

LEDERVEILEDNING

Generelt om opplegget:

Hver samling er beregnet å kunne vare 2 til 3 timer, og det er viktig at den som leder har gjennomtenkt hvor mye tid som trengs til de ulike tema, og hvor mye tid som skal brukes til presentasjon av tema, gruppearbeid og felles drøfting av tema.

Noen power – point (PP) gir mulighet for å drøfte problemstillinger i plenum, og det kan være at den som presenterer tema opplever at enkelte PP er det viktig for oss å reflektere over og ta tid til å drøfte spesielt.

Det er viktig at den som leder samlingen er trygg på innholdet i det som presenteres og evner å sammenfatte gruppearbeidet, og om mulig trekke noen praktiske konklusjoner om hva som eventuelt må arbeides videre med lokalt i forhold til tema som har vært drøftet.

Det mest naturlige er at det er den lokale kirkeverge som forbereder seg til å lede samlingen, men det kan jo også være en prest. Lokalt bør dere vurdere om arbeidsheftene skal deles ut på forhånd eller om de får den på første samlingen. Teksten som er knyttet til den enkelte PP er hjelpetekst til å forstå, og gir mulighet for refleksjon. Dersom det er ord og begreper i teksten som er vanskelig å forstå, så bør det tas tid til å snakke om det.

Den som leder samlingen bør også vurdere om det er PP som skal hoppes over, fordi den ikke er relevant for vår stab.

SAMMEN OM Å UTVIKLE KIRKEN

Samling 1.

Læringsmål for samlingen:

- * **Styrke refleksjonen om den lokale kirkes omdømme**
- * **Reflektere service og kvalitet som viktig for kirkens virksomhet**

1. Innledning

”Sammen er vi sterke” – et slagord som har en positiv klang, men vi vet også litt om at det ikke bestandig er like lett på en arbeidsplass med ulike faggrupper og personligheter.

Utvikling – er det nødvendig ? – Det alvorlige er at dersom det ikke skjer utvikling for organisasjoner og mennesker, så vil det føre til avvikling. Derfor er

det viktig at tema kommer på dagsorden. Det er mange organisasjoner som lever av ”repetisjon” og arbeidsoppgavene og tidspress fører til at det skjer lite evaluering og refleksjon over hvorfor gjør vi det vi gjør. I dette første tema ønsker vi å ta opp noen overordnede problemstillinger, for å skape refleksjon om hvorfor vi gjør det vi gjør og om det vi gjør er med kvalitet

Bilde 2:

Ta dere tid til å drøfte litt hvordan dere snakker om deres egen arbeidsplass. Måten vi snakker om vår arbeidsplass påvirker sterkt hvordan vi trives på arbeidsplassen.

Ansatte er den beste ambassadør for arbeidsplassen og hva den står for. Positivt snakk om arbeidsplassen har stor smitteeffekt og fungerer rekrutterende både i forhold til medlemmer og mennesker som kan tenke seg å arbeide i kirken.

Kirkens ansatte er flinke til å utføre gode tjenester i menighetene, og det er viktig å bruke tid på planlegging og utførelse av tjenester, men det er viktig i en stab å sette av tid og ressurser på å utvikle arbeidsmiljø og relasjoner, slik at utførelsen av tjenester skjer i et godt miljø.

Bilde 3.

Hva er ”omdømme” om kirken her hos oss ? - Er det viktig at kirken har et godt omdømme eller er det likegyldig for de ansatte/folkevalgte ?

Drøft to og to om hvilket ”omdømme”/image kirken her har ?; tenk både hva de sier som er innenfor og de utenfor, hva media sier og hva politikerne sier ? – Bruk litt tid på å samle opp innspill fra deltakerne.

Det er klart vi kunne ha gjort en undersøkelse blant befolkningen om hvordan omdømme er, men sammen vil dere kunne samle opp noen inntrykk som samlet sett vil gi et noenlunde riktig bilde. Det er viktig å være ærlig, våge å ta tak i problemstillinger som kan være utfordrende knyttet til dette tema.

Bilde 4.

2. Hva er omdømme ?

”Omdømme” er et trendord, og mange virksomheter bruker mye ressurser for å analysere omdømme og styrke omdømme. Omdømme er viktig og det er viktig å gjennomtenke hva det betyr for ansatte og for virksomheten.

