

## KAPITTEL 5

# Kirkelige profesjoner, samarbeid og tverrfaglighet

Menigheten er ingen monoprosesjonell arbeidsplass, men et sted hvor ulike yrker arbeider sammen. Selv om autonomi særpreger profesjonenes arbeid, er det likevel nødvendig med samhandling på tvers av faggrensener. Å samarbeide med andre er en klar forventning arbeidstakere imellom og fra arbeidsgiver, og en del av jobben. Et profesjonsmangfold sikrer spesialiseringer og høy kompetanse, men kan også gi ledelsesutfordringer. I dette kapitlet drøfter jeg hvordan profesjonssosiologiske perspektiver kan belyse samarbeid og tverrfaglighet i menigheten. Først presenterer jeg et teoretisk begrepsapparat som gir et presist språk til å forstå, analysere, evaluere og forbedre samarbeid og tverrfaglighet. Hvilken kunnskap finnes om samarbeid mellom profesjonene i menigheter i Den norske kirke? For å svare på det spørsmålet, bruker jeg trosopplæring som eksempel på muligheter og utfordringer i interaksjonen mellom profesjonene. Trosopplæringsfeltet er et naturlig valg, siden det involverer deltakelse fra alle de kirkelige profesjonene. Jeg tematiserer også samarbeid i kirken i et kjønnsperspektiv.

## Profesjoner i interaksjon

### Samarbeid og samhandling

Samarbeid er et ideal i dagens samfunn. I stillingsannonser omtales samarbeidsevne som en ønsket kvalifikasjon som inngår i vurderingen av søkerne. Vi bruker ordet hyppig, men reflekterer sjelden over innholdet. Dette sentrale begrepet i arbeidslivet refererer gjerne til konkret og forpliktende samarbeid som sikrer flyt i arbeidsprosesser og helhet i tjenester og tiltak (Huxham & Vangen, 2013). Ut over spesifikk oppgaveløsning

innebærer samarbeid alltid relasjoner, siden det involverer flere. Samarbeid er basert på tillit, gjensidig ansvar og likeverd (Orvik, 2015). Et godt samarbeid kommer ikke alltid av seg selv. Det krever avklaring av felles mål, felles forståelse av situasjoner og tillit. Samarbeid betyr gjensidig hjelp fremfor konkurransen, og står i motsetning til gruppetenkning, polariseringer og vinn/tap. Ifølge den britiske sosialpsykologen Michael Argyle (1991) kjennetegnes samarbeid av spontanitet, empati og ærlighet fremfor strategiske kalkulasjoner. Rent praktisk trenger partene også tid og rom for å utveksle tilstrekkelig informasjon, erfaringer og kunnskap. Samarbeid kan illustreres med en tenkt case fra en norsk menighet.

*Menigheten arrangerer også i år Lys Våken med overnatting i kirken. Alle 11-åringene i soknet er invitert. Det er bare to uker igjen, og menighetsstaben har felles planleggingsmøte for gudstjenesten. Egentlig var møtet planlagt forrige uke, men ble avlyst fordi diakonen var syk og trosopplæreren var dobbeltbooket. Derfor skjer gudstjenestepanleggingen som del av stabsmøtet. Nå er Per prest, Dina diakon, Kari kantor og Tor trosopplærer samlet. Siden Lys Våken krever ekstra ressurser, er Katrine kateket også med på møtet sammen med Dag daglig leder.*

*Tor trosopplærer er hovedansvarlig for arrangementet. Han tar ordet først, og sier at han gleder seg til helgen. Det er 35 påmeldte. Fem ungdomsledere deltar sammen med tre foreldre. «Alt er under kontroll», forsikrer han. Han ønsker å preke denne søndagen. Kari kantor er opptatt av at det er hun som har det musikalske ansvaret og kan invitere kor og musikere hvis det er aktuelt. Hun er lite begeistret for at selve gudstjenestepanleggingen skjer først nå. Hun forteller at hun har vært i kontakt med Per prest, og de har sammen laget et salmeforslag. Katrine kateket mener at dette stabsmøtet er stedet for å bli enige om ting, også salmer: «Alt henger jo sammen med alt.» Hun vil gjerne at alle skal bli fornøyd med resultatet.*

*Dina diakon har ikke vært med på Lys Våken før. Dette er ikke hennes primære målgruppe, men hun uttrykker forståelse for at flere må bidra. Hun har derfor vært i kontakt med koret som holder til på eldresenteret like ved kirken. De har avtale om at dette koret synger i kirken en gang i året. Hun har også spurt dem om denne helgen, som er 1. søndag i advent. Per prest sier at han har sett på prekenteksten. Han tar det som en selvfølge*

*at han skal preke, som presten vanligvis gjør. Dag daglig leder spør om det skal være kirkekaffe, men det har ingen tenkt på. Det er vanligvis en turnusordning med frivillige, men denne listen gjelder bare vanlige søndager.*

Casen kan tolkes på ulike måter, men de fleste vil nok legge merke til menighetsstabens utfordringer hva gjelder koordinering og kommunikasjon. Det er mange involverte og mye å holde styr på. Til forskjell fra samarbeid, illustrerer casen hvordan samhandling refererer til å håndtere problemer som blir skapt av kompleksitet (Willumsen & Ødegård, 2016). Forstavelsen 'sam-' vil ofte handle om å overskride personlige, faglige, profesjonelle eller organisatoriske grenser. Det er et aktivt kontinuerlig partnerskap hvor personer fra forskjellige bakgrunner arbeider sammen for å løse problemer eller oppgaver. Hensikten med samarbeid er gevinster i form av synergier som også kan være på individ- og gruppenivå. Men det er ikke alltid gevinst å hente fra samarbeid:

Fordeler ved samarbeid blir oppnådd når noe uvanlig kreativt blir produsert – kanskje et mål blir realisert – som ingen organisasjon kunne ha produsert på egen hånd, og når hver organisasjon som samarbeider er i stand til å oppnå sine egne mål bedre enn den kunne klart alene. (Huxham, 1996, s. 14)

Det er derfor ikke gitt at enhver oppgave skal løses gjennom samarbeid, verken mellom flere profesjoner eller mellom organisasjoner. Samarbeid skal gi merverdi og en bedre oppgaveløsning enn om man hadde løst oppgaven alene. Samarbeid er ikke noe man gjør for å spare tid, men for at resultatet skal bli bedre. Det er kvalitet som er motivasjonen for samarbeid. I organisasjoner med begrensede ressurser er det viktig at oppgaver løses på forsvarlig og kvalitetsmessig god nok måte. Samarbeid vil kreve tid, og må følgelig kunne forsvares og oppleves hensiktsmessig av de involverte.

