ha en dypere pedagogisk ide enn at det skal være hipt og kult. Et sitat som viser at de er opptatt av en større sammenheng er:

Ofte føler jeg at jeg har motiver som går på en slags tiårsplan kan du si, for dette med kyrie og gloria skal være med for dette er noe de møter igjen når de er konfirmanter, det samme med Fader vår for den møter de når de skal gifte seg og i begravelser, også velsignelsen. (p3)

Stabene er opptatt av her og nå, men samtidig av fortid og framtid på leting etter god praksis i skjæringspunktet mellom tradisjon og fornyelse. De setter seg kortsiktige mål som kan måles, og samtidig langsiktige mål av mer strategisk karakter. Forskningsrapporten *Kompetanse, utdanning og motivasjon: en kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke* viser at et personlig engasjement i kirka og det kirkelige arbeidet, samt ønsket om å forkynne og lære barn og unge om kristen tro, er hovedgrunner til å søke kirkelig undervisningsarbeid. (Horsfjord m.fl. 2015:115). En dypere forankring i historien, tradisjonen og de verdier kirka er tuftet på, kan være et pluss inn mot selvledelse, siden det personlige engasjementet gir ekstra motivasjon i tillegg til at jobben er spennende.

I artikkelen *Fra selvbestemmelse til selvledelse?* setter Sirris (2015) et skille mellom selvbestemmelse sett som «jeg og mitt» og selvledelse sett som «vi og vårt». Artikkelen er skrevet med utgangspunkt i et pågående menighetsutviklingsprosjekt (MUV) ved Det teologiske menighetsfakultet. Han sier at en viss grad av selvbestemmelse forstått som autonomi, er en forutsetning for selvledelse. Han argumenterer for at selvbestemmelse og selvledelse ikke er motsetninger, men kan sees som ytterpunkter på en skala. Selvledelse er en ikke ukjent arbeidsform, sier han, og medarbeideren har kompetanse til å se hva som må gjøres og utføre det. Selvledelse er å se seg selv i et større perspektiv ved å vite hva som forventes av en, og gjøre det. Det er å tenke helhet, se seg selv i forhold til andre og sette mål som samsvarer med virksomhetens samlede mål. Selvbestemmelse er å drive med sitt på egen sektor uten nødvendige forbindelse til resten av virksomheten. Mens selvledelse åpner for utvikling, gir selvbestemmelse vanlig drift og stagnasjon.

I denne studien, ser selvledelse ut til å stå sterkere enn selvbestemmelse blant mange medarbeidere. Det ser hva som trengs, og gjør noe med det. De tar initiativ og motiveres av oppdraget kirka har sett i en større sammenheng. En situasjonsbeskrivelse belyser dette: En far kom etter gudstjenesten og fortalte menighetspedagogen at han hadde vært der i kirka med sønnen sin på fem år to ganger. Dattera på tre hadde vært med. Han sa: «Når vi kjørte på veien hjem i går forbi kirka, så sa dattera mi: Her er kirka mi pappa. Her er det koselig å være». Menighetspedagogens fortelling om dette i fokusgruppeintervjuet var: «Og jeg tenker at det er jo det viktigste vi jobber for» (m2).

Om medarbeiderne er opptatt av utvikling eller stagnasjon slik Sirris bruker begrepene, kan være både og. Ikke alle medarbeiderne tenker bredere enn å gjøre det en skal ut fra stillingen sin. Andre har større perspektiver og motiveres av utvikling og er ikke engstelig for endring, og viser det ved å ta nye grep. Trosopplæringsreformen har vært en «påtvinger» til at både stab og menighet har måttet arbeide seg fram til verdier og målsettinger. I hvilken grad stabene og menighetene har felles eierskap til disse verdiene og målsettingen er varierende. Variasjon er det også i graden av forpliktelse verdiene og målsettingen gir, samt grad av nystrukturering og nytenkning som skjer i stabene ut fra dette arbeidet. Stabene forteller at det har tatt tid å komme fram til slike gudstjenester og samarbeid som det er nå. Spørsmålet om hva vi skal med en menighetspedagog, som en kirketjener fortalte at flere i staben stilte ved reformens begynnelse, viser dette. Forskningsrapporten *Avsluttet reform eller fortsatt læring* trekker fram:

Våre data tyder på at det er en spenning mellom trosopplæringens behov for nye arbeidsmetoder og en hierarkisk og oppgavespesialisert kirkelig organisasjon. Vi ser eksempler på en ny tverrfaglig praksis som kan virke fornyende også på andre deler av menighetslivet. (Botvar m.fl.2015:9).

Selvledelse kan mistolkes til å bety å gjøre som en selv vil. Sirris (2015) påpeker at det å se seg selv i forhold til andre er essensielt i selvledelse. Analysen viser at stabene må finne en balanse mellom omsorg for egen og andres interesse. De må forhandle seg fram til kompromiss mellom en vinn-vinn dimensjon med ytterpunktene unnvikende og samvirkende atferd som beskriver det integrative samarbeidet. Samtidig må de forhandle seg fram til kompromiss mellom en vinn-tap dimensjon med ytterpunktene tilpassende og dominerende atferd som handler om det distributive samarbeidet (Thylefors 2013:129). Målet for samarbeidet i stabene er at gudstjenesten skal bli så god som mulig ved at alle tar ansvar for å hevde sine synspunkt, og samtidig lytte seg inn på de andres synspunkter. Kompromisset, sett som «konsensus på den pakkelsen vi blir enige om», ligger i skjæringspunktet mellom omsorg for egen og andres interesse hvor alle har kommet til orde, alle har vist ansvar inn mot målet og tatt ansvar for fellesskapet i staben. Analysen viser at involvering og deltakelse er samarbeidsformer staben bruker. Det ser ut til at samarbeidet preges av likeverdighet hvor alle har noe å si, alle har noe å bidra med, alle opptrer ansvarlig. I noen staber er resultatet av samarbeidet mer enn de ulike medlemmens bidrag hver for seg kunne gi. De er da i nærheten av å nå det potensialet tverrfaglig samarbeid kan gjennom at de ser: «det som kan ge en ny forståelse och bättre insatser» og samtidig «lyckas nå något mer än att realisera olika separata insatser». (Thylefors 2013:129).

Mye av det som gjelder for selvledelse inn mot team, går også inn i distribuert ledelse. Både selvledelse og distribuert ledelse gir mulighet til større frihet, større handlingsrom og større ansvar enn ved styrende ledelse (Busch 2012, Martinsen 2010, Thylefors 2013). At frihet og ansvar er koblet tett sammen, viser stabene gjennom at alt er gjort i fellesskap. De står sammen ansvarlig både i prosessen og for resultatet. Dette kommer særlig til uttrykk i analysen ved at presten som er den mest synlige aktøren i gudstjenesten, vet at menigheten forholder seg til presten som leder. Samtidig påpeker presten at gudstjenesten er stabens felles ansvar ved å betone at alle gjør gudstjenesten like mye selv om de ikke er så synlige. Dette muliggjør at hele staben deler eventuell ros og ris.

Ledelsen i stabene utøves i respekt for hverandres profesjoner, noe materialet framhever når alle uttalte at de fikk utøve sin profesjon i gudstjenesten. Fokuset på å få til det som er det aller viktigste for den enkelte, viser også dette. Et sitat som går direkte på forståelsen av

respekt er: «Når jeg sier respekt, så tenker jeg både på respekt for den enkeltes fagkompetanse, men også for den enkeltes verdier og væremåte» (stab1). Sitatet tolkes positivt i denne sammenhengen, men kan også tolkes som legitimering av at enhver verdi og oppførsel er tolererbar i fellesskapet, noe som ikke er tilfellet for stabene her. Analysen viser at det har tatt tid å komme fram til en forståelse av hverandres roller og funksjoner som de legger til grunn i samarbeidet. I stabssamarbeidet slik det framkommer i analysen, er utfordringen å balansere de ulike rollene og forventningen slik at alle får være og gjøre det de er og opplever de skal være, samtidig som det skal tjene helheten.

