



Prosjektoppgave

Tittel: Hvordan påvirker endring av organisasjonsstruktur samhandlingen i organisasjonen?

Title: How does change in an organization's structure influence the interaction in the organization?

Undertittel: Om ledelse i den lokale kirke
Subtitle: On leadership in the local church

Forfatter: Martha Garborg Bergslid

LPD540

Prosjektoppgave i Ledelse og personalarbeid

NSN
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



Innhold

1. INNLEDNING	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2. Problemstilling	2
1.3. Avgrensning og oppbygning av oppgave	3
2. TEORI	4
2.1. Leavitts diamant.....	5
3. METODE	8
3.1. Kvalitativ metode	9
3.2. Eget ståsted.....	11
4. RESULTAT	11
5. DRØFTING.....	12
5.1. Samhandling på prostinivå	13
5.1.1. Oppgave.....	13
5.1.2. Struktur	14
5.1.3. Aktør.....	17
5.2. Samhandling på menighetsnivå	19
5.2.1. Oppgave.....	19
5.2.2. Struktur	19

5.2.1. Aktør..... 20

6. KONKLUSJON21

ANTALL ORD:

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): Martha Garborg Bergslid

Norsk tittel: Hvordan påvirker endring av organisasjonsstruktur samhandlingen i organisasjonen?
Om ledelse i den lokale kirke

Engelsk tittel: How does change in an organization's structure influence the interaction in the organization?
On leadership in the local church

Studieprogram: Prosjektoppgave Ledelse og personalarbeid, NSN

Emnekode og navn: LPD540 Ledelse og personalarbeid

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 3/6 15

Martha Garborg Bergslid _____
underskrift underskrift

_____ underskrift _____ underskrift

1. INNLEDNING

1.1. Bakgrunn

Hvordan skal den lokale kirke ledes? Dette er spørsmål som er høyst aktuelle i disse dager og som blir debattert livlig i enkelte aviser og på nettstedet. Våren 2015 har Kirkerådet sendt ut et høringsforslag til fremtidig kirkeordning som skal vedtas på Kirkemøtet i 2016. Den nye kirkeordningen er en følge av at Den norske kirke ved grunnlovsendring i 2012 formelt ble skilt fra staten. Dette er resultat av en langvarig prosess, og som kan settes i sammenheng med ny kirkelov i 1996. Kirkeloven (1996) fastslår at soknet skal være grunnenheten i Den norske kirke, og at soknet er et selvstendig rettssubjekt. I loven ble soknet styrket, og det fikk en selvstendig rolle i forhold til kommunen. Kirkeloven § 9 sier at menighetsrådet skal ta seg av «alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet» Samtidig ble kirkelig fellesråd opprettet. Dette organet fikk i oppgave å ta seg av de forvaltningsmessige oppgavene beskrevet i Kirkeloven § 14. Soknet fikk altså to organ.

Den norske kirke har en komplisert **ledelsesstruktur**. Den består av to parallelle strukturer med to arbeidsgiverlinjer. (Se vedlegg 1) Rådslinjen består av menighetsråd – fellesråd – bispedømmeråd – kirkeråd – kirkemøte. Prestelinjen (embetslinjen) består av prest – prost – biskop. Fellesrådet har arbeidsgiveransvar for de aller fleste kirkelig ansatte med unntak av prestene, og kirkevergen er leder for de som er ansatt i rådsstrukturen, dvs. kantorer, kateketer/menighetspedagoger, diakoner, kirketjenere og administrativt personell. I tillegg tilskriver tjenesteordningene for kateketer, diakoner og kantorer disse stillingene lederoppgaver innen sitt fagområde. Prestene har bispedømmerådet som sin arbeidsgiver, og de ledes av prosten. Embetsstrukturen er hierarkisk oppbygd, mens rådsstrukturen er demokratisk oppbygd med direkte valg til menighetsråd og bispedømmeråd. (Se vedlegg)

Det er forbindelseslinjer mellom de to linjene ved at soknepresten sitter i menighetsrådet og prosten i fellesråd og prostistyre (frivillig organ) og biskopen har plass i bispedømmerådet. På denne måten sikres en viss koordinering mellom råd og ansatte. Fellesrådet er ikke overordnet menighetsråd. Som hovedregel er det et fellesråd i hver kommune, men det finnes ikke noen grense oppover for hvor mange sokn eller prosti et fellesråd kan bestå av. Derfor er det store variasjoner fra de små kommunene med et sokn i fellesrådet til de store byene der flere prosti inngår i fellesrådet.

Rådsstrukturen kan sammenliknes med kommunal forvaltning der menighetsrådet kan sees på som et «politisk valgt» organ som fungerer som et styre for menighetens arbeid. Det blir ledes og ansattes oppgave å sørge for at det som vedtas blir iverksatt. Den norske kirke har med andre ord en forfatning som er både episkopal og synodal. En episkopal kirke betegner en kirke som styres av biskopene, mens en synodal kirke styres av et valgt kirkemøte. I tillegg har den kongregasjonalistiske trekk, dvs. at de lokale menighetene har en selvstendighet.

Det mest vanlige er at det er ett fellesråd for alle menighetsrådene i kommunen. For best mulig ressursutnyttelse har menighetsråd og fellesråd fra sentralt hold blitt oppfordret til å prøve ut nye former for samarbeid. Det er gjort flere forsøk, de fleste på menighetsrådsnivå, men det finnes noen samarbeidsforsøk på fellesrådsnivå. I denne oppgaven skal vi studere nærmere et av disse. Her er det opprettet et fellesråd for tre kommuner som omfatter et helt prosti. Siden begynnelsen av 2000 tallet har prostiet vært gjennom en lang fase med utvikling. Det er gjort mange justeringer underveis, men i 2014 ble det opprettet et kirkelig fellesråd for hele prostiet. Fellesrådet består av 12 sokn med svært ulik størrelse. Det minste har under 20 medlemmer, og det største rundt 10 000. Motivasjonen for samarbeidet var en mer effektiv drift og en mer profesjonalisert arbeidsgiverrolle. Administrasjonen er samlet på samme kontor, men det er opprettholdt kontor for de øvrige ansatte i alle kommunene. Her var det tidligere også daglig leder, men disse stillingene ble tatt bort i siste omlegging. De ansatte er organisert i linjer etter profesjon. Noen av funksjonene som daglig leder hadde tidligere, er overført til linjeledere som er mellomledere i organisasjonen. Kirkeverge er øverste leder for alle ansatte bortsett fra prestene. Disse ledes av prosten. I tillegg tilskrives tjenesteordningene for prester, kateketer, diakoner og kantorer disse stillingene lederoppgaver innen sitt fagområde. Her står prestene i en særstilling, deres lederskap er mer omfattende enn de andres lederoppgaver.

1.2. Problemstilling

Med utgangspunkt i erfaringer med fellesråd på prostinivå er målet med denne oppgaven å gi svar på problemstillingen: *Hvordan kan endring i organisasjonsstruktur påvirke samhandlingen i organisasjonen?*

Endring er et kjennetegn ved dagnes organisasjoner. I denne oppgaven vil det ikke være fokus på endring som prosess men på de resultatene som endringen har forårsaket.

Organisasjonsstruktur blir forstått som en beskrivelse av hvordan arbeidsoppgavene i organisasjonen er fordelt. Den viser en sammenkopling av ulike spesialister og funksjoner på en måte som ivaretar en helhetlig oppgaveløsning. Organisasjonsstrukturen og arbeidsinnholdet formes av: system av kommunikasjonskanaler, prinsipper for samordning, koordinering, autoritetsrelasjoner, beslutningsmyndighet og oppgaveavgrensinger. (Verstad: 4.10.2013)

Samhandling er et ord som er mye brukt i offentlig forvaltning og som vi kjenner fra Samhandlingsformen i helsesektoren. Samhandling har mye til felles med ordet samarbeid. Begge ordene handler om å arbeide sammen for å nå bestemte mål. Men det er en forskjell. I artikkelen *Samarbeid eller samhandling?* beskriver Ottar Ness det slik:

Samarbeid handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der hver person blir ”forpliktet og ansvarlig” for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål.” (Roschelle & Teasley, 1995). *Samhandling* er kanskje et mer ”diffust” og abstrakt begrep. Dette handler mer om den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål (Anderson, 2012; Karlsson & Borg, 2013; Strong, Sutherland & Ness, 2011; Roschelle & Teasley, 1995). (Ness 2014)

Som vi ser av sitatet over, er samarbeid mer konkret enn samhandling. Samhandling beskriver en relasjon og en prosess som går over tid, og den er mer forpliktende og omfattende enn et samarbeid. Ved samhandling tar man beslutninger sammen, mens ved samarbeid kan man ta beslutninger alene og delegere oppgaver. Målet med denne oppgaven er å finne ut om endringer i organisasjonsstruktur har skapt gode arenaer for samhandling.