Den enkle definisjonen er: ”Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon.”

Omdømme kan bygges opp ved faktisk kunnskap om hva virksomheten utfører og hva folk ser og opplever. Eller det kan mer bli knyttet til en rykte eller omtale av virksomheten.

Dette er ingen eksakt vitenskap, men mennesker legger stor vekt på hvordan virksomheter omsnakkes. Omdømme kan snakkes ned eller opp, og vi ønsker at dere reflekterer litt over det.

Organisasjonsidentiteten er viktig både for medlemmer, ledere og ansatte i organisasjonen. Positiv oppmerksomhet for organisasjonen vil påvirke sterkt de som knyttes til organisasjonen.

Omdømme og arbeidsfellesskap er knyttet sammen. Rykte om arbeidsplassen er knyttet til brukere som sprer gode eller dårlige ”fortellinger” om møte med kirken. Å arbeide i kirken er å leve eksponert i møte med mennesker i livets ulike faser, og det er viktig at vi er bevisst dette.

Bilde 5:

Hvem har ansvar for omdømmebyggingen ? – Selvfølgelig alle ansatte og folkevalgte i kirken. Dere vil på en spesiell måte representere kirken, og det er naivt å tro at det ikke er slik. Kirken er en stor organisasjon med lange tradisjoner, og det å være folkevalgt eller ansatt i kirken vil medføre at folk ser, tolker og omtaler de som er knyttet tett opp til denne kirken.

Sammen om å utvikle kirken handler om å sette lys på hvordan vi fungerer, hvordan vi samhandler, hvordan vi løser oppgaver og utfordringer en står over for. Ansatte i kirken er stort sett veldig gode på aktiviteter og gjennomføring av oppgaver som er fastsatt, men noen ganger er det lurt å våge å stille noen selvkritiske spørsmål ikke for å bryte ned, men å rette blikket framover og få ny energi til det som ligger foran.

Bilde 6:

En brutal sannhet. En dårlig erfaring kan bli ”sementert”; slik er kirken. Det er viktig i møte med mennesker at vi framstår på en skikkelig og profesjonell måte. Det er sårbart for kirken å få mange dårlige fortellinger på bygda.

”Selverkjennelse”/vurderinger. – Det er lurt å reflektere over hvordan vi framstår, hvordan vi arbeider, hva preger våre tjenester til befolkningen.

Service har en sentral plass i salgsbedrifter/markedsorientert virksomhet – og det er viktig for kirken å gjennomtenke hvordan vi framstår i møte med ”brukere”/menighetslemmer.

Vi vet mye om hvor sårbart det er å bli møtt med avvisning og stengte dører – og vi må våge å reflektere det innen kirken. Kirken oppfattes som en ”bedrift” som har stor makt – og derfor er det viktig å være bevisst hvordan vi møter folk, hvordan vi snakker med folk.

Samtidig er det viktig å understreke at service og grensesetting hører sammen. Men grensesetting kan formidles med en serviceholdning. – Service er ikke å si JA til alt og alle, men service er også å si ”nei” på en skikkelig måte, og en slik måte at folk forstår og godtar, selv om de kanskje ble skuffet.

Våre ”brukere” forventer å få hjelp/forventer å bli tatt på alvor – og de forventer ofte noe mer fra oss enn i andre sammenhenger!

Ansatte må involveres i å gjøre den lokale kirken til en god arbeidsplass og en god tjenesteyter overfor lokalbefolkningen. Det gjør seg ikke selv. Det kreves at alle bevisstgjør sin egen rolle og hvordan vi utnytter hverandre, for å skape et godt og positivt samspill.

Bilde 7:

Innen kvalitetstenkning snakkes det om ”Kjerneytelsen” og ”serviceytelse”. ”Kjerneytelsen” er det mennesker kommer for å få, har forventninger om å få, mens ”serviceytelsen” er innpakningen/krydderet – det som bidrar til at det ”ble noe mer”/god/dårlig opplevelse.

I kirken ytes en tjeneste i møte med mennesker og normalt får mennesker det de kommer for å få. Det er viktig å være bevisst på at kirkelige ansatt tjenesten i møte med mennesker blir en god opplevelse for folk. Tjenesten blir noe mer enn det en forventet å få, en opplevde et møte med ansatte som viste omsorg, var forekommende, hyggelig og gjorde møte til en god opplevelse. – Det er totalopplevelsen som er utgangspunktet for opplevelsen av kvalitet og det omdømme som skapes.