Som en følge av trosopplæringsreformen har ny praksis oppstått (Botvar mfl. 2015). Gjennomføring av trosopplæringsreformen har påkalt ledelse, og utfordret både kulturen og strukturen i forhold til tidligere etablerte samarbeidsformer og samarbeidsfora. Sett ut fra slik Spillane (2004) ser det, påkaller situasjonen trosopplæringsreformen gir, ledelse. Denne ledelsen utformer seg som interaksjon mellom leder og de som blir ledet og situasjonen. Flere tar del i ledelsen. Gjennom behovet for nye samarbeidsrelasjoner, samarbeidsformer og møtepunkt, er ny praksis utformet i stabene for å utføre trosopplæring i menighetene. Dette har også innvirket på gudstjenestene, bl.a. gjennom hvem som kommer til gudstjenesten, hvem som deltar i gudstjenesten, graden av deltakelse og hvordan sammensattheten i gudstjenesten er. Nye strukturer for samarbeid er etablert (i ulik grad) gjennom forskjellige typer initiativ og over tid. Kulturen for samarbeid og kulturen generelt i stabene, er endret eller i endring. Situasjonen påkaller ledelse og flere tar ansvar og initiativ fordi det er behov for det, og endring av praksis skjer. Medarbeidere ser det, og gjør noe med det, men i forskjellig grad. Viktigheten av å komme fram til felles mål og målsettende atferd, er noe følgende sitat illustrerer:

For å lykkes i arbeidet med å lage gode gudstjenester tror jeg noe av det viktigste er at det er etablert en kultur i staben for samarbeid. Når staben har en felles forståelse for at samarbeid er en prioritert oppgave, er det lettere å finne tid til samarbeid, bli enige om hvem som skal ta initiativ og lede samarbeidet. De som ikke er direkte involvert i samarbeidet kan oppleves som støttende. Arbeidet kan da ofte oppleves som at det er noe VI ønsker å få til og ikke bare den enkelte. (stab 2)

Dette viser at rutiner, fora og verktøy (artifakter), er nødvendig for at ledelse skal skje. Forskjellige former for utvikling innen både strukturen og kulturen i stabene er nødvendig ut fra trosopplæringsreformen, og behovet for samarbeid øver et trykk mot dette. I denne studien konstateres denne utfordringen som større enn det er rom for å belyse her. Dette anliggende går utover den enkelte stab og det samarbeidet jeg utforsker. Dette er en utfordring vi som

kirke må arbeide i forhold til, og ta ansvar i forhold til framover. Samtidig må den enkelte stab finne egnet praksis.

McCallin (2003 gjengitt i Thylefors 2013) påpeker at det er sjeldent at team tar felles ansvar for arbeidet og resultatene og akseptere hverandre som ledere. Dette kan forstås som at distribuert ledelse er krevende å få til i praksis, og at motsetninger er det vanlige. En deltaker viser imidlertid en annen tilnærming til teamdeltakelse ved å framholde at: «Selv med ulike personligheter kan man fint klare å samarbeide godt, om man er litt tilpasningsdyktig». Her aktualiseres personlig modenhet i forhold til teamtilhørigheten og oppgaven. Det å være trygg på seg selv og i sin yrkesrolle, gjør samarbeidet med andre smidigere. «Självtillit föder tillit til andra» (Thylefors 2013:161). Desto tryggere man er i en situasjon, desto mer åpen er man for andres innspill. Utrygghet derimot, påvirker samarbeidet i negativ retning med distanse eller defensiv selvhevdelse. Det å være en lagspiller i et team, utfordrer til å finne en balanse mellom det «at kunna stå på egna ben och att acceptera att vara en pusselbit i en helhet» (Thylefors 2013:160).

Ut fra det som er drøftet så langt, har det kommet fram at selvledelse og distribuert ledelse har mange fellestrekk som kommer til uttrykk gjennom medarbeidernes samarbeid. Stabene er målorientert og deres handlinger er innrettet mot å nå målet på en effektiv måte. Sammen utviser de en kollektiv mestringsevne. De tar initiativ, i varierende grad, men alle bidrar tydelig til helheten. De er i hovedsak bevisst og forpliktet på den større sammenhengen de står i. Gjennom tillitt til hverandre relasjonelt og faglig, samarbeider de ut fra et prinsipp om likeverdighet og med en åpenhet hvor deltakelse og involvering settes høyt. De leder seg selv og praktiserer i ulik grad selvledelse. De utviser respekt for den enkeltes fagområde når de praktiserer ledelse i staben og når de leder selvstendige arbeidsprosesser. De opptrer ansvarlig og profesjonelt, og drar veksler på hverandres kompetanse der det er mulig.

### ***5.3 Andre ledelsesformer***

Spørsmålet her, er om det er andre former for ledelse enn selvledelse og distribuert ledelse som stabene også beskriver og praktiserer. Selvledelse og distribuert ledelse ser ut til å favne en del av det stabene beskriver som ledelse i egne staber. Stabene ser ut til å oppleve et felles ansvar for målet, prosessen og for resultatet. De opptrer med respekt i forhold til hverandre og er opptatt av at så mange avgjørelser som mulig tas i fellesskap. Alle tar ledelse, noen for sine spesifikke oppgaver, andre for en større helhet og større mål. De opptrer som både

medarbeider og leder, og går slik ut og inn av lederrollen underveis i planleggingen. Alle utøver selvstendig faglig ledelse, både i planleggingen og også i selve gudstjenesten. Flere utøver selvledelse i teamet.

Stabene praktiserer distribuert ledelse, sett som horisontal ledelse. Samtidig forholder stabene seg til én person som leder av gudstjenesten og hovedansvarlig for helheten i den. I analysen ble dette synlig ved presten som sier: «(...) jeg må ta litt ledelse, eller jeg må være litt tydelig, hvis ikke så gjør jeg ikke jobben min på en måte», og menighetspedagogen som sier: «Når jeg kommer hit i dag (...), så vil jeg alltid henvende meg til presten. Da tenker jeg at presten har den hele fulle oversikten». Gjennom dette kan det se ut som om stabene også forholder seg til en vertikal, formell ledelse innenfor teamet. Stabenes ledelse kan da tolkes som en form for selvstyrt lederskap (Thylefors 2013:101) hvor den horisontale ledelsen suppleres med en vertikal ledelse som er konsulterende hvor presten (i en stab menighetspedagogen) også utøver et formelt lederskap i samråd med resten av staben. Dette korresponderer med stabens beskrivelse av ledelsen som dialogbasert som i analysen uttrykkes som «konsensus på pakkelsen som alle kan gå god for». Selvstyrt lederskap har en lav grad av vertikalt lederskap og høy grad av horisontalt lederskap.

En av faktorene som stabene anser fremmer stabssamarbeid, er at ledelsen over dem verdsetter samarbeid og slik legger til rette for at samarbeid kan skje. Dette fører til at stabene opplever at: «De som ikke er direkte involvert i samarbeidet kan oppleves som støttende», og at «(...) dette er noe VI ønsker å få til og ikke bare den enkelte». En involvering fra det øvrige lederskapet kan medvirke til at lederskapet kan bevege seg mot et kombinert lederskap (Thylefors 2013:101). Kombinert lederskap har høy grad av både vertikalt og horisontalt lederskap.

Stab øst trakk fram et annet perspektiv som de beskrev som styrende: «Egentlig er det gudstjenesteskjemaet som styrer ledelsen, og som skaper den røde tråden». Ordning for gudstjenesten (Gudstjenesten for Den norske kirke 2011) kan sees som en del av strukturen og den rammen staben arbeider ut fra. I stabene ser det ut til at ordningen for gudstjenesten behandles konsulterende og delegerende innenfor et selvstyrt lederskap.

Kritikken mot horisontal ledelse, som innebærer distribuert ledelse, er at fravær av formell autoritet øker risikoen for interne maktstrider. Videre framsettes det at selvstyret team bruker mye tid på prosessproblem og uløste konflikter med følgen at det blir mindre tid på teamets primære oppdrag. De er slik ikke effektive. Siden det gjerne oppstår motsetninger, er det

nødvendig med en tredje part som kan gå inn ved konflikter eller holde på målfokuset, og oppmuntre og fordele aktivitet i teamet. Det hevdes også at uten støtte fra det vertikale lederskapet, mislykkes det horisontale lederskapet (Thylefors 2011:99).