I oppgaven kommer jeg til å bruke ordet område eller virksomhetsområde om et geografisk område, en sone, fordi organisasjonen bruker denne betegnelsen.

1.3. Avgrensning og oppbygning av oppgave

I oppgaven vil jeg ha hovedfokus på organisasjonens indre liv. Jeg har rettet oppmerksomheten mot måten virksomheten er organisert på, og samspillet mellom aktørene. Det betyr ikke at jeg ser på kirken som et lukket system uavhengig av omgivelsene, for kirken

blir både formet av og lever i samspill med disse. Omgivelsene vil prege hva som skal være satsningsområdene, og kirken blir påvirket av trender og av generell samfunnsutvikling. Økonomi vil også prege aktiviteten. Statlige og kommunale tilskudd danner hovedinntektskilden for menighetene, i tillegg til gaver. Slik blir kirken avhengig av kommuneøkonomi og politisk vilje fra sentralt hold til å finansiere kirken. Kommunereformen vil også få stor betydning i utformingen av ny kirkeordning. Sammenslåing av kommuner vil høyst sannsynlig få innvirkning på størrelse på sokn og øvrig organisering. Alle disse forholdene kan beskrives som drivkrefter for endringer, og de vil være avhengig av ledere, formelle og uformelle som kan drive endringene fram. Alle endringene kan påvirke kirkens legitimitet. Kirken er avhengig av legitimitet av omgivelsene og av medlemmene sine, men også internt. Disse forholdene vil ikke bli behandlet i denne oppgaven.

I oppgaven kommer jeg ikke til å ta spesielt opp forholdet mellom rådslinja og prestelinja siden dette ikke er en del av de endringene som organisasjonen har vært gjennom

I teorikapitlet vil jeg gjøre rede for teoretisk ståsted, og jeg vil gjøre rede for Leavitts diamantmodell. Denne vil bli brukt som redskap for kategorisering og drøfting av data. Her vil det også bli vist til annen forskning på området. I metodekapitlet gjør jeg rede for metodiske valg. Oppgaven er en kvalitativ studie der datainnsamlingen er gjort i fokusgrupper ved hjelp av delvis strukturerte intervju. I tillegg vil jeg bruke møtereferat, tjenesteordninger og stillingsbeskrivelser, og jeg vil trekke inn resultat fra forskningsrapporter. Før drøfting følger en kort presentasjon av resultatene av datainnsamlingen. Drøftingen vil skje med utgangspunkt i Leavitts diamant, i tillegg til resultat fra forskningsrapporter. Det vil bli vist til relevant teori underveis.

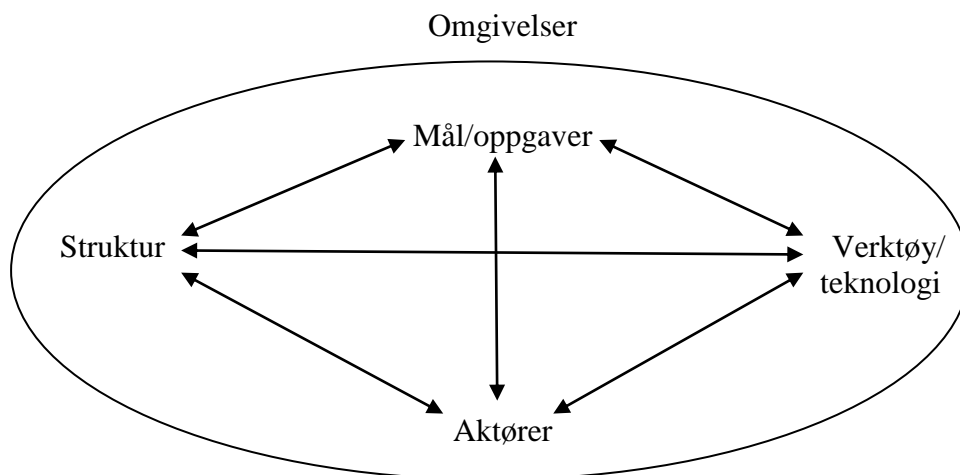
2. TEORI

I denne oppgaven skal vi studere kirken ut fra et ledelsesfaglig perspektiv, men en teologisk forståelse vil danne bakgrunn for tilnærmingen. I teologien blir kirken forstått som *felleskap*, og i Bibelen blir kirken forstått som Kristi kropp og Guds folk. Kirken blir sett på som en levende organisme, og ikke som en statisk størrelse. Denne forståelsen vil også prege måten å tenke kirke på i organisasjonsmessig forstand. Kirken kan ikke la seg fange av et statisk byråkrati, av vesen er den dynamisk og levende. Dette vil få konsekvenser for valg av teori.

Derfor har jeg valgt å bruke en teori som ser på organisasjoner som åpne og dynamiske, men ut fra et systemperspektiv. Når jeg velger å bruke et systemperspektiv, er det fordi kirken består av mer enn individer, og endringen som ligger til grunn for oppgaven er først og fremst en endring av struktur. Derfor mener jeg at jeg vil få best mulig oversikt og de beste analyseverktøyene ved å nytte dette perspektivet.

2.1. Leavitts diamant

En modell som får fram dynamikken i organisasjoner er Leavitts diamant. Modellen ble laget som utgangspunkt for drøfting av hvordan organisasjoner kan endres. (Fivelsdal & Bakka:64) Leavitts opprinnelige modell består av fire elementer eller variabler: Oppgaver/mål, struktur, aktører og teknologi. Disse elementene er forbundet med hverandre. Hvis det gjøres endring på ett område, vil det samtidig påvirke de andre. Endring i struktur vil påvirke både aktører, oppgaver og teknologi. Disse vil igjen påvirke strukturen. Slik foregår det hele tiden en gjensidig vekselvirkning mellom de ulike elementene. I den opprinnelige modellen var ikke omgivelser med, det perspektivet ble tatt inn på et seinere tidspunkt.



Mål/oppgaver: De arbeidsoppgaver eller hovedfunksjoner som organisasjonen skal utføre. (ibid) Disse er angitt gjennom mål. Et mål blir av Jacobsen og Torsvik definert som *en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand*. (Jacobsen & Thorsvik 2013:37) Målene kan settes opp i et målhierarki der formål kommer øverst, deretter visjon som splittes opp i hovedmål. Disse brytes så ned til delmål. For kirken er det flere dokumenter som angir arbeidsoppgaver og mål. Som vi så, definerer Kirkeloven arbeidsoppgaver til både menighetsråd og

fellesråd.(KL § 9 og 14) I tillegg har Kirkemøtet vedtatt visjonsdokument med satsningsområder, og det er utarbeidet nasjonale plandokument, som for eksempel planer for kirkemusikk diakoni og trosopplæring. Disse er bindende. Men samtidig må både visjon, mål og planer arbeides med lokalt. De må brytes ned for å passe til den konteksten de skal realiseres i, og de må bli til egne mål. Det må også gjøres prioriteringer mellom alle målene. Slik kan målarbeidet både sees i et rasjonelt perspektiv der målene er definert av ledelse, og i et åpent, naturlig perspektiv der målene skapes i samspill med aktørene.

Struktur: Innledningsvis ble organisasjonsstruktur forstått som en beskrivelse av hvordan arbeidsoppgavene i organisasjonen er fordelt. Samme forståelse ligger til grunn hos Jacobsen og Thorsvik. Organisasjonsstrukturen «definerer hvordan oppgaver skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen.» (Jacobsen & Thorsvik 2013:70) Arbeidsoppgaver kan fordeles etter funksjoner, eller etter marked. Vi så innledningsvis at prostiet hadde valgt en funksjonsbasert inndeling der hver faggruppe var samlet i samme linje. Men samtidig er arbeidet «markedsbasert», for de ansatte arbeider i sine geografiske områder, og mye av arbeidet er rettet mot bestemte målgrupper. En kombinasjon av disse er såkalt matrisestruktur der begge typer inndeling koples sammen. Det gjøres når ingen av løsningene alene gir tilfredsstillende resultat. Jo mer spesialisert det arbeides, dess større blir behovet for koordinering, både horisontalt og vertikalt. Mye koordinering skjer uformelt, men samtidig er det behov for å ha formaliserte organ. Et annet perspektiv er hvor beslutninger skal fattes. Skal det tas sentralt eller delegeres nedover i systemet? Kirken er preget av kunnskapsmedarbeidere med stor faglig integritet. Kunnskapsarbeidere ønsker stor grad av kontroll over er eget arbeid. (Jacobsen & Thorsvik 2013:438) Mye myndighet er delegert til den enkelte medarbeider, det gjelder også for andre yrkesgrupper.