## Tillit mellom profesjonene

Avhengig av samarbeidsklima og personkjemi i staben vi møter i casen skissert over, kan det tenkes at situasjonen kan få ulike utfall – alt fra at utfordringene håndteres på en konstruktiv måte til spenninger og konflikt (Sirris & Grimstad, 2021). Konflikter tar utgangspunkt i et avhengighetsforhold mellom mennesker:

Vi kan snakke om konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenelige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til sin fordel. (Ekeland, 2004, s. 88)

Hvorvidt stabsmøtet har en kime til konflikt i seg, vil ikke minst avhenge av kulturen og hvorvidt det er tillit mellom de ansatte. Filosofen Harald Grimen (2009) poengterer at de som stoler på hverandre, også samarbeider mer. Mangel på tillit fører derimot til avstand, mindre kontakt og lite ønske om mer samhandling enn nødvendig. Generelt særpreges profesjonene av tillit i samarbeid over grensene. Samtidig kan profesjonene målbære en klanmentalitet og mangle tillit til de som ikke er laugsmedlemmer (Grimen, 2009, s. 88). Det kan virke ekskluderende overfor de som ikke deler samme kunnskap og kompetanser som profesjonen selv. Hvor fagfolk har autonomi, er det viktig med en kultur preget av tillit hvor profesjonene stoler på hverandres faglighet og kompetanse. Tillit bygges over tid – og for menighetsstaben i det daglige. Grimen drøfter hvordan tillit er innvevd i rutinisert samhandling, noe han kaller for tillitskjeder: «I en tillitskjede handler man uten forholdsregler overfor det andre har gjort eller nå gjør» (Grimen, 2009, s. 81). Dette gjelder sekvensiell virksomhet, hvor flere er involvert i ulike faser i en prosess, men også teknologisk samarbeid om et produkt. I begge tilfeller stoler man på det andre har gjort. Det siste fordrer tillit til at produsenten har lagt kvalitet i arbeidet. Tillitskjeder muliggjør samarbeid også i de tilfellene hvor deltakerne ikke har god personkjemi, eller der det er lav grad av tillit til hverandre som mennesker. Tillitskjeden er derimot knyttet til oppgaveutførelse og involverer flere enn de to partene. I casen om Lys Våken blir det synlig på stabsmøtet hvem som har fulgt opp og hvem som tar ansvar for sine oppgaver for at helheten skal kunne fungere.

Det er åpenbare fordeler med tillit. Tillit reduserer transaksjonskostnader og er derfor kostnadseffektiv. Det koster mer å kontraktsfeste avtaler enn å gi et muntlig tilsagn og ta for gitt at folk holder det de lover. Å involvere advokat eller megler ved boligkjøp, innebærer utgifter. Det er likevel prisen man kan være villig til å betale for være sikker på at det går rett for seg. Balansen mellom tillit og kontroll er sentral både i ledelse og

i profesjonene. Videre er tillit informasjonseffektiv; den legger til rette for informasjon og kunnskapsdeling. Man stoler på at andre gir korrekt og relevant informasjon, og ikke holder tilbake. Casen ovenfor viser ganske høy grad av åpenhet, hvor de kirkeansatte redegjør for hva de har gjort og hva som gjenstår. Tillit forenkler dessuten samarbeid. Man trenger ikke å kontrollere hva den andre har gjort, men stoler på at det legges kvalitet i arbeidet. Samlet sett får tillitsgivere frigjort både tid og krefter. Systemtillit er å stole på at organisasjoner vi er del av og avhenger av fungerer. Mistillit over tid kan derimot være psykologisk belastende og indikerer konflikt som må tas tak i, eller behov for etablering av nye rutiner.

Det er en dobbelthet ved tilliten. Den blir derfor bygget i samarbeid, men kan også være en forutsetning for samarbeid: «Å skape tillit dreier seg ofte om å få de langsiktige fordelene med samarbeid til å trumfe de kortsiktige gevinstene ved ikke å samarbeide» (Grimen, 2009, s. 76). Også når tilliten er brutt eller er lav, kan det være ulike måter å få i gang et samarbeid på. Her omtaler Grimen tre tilnæringsmåter. De små skrittets metode innebærer at en part tar et lite skritt for å bryte fastlåste mønstre. Investeringen er ikke så stor, altså er tapsrisikoen liten, men motparten får en mulighet til å respondere. Det kan være i form av å følge opp og dermed invitere til økt gjensidighet og tillit, eller å ignorere den andres initiativ. Den andre tilnæringsmåten er å veksle på å hjelpe, *tit-for-tat*. Dette dreier seg om at begge parter gir og tar etter tur. Det kan bygge på en eksplisitt forståelse av samarbeid, eller mer implisitt. Dersom vekselspillet fortsetter, bygges tillit. Den tredje er et dramatisk første skritt, en gest og en anstrengelse som tydelig viser at man vil forbedre forholdet til motparten. Et større offer viser at man mener alvor og investerer i samarbeidsforholdet. Tillit er ikke noe som er gitt en gang for alle, men noe som kontinuerlig må bygges.

## Samarbeid i grupper og team

Samarbeid er ingen konstant størrelse, og varierer også ut fra om eksempelvis en menighetsstab i en gitt situasjon forstår seg som en gruppe eller et team. Generelt skjer mye samarbeid i grupper hvor flere profesjoner er representert. Grupper defineres på ulike måter. En arbeidsgruppe består

av to eller flere personer som ikke har klart mål som må realiseres i fellesskap. De er i liten grad avhengige av hverandre, og møtes for informasjon. Et team, derimot, defineres som «et mindre antall personer med komplementære ferdigheter som er helhjertet engasjert i samme hensikt, prestasjonsmål og arbeidsmåte, og som etter hvert påtar seg et gjensidig ansvar for dette» (Arnulf, 2012, s. 70).

Team består av tre eller flere personer som har ett eller flere felles mål, er gjensidig avhengige av hverandre for å nå mål(ene), er bevisste om hverandres eksistens, oppfatter seg selv som en gruppe, opplever gjensidig nytte, har behov for kreativitet og opplever høy kompleksitet i oppgavene, eksempelvis en gruppe soldater på oppdrag. Begrepet team har bakgrunn i gammelengelsk *tema*, som betydde åk eller et spann. Dette spente man for to okser eller hester og prøvde så å få dem til å trekke i samme retning. Team-metaforen klinger også i dette bibelverset:

Kom til meg, alle dere som strever og bærer tunge byrder, så vil jeg gi dere hvile. Ta mitt åk på dere og lær av meg, for jeg er tålsom og ydmyk av hjertet, og dere skal finne hvile for deres sjeler. For mitt åk er godt, og min byrde lett. (Matt. 11, 29–30)

Team er i høy grad selvstyrte, ellers er det grupper under ledelse. Teameffektivitet øker når det er reelle teamoppgaver, altså der hvor medlemmene faktisk er avhengige av hverandre og derfor må samhandle. Teamarbeid er ikke alltid å foretrekke.