Medarbeiderne i stabene som inngår i denne studien framstår som trygge i seg selv og på hverandre, samt at de oppviser en modenhet i forhold til oppgaven og stabssamarbeidet. Derfor treffer ikke kritikken nødvendigvis dem. Like fullt, er det sannsynlig at ved undersøkelse av flere staber, ville variasjonen være større og kritikken treffe bedre. Det som kan trekkes fram som kunne gitt et annet bilde her, er om staben med vikarprest og vikarorganist hadde vært med de faste ansatte som menighetspedagogen mente ikke var så opptatte av gudstjenester med trosopplæringspreg. At stabene ser ut til å ha et selvstyrt eller kombinert lederskap, kan til en viss grad sees å imøtekomme at det horisontale lederskapet mislykkes uten det vertikale lederskapet inn mot gudstjenester i trosopplæringen.

Det kommer her fram at stabene i tillegg til selvledelse og distribuert ledelse også praktiserer et formelt lederskap ved en tydelig gudstjenesteleder i hver stab som alle forholder seg til underveis i prosessen og i gjennomføring. Også denne formen for ledelse praktiseres konsulterende og er dialogbasert.

Her er det kommet fram at verdier gir retning til hvordan medarbeiderne prioriterer og samhandler for å sette mål og arbeider for å nå dem sammen. Respekt og medinnflytelse er viktig for medarbeiderne i samarbeidet. Selvledelse og distribuert ledelse motiverer til å sette høye mål og til en effektiv arbeidsprosess hvor alles innsats er innrettet mot helheten. Til sammen gir dette et målsettende og planmessig samarbeid som tas inn i neste kapittel.



## 6 Oppsummerende drøfting

Når jeg nå går inn for å svare på forskningsspørsmålene, så vil svarene på forskningsspørsmålene følge med inn i en modell for samarbeid i stab som er kommet til gjennom denne studien. Først behandles forskningsspørsmålene, så presenteres og drøfte modellen. Modellen vil være en forenkling av virkeligheten, og kan derfor både kritiseres og utfylles. Her vil modellen bli presentert slik jeg har utviklet den som en del av denne studien med utgangspunkt i observasjon, fokusgruppeintervju og et åpent skriftlig spørsmål i fire staber. Siden studien bare består av fire staber, så kan det ikke sies å være representativt for mange, men likevel kan modellen fungere som åpnende inn mot samarbeidet i stab også i andre staber.

I dette kapitlet kommer det fram at stabene vurderer strukturelle og kulturelle sider ved samarbeidet som viktig, og ser kommunikasjon som alfa og omega i samarbeidet. Den viser at selvledelse kommer til uttrykk som drivkraft i målsetting, fastholder helheten og motiverer til arbeidsinnsats i fellesskapet. Det kommer fram at distribuert ledelse ansvarliggjør den enkelte til å holde fokus både på arbeidsprosessene og på klimaet i gruppa. Modellen viser at samarbeidet består av et praktisk samarbeid og et tematisk samarbeid.

Problemstillingen i studien er: *Hvilke verdier og hva slags ledelse fremmer tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen?* Problemstillingen operasjonaliseres i tre forskningsspørsmål, som er besvart gjennom tolkning og presentasjon av data i kapittel fire og i drøftingen kapittel fem og videre her.

1. *Hva vurderer medarbeiderne som viktig i samarbeidet?*
2. *Hvordan kommer selvledelse til uttrykk i samarbeidet?*
3. *Hvilken betydning har distribuert ledelse for samarbeidet?*

### 6.1 Det viktige i samarbeidet

Hva vurderer medarbeiderne som viktig? Dette vil jeg besvare ved å strukturere framstillingen gjennom samarbeid som struktur og samarbeid som kultur og kommunikasjon. Strukturen handler om hvilken oppgave som skal løses, hvordan oppgavene fordeles og koordineres, og hvordan beslutninger tas (Jacobsen og Thorsvik 2011:65-66). I studien kommer dette fram ved at stabene holder fram et mål, en plan, en arbeidsdeling og hvordan de tar avgjørelser. Kultur operasjonaliseres gjerne som konsensus omkring verdier (Jacobsen og Thorsvik 2011:115). Kulturen handler om hva stabene framholder som så viktig i samarbeidet at det

kommer til utrykk gjennom atferd i samhandlingen. I denne studien kommer kulturen fram gjennom hvordan trygghet og tillitt og kommunikasjonen innvirker på samarbeidet.

### **6.1.1 Struktur**

Når stabene holder fram målet, så handler det om hvilken oppgave som skal løses.

Samarbeidet handler først og fremst om å målsette, bringe målet tydelig fram og holde på det gjennom hele prosessen. Materialet viser at felles mål er viktig, og at alle må bli enige om hva slags gudstjeneste dette er, hva målet for gudstjenesten skal være, og tydeliggjøre hvem de skaper denne gudstjenesten for og med. Denne felles forståelsen av målet må settes så tidlig at de har god tid til drøfting og planlegging for at alle er forberedt og vet hva som skal skje. Helt sentralt i målet, er hva som skal være ideen eller tema for gudstjenesten og hvordan barna på trosopplæringstiltaket skal involveres som deltakere. Staben må forplikte seg på målet, noe som krever både åpenhet til å lytte til ideen som legges fram, stille oppklarende spørsmål til forslaget og bifalle og justere forslaget. Alle må jobbe sammen inn mot ideen og slik sette sitt preg på det. I analysen kom det fram en forventning om at menighetspedagogen både er inspirator og motivator som ansiktet utad for trosopplæringen i disse gudstjenestene, og slik en sterk premissleverandør til ideen. Et annet mål stabene frambringer, går utover hva som preger denne søndagens gudstjeneste og handler om hele kirkens oppdrag. Samarbeidet handler om at det større målet hele tiden samspiller med oppgaven de skal løse nå. Det større målet kom gjennom analysen fram som tilhørighet til kirka, og at formidlingen skal gi mening til nåtidens mennesker.

Stabene holder fram at en plan er nødvendig for å nå målet. Samarbeidet handler om å administrere og koordinere alle oppgavene og alle deltakerne. I analysen kommer det fram at håndtering av uforutsette ting er sentralt siden det alltid er noe som ikke går etter planen. Derfor framholder de at planen må være tydelig og gjennomførbar, og noe alle kjenner godt og forholder seg til. Da er det også kapasitet til å håndtere uforutsette ting. Estimering av hvor lang tid alt tar er essensielt, for materialet viser at alle vektlegger at gudstjenesten ikke skal vare mer enn en time, helst litt mindre.

Stabene vektlegger arbeidsdeling. Deltakerne trekker fram viktigheten av å få gjøre det man er. Samarbeidet handler om å ta i bruk den enkeltes kompetanse og fordele oppgaver med utgangspunkt i den enkeltes fagfelt og ansvarsområde. Materialet viser også at de spiller på hverandres kompetanse og drar veksler på hverandres kunnskaper og ferdigheter. Det kommer

fram at de samtidig legger vekt på å kunne være fleksibel, inngå kompromiss og hjelpe hverandre. Deltakerne framhever viktigheten av at de tar selvstendig ansvar for avtalte oppgaver. Studien viser at deltakerne utviser ledelse når oppgavene løses som en del av helheten. De har oversikt og tar medansvar. I prosessen veksler de mellom å lede an og delta i samarbeidet.

Stabene framholder at beslutninger tas i fellesskap. Materialet viser at stabene tar beslutninger gjennom enighet. Samarbeidet handler om å komme fram til enighet. Analysen viser at de kommer fram til konsensus på en pakkeløsning for gudstjenesten. Deltakerne trekker fram at alt gjøres i fellesskap og at ingenting er ukjent for noen. Også når uforutsette ting skjer, så blir de bare enige om en løsning, og gjør det slik de blir enige om.

### **6.1.2 Kultur**

Stabene holder fram at trygghet og tillitt til hverandre er viktig i samarbeidet. I samarbeidet handler det om å ha en væremåte og en kommunikasjonsform som verdsetter deltakelse og involvering. Materialet understøtter dette ved å framheve at alle er nødvendige for å løse oppgaven og slik vektlegger likeverd. Det kommer fram at det må være trygt å ta mellommenneskelige sjanser slik at alle kan, vil og tar til orde for å si det den enkelte mener uten å være redd for sanksjoner som ydmykelser, straff eller avvisning. Materialet viser at trygghet i samarbeidet handler om åpenhet og likeverd slik at alle tar del ved «selv å foreslå og ta imot forsalg».