Aktører: En organisasjon består av ansatte med behov, holdninger, forventninger, motivasjon, kunnskap, kompetanse normer og verdier. De handler i forhold til hverandre og oppgaver som skal løses, og de er aktive deltakere i organisasjonskulturen. I noen framstillinger av modellen er ordet mennesker brukt i stedet for aktører. Her er ordet aktør brukt bevisst, for å understreke det dynamiske perspektivet. Menneskene er ikke statiske, de er i utvikling og de handler og påvirker organisasjonen. Det er aktuelt å trekke inn perspektiver fra Human Resource Management (HRM) som tar opp hvordan man skal tiltrekke, utvikle, holde på og motivere medarbeidere. Her er Hertzbergs motivasjons- og

hygieneteori av særlig interesse. Han peker på flere forhold som skaper trivsel og motivasjon når de er til stede. Slike faktorer er spennende arbeidsoppgaver, kontroll over eget arbeid, prestasjoner og glede over å gjøre en god jobb, anerkjennelse fra andre, forfremmelse og vekst. Disse skaper trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel hvis de ikke er til stede. De faktorene som skaper mistrivsel er bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på, mellommenneskelige forhold mellom over- og underordnede, arbeidsforhold rundt oppgavene som skal løses, lønn, status, sikkerhet i jobben og forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet. Det som fremmer trivsel er knyttet til arbeidsoppgaver, mens det som fremmer mistrivsel er knyttet til arbeidsmiljø.

Organisasjonskultur faller også inn under denne variabelen hvis vi ser på organisasjoner som åpne og naturlige system. Aktørene skaper kulturen. I et rasjonelt perspektiv vil organisasjonskulturen være noe som ledelsen kan forme.

Teknologi/verktøy: Maskiner, informasjonsutstyr, bygninger, arbeidsprosedyrer hører til i den tekniske rammen. I dette elementet inngår de verktøy, eller redskap som trengs for å løse oppgavene. Kirken er avhengig av gode IT-løsninger, og disse brukes aktivt. Det gjelder både planleggingsverktøy, e-post og elektronisk tilgang på dokumenter og register. Kirken er i ferd med å utvikle en felles IT-plattform, for til nå har det eksistert mange ved siden av hverandre. Maskiner og utstyr brukes i kirkegårdsforvaltningen, og dette kan brukes på tvers av virksomhetsområdene. På grunn av omfanget i denne oppgaven kommer ikke dette området til å bli vektlagt i drøftingen seinere i oppgaven.

Omgivelser: Organisasjoner kan beskrives som åpne eller lukkede system. Her beskrives organisasjonen som et åpent system som lever i samspill med omgivelsene. Det betyr at den har inn informasjon og påvirkes av ytre forhold, men også at den gir noe tilbake til omgivelsene. Dette så vi innledningsvis i oppgaven.

Alle modeller har sin begrensning. De kan gi en idealisert framstilling av virkeligheten, eller de kan overforenkle. Leavitts diamant har derfor blitt justert og brukt på flere ulike måter. Modellen er en verktøykasse, på samme måte som Bolman og Deals perspektiv på organisasjoner. Det betyr at modellen er åpen og kan brukes på mange forskjellige måter. Den har både styrer og svakheter. Den kan lett bli upresis, men samtidig er den fleksibel. Kan brukes både som analyseverktøy for å forstå egen organisasjon, og under planlegging av

endring for å forstå hvordan en endring vil påvirke andre deler av organisasjonen. Leavitts modell framstiller organisasjoner i et systemperspektiv, men systemet er ikke låst. Organisasjonen blir en levende organisme der elementene påvirker hverandre. Denne dynamikken kommer f. eks ikke så tydelig fram hos Bolan og Deal. Modellen viser at individet ikke er låst og fanget i et system, men det har mulighet til å endre dette. Mennesket får en større plass enn i Jacobsen og Thorsvik sin modell. Her blir mennesket redusert til en produksjonsfaktor på lik linje med f. eks. råvarer.

I forbindelse med arbeidet med ny kirkeordning er det skrevet mange faglige artikler om ledelse i kirken, og temaet er debattert både i avser og på nettstedet, men det er ikke mye forskning på området. Når det gjelder forskning som går spesielt på ledelse i kirken, har Harald Askelands *Ledere og lederroller. Om ledere og lederfunksjoner i den lokale kirke* fra 1998 vært et viktig bidrag. Denne boken har dannet grunnlag for flere masteroppgaver i studiet Verdbasert ledelse ved diakonhjemmets høyskoler hvor Askeland er professor. Selv om ikke disse bidragene blir brukt direkte i oppgaven, vil de danne et viktig bakteppe for den.

Forsøket med fellestråd på prostnivå ble evaluert i 2007 på oppdrag av Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA, nå Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter). Funn fra denne rapporten vil bli brukt i drøftingen.

En annen rapport som danner bakgrunn for denne oppgaven er *Samstyring i ubalanse*. I 2014 ble det foretatt en evaluering av den lokale kirkes ordning på oppdrag av Kulturdepartementet. (IRIS, Nødland et.al 2014) Rapporten viser et behov for tydeligere lederansvar og lederroller innenfor menighetsrådets ansvarsområde. Det er grunn til å anta at flere av disse forholdene forsterkes når fellestrådet omfatter mange menigheter.

3. METODE

Utgangspunktet for oppgaven var at jeg ønsket å skrive om ledelse i den lokale kirke med utgangspunkt i erfaringer fra organiseringer med et fellestråd på prostnivå og linjeledelse. Jeg ønsket å sette dette i sammenheng med arbeidet med ny kirkeordning.

3.1. Kvalitativ metode

Siden jeg ville ta utgangspunkt i erfaringer, var det naturlig å bruke kvalitativ metode. Temaet er av en slik art at det krever mer utfyllende refleksjon, vurderinger og nyanseringer enn det en kvantitativ innsamling av data ville kunne gi svar på. Jeg valgte å samle inn data ved hjelp av gruppeintervju/fokusgrupper. Et kjennetegn ved denne metoden er at samhandlingen mellom de involverte skaper data. Dette gjorde at det kom fram data i samspillet mellom de involverte som jeg tror hadde vært utilgjengelig uten denne metoden. Dessuten var tanken at det hadde en verdi for organisasjonen å samtale om temaene med tanke på de framtidige omstillingene som vil komme.

Jeg har valgt informanter som representerer de ulike faggruppene i organisasjonen og som har lederoppgaver på ulike nivå, dvs. kirkeverge, prost, mellomledere og ansatte som ut fra tjenesteordning har lederoppgaver. Jeg har med andre ord foretatt et strategisk og kriteriebestemt utvalg. Alle faggrupper er representert, men noen er i profesjonsstillinger, andre er representert ved ledere på mellomnivå (linjeledere). En menighetsrådsleder om tidligere har vært fellestrådsleder er også med. Endringene i organisasjonen berører også disse, derfor har jeg valgt å ta med dette perspektivet. Her kunne flere råd vært representert, men informanten har lang erfaring og god kontakt med de andre lederne, så på grunn av størrelse på grupper ønsket jeg ikke å ha med flere. Deltakernes alder fordeler seg slik: over 60 år: 2, 50-60 år: 2, 40-50år: 3, 30-40 år: 1. Kjønnfordelingen er 2 kvinner og 6 menn. Dette avspeiler skeiv kjønnfordeling blant ledere og mellomledere. Jeg har forsøkt å få representanter fra alle områder, men andre kriterier har veid tyngre i utvelgelsen, derfor er ett område dårlig representert.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide, men jeg ønsket at samtalen skulle flyte fritt, derfor ble det gjennomført delvis strukturerte intervju. Guiden var en hjelp til å sikre at jeg hadde fått svar på de spørsmålene jeg ønsket å få svar på. Informantene hadde fått beskjed om hovedtemaene for samtalen ca ei uke før intervjuene. På denne måten hadde de mulighet til å forberede seg, noe som jeg mener hevet kvaliteten på samtalen. Jeg ser i ettertid at jeg kunne vært mer bevisst på måten jeg stilte spørsmålene på. De ble stilt ut fra sammenhengen i samtalen, og dermed fikk spørsmålene litt ulik ordlyd. Det gjorde det vanskelig å sammenlikne svar fra de ulike samtalene, men samtidig førte det til en breiere framstilling av saksfeltet. Flere av spørsmålene ble ikke stilt direkte, for samtalen hadde

kommet innpå dette av seg selv. Intervjuguiden burde vært spisset mer, men siden problemstilling ikke var endelig fastsatt før intervjuene, valgte jeg å gå breitt ut.