Bilde 8:

Dette siste bilde utfordrer og samler litt om hvordan omdømme positivt bygges; Selvfølgelig er det selve tjenesteinnhold og utførelse, men begrepet ”Sannhetens øyeblikk” sier noe om der og da – opplevelsen som vi ikke kommer utenom, det er avgjørende hvordan vi møter de mennesker som oppsøker kirken og dens tjeneseter og aktiviteter.

”Sannhetens øyeblikk” er avgjørende – det gjelder alltid i møte med mennesker, det første møte, den første kontakt har betydning for hvilken opplevelse, hvilken følelse mennesker bærer med seg etter ”møte”. ”Første – gangs – inntrykk” er en der og da opplevelse og gjøres bare en gang, og det kan prege fortellingen om kirken.

Rolleforståelse og rolletrygghet for de ansatte i kirken. Samling 2

Læringsmål for samlingen;

- **Få kunnskap om organisering og styring av kirken**
- **Skape forståelse for de ulike rollene de ansatte har**

Bilde 1: Innledning

I denne samlingen skal vi drøfte roller som de ulike ansatte og folkevalgte i DnK. Det er viktig for ansatte og folkevalgte i vår kirke å ha noe innsikt i dette området, vite litt om hvordan kirken styres og ledes. Samtidig er det viktig for de ansatte og folkevalgte å finne sin plass og rolle innen den kirkelige organisasjon, slik at det ikke medfører uklarhet i roller og som kan føre til spenninger og konflikter.

”Kirken er ingen organisasjon.” - Dette utsagnet kan vi høre til tider. Kirken har de senere tiår fått flere ansatte, og det kreves at kirkens ledere blir mer profesjonelle arbeidsgivere, dette får også konsekvenser for kirken som organisasjon, og bevissthet om både de generelle trekk og de spesielle trekk som kjennetegner kirken som organisasjon.

Det er viktig å vurdere hva som er relevant å stoppe opp for innen dette tema. Her vil det variere en del i forhold til menighetens størrelse og om det er en eller flere menigheter i kommunen.

Bilde 2: Mange brikker.

Framstår vi som et lag med ulike roller og posisjoner eller er det enkeltbrikker som bedriver sitt spill. Det er viktig å være trygge på sitt handlingsrom i forhold

til oppgaver en skal løse, og samtidig ha innsikt i andres handlingsrom og maktområde.

Bilde 3: Rolletrygghet

Trygghet er en forutsetning for å gjøre en god jobb. Det innebærer at en må kjenne til egen og andres rolle, for å kunne spille sammen på en god måte. Det er klart at en kan drøfte dette tema mye, dersom dette er viktig og at denne problemstillingen er relevant, eller en kan velge å bruke mindre tid på dette. Mange steder slurves det med stillingsbeskrivelser, og det er viktig at det berøres i denne sammenheng. Drøfting av stillingsbeskrivelser er en viktig del av den årlige medarbeidersamtalen, og stillingsbeskrivelser bør justeres i henhold til hvordan stillinger kan utvikle seg.

Bilde 4: Forventninger.

Før vi drøfter litt hvordan kirken er organisert, så vil vi stoppe litt opp for begrepet forventninger. Ansatte må forholde seg til ulike forventninger; de formelle som er nedfelt i stillingsbeskrivelser og retningslinjer, de ytre forventningene som oppleves ulikt for de ulike stillingene, men det er viktig å reflektere over at alle kirkelige stillinger blir utsatt for eksponering og ytre press/forventninger kan være krevende å forholde seg til. I tillegg kommer egne forventninger som også er svært forskjellig i en kirkestab.

Forventninger kan være krevende, men det er også ganske frustrerende dersom det ikke var forventninger til de som er ansatt i kirken. De ansatte må finne en god forventningsbalanse som er til å leve med, og noen takler forventningspress bedre enn andre, mens noen blir lett stresset av det.

Det er lurt å utfordre de ansatte litt på dette tema, for det er ofte uuttalte forventninger også mellom de ansatte. Dette kan skape usikkerhet for enkelte, og særlig for de som har veldig store forventninger til seg selv, og som sliter med å føle at en ikke rekker alt som forventes.