Tillitt handler om ansvarlighet og profesjonalitet og forutsigbarhet. Hele studien underbygger at samarbeidet bygger på en tillitt om at alle medarbeiderne har de faglige ferdighetene som trengs for å løse selvstendige oppgaver, og tar del i oppgaveløsning sammen med andre. At alle har relasjonelle ferdigheter som gjør at de kan forholde seg til hverandre på en forutsigbar måte som gjør at de i fellesskap skaper resultatet og står ansvarlig for det. At de har ledelsesmessige ferdigheter slik at alle jobber mot det samme målet, og er trygge for at den enkelte er forberedt og organisert i forhold til det som skal skje i fellesskap og i forhold til egne oppgaver. Deltakerne vektlegger at respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte er viktig i samarbeidet. Studien viser at samarbeidet er avhengig av en tillitt om at alle løser sin del av oppgaven til rett tid, og arbeider målrettet og planmessig.

Kommunikasjon er alfa og omega sier stabene. Samarbeidet handler ut fra materialet om å gi informasjon, få informasjon, søke informasjon, korrigere informasjon og holde oppgavene

kjent slik at andre føler seg delaktig. Deltakerne foretrekker fysiske møtepunkt siden det muliggjør at spørsmål til oppklaring, utdyping og samtenkning kan skje. Med samtenking ut fra materialet, menes her at nye ideer og hvordan ideer kan settes ut i livet og hva som trengs for å virkeliggjøre ideen, er lettere å gjøre ved fysiske treffpunkt enn ved hjelp av f.eks. e-post. Det å møtes ansikt til ansikt minimerer mulige misforståelser og maksimerer mulighet for felles eierskap og individuelt og kollektiv driv for å nå målet. Studien viser at tilgjengelighet til hverandre både for formelle og uformelle møtepunkt er nødvendig.

Konklusjon på forskningsspørsmål en om hva stabene vurderer som viktig i samarbeidet, er å målsette arbeidet, prosessen og arbeide planmessig. Utvikle en sammenheng i gudstjenesten som alle forpliktes på, reflektere kirkens oppdrag, utnytte hverandres kompetanse, utvise medansvar og opptre ansvarlig og profesjonelt faglig og relasjonelt samt bidra til informasjonsflyt.

## **6.2 Uttrykk for selvledelse**

Hvordan kommer selvledelse til uttrykk? I stabene er det stor grad av selvstendighet i stillingene. De har sine oppgaver som de utfører. De tar også mange avgjørelser selv i forhold til oppgavene sine. Når teamet er opptatt av at alle skal få bestemme litt, ser det ut til at det å bestemme er knyttet til det å få sette sitt preg på tingene og ha en stemme inn. Dette kan tolkes som at teamet oppfatter det som en «rettighet» alle har, og forstår det som å inkludere alle. Kompromisser kan være nærliggende i samarbeidet både ut fra et rettferdighetsprinsipp og for å bevare harmonien. I stabene ser det ut til at kompromisser ikke går på bekostning av at de selv bidrar med kunnskap og ferdigheter som gir diskusjoner, motsetninger og drøftinger. De søker en gudstjeneste som er gjennomarbeidet.

Inn imot å realisere målsettingene staben setter for samarbeidet, kan selvledelse gi økt fokus på prestasjon og effektivitet. Ved at den enkelte er øvet i å reflektere rundt sin egen praksis, vant til å motivere seg selv og gjerne setter høye mål, kan det tilsammen bidra til å styrke tverrfagligheten som gir seg utslag i merytelse og merverdi. Summen av det de gjør sammen er mer enn den enkeltes prestasjon. Selvledelse fokuserer på helheten og den større sammenheng. Den fokuseringen sammen med at staben finner ut hva den vil, ønsker og liker, kan gi gode valg av metoder og midler for å skape helheten. Friheten som staben har i utformingen innenfor rammen av en gudstjeneste, gjør at de kan ta i bruk hverandres kreativitet i samarbeidet og se hverandres styrker. Det å kunne bidra inn i helheten med noe

som en selv liker å gjøre, gir motivasjon og indre driv for å nå målet. I stabene kom dette fram gjennom slik staben tok til seg ideen om en mini-Kristiuskransmusikal, og arbeidet i fellesskap for å realisere den. Et enklere opplegg, ville gitt mindre arbeid til alle. I en annen stab samspilte barnekor, fortelling og tekstutleggelse i prekenen. Dette krevde ekstra fokus på samkjøring tematisk og praktisk. Det er sammenhengen og helheten som styrer valgene og handlingene. Noen av stabene reflekterte kort etter gudstjenesten over dilemmaer de opplevde i gudstjenestene. Dette kommer best fram som et eksempel gjennom en liten samtale:

M: En femåring tente lys. Hadde vi hatt bedre tid, så kunne vi kanskje ha øvd inn en sang som de kunne framført. Samtidig så vet jeg ikke helt om de skal hit for å bli vist fram.

P: Ja det er noe med det også.

M: Med de blir litt borte.

P: Det kunne vi ha gjort noe mer med. Vi kunne ha tenkt litt mer på det.

Dialogen handler ikke om å trøste eller ufarliggjøre gjennom «det gikk jo fint, eller ikke tenk mer på det». Heller ikke var det viktig å fordele skyld. Her går refleksjonene dypere ved å dra nytte av erfaringen og velge annerledes neste gang. Refleksjonene settes i forbindelse med de verdier og mål staben har i fellesskap og ikke bare den enkeltes mål. Det er et «vi» som løftes fram som ansvarlige. Ansvar er delt, helheten er alles.

Selvledelse forstått som «vi og vårt» (Sirris 2015) i stabssamarbeidet her, gir mening som drivkraft til både å sette høye mål og arbeide for å nå dem. Som motiverende faktor for å ta gode metodiske valg som skaper en helhet og sammenheng. Som mulighet til å skape begeistring som innvirker på holdningen den enkelte har til å gjennomføre oppgavene som nødvendig og viktig for helheten. Som en drivkraft til å se hverandre og plassere seg i forhold til hverandre. Selvledelse kommer bl.a. til uttrykk i samarbeidet gjennom å ta initiativ, opptre trygt, være forberedt, bygge hverandre opp ved å støtte og tenke muligheter, delta konstruktivt i samtaler og drøftinger i staben, og målbare verdiene som målet for samarbeidet er knyttet til.

Konklusjonen på forskningsspørsmål to, er at selvledelse kommer til uttrykk ved at stabene setter seg høye mål, tar adekvate valg slik at de arbeider for å nå målene. Videre kommer selvledelse til uttrykk ved at den enkelte er godt forberedt, opptre trygt, tar initiativ og deltar konstruktivt i samarbeidet.

### **6.3 Betydningen av distribuert ledelse**

Fellesskapet muliggjør resultatet som her er gudstjenesten. Har staben opplevelsen av at de sammen er ansvarlig for resultatet, har de en tillitt til hverandre om at alle bidrar med den innsats som er nødvendig (Busch 2012). Distribuert lederskap bringer inn i stabene bevissthet om at ledelse skjer i et samspill alle deltar i. Ingen er fritatt for ansvaret om å nå målet eller delta i prosessen. Dette gjør at alle forventes å delta i prosessen med å skape resultatet. I fellesskapet forhandles risset for hva som skal være med og hvordan ting skal gjøres fram. Den enkelte er opptatt av mer enn det som omhandler eget fagfelt. Alle må forplikte seg på helheten og ikke bare konsentrere seg om hva avgjørelsene betyr for utførelse av egne oppgaver. Forhandlingene kan bare skje når medarbeiderne skifter på å være både leder og medarbeider. Den enkelte veksler i samspillet mellom og delta og å lede an. Dette står ikke i motsetning til å fordele oppgaver. Men fokuset ligger på at den enkelte oppgave som utføres har mening inn mot helheten, og ikke bare som selvstendig oppgave. Flexibiliteten de utviser for å løse uforutsette ting, er en gevinst i samarbeidet.