Det ble gjennomført to gruppesamtaler, den ene med fem deltakere, den andre tre. På den andre gruppen var det en som hadde dobbeltbooket og ikke møtte opp, derfor ble det gjennomført individuelt intervju med ham i etterkant. Siden det var mange tema jeg ønsket å belyse, var gruppene bevisst små for at alle skulle få komme til orde. I gruppesammensetningen var det først og fremst tatt hensyn til når de enkelte kunne møte, men jeg ønsket å ha både kirkeverge og prost på samme gruppe, så de ble styrt. Dette for å skape samhandling mellom de to øverste lederne for å få fram nyanserte data. Deltakerne fikk både muntlig og skriftlig beskjed om prosjektet, og om at det var umulig å sikre fullstendig anonymitet. Samtykkeerklæring ble innhentet.

Ved undersøkelser som dette, må det stilles spørsmål om dataene er pålitelige (reliabilitet). (Johannesen, Tuft & Christoffersen 2010:229) For å sikre best mulig korrekt behandling av data, ble de to første samtaler tatt opp og deretter transkribert. Den siste samtalen ble også tatt opp, men her har jeg brukt grundige notater under samtalen som grunnlag, og sjekket disse med opptak der det var uklarheter. Deretter ble referatene gjennomgått med fargekoder og kategorisert etter elementene i Leavitts diamant. Kategoriene som ble brukt var: oppgave, struktur, verdier, teknologi/lokalisering og omgivelser. Etter dette ble resultatene ført inn i tabell med samme kategorier. Det viste seg å ikke alltid være like lett å bestemme hvilken kategori et utsagn skulle havne i. For eksempel kunne forhold som berørte tjenesteordning klassifiseres både under oppgave, struktur og under aktør. Et annet spørsmål er om de har overføringsverdi og kan brukes på andre. (validitet). Som vi så i innledningen, er kirken inne i en stor diskusjon om kirkeordning, og resultatene vil derfor ha overføringsverdi og kunne brukes i arbeidet med denne.

I tillegg til gruppeintervju har jeg brukt tilgjengelige referat fra områdemøter siden oppstart våren 14 og referat fra felles fagdag med tema arbeidsmiljø april 2015. Jeg kommer også til å bruke evalueringsrapporten *Samstyring i ubalanse* (Nødland et.al. 2014.) og en evalueringsrapport av forsøk på prostnivå. (Solstad 2008)

3.2. Eget ståsted

Jeg er selv ansatt i Fjordland kirkelige fellesråd i en profesjonsstilling. Samtidig er jeg linjeleder i deler av stillingen min. Jeg har vært ansatt siden 2004 og linjeleder siden 2013. Å skrive oppgave om egen organisasjon byr på visse utfordringer. Jeg har et innenfra perspektiv og stor kjennskap til den organisasjonen jeg skal studere, noe som jeg ser på som en fordel når jeg skal tolke de resultatene jeg finner. Jeg kjenner også kulturen og den komplekse organisasjons- og ledelsesstrukturen i Den norske kirke godt. Samtidig er det en utfordring å ha nødvendig distanse til stoffet. Uvesentlige detaljer kan fort få uforholdsmessig stor plass, mens viktige poeng kan bli oversett. Det vil være vanskelig å avdekke og ha et kritisk blikk på de grunnleggende antakelsene som organisasjonen bygger på. Jeg må også være bevisst på at både jeg og intervjudeltakerne kan være forutinntatte og tillegge hverandre meninger som vi ikke har. Jeg må lytte til det som faktisk blir sagt. I intervjusituasjonen vil jeg ikke kunne framstå som «nøytral» og objektiv (i den grad det er mulig), for jeg kjenner alle godt og samhandler med dem i det daglige virket. Det vil kreve at jeg evner å distansere meg fra stoffet og ha et ovenfra blikk på det.

4. RESULTAT

I metodekapitlet så vi at dataene ble kategorisert etter elementene i Leavitts diamant, oppgaver, struktur, aktør og teknologi. Deretter ble disse resultatene tolket i lys av problemstillingen: Hvordan påvirker endring i organisasjonsstruktur samhandlingen i organisasjonen? De endringene som tillegges størst vekt er fellesråd på prostinivå, linjeorganisering og at det ikke lenger er daglig leder i virksomhetsområdene. Resultatene kan oppsummeres i følgende punkter:

- De ansatte har god innsikt i kirkens oppdrag, og de kjenner arbeidsoppgavene sine, selv om det er noen gråsoner.
- Organisasjonen har blitt mer robust. Den samla kompetansen er større. Større arbeidsfellesskap har en positiv effekt på arbeidsmiljø og kan takle konflikter på en bedre måte. Organisasjonen har fått en mer effektiv bruk av personell.
- Linjestrukturen har styrket det faglige samarbeidet, og den har gitt de ansatte faglig, menneskelig og sosial tilhørighet, selv om dette varierer mellom linjene. Mange er kritiske til oppgaver som er lagt under linjelederfunksjonen. Kompetanse og bruk av

faglige ressurser var faktorer som ble vektlagt. Personalforvaltningen har blitt mindre profesjonell.

- Områdene har blitt svekket i den nye organiseringen. Det skyldes delvis at daglig lederstillingen er borte, og at det har blitt færre samlingspunkt. Det har oppstått et ledervakuum siden oppgavene er delt på flere, men presten tillegges både ansvar og makt.
- Menighetsrådslederne har fått betydelig flere arbeidsoppgaver. Kommunikasjon og tjenester fra administrasjon er ikke tilfredsstillende. Dette har gjort det vanskeligere å rekruttere til menighetsråd.
- Kulturen er preget av endringsvilje og ønske om å være profesjonelle. I tillegg er den støttende og preget av tillit. Gode relasjoner og likeverd er verdier som vektlegges.

Ut fra disse resultatene utkrystalliserer det seg to emner jeg vil studere nærmere: Samhandling på prostinivå og samhandling på menighetsnivå.

5. DRØFTING

Kjennetegnet på en organisasjon er at den er *«et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.»* (Jacobsen & Thorsvik 2013:18) For at en organisasjon skal nå målene sine kreves det samhandling. Samhandling ble innledningsvis forstått som *«den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål».* (Ness 2014) Ved hjelp av Leavitts diamantmodell skal vi drøfte hvordan endring av organisasjonsstruktur påvirker samhandlingen i organisasjonen. Drøftingen vil ta for seg resultatet av endringen, det vil med andre ord ikke være noen sammenlikning med hvordan det var tidligere. De endringene som er lagt til grunn for drøftingen, er følgene av at det er etablert ett fellelsråd på prostinivå, organisering i linjer og at det ikke lenger er daglig ledere i virksomhetsområdene som skal studeres nærmere. Dette gjøres ved å studere samhandlingen på prostinivå og på menighetsnivå. I drøftingen vil oppgave, aktør og strukturperspektivet vil bli vektlagt. På grunn av oppgavens størrelse har jeg valgt å ikke gå inn på teknologi.

5.1. Samhandling på prostinivå

5.1.1. Oppgave

Både Kirkeloven og visjons og plandokumenter definerer hva som er kirkens oppgave. Hva som er kirkens oppgave er definert i Kirkeloven (1996). Oppgavene er fordelt mellom menighetsråd og kirkelig fellestråd. Menighetsrådet har ansvar for menighetsbyggende arbeid, eller som det står i Kirkeloven § 9 «alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet.» Fellestrådet skal ta seg av de økonomiske og administrative arbeidsoppgavene på vegne av soknet. Oppgavene er beskrevet i Kirkeloven § 14. På Kirkemøtet i 2014 ble det vedtatt en ny visjon for Den norske kirke: Mer himmel på jord. Visjonsdokumentet sier at kirken skal være bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende kirke. I strategiplanen står det at den vil satse på gudstjenesteliv, at flere søker dåp og trosopplæring, at folkekirken engasjerer seg i samfunnet og at flere får lyst til å arbeide i kirken. I tillegg til disse rent menighetsbyggende visjonene og målene skal kirken også ivareta andre oppgaver. Den skal ivareta kirkebygg og kirkegårder, og de fleste steder er det kirkens oppgave å ta seg av gravferdsforvaltningen.

I intervjuene kom det klart fram at alle kjenner til hva som er kirkens oppdrag og hvilke formelle arbeidsoppgaver de har. Både stillingsinstruksjoner og tjenesteordninger beskriver disse. Samtidig kom det fram at det var noen oppgaver der det var uklare rutiner, det gjaldt spesielt på økonomisiden, og for arbeidsoppgaver som tidligere var lagt til de daglige lederne ute i områdene. Disse har nå havnet på flere, og det skaper uklarhet. I tillegg har noen arbeidsoppgaver havnet under flere ansvarsområder, det gjelder oppgaver i tilknytning til gravferdsforvaltningen. Når det gjelder de ulike faggruppene, er det få uavklarte oppgaver, men konfirmantarbeid nevnes som et felt der det er uavklart mellom trosopplæringsledere i virksomhetsområdet og konfirmantansvarlige.