Bilde 5: DnK en organisasjon og et trossamfunn

Det er viktig å være bevisst i dag på at selv om DnK blir mer løs fra statlig styring, så er det en kirke som må følge lovverk for forvaltning av mennesker og ressurser, og være åpen for innsyn og kontroll. Kirken er bundet av generelle regler for norsk arbeidsliv som må reflekteres, for eksempel; forvaltningslov, offentlighetslov, arbeidsmiljøloven, arkivloven.

Kirken er et off. organ med de konsekvenser det får. Dette er det viktig at ansatte er bevisst på og forstår, for mange tenker på kirken som en frivillig organisasjon eller fri – menighet.

Kirken er en del av den offentlige sektor – og det stilles krav til kirken ut fra det.

Bilde 6: Sentrale lovverk.

Vi skal stoppe opp ved noen sentrale lover i Kirkeloven.

Viktig å ha kunnskap om og forståelse for denne loven og intensjonen i loven, slik at en opptrer ryddig og klart både lokalt og sentralt i kirken.

§ 9 Menighetsrådets oppgaver.

Dette er en krevende lovformulering som det er viktig å skape en åpen drøfting om i menighetsrådene. ”Ha sin oppmerksomhet på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristne liv.....” kan lett føre til at tankene går i alle retninger og en frustreres over alt som ikke blir gjort.

Hvordan fungerer samspillet mellom menighetsrådet og de ansatte ? –
Anerkjennes menighetsrådet som et reelt styringsorgan ?

Bilde 7:

§ 14 Kirkelig fellestråds oppgaver

Denne paragrafen er mye mer konkret enn § 9, og det medfører at også menighetsrådene ønsker å drøfte disse sakene, for de opplever disse sakene mer konkret å engasjere seg i og finne løsninger på. Intensjonen med kirkeloven er å fordele den lokale styring mellom menighetsråd og fellestråd, og ved det kunne sette fokus på ulike oppgaver i de to råds organ.

Menighetsrådet og fellestrådet er soknets to organer med ulike funksjoner. Der hvor menighetsrådet og fellestrådet er det samme organet, så er det allikevel viktig å skille på saksbehandling og saksoppfølging i henhold til § 9 og § 14.

Bilde 8: Kirken har to arbeidsgivere.

Det snakkes om embetslinja og rådslinjen i kirken, og disse arbeidsgiver-linjene har historisk ulik forankring. Det er vel 16 års siden at Kirkemøte vedtok å innføre to arbeidsgivere i kirken. Det er pågående drøftinger om hvordan framtiden vil bli, men det er viktig å ha bevissthet om nåværende arbeidsgiverstruktur og ha respekt for denne strukturen.

Bilde 9:

Disse to arbeidsgiverne må hele tiden samhandle, finne felles løsninger og disponere sammen det lokale personalet for å løse felles oppgaver. Hvordan er det hos dere, fungerer dette samarbeidet godt ? – Det er viktig å være ærlig om dette og sikre at det ikke blir energilekkasjer på grunn av at de lokale lederne ikke samhandler.

Rollen som arbeidsgiver er viktig å drøfte; hva betyr det lokalt ?

Dette rettes forventninger til ledere både fra folkevalgte og ansatte, og det er viktig å kunne være trygg på disse forventningene.

Vi vet at det stilles store krav til ledere i dag, og for å kunne lykkes som leder må også omgivelsene akseptere lederrollen og sikre at lederne har mulighet til å utøve sin lederrolle.

Bilde 10:

”Menigheten – et levende fellesskap og en del av en større sammenheng”. – Det er viktig for alle ansatte i kirken å være seg bevisst å være en del av et lokalt, nasjonalt og internasjonalt fellesskap som har felles visjoner og mål.

KOMMUNIKASJON

Samling 3:

Læringsmål for samlingen:

- **Gjennomtenke hvordan den enkelte kommuniserer og hvordan vi i staben kommuniserer med hverandre.**
- **Lære noen kommunikasjonsregler og bevisstgjøre viktigheten av å arbeide med å utvikle god kommunikasjon**

Bilde 1.

Hva tenker dere når dere hører ordet kommunikasjon ? – La ansatte reflektere litt over det i starten.