Distribuert ledelse gir en flat struktur. Det kan tolkes som at ingen i staben skal ta ledelsen i betydningen kalle inn til planleggingsmøte. Enkelte staver viser til usikkerhet om hvem som skal ta initiativ til planleggingen siden felles tid utfordres av generell «travelhet». Distribuert ledelse bidrar til å påpeke nødvendigheten av en infrastruktur hvor både rutiner, møteforma og verktøy er nødvendig for at ledelse kan skje. I stabene var det en blanding mellom prest og menighetspedagog som hadde ansvaret, eller tok ansvaret for å innkalle til planleggingsmøte. Det å se at noe er nødvendig, og gjøre det, kan i denne sammenheng også vise til et kjennetegn ved selvledelse.

Stabene vektlegger at en medarbeider er hovedansvarlig for gudstjenesten, at det må være en som har den fulle og hele oversikten. Dette står ikke i motsetning til å akseptere hverandre som selvstendig utøvende og samtidig utøvende som en del av helheten (Thylefors 2013). Dette handler om en ordning som gir oversikt og trygghet, og synes lite vanskelig å forholde seg til for stabene. En har hovedansvaret for å ha oversikt og slik sørge for at helheten de er blitt enige om, kan gjennomføres. Distribuert ledelse bidrar gjennom felles ansvar både for resultatet og prosessen til å tydeliggjøre alles ansvar for å delta aktivt inn i samtaler gjennom å være både en pasnings-spiller og en pasningsmottaker (Johnsen.m.fl.1995). Den enkelte må balansere et «jeg» og et «vi» samtidig gjennom prosessen. Prinsippet om at ethvert innspill som bringes inn i samtalen må tas opp til diskusjon og vurderes før det eventuelt forkastes, eller inngår i oppgaveløsningen, er noe distribuert ledelse bringer inn (Thylefors 2013). Dette

sikrer at alle blir tatt på alvor og motivere til deltakelse. Det at alle også har ansvar for at klima i gruppa skal være funksjonelt, kan stimulere til samtaler som tar opp hvordan de vil ha det sammen, og slik presisere forventinger til hverandre. Dermed blir verdier tematisert og språkliggjort. Det er «vi-et» som gjennomfører gudstjenesten og som sammen deler suksess og fiasko.

Gjennom dette kommer det fram at distribuert ledelse kan gi staber gode innsteg til å fastholde et «vi», opprettholde trivsel og motivasjon, tydeliggjøre en komplementaritet, og bidra til at ulik tid i «manesjen» ikke utgjør et problem fordi «vi-et» gjør at «jeg skinner når du skinner». Det krevende ved distribuert ledelse, er at medarbeiderne må være modne og ikke føler seg truet av hverandre, men ser seg tjent med hverandre. Viljen til samarbeid må være sterk (Thylefors 2013:76) og det krever medarbeidere med mange gode kvaliteter.

Konklusjonen på forskningsspørsmål tre, er at distribuert ledelse fastholder «vi-et» som gjennomfører av gudstjenesten gjennom alles medansvar for resultatet og prosessen. Distribuert ledelse stimulerer til aktiv deltakelse, framholder at den enkeltes oppgave gir mening når den kobles til helheten, og at rutiner, møteforma, og verktøy er nødvendig for at ledelse i et samarbeid kan skje.

### **6.3 Samarbeidsmodellen**

Gjennom studien er det kommet fram at staben utgjør et team som er forpliktet på hverandre og har gjensidig avhengighet. De praktiserer ledelse noe forskjellig. Det er tydeliggjort at i både selvledelse og distribuert ledelse har verdigrunnet stor betydning. Det er synliggjort en sammenheng mellom ledelse og verdier. All praksis er verdiladet (Aadland 2004:149), også stabenes samarbeid. Studien viser også en sammenheng mellom praksis og verdi. Hvordan denne sammenhengen kan forklares vil komme til uttrykk under gjennom at verdier kobles sammen med de seks delene fra analysen, helhet, praktisk samarbeid, tematisk samarbeid, kommunikasjon, roller og ledelse. Til sammen utgjør de delene i en modell for samarbeid som er et resultat av arbeidet med denne studien. Under vil alle delene bli presentert i forhold til samarbeid, før modellen uttegnes. Deretter vil modellen drøftes med utgangspunkt i det stabssamarbeidet som utgjør materialet for denne studien.

Gudstjenesten er målet for stabenes samarbeid. Samarbeidet skjer ved å tydeliggjøre målet, og bringe fram hva målet betyr for hvilken innsats staben må gjøre. De må i fellesskap forplikte

seg på målet og holde fokus på målet i utførelsen av arbeidet. Hvordan forarbeidet til gudstjenesten skjer, varierer. Den enkelte medarbeider deltar på en skala fra - å være informert, til - stor deltakelse.

For å nå målet, må stabene koordinere sin innsats. Dette skjer gjennom et praktisk samarbeid og et tematisk samarbeid. Det praktiske samarbeidet handler om å få oversikt over oppgavene i den spesifikke gudstjenesten, og fordele dem. Det handler om å få alt til å fungere når alle oppgavene den enkelte medarbeider har, kobles til hverandre. Alle elementene i gudstjenesten må identifiseres, som bl.a. hvem som skal delta, gudstjenestens struktur ut fra kirkeåret, om det er dåp og nattverd. Lengden på gudstjenesten, det å holde seg innenfor avtalt tidsramme, hvordan overgangene glir, om alle oppgavene blir gjort, og i avtalt rekkefølge, inngår i dette. Stabene forhandler om alle elementenes plass og rekkefølge. Det å være forberedt på å håndtere uforutsette ting er en del av det å få det til å fungere. Sammen jobber de ut en agenda og avtaler hvem som skal gjøre hva. Samarbeidet skjer som administrering og koordinering.

I det tematiske samarbeidet er stabene opptatt av å lage en sammenheng. Innholdet har fokus. Samarbeidet handler om å få alt til å henge sammen slik at innholdet i gudstjenesten til sammen danner en rød tråd. Det handler om hvordan staben skaper sammenheng i alt som skjer i og mellom de ulike leddene, og delene gudstjenesten består i, samt hvordan innholdet og uttrykksformen samspiller. De samarbeider om innholdet ut fra hvordan pedagogikk og teologi møtes, hvordan «det større perspektivet» som handler om kirkens tro og tradisjon kan formidles på måter som gir mening til nåtidens mennesker. De samarbeider ut fra tradisjon og fornyelse og barnets plass i gudstjenesten. Involvering og delegering er samarbeidsformen. Medarbeiderne forhandler om hvordan innholdet best tematiseres, visualiseres, aktualiseres og settes sammen slik at det blir en sammenheng og en helhet.

Hvordan den enkelte ser på sin rolle i samarbeidet, påvirker det praktiske og det tematiske samarbeidet. Samarbeidet handler om å komme fram til hvordan de balanserer forventninger til egen rolle og andres rolle i gudstjenesten, og utøvelsen av rollene. Det handler om hvordan de tar i bruk hverandres kompetanse og hvordan de best kan trekke veksler på hverandre.