At arbeidsoppgavene er kjent for de ansatte, har en positiv effekt både på motivasjon og ytelse, men samtidig har det en viktig effekt ved at det forebygger konflikter. Mange konflikter er forårsaket av uklarheter i oppgavefordeling. Derfor vil det være en oppgave for både ledelse og ansatte å rydde opp i uklarheter, men en del oppgaver vil være av en slik art at det ikke er opplagt hvem som skal ha ansvaret for dem, og derfor er fleksibilitet fra de ansattes side nødvendig. Dette viser at det er samspill mellom oppgaver og aktører.

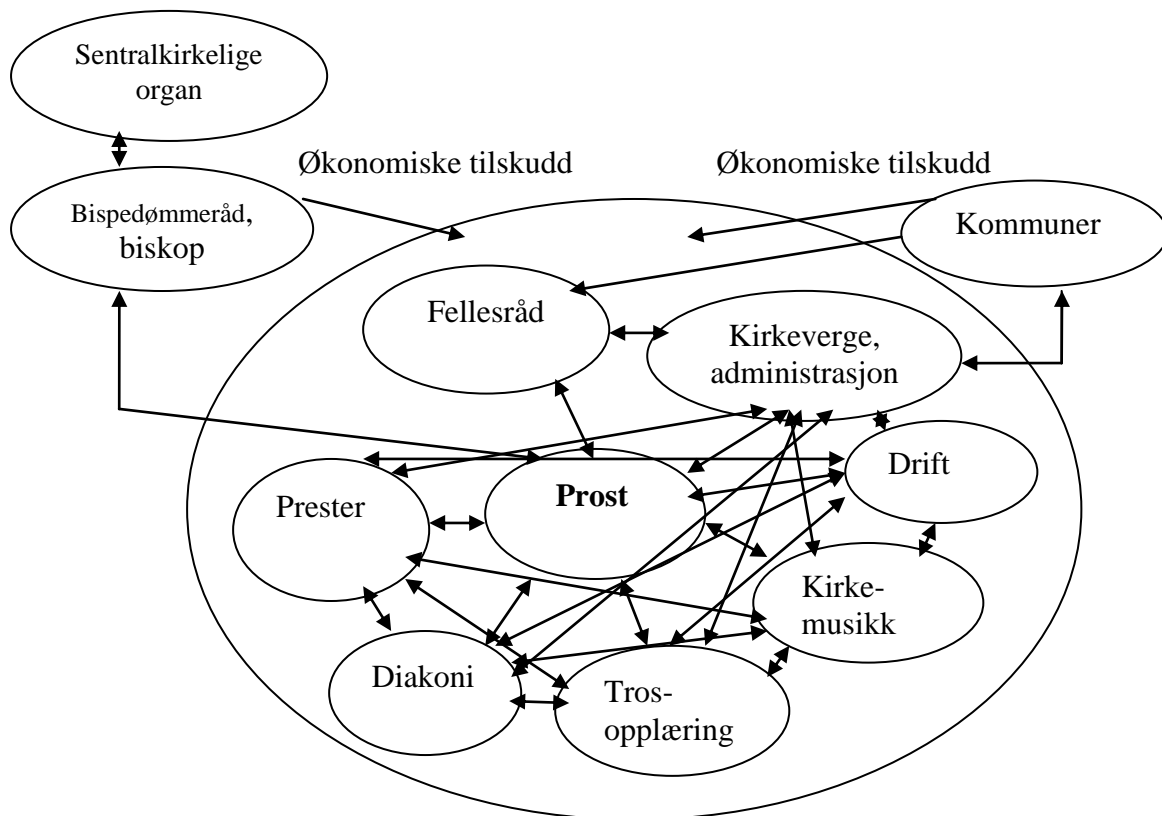
5.1.2. Struktur

Virksomheten har en ledelsesstruktur som er hierarkisk oppbygd. Den er oppdelt etter funksjoner, der hvert fagområde er plassert i linjer. For hver linje er det en linjeleder. Strukturen er basert på et system som legger opp til klare ansvarsområder og beslutningsmyndighet på ulike nivå. Slik har den byråkratiske trekk, og den minner mest om det Mintzberg klassifiserer som det profesjonelle byråkratiet. (Jacobsen & Thorsvik 2013: 98). Her er det relevant å stille spørsmål ved om denne organiseringen samsvarer med de styringsmekanismene som finnes i kirka, om den er fleksibel nok og gir rom for samhandling både vertikalt og horisontalt, og om den gir best mulig utnyttelse av ressurser og kompetanse.

For å svare på spørsmålet om organiseringen svarer til styringsmekanismene i kirka, må organisasjonskartet settes inn i en større sammenheng. Vi har tidligere sett at kirken både er episkopal og synodal. Den styres både av prester og av folkevalgte gjennom råd. Derfor kan ikke organisasjonskartet isoleres fra disse. Ledelsen på prostnivå må både forholde seg til hva menighetsrådene, fellesråd og sentralkirkelige organ bestemmer, og til forordninger fra biskop. I tillegg er den avhengig av økonomiske bevilgninger fra kommuner og bispedømmeråd. Derfor vil det være begrenset hva de ulike lederne i organisasjonen kan bestemme, og hva som kan avgjøres i linjene. Det viser seg ved at saker som gjelder menighetsbyggende aktiviteter, må innom menighetsråd før de kan iverksettes. Nettopp dette at det er flere styrings og ledelsesinstanser, er et poeng i rapporten Samstyring i ubalanse. (Nødland et. al 2014) Her brukes begrepet samstyring (governance). Dette er et begrep som er brukt i offentlig styring, og det betegner et ikke- hierarkisk styrings og ledelsessystem. Samstyring kan defineres som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland & Vabo 2012:21) Kjennetegnet er at flere aktører må samhandle for å få gjennomført det som er oppdraget til den lokale kirke. Det forutsetter en bevissthet slik at ikke noen går ut over sitt mandat og andre blir overkjørt.

En motsats til hierarkisk styrte organisasjoner finner vi også hos Sally Helgesen. (Bolman & Deal:111) Hun påstår at tanken om hierarki bygger på en mannlig forestilling. Gjennom studier har hun sett at kvinner bygger en annen type organisasjoner med vekt på relasjoner. Helgesen kaller disse for inklusjonsnettverk. Dette betegner en organisk sosial struktur. Denne er mer sirkelformet enn hierarkisk. Lederen plasserer seg ofte i midten for å signalisere likhet og tilgjengelighet. Kommunikasjonslinjene er mange og diffuse. Organisasjonen bygges ut fra

sentrum, men både sentrum og periferi er forbundet med hverandre som i et edderkoppnett. Denne måten å tenke organisasjon samsvarer mer med de ledelsesidealene som kom fram under intervjuene, og med den kulturen som preger virksomheten. Her ble både relasjoner, likeverd, medbestemmelse, tillit og selvledelse nevnt. Ingen nevnte f. eks ord som kontroll, eller rapportering, selv om dette gjøres til både bispedømmerråd og statistisk sentralbyrå. Det har kommet kritikk mot nettverksbaserte virksomheter for at de er for fragmenterte, og denne type organisering vil være mest egnet i innovative virksomheter der det gjelder å følge skiftninger i omgivelsene. Likevel vil den kunne gi innspill til en alternativ måte å tenke organisering på. Med utgangspunkt i Helgenens inklusjonsnettverk kan vi sette opp denne alternative modellen:



Her er prosten plassert i midten. Kirkemøtet har vedtatt at de ønsker en felles arbeidsgiver for alle ansatte kirken. Sentralt i den debatten som nå pågår er om kirken skal ledes av rådslinjen eller av prestelinjen. Hvem som er øverste leder i organisasjonen har en viktig symbolverdi, jf. Bolman og Deal. Kirken står i en lang tradisjon, og prestelinjen har etablerte lederroller både internt og utad. Derfor er prosten satt som leder, men det forutsetter at prosten har en god administrasjon for å ivareta det mangfoldet av oppgaver som er pålagt kirken. Modellen forutsetter også at det opprettholdes et nivå mellom bispedømme- og soknenivå, selv om

Kirkemøtet har vedtatt at de ønsker at det skal være tre nivå i ledelsesstrukturen. Hvis fellesrådet forsvinner, må soknene bli betydelig større enn de er i dag.