Dette tema kunne vi snakket mye om og brukt mye tid på – og trent på. Kommunikasjon er nøkkelen for å utvikle relasjonene i staben, og dårlig kommunikasjon kan utvikle konflikter. Derfor er det viktig å reflektere over hvordan kommunikasjonen fungerer, og hvordan den enkelte kommuniserer.

Bilde 2.

Ordet ”communicare” betyr; Gjøre felles (commun – felles, care-gjøre)–. Skape felles virkelighet. Det er stor forskjell på enveis informasjon og kommunikasjon. Noen tenker at de kommuniserer når de informerer, men det er viktig å forstå forskjellen. Kommunikasjon er å skape felles virkelighet. Snakke sammen til virkeligheten er omforent.

Vi kan synes vi er gode på kommunikasjon, og samtidig vet vi hvor lett det er å bli misforstått og at kommunikasjon fører til spenning/konflikt, bl.a. er det mange som ikke er klar over sitt kroppsspråk og væremåte, måten en sier ting på eller unnlater å si fra om.

Bilde 3.

Hva handler kommunikasjon om;

Å snakke sammen er ikke det samme som å nå frem til hverandre. Det vil alltid være ”støy” på linja i kommunikasjonen – og vi kommuniserer hele tiden. Det handler om et individ med sin ”bagasje” som skal nå fram til et annet individ med sin ”bagasje”

Det er noen dilemma vi må bevisstgjøre i forhold til medarbeidere , alle har sine erfaringer med seg som påvirker kommunikasjonssituasjonen..

Målet er at vi kan bli hørt og forstått, og at vi kan lære oss til å lytte og å oppfatte, slik at vi kan ta i mot og forstå det som blir sagt.

Viktig å være bevisst på å skille sak og person – det er ofte noe av det vanskeligste, vi bærer med oss ”fordommer” som preger samtalen.

Vi snakker ofte om verbal/non-verbal-kommunikasjon. Sikre at den andre forstår innholdet i de ordene som blir sagt, og at ikke noe av ”fordommene” hindrer en i å høre budskapet.

Vi vet mye om at følelser og temperament strekt påvirker kommunikasjonen, og styrer sterkt hvordan kommunikasjonen blir forstått og tolket. Det kan være relevant å fokusere litt på dette, da dette ofte skaper uro i tette relasjoner som små kirkestaber er.

Bilde 4.

Kommunikasjonsregler.

Vi skal stoppe opp ved noen ”krevende” regler for kommunikasjon. Tenk gjennom hva som er mest relevant i deres sammenheng. Den viktigste regel er å snakke i ”Jeg –form ”, ansvarliggjøre den enkelte på sin kommunikasjonsmåte. Noen har en svakhet at når noen har sagt noe dumt eller gjort noe dumt, så blir vedkommende generelt fordømt, og ikke holde fast i nettopp det som var dumt. Faren med generalisering er at en kan bli mer opptatt av hvem det er som mener enn selv meningsinnholdet og det eventuelt vedkommende har gjort eller sagt.

Bilde 5.

Kroppsspråket er en viktig del av kommunikasjonen. Noen har et tydeligere kroppsspråk enn andre, og noen har et kroppsspråk som i enkelte situasjoner ”sier” noe annet enn det ordene ”sier”. Det er interessant i en stab å drøfte litt hvordan kroppsspråket er ulikt og hvordan det benyttes i kommunikasjonen, og særlig i forbindelse med møter.

Bilde 6.

AKTIV LYTTING – hva er det ? – Det er forskjell på passiv lytting og aktiv lytting; kroppen, ”stemme”, blick viser om du faktisk lytter. Små ord og blick kan fungere som døråpner; ”dette vil jeg høre mer om”. Noen lytter også på en ”likegyldig” måte, og det kan oppleves enten sårende eller provoserende.

Aktiv lytting er særlig viktig i forbindelse med møter. Noen kan ta bort engasjement og motivasjon for deltakelse i samtalen ved å vise med kroppen at dette er ”uinteressant”, og det andre sier angår meg ikke – og jeg tenker på mitt.

I aktiv lytting kan det også være lurt å kjenne litt til forskjellen på rådgivning og veiledning; ikke med en gang gi råd, men hjelpe vedkommende selv til å reflektere og komme fram til en konklusjon.

Bilde 7.