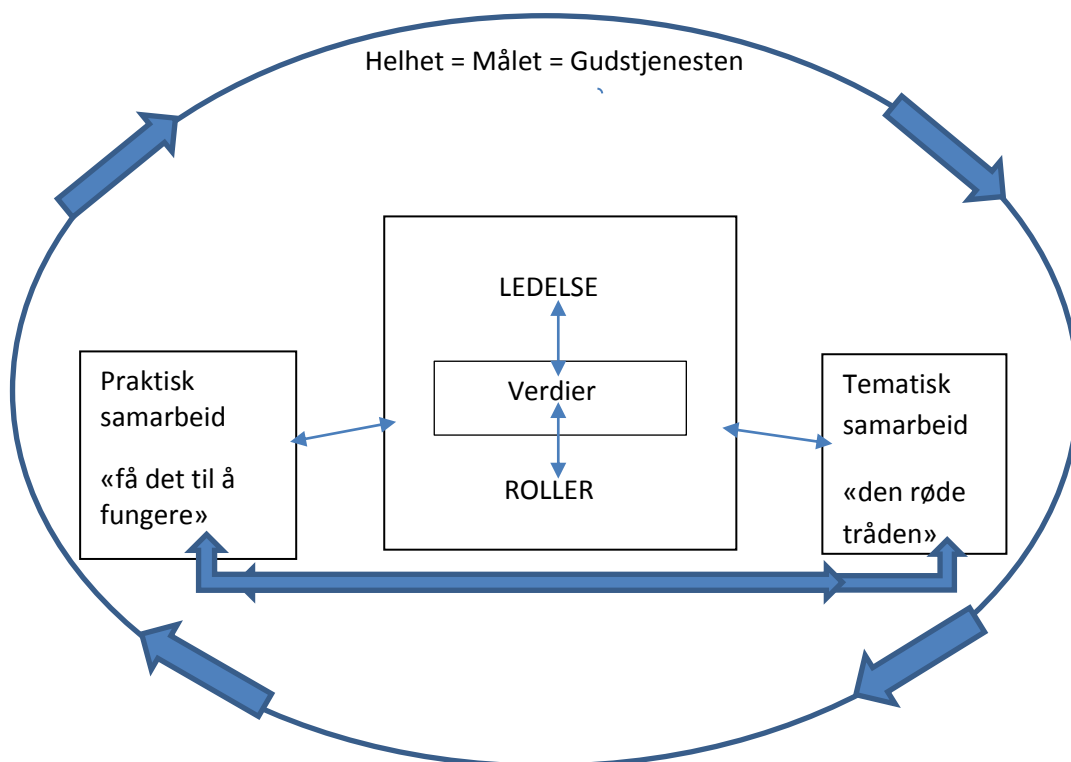
Gjennom ledelse finner medarbeiderne veien sammen ved å fastholde målet. Alle utøver ledelsesatferd og tar del i ledelsesprosessen. Utøvelse av ledelse sees i forhold til helheten i det som skal formidles når de leder hver for seg med utgangspunkt i egne ansvarsfelt, og sammen. De utøver målsettende ledelsesatferd. Ledelse er nært knyttet opp til rollene og rollene til ledelse i utøvelsen. Samarbeidet skjer ved å veksle mellom å lede an og delta.



Verdier påvirker hvordan ledelse og roller forstås og utøves. De verdiene medarbeiderne har, kommer til uttrykk gjennom samarbeidet ut fra det de tror på, og hvilke svar de har på rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt (Sirris 2015:39). Verdiene gjør at noe foretrekkes framfor noe annet, og gjør at en atferd foretrekkes foran en annen (Busch 2012). Dette skjer om verdiene er eksplisitte eller implisitte, om de er uttrykte eller skjulte. Verdiene påvirker hvilken slutt-tilstand som er ønskelig i samarbeidet. Utøvelse av rollene skjer oftest i pakt med instrumentelle verdier. Den ledelse som skjer i samarbeidet, vil derfor også være påvirket av medarbeidernes verdier. Samarbeidet er tjent med å klargjøre hvilke verdier staben setter høyt og vil forplikte sin arbeidsinnsats og samarbeidsinnsats på.

Gjennom kommunikasjon settes verdier, ledelse, roller, det praktiske og tematiske samarbeidet i kontakt med hverandre og muliggjør samarbeid. Kommunikasjonen handler om å være både pasningssender og pasningsmottaker (Wadel 2006:61). Samarbeidet skjer gjennom gjentatt informasjon og korrigerende informasjon i en runddans. Dette skjer gjennom fysiske møtepunkt og gjennom andre kommunikasjonsmedier. Det skjer gjennom formelle og uformelle møtepunkt. Gjennom å sammenbinde alle delene kommer helheten i samarbeidet til syne og et resultat foreligger. En slutt-tilstand er oppnådd.

Samarbeidsmodellen som viser delene og sammenhengen mellom dem er uttegnet under:



Figur 2. Kommunikasjon = alle pilene

Hvilke deler og hvordan delene ble tatt i bruk av stabene i undersøkelsen, varierte. Her følger noen betraktninger. De vil på ingen måte være uttømmende for det samarbeidet som faktisk skjedde i stabene.

I alle stabene var verdier sentrale i måten de tenkte på, tok valg, handlet og utførte samarbeidet på. En stab samarbeidet ut fra det praktiske samarbeidet, hvor en medarbeider var tydelig leder som administrerte, koordinerte og tok alle praktiske valg. Medarbeideren skapte den røde tråden i gudstjenesten uten medvirkning fra de andre, og fordelte oppgaver som hører til i både det praktiske samarbeidet og tematiske samarbeidet til de andre medarbeiderne. I gudstjenesten opptrådte alle ansvarlige og profesjonelt, og gjorde sine tildelte oppgaver på rett sted og til rett tid med stor trygghet. Sammen fikk de gudstjenesten til å fungere. Kommunikasjonen på forhånd skjedde gjennom at agendaen med all nødvendig informasjon som ble sendt/gitt til medarbeiderne. De møttes før gudstjenesten og gjennomgikk den enkeltes arbeidsoppgaver i fellesskap. Alle forberedte seg på egen hånd og møtte forberedt. Samarbeidet var preget av vennlighet og tydelighet hvor en medarbeider hadde oversikten og overblikket og fortalte andre hva de skulle gjøre. Hver enkelt bestemte hvordan egne oppgaver skulle utføres uten at andre var involvert. Det var ingen forhandlinger. Når de arbeidet sammen, utførte de arbeidet ved siden av hverandre i gudstjenesten. Samarbeidet var preget av delegering. De var målfokuserte.

I de tre andre stabene samarbeidet de gjennom å forhandle seg fram til enighet både i det praktiske og tematiske samarbeidet. Sammen satte de en agenda om hva som skulle skje til hvilken tid med hvilke aktører. Sammen bestemte de bl.a. tema, passende tekster, salmer, bønner, og rekvisitter for å skape den røde tråden. De drøftet hva og hvordan den enkelte skulle bidra for å understreke temavalget i gudstjenesten. Sammen deltok de i delene av planleggingen og kommuniserte både i formelle møte, uformelt og på mail. De tok i bruk hverandres kompetanse og skiftet på å lede og delta, jobbe alene og jobbe sammen. Alle var fokusert på målet og skapte resultatet sammen. De hadde et sterkt eieforhold til alt i gudstjenesten. Samarbeidet var preget av drøftinger, avveininger, motstand og enighet samt en vilje til å få det til sammen. Det var preget av konsultering og stor grad av gjensidighet i samarbeidet.

Tar staben kun ansvar for hver sine ting, at koordineringen til hverandre bare går ut fra det praktiske samarbeidet og ikke berører det tematiske, opererer staben som en organisatorisk enhet. Organiseringen av teamet er da uten noen form for psykologisk binding og er løst

sammensatt (Thylefors 2013). Enkelte personer i kirkelige staber, kan se fordeler med en slik organisering ut fra personlige og egoistiske motiv hvor det er mindre vekt på samarbeid. Vektleggingen er på det individuelle arbeid i teamet gjennom «jeg gjør mitt og du gjør ditt». Arbeidet er preget av samordning mer enn samarbeid og flerfaglighet med enn tverrfaglighet.

I en tettere binding i teamet, ser stabene seg tjent med hverandres engasjement både i det tematiske og i det praktiske samarbeidet. Her går den gjensidige avhengigheten utover det å få det til å fungere ved at de sammen søker en rød tråd. Stabene har både formelle og uformelle møtepunkt som gjør noe med måten de samarbeider på. Lett tilgang på hverandre, styrker den enkeltes opplevelse av fellesskap i staben og påvirker eget bidrag. Dermed ser det ut til å være en positiv sammenheng mellom den tiden som brukes i møter, kontakten innad i teamet og graden av integrasjon (Thylefors 2013). Arbeidsmåten er samarbeid. Potensialet for at samarbeidet kan tilføre staben nye kunnskaper og kompetanse er stor ved at den enkelte bidrar med sine kunnskaper og kompetanse i fellesskapet. Det gir mulighet for tverrfaglig samarbeid.

En styrke ved modellen er hvordan den framstiller at verdier påvirker all praksis og slik influerer medarbeidernes valg og handlemåter og utførelse. Ledelse og roller er vanskelig å skille fra hverandre i staben. Ledelse skjer like mye ut fra rollen som uavhengig av rollen (his det er mulig). Ledelse kan vanskelig skilles fra rollen like lite som rollen kan skilles fra ledelse. Dette kan være både en styrke ved modellen og en utfordring som denne studien peker på. Forholdet mellom ledelse og rolle i stab, kan gjerne utforskes mer gjennom empiriske studier i konkrete arbeidssituasjoner. I denne studien er det samarbeidet som har fokus og derfor er ikke dette forholdet drøftet særlig mye. Men, modellen viser den tette kobling mellom de to. I teamteori om ledelse trekkes det fram at det er et klart indirekte ledelsesperspektiv der, men at teamledelse i liten grad bygger på en eksplisitt ledelsesmodell (Busch 2012).