## Profesjonenes ulike språk og logikker

Hittil har jeg beskrevet profesjonene samlet som en enhet og vektlagt fellestrekk, men nå vendes blikket i retning mangfoldet av profesjoner og deres samhandling. Fenomenet er tidligere tematisert i artikkelen «Fra selvbestemmelse til selvledelse» om hvordan kirkeansatte praktiserer selvbestemmelse (Sirris, 2015a). Selvbestemmelse betegner høy grad av profesjonell selvstendighet forstått på en individualistisk måte. Det er en utfordring å gå fra selvbestemmelse til selvledelse. Dette siste refererer til hvordan man ser seg som del av helhet og har utviklet en organisatorisk forståelse. Selvledelse er ifølge Busch (2012) denne type samspill som utøves på individnivå. Selvbestemmelse mangler samspilldimensjonen, og

betegner en selvstendig yrkesutøvelse uten at arbeidet er satt i klar sammenheng med felles mål i virksomheten. Når ansatte går fra selvbestemmelse til selvledelse, har det samtidig skjedd en overgang fra «jeg og mitt» til «vi og vårt». Individuelle mål og ambisjoner settes i sammenheng med felles mål i organisasjonen. Selvledelse som arbeidsform er ikke uvanlig i kirke og diakoni. Den praktiseres gjennom å kombinere selvstendighet og profesjonalitet med samspill og felles målrettet og verdibevisst arbeid.

Den svenske psykologen Ingela Thylefors (2013) kaller sin bok om profesjonelt samarbeid for *Babels tårn*. Samarbeid er grunnlaget for sivilisasjon, og det viste seg tidlig i menneskenes historie at det var nødvendig å være flere for å gjennomføre store prosjekter. Samarbeid er en forutsetning for å lykkes. Beretningen i 1 Mosebok 11 forteller om hvordan menneskene satte seg fore et stort byggeprosjekt. Bibelen fremstiller byggingen av Babels tårn som en fortelling om menneskers hovmod. Forutsetningen var at menneskene kunne snakke sammen, «de hadde ett språk». Prosjektet havarte da Gud innførte språkene i verden. Byggerne kunne da ikke lenger kommunisere, og folkeslagene ble spredt over hele verden. Profesjonene kan forstås ut fra metaforen om ulike språk. Gjennom utdanning og praksis lærer profesjonsutøverne et fagspråk. Språket skaper også virkelighet. Gjennom språkhandlinger får vi ting til å skje, og hva vi snakker om viser hva som er viktig (Orvik, 2015). Språket er derfor en viktig inngang til kulturen både for å forstå verdier og prioriteringer samt for å bygge tillit.

Noen sentrale spørsmål i profesjonsstudier, er hvorvidt profesjoner er en hensiktsmessig måte å organisere ekspertise i samfunnet. Freidson (2001) omtaler profesjon som den tredje logikk, i tillegg til byråkratiet i det offentlige og markedet. Ofte vil profesjonsutøvere være dypt rotfestet i eget fagområde som de har brukt mye tid og innsats på å fordype seg i. Lange utdannelser velges på grunnlag av sterk motivasjon og interesse. I tillegg skjer det en sosialisering i løpet av studiene idet man oppretter nettverk og lærer seg nye ord, tenkemåter og handlingsmønstre. Vi kan si at man tilegner seg en profesjonslogikk; sett av retningslinjer for praksiser, tro, verdier og meningsdanning (Sirris, 2019b, s. 18). I samfunnet er det en erkjent utfordring at profesjonene i høy grad utdannes monofaglig, mens arbeidslivet er fler- og tverrfaglig. Stortingsmeldingen *Utdanning for velferd: Samspill i praksis* (Meld. St. 13 (2011–2012)) beskriver

tverrprofesjonell samarbeidslæring (TPS) som når studenter fra to eller flere yrkesretninger lærer om, av og sammen med hverandre; altså interaktiv læring der en både erfarer tverrprofesjonelt samarbeid og lærer om hverandres kompetanseområder.

Profesjonsmangfold blir derfor et komplekst språklig mangfold som muliggjør både kommunikasjon, men også misforståelser og det å snakke forbi hverandre. Språk og tenkning henger så tett sammen, og vi kan si at hver profesjon har sin logikk. Det betyr at de har sin egen måte å tenke på. Faget gir ikke bare språk, men det gir også perspektiver og styrer oppmerksomhet i arbeid og oppgaveløsning. Profesjonene har faglig spesialisering i dybden, mens samarbeid ofte vil kreve en breddeforståelse og ikke minst verdsetting av andre fagområder enn sitt eget. Hvordan profesjonsutøvere kan sammenholde både et dybdeperspektiv og et breddeperspektiv, er en sentral problemstilling som dukker opp i ulike samarbeidsformer.

## Et kompleksitetsteoretisk perspektiv

For å kaste lys over menigheten som samarbeidsarena for profesjonene, vil jeg trekke inn et kompleksitetsteoretisk perspektiv. Kompleksitetsteori er knyttet til utforskning av dynamiske egenskaper til organisasjoner, eller praksis som er mønstre i interaksjon. Her er det viktig å understreke at profesjonene driver en særskilt form for profesjonell praksis. Denne blir omformet når samarbeid oppstår. Kompleksitetsteori studerer hvordan nye handlingsmønstre vokser frem, ofte på grunnlag av forskjeller og konflikter mellom aktørene (Johannessen & Kuhn, 2012; Stacey, 2010). Dette perspektivet fokuserer på den kontinuerlige dynamiske og gjensidige interaksjon i menneskelig handling, som kommunikasjon og samhandling, og utgjør dermed et prosessuelt syn på noe som vokser frem. Forståelsen og utøvelsen av kommunikasjon, makt, identitet og verdier er avgjørende for organisasjonspraksiser, inkludert samarbeid.

Flerprofesjonell organisasjonspraksis kan beskrives som bevisste og ubevisste handlingsmønstre mennesker sosialiseres og drives inn i. De er sosialt skapte og fortolkende aktiviteter, kunnskaper og ferdigheter, måter å tenke på og snakke på. Dermed kan de læres, påvirkes og utvikles.



Generaliserte handlingsmønstre uttrykkes spesifikt i hver detaljerte situasjon. Det er ulike logikker som er avgjørende for at andre praksiser utvikler seg; kommunikasjon, identitet og verdier. Ikke alt kan kontrolleres, siden det vokser frem i lokal interaksjon og er selvorganiserende. Vi forventer handlingsmønstre til bestemte roller, som profesjoner.