I intervjuene gis et inntrykk av at arbeidsdeling og hierarkiet i dagens organisasjon ikke følges rigid. En av informantene sier at flere oppgaver løses ved direkte kontakt og ikke gjennom linjeleder. Et eksempel her er at spørsmål som gjelder økonomi ikke går via linjeleder for administrasjon, men direkte til økonomikonsulenten. I tillegg ble det nevnt en uformell ledergruppe i tillegg til lederforum. Denne uformelle gruppa fungerer som rådgivningsorgan for kirkevergen. Denne styres også etter behov. En av informantene sier at han har mange uformelle lederoppgaver. Han blir ofte spurt, siden han har hatt mange stillinger i organisasjonen tidligere, og dermed har kompetanse som nye ikke har. Dette oppleves ikke som noe problem. Holdningen til de ansatte viser at de har stor grad av fleksibilitet, og at kompetansen brukes på tvers av stillingshjemler.

Finnes det i organisasjonen tilstrekkelige arenaer for samhandling? De formaliserte organene er lederforum, linjemøter, områdemøter og arbeidsmiljøutvalg. Informantene gir uttrykk for at dette på hver sine måter er viktige samhandlingsarenaer, men mye av samhandlingen skjer uformelt gjennom utveksling av ideer, eller om felles oppgaveløsning. Mye av dette har like mye preg av samarbeid som samhandling, fordi det ikke er like omfattende som samhandling. Jacobsen og Thorsvik skisserer ulike horisontale ordninger for samarbeid. Disse er: formelle grupper eller team, integratorer som koordinerer mellom flere avdelinger, rotasjon mellom enheter, fysisk samlokalisering og til sist informasjonsteknologiske nettverk. (Jacobsen & Thorsvik: 85) Alle disse brukes i større eller mindre grad. Det er nok teamarbeid som har størst potensiale til å kunne utvikle seg, og at integratorrollen tydeliggjøres. I dagens system er dette en rolle som ligger nærmest soknepreststillingene, men da i virksomhetsområdene. Samlokalisering har også påvirket samhandlingen. Ledelsen og administrasjonen er samlet på ett felles kontor. Her har det blitt et større arbeidsfellesskap, og det gir mulighet for flere møtepunkt, både formelle og uformelle, slik en av informantene påpeker. Det gjør det også enklere å dele kompetanse og å bruke denne på tvers av stillingskategoriene.

5.1.3. Aktør

Et trekk ved kirken er at den har medarbeidere som kjenner seg sterkt forpliktet på organisasjonens mål. Mange av de ansatte er kunnskapsarbeidere med stor faglig integritet. Kunnskapsmedarbeidere kjennetegnes ved at de vil ha stor grad av innflytelse over eget arbeid, og at de må få mulighet til å lede seg selv. Tjenesteordninger fastsetter hva som ligger til de bestemte stillingene, men samtidig er det slik at måten disse oppgavene utføres på, er avhengig av den enkelte aktørs personlige interesser og kvalifikasjoner. Denne fleksibiliteten finnes i organisasjonen. Hver medarbeider har stor grad av ansvar for eget arbeid. Det å ha kontroll over arbeidssituasjon og ansvar for eget arbeid er en viktig motivasjonsfaktor. Dette viser Hertzberg i sin motivasjons- og hygieneteori. (Jacobsen og Thorsvik 2013:261) Det er en faktor som skaper trivsel, og det bidrar positivt til arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Men denne selvstendigheten har også en bakside. Det er en risiko for at medarbeiderne kan utvikle seg til solospillere. Oppgavene som skal løses er for komplekse til at det er en fruktbar strategi.

Kirken består av medarbeidere med selvstendige roller. Det er stort spenn i utdanningsnivå. Mange har lange profesjonsutdanninger, mens til andre stillinger kreves det ikke noen spesiell utdanning, særlig på driftssiden. Også innen faggruppene er det store forskjeller. En sier at *«det er vanskelig å lede når alle er så selvstendige, alle har meninger om hvordan vi skal jobbe og hva vi skal gjøre, men også faglige meninger»*. Når medarbeiderne er så forskjellige stilles det krav til både ledelse og ansatte, og det kan være krevende å samarbeide og samhandle. Ledelse kan defineres som *«en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.»* (Jacobsen & Thorsvik 2013: 416) Det er to måter å lede på, enten ved direkte ledelse eller indirekte gjennom utforming av formelle og uformelle elementer. Eksempler på indirekte ledelse er gjennom mål og strategier, opplæring og sosialisering. I samtalen legger informantene vekt på direkte ledelse og på relasjonen mellom leder og medarbeider: *«Jeg må møte medarbeidere der de er og ta dem på alvor. Det er viktig å ta seg tid til det, uten det er det umulig å få gjort noe. Jeg må utøve medarbeideromsorg, spille dem gode, og få dem til å utnytte sitt potensiale som arbeidstakere.»* Andre bruker ord som tillit, medbestemmelse, gi ros, ta på seg ansvar når noe går galt og gi medarbeiderne oppgaver som de passer til. Fiedler har utviklet en situasjonsbetenget ledelsesteori med fokus på relasjoner mellom ledere og de som blir ledet. (ibid. 439). Fiedler hevder at lederen må ha innflytelse for å fremme effektivitet. Innflytelse er

ikke en personlig egenskap, men det handler om sosiale relasjoner mellom ledere og de som blir ledet. Her er det sentrale dynamikken mellom konflikt forankret i egeninteresser og makt til å realisere egeninteresser. Videre har Fiedler utviklet en modell som viser tre sentrale trekk for lederens mulighet til å påvirke de ansatte. Punkt en er forholdet mellom leder og ansatt. Dette er det viktigste trekket, og det kan måles ved i hvor stor grad lederen er akseptert av medarbeiderne, og hvor god eller dårlig atmosfæren mellom dem er. Det andre og nest viktigste punktet er oppgavestruktur. Denne dimensjonen kan måles ved om oppgavene er klart formulert for alle, om det er objektivt mulig å bestemme om et resultat er godt eller dårlig, og om det finnes mange prosedyrer og løsninger som kan aksepteres. Det siste punktet er stillingsmakt. Dette sikter til den formelle autoriteten som lederen har i egenskap av posisjonen og uavhengig av hvordan relasjonen til medarbeiderne er. Her kommer bruk av belønning og sanksjoner inn som måleredskap. Videre utvikles det en teori om hvilken stil som passer til de ulike situasjonene. Ved høy score på alle punkter og ved lav score på alle punkter vil en relasjonsorientert ledelsesstil passe best. Dersom leder har godt forhold til medarbeiderne, men oppgavene er uklare og leder har liten makt, vil en oppgaveorientert stil passe best. I en organisasjon med mangfold av medarbeidere, og medarbeidere med sterke meninger vil det alltid være en konflikt mellom egeninteresser og fellesskapets interesser. I ei faggruppe vil det også være mange forskjellige meninger. Det er ikke bare forholdet til leder som skal være godt, men også relasjonene mellom medarbeiderne. Derfor vil det være viktig å anerkjenne ulikhet og utvikle gjensidig tillit, respekt og lojalitet. I vårt tilfelle kompliseres forholdet også ved at i flere av linjene er leder samtidig sidestilt ansatt siden de samtidig er profesjonsutøvere. Det kan i mange tilfeller gjøre det vanskelig å utøve arbeidsgivers styringsrett.

Alle informantene er enige i at linjestrukturen har gitt aktørene faglig tilhørighet og styrket det faglige samarbeidet. Linjemøtene har blitt arenaer for faglig samarbeid, påfyll og inspirasjon. Det har blitt et viktig forum for kompetansedeling og kompetanseheving. Mye læring skjer her. En av informantene sier at møtene også har en positiv verdi på det mellommenneskelige planet, og dette har en positiv effekt på trivsel og på arbeidsmiljø. Ingen av informantene mener at linjeorganiseringen fører til klikker og subkulturer. Linjestrukturen har ført til at flere oppgaver blir løst på tvers av de ulike virksomhetsområdene. Slik har strukturen bidratt til større samhandling i linja. For en kunnskapsvirksomhet vil det være nødvendig at medarbeiderne får utvikle seg faglig, både for at de skal oppleve å ha en meningsfull jobb, og kunne mestre, men dette er også viktig for å holde på medarbeiderne.