Samarbeidsformene som er identifisert i analysen, ser i studien ut til også å kunne beskrive slik ledelse skjer også. Dette er ikke sjekket nøye, og blir derfor noe jeg tar med meg videre i møte med flere staber i samarbeidssituasjoner. Både selvledelse og delegert ledelse gir positive bidrag til å utforske sammenhengen mellom verdi-rolle-ledelse siden verdiforankringen og målsetting og dermed målfokusering står sterkt i begge ledelsesformen. Selvledelse og distribuert ledelse ser ut til å kunne supplere hverandre i stabssamarbeidet.

Motsetningene som kan oppstå i staben, er ikke synliggjort i modellen. Jeg klarer heller ikke å se hvordan det kunne framstilles. Muligens ligger det implisitt i bindingen mellom verdier, roller og ledelse. Modellen viser heller ikke noe om resultatet. Den viser bare hvilke deler samarbeidet består av. Den viser heller ikke hvilke samarbeidsformer som er nødvendig eller å foretrekke i spesifikke samarbeidssituasjoner. Modellen er her laget som en beskrivelse av samarbeidet slik jeg ser det ut fra de stabene jeg møtte. Styrken ved modellen, er innsikten den gir i at samarbeidet består av ulike deler. Dette muliggjør videre utforskning om hvor hensiktsmessig det er å dele samarbeidet inn i praktisk samarbeid og tematisk samarbeid. Det åpner for videre utforskning i forhold til når vekt på den ene eller andre delen er mest hensiktsmessig, og i hvilke situasjoner det beste vil være at alle medarbeiderne involveres og ansvarliggjøres i alle delene modellen består av.

Flere perspektiv som kan være aktuelle inn mot modellen, vil være noe jeg tenker videre på. Dette er ikke et avsluttet kapittel. Kan modellen være medvirkende til at andre gjør seg tanker og perspektiver inn mot forståelsen av samarbeid i stab ut fra slik det framstilles her, vil det være nyttig og kjærkomment.

## 7 Konklusjon og utblikk

Gjennom samarbeid i reelle praksissituasjoner, har jeg «jaktet» på verdiene og ledelse som fremmer tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen gjennom observasjon, fokusgruppeintervjuer og ett åpent spørsmål i et spørreskjema i fire staber.

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

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

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

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

Distribuert ledelse bidrar til at alle tar medansvar for mål, prosess og resultat, og initiativ til å arbeide målrettet og planmessig. Selvledelse bidrar med motivasjon, «driv» og refleksjon. Begge fastholder at det er «vi-et» som skaper og gjennomfører gudstjenesten.

Studien bidrar med begrepene praktisk samarbeid og tematisk samarbeid og innholdsbestemmer disse begrepene. Dette gir nye perspektiver til både å se, forstå og vurdere samarbeid ut fra. En slik kartlegging og beskrivelse av samarbeidets deler ser ut til å være ny i

forhold til forskning på trosopplæringsreformen og samarbeid i stab i Den norske kirke (jf. Forskningsstatus 1.6).

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

Studien bidrar med en samarbeidsmodell som kan diskuteres, kritiseres og videreutvikles. Beskrivelsen av samarbeidet som framkommer i analysen samt teoretiseringen av samarbeidet i samarbeidsmodellen, gir også et bilde av hvordan verdier påvirker samarbeidet. Studien gir slik nyttig empirisk materiale til videre utforskning av forholdet mellom verdier, roller og ledelse i staver. Studien gir også innspill til videre utforskning og refleksjon om hvordan selvbestemmelse og selvledelse og distribuert ledelse kan forstås i praktiske samarbeidssituasjoner.

## Litteraturliste

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

Askeland, H. (2003): Leder og lederroller. Rolleteori som verktøy for å forstå lederskap. I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougnes og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 62-76.

Axelsen, T., Finset, A. (1973): *Aksjonsforskning i teori og praksis*. Oslo: Cappelen.

Birkedal, E., Hegstad, H., Lannem, T.S. (2011): *Sammen i forandring. Refleksjoner om menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-Forlaget.

Botvar, P.K., Brottveit, Å., Hoel, N., Haakedal, E., Schmidt, U. (2015): *Avsluttet reform eller fortsatt læring og utvikling? Trosopplæring som arbeidsform i menighetene*. Oslo: KIFO - rapport 2015:1.

Botvar, P.K., Mosdøl, H.O. (2014): *Noe falt i god jord. Den norske kirkes gudstjenestereform sett fra menighetsnivå..* Oslo: KIFO - rapport 2014:2.

Busch, T. (2012): *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Den norske kirke (2010): *Plan for trosopplæring. Gud gir – Vi deler*. Oslo: Kirkerådet.

Den norske kirke (2015): *Årsrapport 2016*. Oslo: Kirkerådet. Hentet 15.04.2016 fra:

[https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2016/saksdokumentene/kr\\_mkr\\_skr\\_aarsrapport-2015.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2016/saksdokumentene/kr_mkr_skr_aarsrapport-2015.pdf)

Ekeland, T.J. (2014): *Konflikt og konfliktforståelse*. Oslo: Gyldendal akademisk. Fangen, K. (2011): *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fretheim, K. (2014): *Ansatte og frivillige*. Oslo: IKO-Forlaget.

Grimstad, M.S. (2015): *Tverrprofesjonelt samarbeid mellom de fire vigslede tjenestene*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole (Masteroppgave i diakoni).

Gudstjeneste for Den norske kirke (2011). Stavanger: Eide Forlag.

Hjertø, K.B. (2009): *Teamledelse*. I: Martinsen, Ø.L. (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske, s. 356-376.

Hauglien, O. (red.), Lorentzen, H. (red.), Mogstad, S.D. (red.). (2008): *kunnskap, opplevelse og tilhørighet. Evaluering av forsøksfasen i Den norske kirkes trosopplæringsreform*. Bergen: Fagbokforlaget.

Holmquist, M. (2015): *Å lære religion i konfirmasjon: Mediering av religionens materielle logikker*. Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet (Doktorgadsavhandling).

Horsfjord, H., Sørensen, T., Heiene, G., Leganger-Krogstad, H., Holmquist, M. (2015): *Kompetanse, utdanning og motivasjon: en kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke*. MF-rapport 1:2015: Det teologiske Menighetsfakultet.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2011): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johnsen, E. (2000): Præsten som teolog, administrator og leder. I: Huse, M. (red.). *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.

Johnsen, E., Vanebo, J.O., Busch, T. (1995): *Ledelse av ledelsesprosessen*. Oslo: TANO.

Johnsen, E.T. (2015): *Religiøs læring i sosiale praksiser. En etnografisk studie av mediering, identifisering og forhandlingsprosesser i Den norske kirkes trosopplæring*. Oslo: Det teologiske fakultet (Doktorgradsavhandling).

Kirkehaug, R. (2013): *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Klausen, A.M. (1992): *Kultur, mønster og kaos*. Oslo: Gyldendal

KM 07/15, *Undervisningstjenesten i Den norske kirke*. Oslo: Kirkerådet. Hentet 01.04.2016 fra: [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2015/vedtak/km\\_07\\_2015\\_undervisningstjenesten\\_dnk\\_vedtak.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2015/vedtak/km_07_2015_undervisningstjenesten_dnk_vedtak.pdf)

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.