Mens flerfaglig samarbeid er hvor utøvere av ulike praksiser bidrar med innspill og vurdering fra egen praksis inn i samarbeidet, må utøverne i tverrprofesjonell praksis gi opp noe av sin vanlige praksis. Profesjonell handling er samhandling. Det blir atskillig mer komplekst i tverrprofesjonell samhandling, som jeg skal komme tilbake til. Tverrprofesjonell er ofte ønskelig, siden det kan gi bedre og mer helhetlige løsninger. Til forskjell bringer flerprofesjonell praksis sammen bidrag fra egen profesjon, uten å tilføre oppgaveløsning noe vesentlig nytt. Profesjonsutøverne blir her værende i sin egen logikk. Tverrfaglig samarbeid er motsatt, idet man samarbeider for å løse og utforske en kompleks problemstilling som ikke tilhører en bestemt profesjon. Man oppgir noe av sin identitet som spesifikk profesjonell. Tverrprofesjonell kompetanse vokser frem av samarbeidet (Iversen & Johannessen, 2020).

## Monofaglighet, flerfaglighet og tverrfaglighet

Det er et paradoks at profesjonsmangfold både muliggjør og utfordrer samarbeid. Profesjonene er grunnleggende monofaglige og fokuserer på sine egne oppgaver, ikke på den felles prosessen. De siste tiårene har imidlertid tverrfaglige perspektiver kommet atskillig sterkere inn både i utdannelsene og i arbeidspraksis (Willumsen & Ødegård, 2016). Til tross for monofaglig utdanning, er organisasjonslivet og mange arbeidsplasser preget av å være multiprofesjonelle. Det betyr at de ulike yrkesrollene som ivaretas av forskjellige profesjoner er spesialiserte og klart avgrenset fra hverandre. Dette er mulig og naturlig når arbeidet kan deles i separate deler. I multiprofesjonelle sammenhenger arbeider man ikke sammen, men parallelt. Virksomheten foregår isolert på separate kontorer eller arenaer. Det finnes likevel felles møtesteder og arrangementer, men de medfører sjelden reelt faglig samhandling. Flerfaglighet er

når profesjonene utdannes uavhengig av hverandre og deler informasjon fremfor arbeidsoppgaver.

Det er ulike former for samhandling mellom profesjonene. *Flerfaglig samarbeid* innebærer bidrag fra flere fagdisipliner som belyser eller løser et problem. *Tverrfaglig samarbeid* betegner et mer kontinuerlig samarbeid hvor ulike disipliner integreres i felles problemløsning. *Tverrprofesjonelt samarbeid* refererer til samarbeid omkring en felles oppgave over profesjons- og faggrensene. Samarbeid kan være strategisk eller operativt. Innholdsmomenter kan være å definere mål i fellesskap, felles avgjørelser, opplevelse av gjensidig avhengighet og kollegiale relasjoner (Thylefors, 2013, s. 5).

Arbeidslivet krever tverrfaglighet, mens i yrkesutdanningen er det egen faglighet. I likhet med samarbeid er også tverrfaglighet et ideal. Det er verdt å poengtere at kjernen i tverrfaglighet er faglighet og må bygge på den. Tverrfaglighet krever faglighet som forutsetning. Her innser deltakerne at ønsket resultat bare kan nås gjennom felles og forenede anstrengelser. Tverrfaglighet krever mer kommunikativ og sosial kompetanse. Jeg vil understreke at tverrfaglighet innebærer at hver profesjon bevarer sin kjernekompetanse, og at det finnes overlappende kompetanser. Det som overlapper, betegnes som felleskompetanse. I en slik sammenheng blir lederen en *coach* som utøver mer koordinering og veiledning enn styring.

Tverrprofesjonelt samarbeid blir løsning for stadig mer komplekse oppgaver, hvor relasjonell samhandling er en avgjørende faktor, og antas å forbedre, eller være en forutsetning for løsning av en oppgave. Tverrprofesjonelt samarbeid kan forstås som samarbeid over profesjons- og yrkesgrenser (Thylefors, 2013, s. 5). Tverrfaglig samarbeid sier noe om en relasjon mellom ulike fag eller disipliner.

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 et felles kunnskapsgrunnlag på tvers av fag og stimulere til faglig utvikling innen bidragende fag. (Lauvås & Lauvås, 2004, s. 53)

For et vellykket tverrprofesjonelt samarbeid, må profesjonene anerkjenne hverandres kompetanse (Willumsen & Ødegård, 2016). Hver profesjon har sin unike kjernekompetanse. Gjensidig anerkjennelse av

kjernekompetanse og beredskapen til å melde inn sin egen kjernekompetanse, om så i kritikk av andre perspektiv, er etter min vurdering avgjørende. Denne særpreger profesjonens fagkunnskap, til forskjell fra andre profesjoner. Her inngår både spisskompetanse, særlig ekspertise på et definert felt, og breddekompetanse. Det finnes også overlappende kompetanse, som betegner områder av delt kompetanse profesjonene imellom. Felles kompetanse kan utvikles over tid, gjennom verdier og ny kunnskapsutvikling.

Tverrprofesjonelt samarbeid kan utvikles til transprofesjonelt samarbeid. Dette er da oftest i form av teamarbeid med flyt av kunnskap og fokus på teamet som helhet, ikke på individene. En annen variant er profesjonsoppløst samarbeid, hvor arbeidsfordeling er uavhengig av profesjon. Dette kan være dysfunksjonelt eller funksjonelt, avhengig av hvor viktig profesjonenes basiskompetanse er. Oppsummert er det ikke slik at en av disse formene er bedre enn de andre, men at hva som fungerer, er situasjonsbestemt. Trosopplæringsfeltet er et naturlig sted å undersøke interaksjon mellom kirkelige profesjoner.

## **Empiriske studier av samarbeid i Den norske kirke**

### **Samarbeid i trosopplæringen**

Trosopplæringsreformen ble vedtatt av Stortinget i 2003 og innført i Den norske kirke i 2004. Bakgrunnen var flere tiår med kirkelig pedagogisk arbeid etter at grunnskoleloven av 1969 fastslo at skolens kristendomsundervisning ikke lenger var kirkens dåpsundervisning. Kirken fikk dermed ansvaret for å gi dåpsundervisning. Trosopplæringsreformens mål er å utvikle en systematisk trosopplæring som fremmer kristen tro, gir kjennskap til den treenige Gud og gir hjelp til livstolkning og livsmestring for alle døpte i alderen 0–18 år uansett funksjonsnivå. Soknet ved menighetsråd og fellesråd har ansvaret for trosopplæringsarbeidet, noe som gir en tydelig lokal forankring og utforming. Denne reformen av dåpsopplæringen har på flere måter styrket pedagogikk som fag i Den norske kirke. Omfanget har gitt endringer for alle ansatte i Den norske kirke i form av endret samarbeidssituasjon. En viktig endring var at reformen medførte økt antall undervisningsstillinger i Den norske kirke, fra rundt 204

stillinger i 2002 til 797 stillinger i 2015 (Horsfjord et al., 2015, s. 38). De første årene etter trosopplæringsreformen ble innført i 2004, var kirkens undervisningstjeneste et mangfoldig og uoversiktlig felt. Kirkemøtet 2015 vedtok tre stillingstitler for undervisningstjenesten knyttet til kompetanse (KM 07/15): menighetsarbeider uten formell utdanning, menighetspedagog for bachelorkompetanse og kateket med masterkompetanse. Stillingene inngår nå i lokale menighetsstaber med andre profesjoner.