Bevisstgjøring om kommunikasjon mellom mennesker i en stab er avgjørende for kvaliteten i det arbeidet som utføres. Det merkes fort mellom mennesker om kommunikasjonen er god og velmenende.

Bilde 8.

Det er viktig å reflektere over noen kommunikasjonsutfordringer som vil kunne oppstå i en stab. Uansett er det viktig å skape en kultur hvor en snakker til og ikke snakker om hverandre, uansett posisjon og ”makt” har en åpen kommunikasjonskultur. Trygghet og god kommunikasjon hører sammen.

SAMARBEID I PRAKSIS**Samling 4:****Læringsmål for samlingen:**

- **Gjennomtenke hva er samarbeid i den lokale virksomhet**
- **Bevisstgjøre viktigheten av å samarbeide og utvikle samarbeidsevnen**

Bilde 1**1. Innledning.**

Mye som kalles samarbeid er ikke samarbeid, men instruksjon. Noen forteller hva andre skal gjøre – og det er greit, men det er ikke det vi mener med samarbeid.

For å lykkes i dagens arbeidsliv må en kunne og ville samarbeide. Det er viktig å drøfte konkret hvordan vi samarbeider på en arbeidsplass, hvordan vi sammen utnytter våre totale ressurser på en hensiktsmessig og god måte. Det er ikke alt

det er hensiktsmessig å samarbeide om, men det er veldig mye mer vi kan samarbeide om enn det som normalt gjøres i dag.

Liker du best å samarbeide eller liker du best å jobbe alene? – Et spørsmål en kan utfordre de ansatte med, ”alle” liker jo begge deler. Det er ikke å legge skjul på at medarbeidere har ulike preferanse, og noen er lite trent på samarbeid, og leverer best når en jobber alene. Opplever at samarbeid er mye tidsspill. Andre er helt avhengig av å jobbe tett med andre, for å kunne finne glede i arbeidet.

Bilde 2:

Det er mye lettere å snakke om samarbeid enn å praktisere det – og det må vi være ærlige på. Særlig innen kompetansebedrifter hvor det er sterke faggrupper, så er det ikke lett å samarbeide. Det krever tid og vilje, men dårlig samhandling er sårbart og kan gå på troverdigheten løs. Derfor er det viktig for kirken å arbeide med å utvikle gode arena for samarbeid.

Bilde 3:

Det greske ordet for samarbeid er ”synergieia”. – Synergi; energi som flyter sammen.

I en stab er det ulike kompetanse og det er en stor verdi som vi kanskje enda mer kan utnytte, og kanskje er det noen som har mer å bidra med i ulike sammenhenger og som gjerne vil bli brukt.

Det er viktig å reflektere over hvordan vi samarbeider/hvordan vi utnytter hverandre, fordi vi utvikler særegenheter som gjør at det kan være krevende å samarbeide. Noen blir slik at de vil samarbeide på ”sine” premisser. Det er greit å samarbeide, bare det blir slik som jeg vil. Det er jo dessverre slik at mye av det vi kaller samarbeid ligner mer på instruksjon, at noen forteller andre hva de skal gjøre. Samarbeid handler om at de ulike aktørene får mene noe om det som en skal ”arbeide sammen” om.

Samarbeid utfordrer ofte våre ulikheter som mennesker. I samarbeidssituasjonen vil ulike personligheter og ulike meninger brytes, og det kan være krevende, men stort sett veldig givende.

Bilde 4:

Vi må våge å stille de kritiske spørsmålene; Er vi i stand til å samarbeide? – Og er det ønskelig med mer samarbeid? – Det er viktig å tenke over hva det er lurt å samarbeide om og hva det er lurt at den enkelte gjør alene, det er ikke alt som en skal bruke tid til å samarbeide om.

Det er et paradoks at økt vekt på samarbeid – gir økte muligheter for konflikter. Dette er en realitet og som det er lurt å være bevisst på. Disse konfliktene er ikke farlige, det kan være sunt med meningsutvekslinger istedenfor at noen føler at de ikke blir tatt med i diskusjonen og på den måten blir overhørt.

Har dere kultur for tverrfaglighet og samarbeid ?

Vanligvis påstås det at kirken er preget av individualistisk arbeidskultur; hver holder på med sitt og er opptatt av sitt område, sin ”tue.”