5.2. Samhandling på menighetsnivå

5.2.1. Oppgave

I datainnsamlingen kom det fram at endringene i organisasjonsstruktur i liten grad hadde påvirket de oppgavene som gjelder det menighetsbyggende arbeidet, det vil si de tjenestene som skal utføres på menighetsnivå. Mange av målene og arbeidsoppgavene for virksomheten er definert gjennom lovverk og visjoner/plandokument for kirken. Men samtidig er det slik at målene og visjonene også må arbeides med og skapes lokalt. I intervjuene er det bare en av informantene som tar opp dette. Han sier at *«prostistrukturen skal legge til rette for de lokales ønsker og gi tydelige rammevilkår. Men først er det viktig å drømme, og da er det viktig at det finnes arenaer for det»*. Ledelse handler for ham om visjoner og drømmer, også i den daglige ledelsen av soknet. Referatene fra områdemøtene viser at dette i liten grad er tema for møtene. Det er bare i ett av områdene at det er sagt at en ønsker å arbeide med mål for virksomheten. Men samtidig er det slik at ansatte ikke kan arbeide med dette alene. Dette må skje i samspill med både frivillige, menighetsråd og fellesråd. I menighetsrådene vil arbeidet med planer for de ulike fagområdene omfatte mål. Det viser at det i dagens struktur finnes arenaer for samhandling når det gjelder mål og oppgaveformulering, men det forutsetter god dialog mellom ansatte, råd og frivillige.

5.2.2. Struktur

Områdemøtene er et viktig bindeledd mellom menighetsråd og ansatte. På hvert møte blir det gitt informasjon fra møtene. Referatene fra møtene viser at det skjer lite konkret planlegging og samordning av aktiviteter her. Det meste av den konkrete planleggingen skjer ad hoc, den er ikke formalisert. Det skjer både ved møter, telefoner og e-post. Dette går så lenge alle er innforstått med at det er en del av systemet, men i en travel hverdag, kan en fort få opplevelsen av stjele av andres tid, hvis en legger møter utenom faste møtetidspunkt. På møteplanen er det satt opp områdemøter en gang i måneden, men av ulike årsaker kan de falle bort, og da går det lang tid mellom hver gang det er tverrfaglige møter. Dette gjør at systemet er sårbart, og det påvirker samhandlingen mellom de som skal samarbeide lokalt. Samme informant påpeker at det er en fare for at linjene kan få for stor plass i organisasjonsstrukturen på bekostning av områdene. At det er satt av tid til linjemøter to ganger i måneden kan

forsterke dette inntrykket. Siden all menighetsbyggende virksomhet i all hovedsak skjer på lokalplanet, er det etter han syn i områdene samarbeidet må skje først og fremst. Dette støtter også opp om forståelsen av soknet som grunnenheten i kirka og utgangspunktet for det menighetsbyggende arbeidet.

Samtidig som linjene har fått større betydning i organisasjonsstrukturen, har områdene blitt svekket. En av informantene bruker ordet satellitt om områdene. Dette har blitt forsterket ved at det ikke lenger er daglig leder lokalt. Når de daglige lederne ble borte, forsvant noe av det helhetlige overblikket. Dette underbygges av en av informantene: «*Det har blitt syndet mot daglig ledelse på menighetsnivå. Helheten halter.*» Dette forstås som at de daglige lederne ivaretok et helhetssyn og en koordineringsoppgave som er borte. Dette gjaldt ikke bare overfor de ansatte, men også for menighetsrådene.

På spørsmål om hvem som har den daglige ledelsen i soknene etter at daglig lederfunksjonen ble borte, svarer informantene at det på papiret er menighetsrådsleder, men at det ikke fungerer slik i praksis. En betegner det som et ledervakuum – vi har ingen, men soknepresten har mye makt, både formell og uformell. Alle er enige om at prestene har makt, og at de har ledelsesfunksjon. En mener ledelsen er fordelt på flere, prest, menighetsrådsleder og de ansatte. Noen har tidligere nevnt linjelederne, at de styrer personalet på lokalnivå, men disse tillegges ikke lederrolle på lokalnivå når det blir spørsmål om hvem som leder menigheten på lokalplan. Dette samsvarer med resultatene i rapporten fra IRIS. (Nødland et. al 2014). Denne rapporten peker på hva som skjer når daglig lederfunksjonen blir fjernet. Konklusjonen deres er:

«Daglig leder funksjonen i betydning koordinator-funksjon som opprinnelig var tenkt å være en lovpålagt rolle i den lokale kirken, er viktig for at den helhetlige ledelsesoppgaven på soknenivå skal ivaretas. Når funksjonen ikke er oppfylt, oppstår det et vakuum når det gjelder koordinering, og som må bli fylt av personer i andre roller, men hvor konsekvenser lett kan bli at andre oppgaver blir forsømt.» (Nødland et. al. 2014)

Når støtten til menighetsrådene er svekket oppstår det også et demokratisk problem.

5.2.1. Aktør

At det har oppstått et ledervakuum i virksomhetsområdene, påvirker aktørene. I rapporten *Samstyring i ubalanse* ble det framholdt at arbeidet ble fragmentert, og at alle holdt på med sitt. Det blir vanskeligere å holde fokus på felles mål, og dermed blir samhandlingen truet.

Går vi tilbake i historien for samarbeidsprosjektet, finner vi at tanken om et fellesråd for hele prostiet fikk modnes fram, og det ble skapt tillit gjennom nettopp å øke den administrative støtten til menighetsrådene. (Solstad 2008:21) Denne tilliten ser ut til å ha blitt svekket. Det kommer fram i høringsvarene til ny kirkeordning som menighetsråd og fellesråd nylig har avgitt. Der er det en klar overvekt på råd som ønsker mer makt på soknenivå, og at arbeidsgiveransvar flyttes på bispedømmenivå. Når denne støtten ble redusert i den siste omleggingsfasen kan det tolkes som et brudd på den psykologiske kontrakten mellom fellesråd og menighetsråd.

Begrepet psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen. (Schein 2000: 33)

Menighetsrådene er blant de som har blitt rammet hardest av omleggingen. Betydelig flere arbeidsoppgaver har falt på menighetsrådslederne. Dermed er det ikke lenger samsvar med de forventningene menighetsrådene har, og de faktiske tjenestene de får.

6. KONKLUSJON

Vi så innledningsvis at samhandling beskrev et mer omfattende arbeid mot felles mål enn det samarbeid gjorde. I oppgaven har jeg vist at det samarbeides og samhandles på mange nivå, men at helheten mangler i måten organisasjonen er organisert på. Det er på prostinivå det er best forhold for samhandling, på menighetsnivå har arenaene blitt redusert. Jeg har også stilt spørsmål ved om organisasjonen har en modell som samsvarer med de oppgavene og den ledelsesfilosofien som ligger til grunn for virksomheten. Ved hjelp av Leavitts diamant har jeg vist at det er et omfattende samvirke mellom oppgaver, aktører og struktur, og at alle disse påvirker hverandre gjensidig.

Litteratur

Bolman, L G og Deal, T E (5. utg. 2014): Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal

Fivelsdal E og Bakka, J F (3. utg 1998) Organisasjonsteori

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

Ness, O (2014): Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?

<http://psykiskhelsearbeid.no/content/7467/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell>

(lastet ned 29.5.14)

Nødland, S.I., Lindøe, P.H., Holmen, A.K. og Blomgren, A (2014): Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkes ordning. IRIS Stavanger

Røiseland, A og Vabo, S. I. (2012): Styring og samstyring –governance på norsk. Bergen. Fagbokforlaget

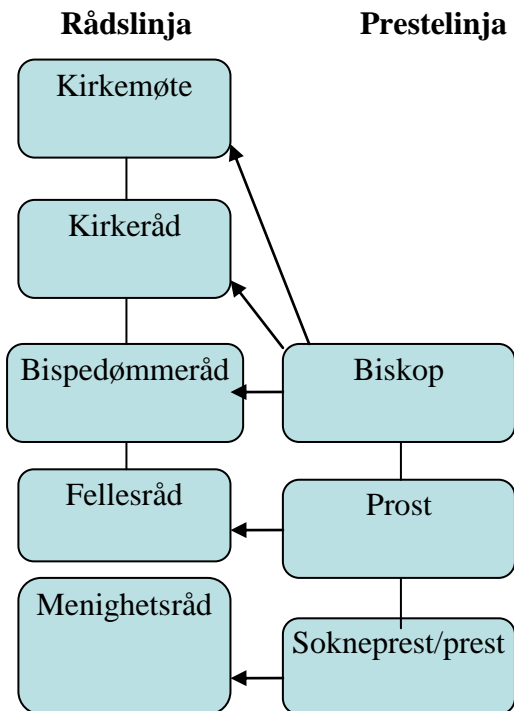
Schein, E H (3. opplag 2000): Organisasjonpsykologi. Oslo. Tano Aschehoug

Solstad, A (2008): Prosjekt for samorganisering av kirkelige fellestråd i Sør – Innherad: Prostistyre – en mulig løsning. En evaluering.