En annen tydelig endring, er at tilfanget av nye ansatte i en ny stillingskategori impliserer samarbeid. Hvordan reformens krav til samarbeid utspiller seg i praksis, er studert i flere undersøkelser. Teologen Ulla Schmidt (2012) undersøkte stillingstyper og samarbeid i trosopplæringen i menighetene gjennom dokumentanalyser, intervjuer og spørreundersøkelse blant kirkeansatte. Det er først og fremst trosopplæringsmedarbeider, menighetspedagog, kateket og prest som er involvert i trosopplæringen. Respondentene opplever at trosopplæringen styrker andre deler av menighetens virksomhet, spesielt gudstjenestelivet og det øvrige barne- og ungdomsarbeidet. Schmidt dokumenterte overlappende fagansvar for kirkelig undervisning mellom trosopplæringsleder, kateket og prest. Gjennomføringen av selve trosopplæringstiltakene var likevel preget av godt samarbeid mellom profesjonene:

Samarbeidet dreier seg i første rekke om mer pragmatiske forhold knyttet til konkrete oppgaver i forbindelse med gjennomføring av trosopplæringstiltak. Men det dreier seg i mindre grad om samarbeid i form av bred involvering i gjennomtenkning og mer grunnleggende utforming av trosopplæringen. (Schmidt, 2012, s. 7)

Men det ble påvist lite tverrfaglig arbeid i overordnet tenkning og strategi for utformingen av trosopplæringsfeltet i menigheten (Schmidt, 2012, s. 34). Kateketer og trosopplærere rapporterte at det var en slitasjefaktor. I en undersøkelse om samarbeid i norske menigheter fant teologen Helene Horsfjord et al. (2015, s. 116) at de undervisningsansatte var tilfredse med samarbeidet dem imellom (85 prosent enten svært tilfreds eller tilfreds). Felles visjon var avgjørende for at undervisningsansatte ble værende i sine stillinger.

Mangel på tverrfaglighet i strategisk utforming av trosopplæringen ble også funnet i en studie om trosopplæring og arbeidsformer i norske

menigheter (Botvar et al., 2015). De ansatte var positive til trosopplæring, men opplevde ikke at det ble etablert reelle praksisfellesskap rundt det lokale trosopplæringsarbeidet. Selv om mange ansatte i trosopplæringsfeltet opplevde et godt samarbeid, viste studien at mange ansatte arbeidet mer flerfaglig enn tverrfaglig. Botvar et al. (2015, s. 50) kategoriserte de ulike samarbeidsformene mellom ansatte i kirkelig trosopplæring som integrering, delegering, konsultering og kollaborering. Integrering betegner gradene mellom ansvar for en avgrenset oppgave og helhetsansvar. Delegering kjennetegnes av tydelige ansvarsforhold som er foreskrevet av lederen. Konsultering kjennetegnes ved å rådspørre andre om innspill til forbedringer. Kollaborering er gjensidig samarbeid og kjennetegnes av at aktører i fellesskap, på lik linje og i samme grad, utvikler, former, eller gjennomfører en praksis.

I et aksjonsforskningsprosjekt studerte trosopplæringsforskerne Astrid Sandsmark og Morten Holmqvist (2018) samarbeidet i to kirkestaber over to år. Det var et mangfold av ulike forståelser av hensikten med trosopplæring. Forskerne peker også på spenninger som følge av fremmedgjøring mellom de som er direkte involvert i trosopplæringstiltakene og andre ansatte. Dessuten forekom det spenninger rundt arbeidsfordeling og fellesskap. En hovedutfordring syntes å være en felles forståelse eller samtale som kan gi forankring og felles eierskap: «Utfordringen for denne staben er at de mangler et felles handlingsrom eller en virtuell modell som de styrer samarbeidet etter» (Sandsmark & Holmqvist, 2018, s. 6). Samarbeidet rundt tiltak fungerte imidlertid bra. Hovedutfordringen var mangel på infrastruktur, møtested eller verksted, hvor alle involverte kunne tenke kreativt og sammen om det overordnende i trosopplæringen:

Hva er poenget med trosopplæring for den lokale staben? At både kirketjener, daglig leder og trosopplæringsansatt skal eie en felles forståelse. Ikke på detaljnivå, men at alle har en forståelse av hva som er poenget med å dele ut en 4-årsbok, arrangere Tårnagenthelg eller at en gruppe 11-åring skal sove i kirken. (Sandsmark & Homqvist, 2018, s. 78)

Sandsmark og Holmqvist (2018, s. 59) så også på samarbeid mellom profesjonene og hvordan tolkning av virkeligheten kan føre til at man snakker forbi hverandre: «I vårt materiale viste spesielt forhandlingen mellom pedagoger og prester forskjellene tydelig. Typiske eksempler på

dette kunne være spenninger mellom teologi og hvem som kunne dele ut nattverd». Analysen viser at prestene og pedagogene syntes å stå i to ulike arbeidsfordelingstradisjoner. Prestene stod i håndverkstradisjonen, med vekt på formative prosesser i møte med enkeltmennesket, mens pedagogene stod i masseproduksjonstradisjonen, overfor grupper av deltagere. Når prosjektledelsen deles mellom disse to gruppene på et trosopplæringstiltak, i form av at pedagogen hadde ansvar for alt i et tiltak utenom gudstjenesten, som er prestens ansvar, oppstod spenninger.