Autonomi – den enkelte fagperson mener at en selv vet best innen sitt arbeidsområde og ønsker ikke innblanding av andre, tar seg frihet og får frihet til å holde på med sitt.

Det må vises vilje til å samarbeide, da har en mulighet til å finne ut hvordan samarbeidsevnen er.

Bilde 5:

Å samarbeide er ikke bare enkelt og derfor må det brukes tid til å øve på samarbeid og avsette tid og gi rom for samarbeid i forhold til ulike oppgaver som skal utføres.

Samarbeid handler om å ville bry seg med hverandre og bistå hverandre, men det handler også om å utvikle aksept på drøfting om hvordan ulike personer løser ulike oppgaver, og evne å uttrykke tilbakemelding og eventuell uenighet på en konstruktiv måte.

Bilde 6:

Samarbeid på ulike nivå. Denne plansjen kan dere bruke litt tid på; hva preger samarbeidet hos dere ?

- Samvær, å være sammen er jo grunnleggende. Det er grunnleggende at staben trives sammen på tross av ulikheter.
- Samvirke er det mye av, fordeling av oppgaver for å sikre at en får gjennomført det en skal.
- Samhandling betinger samsnalking og tid til å finne fram til omforente løsninger, og at alle engasjerer seg i det en skal samhandle om.
- Team er noe kvalitativt annet, og har noen spesielle krav som det er viktig å reflektere over. Noen av disse kravene er fokusert i neste plansje.

Bilde 7:

Det snakkes mye om team/teambuilding/teamutvikling, og unge medarbeidere har forventninger om teamarbeid. Det er viktig at kirken blir bevisst på hva dette handler om.

Mye som kalles team er ikke team – det stilles noen spesielle krav til det som i faglig forstand er et team. Mange grupperinger som kalles team er i beste fall en arbeidsgruppe eller et møte !

Det er veldig lærerikt og givende å arbeide i team, og mye kirkelig virksomhet gir mulighet til å utnytte teamets kvaliteter og gode effekter. Men det er viktig å erkjenne at teamarbeid krever ofte noe mer tidsbruk, og det bør vi være klar over når vi ønsker å løse oppgaver med bruk av teamarbeid. Samtidig vet vi at kvaliteten på arbeidet blir tidvis bedre.

Et team er opptatt av å skape resultater som alle står bak – og er stolte over de mål de når.

Team er gjensidig forpliktet på hverandre – og er opptatt av den ”kollektive suksess” – gjøre hverandre gode, ”spille hverandre gode”

”Et team består av et lite antall deltakere med forskjellig bakgrunn og kompetanse som har forpliktet seg til å arbeide sammen mot felles mål innenfor en avtalt arbeidsform, og som er enige om at hver enkelt har ansvar for å følge opp at teamet arbeider som avtalt.”

Bilde 8:

Satt på spissen; et møte uten et klart mål bør avlyses. Det er viktig å reflektere over om møtene fungerer målrettet, for det brukes mye tid på møter i kirkelig arbeid – og det kan være nødvendig, men det er lurt noen ganger å stoppe opp å vurdere om vår møtepraksis er gjennomtenkt.

Bilde 9:

En viktig samarbeidsarena er møter, og det er viktig at møtene ledes målrettet og effektivt, ellers blir ofte møter preget av frustrasjon og uro.

Det er viktig å være bevisst på hva hensikten med møte skal være, og da vil det prege både forberedelsen til møte og gjennomføringen av møte. For eksempel vil normalt et Info- møte ta kort tid, mens Ide- dugnad tar lang tid. Ethvert møte bør heller ikke være preget av ide- dugnad, og det bør ikke oppleves at det skjer ”gruppemøter” i et møte hvor alle medarbeiderne er tilstede. Møteleder har et stort ansvar for å sikre at alle opplever møtet som hensiktsmessig og relevant for sitt arbeid.

Bilde 10.

Samarbeid eller mangel på samarbeid er noe som legges merke til, og blir ofte et synlig kjennetegn på arbeidsmiljøet på en arbeidsplass og vil ramme

arbeidsgleden på godt og ondt. – Folk som kommer i kontakt med arbeidet, vil kunne kjenne på hvordan det er på den arbeidsplassen.