- Lauvås, K., Lauvås, P. (2004): *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Leganger-Krogstad, Heid. (2012): Trosopplæring som drivhjul i menighetsutvikling? Fellesskapslæring i kirken. I: Birkedal, E., Hegstad, H., Lannem, T.S. (2012): *menighetsutvikling i folkekirken. Erfaring og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget s.67-86.
- Martinsen, Ø.L. (2009): Selvledelse. I: Martinsen, Ø.L. (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske, s. 325-354.
- Morvik, A. (2015): *Hvordan vil menighetsstaben bli ledet?* Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet. (Masteroppgave i erfaringsbasert praktisk teologi).
- Nødland, S.I., Lindøe, P.H., Holmen, A.K., Blomgren, A. (2014): *Samstyring i ubalanse*. Stavanger: Rapport IRIS – 2014/054.
- Repstad, P. (1998): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlagets metodebibliotek.
- Schmidt, U. (2012): *Stillinger, kompetanse, samarbeid*. Oslo: KIFO-rapport 2012:2.
- Sirris, S. (2015): Fra selvbestemmelse til selvledelse? I: *Halvårsskrift for praktisk teologi* 2015:2 s. 34-46.
- Sirris, S. (2013): *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. Oslo: Diakonhjemmets høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Sjøbakken, O.J. (2012) *Elevsamtalen som jevnlig dialog i et aksjonsforskningsperspektiv*. Oslo: Universitetet i Oslo (Doktorgradsavhandling)
- Sjøvold, E. (2014): *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spillane, J. P. (2004): *Distributed leadership: What's All the Hoopla?*. Institute for Policy Research School of Education and Social Policy Northwestern University. Hentet 01.03.2016 fra: <https://allianceprincipalresources.files.wordpress.com/2011/07/distributed-leadership-article.pdf>
- Spillane, J. P. (2006): *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stifoss-Hansen, H., Angell, O.H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S., Kinserdal, F. (2013): *Ny organisering av preste-tjenesten ("Prostereformen") - evaluering*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole, Rapport 2013/2.

St.meld. nr.17 (2007-2008): *Staten og den norske kirke*. Oslo: Det kongelige kultur- og kirke-departement. Hentet 01.03.2016 fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/ee49eb5a027c49e1be7450f5f633ffe5/no/pdfs/stm200720080017000dddpdfs.pdf>

St.meld. nr.7 (2002-2003): *Trusopplæring i ei ny tid*. Oslo: Det kongelige kultur- og kirke-departement. Hentet 01.03.2016 fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/78852f103aa047fbba7ed6fd7864600f/nn-no/pdfs/stm200220030007000dddpdfs.pdf>

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

Wadel, C.C. (2006): Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i merarbeidersamhandling. I: *Sosiologi i dag*, 36. Nr. 1/2006 s. 59-77.

Aadland, E. (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget

## Vedlegg

### *Vedlegg 1 Intervjuguide*

#### Spørsmål til fokusgruppeintervju: «Samarbeid i stab»

##### Del 1: Beskrivelse av samarbeidet

1. Hvordan vil dere beskrive samarbeidet i stab om denne gudstjenesten i trosopplæringen? (underforstått denne gudstjenesten som akkurat er ferdig?)  
Oppfølging:
  - Hva skjer når dere samarbeider?
  - Hva gjør dere når dere samarbeider?
  - Hvordan kommer dere fram til slik dere samarbeider?
2. Hva må til for at samarbeidet fungerer bra?  
Oppfølging:
  - Hvilke faktorer er viktige?
3. Hvis disse faktorene (nevner de faktorene de sier.....) fremmer samarbeid i stab; hvilke faktorer vil da hemme samarbeid i stab?

##### Del 2: Om dynamikken i gruppa:

4. Hva gjør dere når dere samarbeider?  
Oppfølging:
  - Hvordan bidrar den enkelte inn i samarbeidet?
  - Hvilken rolle har den enkelte i gruppa i samarbeidet? (Hva betyr den enkeltes rolle for samarbeidet i gruppa?)
  - Hvordan kommer dere fram til oppgaver, og hvordan oppgavene skal fordeles?

##### Del 3: Om ledelse av samarbeidet:

5. Hvordan beskriver dere ledelsen av samarbeidet i stab om gudstjenesten vi akkurat har opplevd i trosopplæringen hos dere?  
Oppfølgingsspørsmål kan være:
  - Hva ledes?
  - Når ledes det?
  - Hvordan ledes det?
  - Hvem leder hva til hvilken tid?
6. Hva tenker dere om hvilken betydning ledelse har for samarbeidet dere imellom om gudstjenesten i trosopplæringen?
7. Hvordan vil dere beskrive god ledelse?

## ***Vedlegg 2 Informasjon om studien***

### **Informasjon om deltakelse i en studie om samarbeid i stab 2015/2016 i forbindelse med en masteroppgave i verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høgskole.**

Jeg har tidligere snakket med NN om muligheten for å være med dere i X inn i et trosopplæringsopplegg ved forberedelse til et tiltak og overvære en gjennomføring av en gudstjeneste.

Dette ønsker jeg fordi jeg skal skrive en masteroppgave inne verdibasert ledelse som jeg tar på Diakonhjemmet høgskole med tematikken samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen.

Jeg ønsker å se på hva som fremmer da også hva som hemmer samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen. Det er gjort lite studier rundt dette.

Jeg tenker det er viktig å ta utgangspunkt i noe som noen gjør, her dere, og slik belyse problemstillingen. Jeg ønsker å gjøre studien der det er et etablert system rundt gudstjenester i trosopplæringen og en fast struktur på at møter finnes og at planlegging sammen skjer.

Jeg ønsker å gå inni fire staber i NN bispedømme. Alle med godkjent plan i trosopplæringen. Jeg ønsker videre å være der det ikke er kateket, men en menighetspedagog tilsatt gjennom trosopplæringsreformen. Gudstjenesten er en viktig del av trosopplæringstiltakene og rundt gudstjenesten kan ingen i staben velge om de vil være med i et samarbeid eller ikke. Det hører til jobben på ett vis, og dermed er det en etablert praksis som ligger til grunn.

Hvis dere vil være med, så innebærer det følgende:

1. Jeg er med dere på et planleggingsmøte. Jeg kommer da og er en deltakende observatør i dette planleggingsmøtet som dere setter tid og sted for. Observasjonen tas opp og slettes etter transkribering.

2. I etterkant av planleggingsmøtet, ønsker jeg at dere setter av 10 minutter til å skrive ned tre punkter dere mener er viktig i et samarbeid i stab. Dette skal trekkes fram og inn mot å svare på forskningsspørsmålet: «Hva er viktig i et samarbeid»
3. Jeg kommer så videre og er med på den planlagte gjennomføring av gudstjenesten – som observatør/deltakende observatør.
4. Et fokusgruppeintervju lages sammen med dere i staben enten rett etter gudstjenesten eller en annen dag hvor vi sammen går inn og ser på hva jeg har sett av og om «samarbeid i stab» sammen med dere og hva dere opplever skjer og hva dere ser. Jeg tenker ca. en time på dette intervjuet/samtalen i fokusgruppe som da er med dere som samarbeidet om gudstjenesten. Fokusgruppeintervjuet vil bli tatt opp og slettet etter transkribering.

Dette betyr at det for dere vil ta 10-15 minutter ekstra etter et planleggingsmøte og en time til fokusgruppeintervju som gjerne kan være som en del av evalueringen dere eventuelt ønsker å gjøre etter den aktuelle gudstjenesten.

Deltakelsen er frivillig, og den enkelte kan trekke seg fra deltakelse i studien helt fram til innsending av studien 2.mai 2016.

Jeg håper dere vil være med meg inn i dette studien.

Ser fram til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Berit Kristin Klevmoen

oktober 2015.

### ***Vedlegg 3 Egenerklæring***

Egenerklæring

Jeg deltar i studien «samarbeid i stab om gudstjenester i trosopplæringen» frivillig.

Jeg har fått informasjon om hva studien innebærer og samtykker i at planleggingsmøte og intervju tas opp.

Jeg er klar over:

- At jeg til enhver tid fram til innsending av studien i mai 2016, kan trekke meg fra deltakelse.
- At all dokumentasjon, opptak og egenerklæringen vil bli slettet når sensur på studien er falt.

Sted:

Dato:

Signatur:

## ***Vedlegg 4 Spørreskjema***

Spørreskjema til studien «Samarbeid i stab» 2015/2016.  
Spørreskjema er anonymt.

Vær vennlig og svar på følgende:

Skriv ned tre faktorer du mener er viktig i *samarbeidet i stab* om gudstjenester i trosopplæringen og hvorfor disse faktorene er viktige.

1.

2.

3.