Bildet kan utfylles av teologene Terese Bue Kessel, Hans Austnaberg og Karen Margrete Eikenes Mestad (Kessel et al., 2021) sin studie av presterollen i trosopplæringen. Forskerne identifiserte store og til dels sprikende forventninger til presten med mulighet for rolleoverbelastning. De fant en grunnleggende forventning blant menighetsråd, frivillige og ansatte om at presten skulle delta aktivt og omfattende i trosopplæringen. Dernest ble det forventet at prestens teologiske kompetanse skulle kvalitetssikre innholdet i planarbeidet og praktisk gjennomføring. For det tredje forventes det at presten var veileder og støttespiller for andre. En annen artikkel av de samme forfatterne viser at prestene ønsker å gi et tydelig bidrag i menighetens trosopplæring som vurderes som en sentral del av menighetsutvikling: «Prestane vil vera med å vidareutvikla trusopp-læringa og ønskjer å ta ansvar for teologisk utvikling. I eit lengdeperspektiv hevdar prestane i vårt materiale at deira deltaking i trusopp-læringa har gått seg til» (Austnaberg et al., 2021, s. 49).

Forholdet mellom kristen tro som jobb og som personlig tro tematiseres også av Sandsmark og Holmqvist (2018), men handler også om strukturelle forutsetninger knyttet til arbeidsfordeling og yrke. Forholdet mellom kristen tro som jobb og som personlig tro er interessant. Studien finner at prestene har et kollegialt fellesskap med fokus på søndagens pretekst. Prekenarbeidet gjør noe med deres personlige tro. Trosopplæringsansatte mangler et tilsvarende fellesskap som gir fordypning i kristen tro. Deres oppgaver vektlegger arrangementer gjennom planlegging, organisering og gjennomføring. På grunn av det store fokuset på punktuelle tiltak blir det et strukturelt problem. Felles forståelse handler også om teologi. Sandsmark og Holmqvist (2018, s. 80) fant ulike kirkesyn, ekklesiologier, i hver av menighetsstabene. Dette kommer til uttrykk når de ansatte

drøfter utfall og hensikt med trosopplæringsarbeidet og enkelte tiltak. Forskere påpeker et potensial for å utvikle metoder, verktøy og kultur for å kunne snakke om den underliggende motivasjonen formet av kirkesyn.

Når det gjelder frivillige, fremstår staben som et kollegium med faste møtepunkter, mens frivillige «først og fremst er enkeltpersoner eller noen løse grupper av frivillige som møter staben i trosopplæringen» (Sandsmark & Holmqvist, 2018, s. 8). Faglig og sosialt skjer det meste på dagtid, i arbeidstiden til de ansatte, mens frivillige ikke er til stede. Det blir dermed en utfordring å involvere frivillige i utviklingsarbeidet. Forskerne stiller også spørsmål om hvorvidt frivillige faktisk inngår i praksisfellesskapet (Sandsmark & Holmquist, 2018, s. 66). Samarbeidet i menigheten ble betegnet som forhandlinger, gitt kompleksiteten:

Samarbeid er ikke et enkelt arbeid sammen; man gir, tar, vurderer, føler, tolker og misforstår. Ofte dreier det seg om oppgaver som har ulik betydning for de forskjellige ansatte, samtidig som alle ansatte skal arbeide sammen i kulturelle systemer, og kultur virker forskjellige – både på de ansatte og på selve aktiviteten. Og noen ganger gjør de ansatte valg og handlinger som blir styrt av de kulturelle premissene. Følgelig skjer forhandling mellom ulike mennesker og ulike redskaper. (Sandsmark & Holmqvist, 2018, s. 76)

En menighetsstab kan fungere både som team og arbeidsgruppe, avhengig av behov og innsats. I sin masteroppgave undersøkte Berit Kristin Klevmoen (2016) samarbeidspraksis i fire menighetsstaber i Den norske kirke. Hun tok for seg innhold og hensikt med samarbeidet omkring gudstjenestene som inngikk i trosopplæringstiltak. Studien viser at samarbeidet skjer formelt, i avtalte planleggingsmøter, og i tillegg uformelt, idet profesjonsutøverne initierer kontakt ved behov. Samarbeidet er dermed både strukturelt og kulturelt. Ifølge Klevmoen er det særskilte innholdsmomenter i samarbeidet rundt gudstjenestene. Deltakerne fastsetter mål for gudstjenesten, avtaler fremdrift og ansvarsfordeling, har oppmerksomhet på å skape en sammenhengende og helhetlig gudstjeneste, fordeler og samordner konkrete oppgaver, holder hverandre gjensidig oppdatert og opplever at alle følger opp sitt ansvar. Klevmoen identifiserte to hovedkomponenter omkring gudstjenestesamarbeidet: forhandling av innhold i et praktisk samarbeid, samt et tematisk samarbeid med forhandling av helhetlig utforming av gudstjenesten. Profesjonsutøvernes involvering i

begge samarbeidsformene var ulik. Analysen beskriver utstrakt selvledelse i menighetsstaben. Kommunikasjon spiller en nøkkelrolle i en verdidrevet og velfungerende samarbeidspraksis:

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. (Klevmoen, 2016, s. 56)

Austnaberg (2017) har gjort en studie av samarbeid i trosopplæringen. Han har intervjuet kateketer, menighetspedagoger, trosopplærere og prester i seks menigheter. Austnaberg finner behov for rolleavklaringer, siden det er noe uklart hvem som har hovedansvaret for trosopplæringen (Austnaberg, 2017, s. 224). Fortsatt har prestene et hovedansvar for gudstjenestene, og her beskrives ulike typer av samarbeid. Rolleklarhet forsterkes av manglende arbeidsbeskrivelser, og noen informanter henviser til profesjonskamp.

Oppsummert viser disse studiene et tydelig mønster med to gjennomgående hovedfunn. For det første har trosopplæringsfeltet blitt etablert som et flerfaglig område hvor samarbeidet omkring oppgaveløsning fungerer bra. Tiltakene er årvisse og punktuelle. En slik prosjektorganisering kan bidra til tydeligere mål og et produkt som er regulert i trosopplæringsplanen. Det er satt mål, og det rapporteres på disse. Men at samarbeidet foregår, gir ikke utfyllende informasjon om hvordan det foregår. Noen utfordringer går på overlapping av kompetanse, noe som refereres til som rolleklarhet hvor ansvar ikke er formelt definert. Forskjeller mellom pedagogikk og teologi som fag forsterkes av personlige og ekklesiologiske motsetninger. Her ligger en kime til profesjonsstrid som med fordel kan følges opp i videre forskning.

For det andre påviser studiene at selv om samarbeid omkring konkret oppgaveløsning fungerer bra, rapporterer profesjonsutøverne om mangel på en overordnet strategi. Dette er tankevekkende i og med at trosopplæringen er styrt gjennom et detaljert planverk utarbeidet av menigheten og godkjent av bispedømmekontoret. Funnet indikerer at det er behov for å tydeliggjøre grunnleggende verdier og visjoner i arbeidet. Det kan bidra til felles forståelse både for de i menighetsstaben som aktivt inngår



i trosopplæringsarbeidet og for andre. Funnet synliggjør en utfordring ved profesjonalisert arbeid, nemlig sektorisering og fragmentering. Det er ofte utfordrende for profesjonsutøvere og for menighetsråd å tematisere helheten og prioritere i mer langsiktige satsinger.<sup>2</sup> For å skape helhet, holder det ikke å kartlegge delene. Kartlegging og rapportering er verdifull synliggjøring, men utgjør bare en begynnelse. Synergier oppstår hvor to pluss to blir mer enn fire (Huxham & Vangen, 2013).