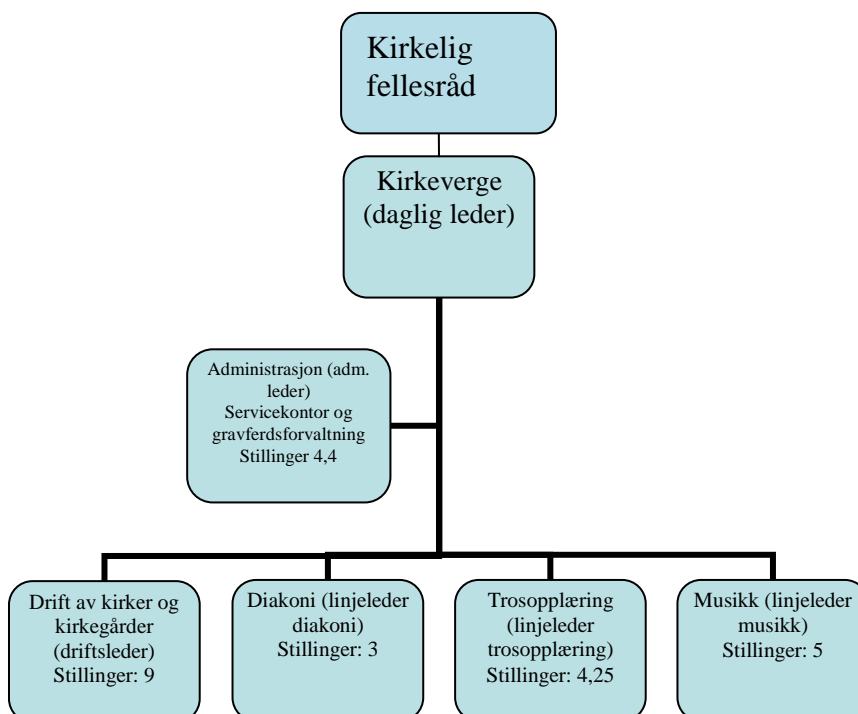
Verstad, B (4.10.2013): Organisasjons, struktur og utforming, forelesning ved HiNT

Vedlegg 1

Ledelsesstruktur i Den norske kirke



Organisasjonskart for kirkelig fellestråd



Vedlegg 2

Intervjuguide

Informanter: ledelse og ansatte

Introduksjon til intervjuet/gruppesamtalen.

Velkommen, noen ord om at jeg er glad for at de setter av tid til å delta. Hvem jeg er og hvem de andre er.

Tema for intervjuet: Lokal ledelse i soknet.

Aktuelt både med bakgrunn i de endringer vi har gjort i organisasjonen med ett fellesråd for hele prostiet og der vi har gått fra å ha tre daglige ledere til en (kirkevergen), men også med bakgrunn i høringsprosessen som menighetsrådene nå deltar i for å få på plass en ny kirkeordning.

Hva skal resultatene brukes til? Prosjektoppgave ledelse og personalarbeid, Hint

Målet er også at oppgaven kan være nyttig for organisasjonen, men her må det presiseres at dette ikke er en evaluering av endringene som er gjort.

Anonymiseres, men i oppgaven vil jeg redegjøre for hvilke utvalgsriterier jeg har brukt.

Skaffe tillatelse til å gjøre opptak av samtalen. (Hvis nei, ta notater.)

Hva skjer etterpå? Samtalen skrives ut. Etter bruk blir både utskrifter og opptak slettet.

Jeg ser for meg at opplysningene ikke vil være av sensitiv karakter, og tar sikte på at oppgaven vil være tilgjengelig for andre.

Gangen i intervjuet: mål å få til en samtale. Jeg har noen spørsmål, men kommer ikke til å følge disse slavisk. Mange tema griper inn i hverandre. Tema for samtalen:

- Ledelse i kirka
- Erfaringer med fellesråd på prostiplan
- Daglig/lokal ledelse i soknet

Si noe om organiseringen av samtalen – hvilke teknikker jeg kommer til å benytte for at alle får komme til ordet, at ikke det første som blir sagt blir for førende for resten osv. (runden rundt, en i fokus, tenkepauser, direkte spørsmål... osv)

Tema: Ledelse i kirka

Spørsmål	Formål/Hvorfor?
<ul style="list-style-type: none"> • Gi en beskrivelse av lederoppgaver som du har • Hva er viktig for dere i lederutøvelsen, og hvorfor? • Hvordan definerer dere rollen pr. i dag, er den tydelig? • Hva tenker dere er behovet? (Noen lederoppgaver som ikke er dekket i dagens ordning?) • Hvordan ser dere på ledelse i kirka i forhold til annen type ledelse? • Hvilke verdier er viktige for dere? (Noe dere skulle ønske at det var mer av?) • Hva tenker dere om hvordan dagens organisering påvirker jobbutøvelsen? 	<p>(Alle i intervjupanelet har lederoppgaver på ulike nivå.) Oppvarming.</p> <p>Kartlegging av selvforståelse og syn på ledelse og organisering. Jeg vil finne ut om de ser på kirka som en spesiell organisasjon som krever spesielle lederegenskaper.</p>

Tema: Erfaringer med fellesråd på prostiplan

Spørsmål	Formål/Hvorfor?
<ul style="list-style-type: none">• Fortell om en positiv erfaring du har med måten vi har organisert arbeidet på siste året• Fortell om en negativ• Hvilke fordeler ser dere med den måten vi har organisert arbeidet vårt på?• Hva tenker dere er svakhetene ved ordningen? <p>Underspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none">• Mange lederroller i vår organisasjon, hvordan koordineres arbeidet?• Hvordan tenker dere vår organisasjonsmodell påvirker det faglige arbeidet? (styrking, svekking osv.)• Hva vil dere si om samarbeidet mellom de ulike profesjonene? (Forbedring, eller er det grobunn for subkulturer og konflikter? Ev. har du noen gang opplevd utfordringer/konflikter pga. uklar rollefordeling eller profesjonskamp? Ev. gi eksempel.• Hvilke rutiner er det for informasjonsutveksling/Hvordan foregår informasjonsutvekslingen? Rutiner? Hvordan sikre god informasjonsflyt?	<p>Modellen med ett fellesråd for et helt prosti er av mange blitt sett på som en mulig framtidig løsning for kirkeordningen. Derfor er det interessant om denne modellen har oppslutning blant de som har prøvd den ut. I høringen om ny kirkeordning er dette et av temaene som høringsinstansene skal ta stilling til.</p> <p>Noen som nevner lokalisering? Jeg spør bevisst ikke etter det, for å ikke være ledende.</p>

Spørsmål	Formål/Hvorfor?
<p>Forhold til menighetsråd (Bare på grupper der menighetsrådsleder var med)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ser dere på fordelingen av ansvar mellom fellesråd og menighetsråd? (KL § 9 og § 12) • Hva tenker dere om det enkelte sokns mulighet til å nå fram med sine saker? • Hvordan har menighetsrådets innsyn og engasjement i fellesrådets saker blitt påvirket? • Hva tenker dere om styrkeforholdet mellom fellesråd og menighetsråd? 	<p>Etter kirkeloven ivaretar fellesrådet de økonomiske og administrative oppgavene på vegne av soknet. Fellesrådet skal ivareta mange sokn. Når det enkelte sokn fram med sine saker?</p> <p>Rapporten «Samstyring i ubalanse» konkluderer med at fellesrådet har blitt den sterke parten. Er de enige i det?</p>

Tema: Daglig ledelse av soknet

Spørsmål	Formål/Hvorfor?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem utøver i praksis den daglige ledelsen i soknet? <p>Underspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken betydning har det for dere at daglig lederfunksjonen lokalt i samarbeidsområdene ble tatt bort? • Har dette ført til merarbeid for dere? • Hva mener dere om at daglig lederfunksjonen er flyttet oppover i systemet? Konsekvenser? • Hva vil dere si må til for å sikre en helhetlig ledelse? 	<p>På papiret er det kirkevergen, men hvordan skjer dette i det daglige virket?</p> <p>Daglig leder er ikke lenger så tett på lokalmenigheten som tidligere. Noen funksjoner er tatt over av KSK (kirkelig servicekontor), andre oppgaver er fordelt på andre, eller ikke lenger klart definert. Her vil jeg kartlegge hvilke konsekvenser denne endringen har fått.</p>

Spørsmål	Formål/Hvorfor?
<p>Makt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem vil dere si har makt og innflytelse i dagens ordning? På hvilken måte. • Hva er det som gir dem makt? Noe de tillegges? <p>Avslutning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppsummering, klargjøring, noe de vil legge til? 	