Strategiarbeid (se kapittel 9) forutsetter kreativitet og kommunikasjon. Det bidrar til at helheten blir større enn summen av delene. For eksempel skal lokal trosopplæringsplan fungere både som strategiplan og handlingsplan. Det er avgjørende å balansere disse to funksjonene. Skal planen virke etter sitt formål, må den være tilstrekkelig håndterlig og passe overordnet. Den må romme både tiltak, aktiviteter, visjoner og verdier. I vid forstand er strategi å besvare spørsmålene «Hvor er vi?», «Hvor vil vi?» og «Hvordan kommer vi dit?». Strategi betyr en overordnet refleksjon om hvordan man skal komme seg fra nåværende tilstand til en ønsket fremtidig posisjon. Gjennom strategi kobles det kortsiktige initiativ med det langsiktige visjonære. Dersom det legges for mye vekt på tiltak og aktiviteter, står planen i fare for å bli preget av opplisting og utredning. Da reduseres den til administrasjon og mister sitt strategiske potensiale. Det er viktig å forbedre balansen og sammenhengen mellom strategi og handling, samt en utvikling fra selvbestemmelse til selvledelse (Sirris, 2014).

Mye utviklingsarbeid starter i beskrivelser av situasjonen og kontekst – som et middel, ikke et mål. Siden omgivelsene er i forandring, er det avgjørende å kartlegge kontekst og reflektere i fellesskap over grad av samsvar mellom ønsker, behov og tilbud. Det er atskillig mer utfordrende å finne ut av «Hvor vil vi, og hvordan kommer vi dit?». Dermed er det enklere å arbeide med situasjonsrapporter fremfor strategiarbeidets utfordrende veivalg, profilering og prioriteringer. Her ligger en klar lederutfordring idet menighetene bør utarbeide egen visjon, et bilde av en ønsket fremtid. Visjonen for Den norske kirke kan eventuelt brukes,

---

2 De følgende avsnittene bygger på min kronikk «Hvor vil vi med menighetsplanen?» i *Vårt Land*, 8. januar 2021.

«Mer himmel på jord». Kirkens fire kjerneverdier kan også løftes frem; bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende. Verdier bygger bro mellom idealer og handling, og knytter sammen liv og lære (se kapittel 10). Det er viktig for menigheten å drøfte hva visjonen og verdiene betyr i praksis. Menighetene har tilgang til rike kilder i Bibelen og i den kristne tradisjonen med tanke på ekklesiologi og identitet. Inspirasjon til å utforme visjon og verdier kommer både gjennom samtaler, i felles refleksjon og i bønn. Å løfte blikket ut over aktivitetsmylderet vil hjelpe menighetene til å spisse og profilere sin satsing. Det handler ikke bare om *hva* menigheten gjør, men *hvorfor*. Det er derfor avgjørende at profesjonene også initierer og blir invitert inn i strategiprosesser.

## Samarbeid og kjønn

Samarbeid avhenger av en rekke faktorer, slik analysen hittil har vist. I denne andre empiridelen av kapitlet, skal jeg kortfattet se på samarbeid og kjønn. I Den norske kirke har temaet blitt aktualisert som del av kartlegging av arbeidsmiljøet (se kapittel 2 og 3).

Kirkerådet vedtok å kartlegge arbeidsmiljøet til kvinnelige prester i Den norske kirke. Undersøkelsen ble gjennomført av Rambøll i 2021, som sendte spørreskjema til alle kvinnelige prester i Den norske kirke. 394 personer av de som mottok undersøkelsen har svart, hvilket tilsvarer en svarprosent på 78 (Rambøll Management Consulting, 2021). Et hovedfunn er at 80 prosent av respondentene opplever full likestilling i Den norske kirke. De kvinnelige prestene føler seg like respektert i arbeidet som sine mannlige kolleger, og mener de blir lyttet til på lik linje. Dette er et høyt tall, men samtidig rapporterer den resterende femtedelen av respondentene at ulikt syn på kvinnelige prester fører til krevende kollegarelasjoner, samt at de ikke blir behandlet, eller lyttet til, på samme måte som sine mannlige kolleger. Hver fjerde som svarte rapporterer at beslutninger ofte er fattet før de blir involvert. Videre opplever 90 prosent at de har en likestilt lederrelasjon og samme rammevilkår som de mannlige prestene. Eksempelvis opplever de kvinnelige prestene å få tilbakemeldinger av samme omfang og typer som de antar at mannlige kolleger får. Kvinnene får også samme kontorforhold

og ordninger for studiepermisjon. Men det synes å være krevende å tematisere saken:

Jeg opplever at vi aldri snakker om standpunkt i forhold til kvinners preste-tjeneste. Jeg blir fortalt at jeg har kollegaer som ikke respekterer eller kan forrette sammen med kvinner, men det blir aldri snakket om blant oss prester i prostiet. Jeg opplever ikke at ledelsen tar et generelt ansvar, setter temaet på dagsorden eller noen gang har uttrykt tydelige forventninger til samarbeidet mellom kvinner og menn. Etter biskopenes uttalelse har prosten fortsatt ikke satt dette temaet på dagsorden. (Rambøll Management Consulting, 2021, s. 16)

25 prosent av respondentene godtar at mannlige prester av teologiske begrunnelser reserverer seg fra å jobbe med kvinnelige prester. 20 prosent av de som svarte opplever at ulikt syn på kvinnelige prester fører til krevende kollegarelasjoner. Det er ikke slik at eldre kvinnelige prester aksepterer reservasjon sammenlignet med hva deres yngre kolleger gjør: «Det er overraskende små forskjeller i andelen som aksepterer samvit-tighetsreservasjon på tvers av aldersgruppe, ansiennitet og stillingskate-gori» (Rambøll Management Consulting, 2021, s. 34).

Det er flere funn som viser kritikkverdige forhold ved arbeidsmiljøet. Hver sjettede kvinnelige prest opplever ofte at det er en forventning om at de tar oppgaver som mannlige kolleger har mindre lyst på. 10 prosent opplever at pårørende foretrekker en mannlige prest til viktige oppgaver. Men det må understrekes at dette ikke nødvendigvis skyldes reservasjon fra mannlige kolleger, men kan komme fra andre i menigheten eller pårørende. Eksempelvis rapporterer hver fjerde kvinnelige prest om at de har fått kommentarer om utseende og alder som oppleves ubehagelige:

Jeg har flere ganger fått omtalt mitt utseende og alder på en måte som jeg opplever nedsettende. Dette utelukkende fra personer som ikke er ansatt i Den norske kirke. Typisk eldre menn jeg har møtt i forbindelse med gravferd o.l. Det er vanskelig å vite hvordan jeg skal møte dette, når jeg er en autoritetsperson og de i en sårbar posisjon. (Rambøll Management Consulting, 2021, s. 22)

Det er vel å merke betydelig forskjell mellom bispedømmene i hvilken grad kvinnelige prester har fått spørsmål ved deres kvalifikasjoner fordi de er kvinner. Det er flest respondenter i Møre (29 %) og Nidaros bispedømme (26 %) som har denne erfaringen. Mange har opplevd uønskede hendelser basert på at de er kvinnelige prester. Nidaros har høyest

andel, med 40 prosent, mens de andre bispedømmene ligger mellom 24–37 prosent.

I debatten omkring kvinners prestedtjeneste og mannlige presters reservasjon, har det vært brukt ulike argumenter. Kirkens ledelse har henvist til arbeidsmiljøloven § 4-1 som pålegger arbeidsgiver å legge til rette for et forsvarlig arbeidsmiljø (se kapittel 4). Arbeidsgiver har plikt til å legge til rette for at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas gjennom arbeidet. Heller ikke skal arbeidstakere utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Dersom det finner sted, har arbeidsgiver aktivitetsplikt ifølge likestillings- og diskrimineringsloven § 26. Det betyr at arbeidsgiver skal iverksette tiltak for å endre situasjonen. Samtidig har det i den offentlige debatten vært argumentert for at kirken bør romme ulike syn på kvinners prestedtjeneste så lenge dette synet er teologisk velbegrunnet. Her ligger en spenning mellom hva som plasseres i rammen av en arbeidslivslogikk, styrket av allmenn lovgivning, og hva som settes innenfor rammene av en teologisk profesjonslogikk hvor kirkelig tradisjon gis forrang. Argumentasjonen hentes fra ulike institusjonelle rammer som ikke sammenfaller helt (Grimstad, 2021b).

## Samspill i arbeid og ledelse

De empiriske studiene som har undersøkt samarbeid i Den norske kirke, får tydelige implikasjoner for ledelse i kirken. Det er en erkjent utfordring at samarbeid ikke alltid fungerer som ønsket. En utbredt grunn er profesjonsgrenser som gir skille mellom «oss og dem». Det kan hindre konkret samarbeid og innovasjon. Jeg har tidligere beskrevet hvordan *new public management*-reformene vektla klar plassering og definering av ansvar for en avgrenset enhet og desentralisering. Ifølge ledelsesforskeren Morten Hansen (2009), bidrar det ikke til samarbeid over grenser, siden fokuset vil være på oppgaver og resultater i den enkelte enhet i stedet for suksess i andre deler av organisasjoner hvor lederen ikke har ansvar.

Ledelse av samarbeid innebærer å utnytte kunnskap hos alle involverte, men også identifisere barrierer. Hansen (2009) oppgir fire hindringer mot samarbeid. De to første gjelder holdninger, og de to siste angår organisering. Det første kalles *Ikke oppfunnet her*. Det betegner lukkede grupper

som ikke søker impulser og kunnskap utenfra, altså en silotenkning. Her har profesjonene en potensiell utfordring. Man kan ønske å løse utfordringer internt med den viten og teknologi man allerede besitter. Er selvbildet høyt, vil man heller ikke gi andre inntrykk av å ha problemer. Det andre hinderet er *Klar deg selv*. Her kommer konkurranseelementet inn. Deltakerne vil ikke dele kunnskap eller ressurser med andre grupper, og prioriterer egne mål. Det tredje kalles *Søkebarrieren*, og hindrer de som leter etter ressurser og informasjon. Det kan skyldes avstand eller mangel på kommunikasjon. Den fjerde er *Overføringsbarrieren*, og betegner at kompetanse ikke deles på tvers av organisasjonen. Hansen (2009) reiser også et viktig spørsmål om samarbeid er verd innsatsen. Det er viktig å ha en kritisk holdning, siden samarbeid sjelden er noe man gjør for å spare tid, men for å få et bedre resultat. Det kan medføre at synergien ved samarbeid overvurderes. Mulighetskostnaden viser hva man alternativt kunne gjøre med ressursen i tid, personell og økonomi som inngår i samarbeidet. Samarbeidskostnaden er det som kreves ekstra ved å arbeide over ulike typer grenser. Hansen (2009) anbefaler at ledere har god oversikt over organisasjonens samlede kompetanse og raskt kan initiere samarbeidskonstellasjoner, og vurdere når det er relevant og når det kan utelates.

## Oppsummering

Menigheten er en arena for mange profesjoner med høy kompetanse som representerer ulike profesjoner. I dette kapitlet har jeg satt søkelyset på menigheten som profesjonskontekst med mange yrkesgrupper på samme arbeidssted, noen ganger side om side, andre ganger i mer interaktivt samarbeid. Selv om Den norske kirke er en tydelig profesjonspreget virksomhet, har dette perspektivet i liten grad blitt anlagt i tidligere forskning. Kapitlet har særlig fokusert på relasjonen profesjonene i mellom gjennom å belyse sentrale begreper for samhandling gjennom distinksjoner for samarbeid og tverrfaglighet. En viktig innsikt er at et mer presist språk for ulike typer samhandling kan bidra til å forstå, analysere, evaluere og forbedre samarbeid og tverrfaglighet. Dette er ikke en oppgave kun for profesjonsutøverne alene, men også for ledere. Ledere i profesjonspregede

organisasjoner som Den norske kirke kan reflektere over relasjonen til selvledede profesjonsutøvere. De kan spørre om profesjonsutøverne og organisasjonen har felles forståelse av mål og verdier. Hvorvidt virksomheten er preget av sektorisering eller helhetstenkning, kan være tema for en tverrfaglig samtale blant de involverte. Gjennom dialog som kommunikasjonsform kan felles mål utformes på grunnlag av verdiavklaringer. Dette er tidkrevende. Derfor er det også en lederoppgave at det blir satt av tid, for at slike samtaler blir prioritert. Maktdimensjonen spiller også inn i når det gjelder samarbeid, og er et tema som behandles i kapittel 8. Å skape samspill er et felles prosjekt mellom profesjonsutøvere, ledere og menighet. Mye står på spill for profesjonene. Det skal jeg nå se nærmere på gjennom oppfatningen av arbeidet som et kall.