MÅLSTYRING/VIRKSOMHETSPLANLEGGING

Samling 5

Læringsmål for samlingen:

- **Drøfte hvordan målstyring kan bidra til å utvikle gode virksomhetsplaner for den lokale kirkelige virksomhet.**
- **Bevisstgjøre behovet for å reflektere over hvordan ressursene disponeres i det kirkelige arbeidet.**

Bilde 1: Innledning

I denne samlingen ønsker vi å sette fokus på arbeidet med å utvikle god mål for virksomheten og bevisstgjøre at mål er styringsverktøy som hjelper oss til å prioritere i forhold til ressurser. Det er samtidig viktig å understreke at målstyring henger sammen med å planlegge ulike deler av det kirken holder på med, men poenget er ikke å utvikle store plandokumenter som blir lagt i en skuff.

Det er viktig å skape forståelse for at alle ansatte og folkevalgte må eie menighetenes og fellesrådets mål. I kirken kan det lett fungere slik at den enkelte ansatte har sitt interessefelt og ut fra det velger målene en arbeider mot. Det kan være vel og bra, men det er grunnleggende viktig for en virksomhet at alle forstår de felles mål som er satt, aksepterer de og arbeider for å nå disse målene.

Innledningsvis må det poengteres at alt kan ikke målstyres, noe skjer spontant og tilfeldig, men erfaringene er at ved målstyring blir ansatte tryggere i sitt arbeid og det skapes ny energi når mål nås og en kan dele gleden over det.

Fellesrådet ansvar ut fra §14 er å samordne planene fra menighetsrådene i kommunen, og menighetsrådene skal utvikle sine virksomhetsplaner. Erfaringene er nok at disse planene er lite utviklet de fleste steder i kirken, men trosopplæringen har presset fram kravet om å utvikle og rapportere på lokale trosopplæringsplaner.

Bilde 2: Styringsystemer

Normalt snakker vi om fire styringssystemer som finnes i enhver virksomhet.

Det er lurt at ansatte har noe innsikt i disse styringssystemer, og reflekterer litt over hvordan dette påvirker styringen i virksomheten.

Regelstyring og budsjettstyring har vært veldig dominerende i offentlig virksomhet, og kirken har mye vært styrt av regelverk. Budsjettstyringens farer er at en passivt tar kopi av fjorårets budsjett, legger på eller trekker fra noen prosenter i det nye året, det gjennomtenkes ikke hva pengene brukes til, om det en holder på med ga ønsket effekt og gode resultater.

Det sies at kirken har gått fra regelstyring til målstyring. Det betyr jo at det har skjedd en endring, og kirkemøte, bispedømmerådet og noen menigheter har utformet plandokumenter/ virksomhetsplaner. Særlig har trosopplæringen utfordret til å utvikle planer, men også innen diakoni og kirkemusikk har det vært anbefalt å utvikle planer. Det er viktig at det ikke utvikles delplaner som fungerer på siden av den totale virksomhet. Det ideelle er at det utvikles en helhetlig plan for virksomheten som fanger opp disse delplanene, og så må det ikke bli for mye ”papir”.

Verdi-/kulturstyring er en dominerende faktor i kirken, kanskje en av de sterkeste styringsfaktorer. Et styringsutsagn kan være, ”dette nytter ikke her hos oss” eller ”dette har vi gjort før.” – Kulturstyring kan være vanskelig å avsløre, det er derfor det er viktig å tenke gjennom denne styringsfaktoren.

Bilde 3: Begrepsavklaring.

Det er viktig med en begrepsavklaring og at alle forstår hva disse begrepene handler om. Det er også å viktig å tenke gjennom hvem som skal forholde seg til visjon og mål. Det er ikke legge skjul på at en god del kirkelig formulering av visjoner og mål preges av en språkbruk som er intern, og at en ikke har tenkt på hvordan formuleringene fungerer i forhold til omgivelsene, f. eks. i forhold til å kommunisere med lokale politikere.

Normalt snakker vi om mål som **hva skal oppnås**, og strategi som **hvordan skal vi nå målet** (strategieia – hvordan en skal føre krigen). Det viktigste er å bli enige om hvordan eb bruker begrepene.

Bilde 4:

Påstand; hva tenker dere om dette ? – Det finnes jo mange måldokumenter både fra kirkemøte, kirkerådet og fra bispedømmerådet, men er dette noe som den lokale kirke forholder seg til eller dette kun dokumenter som legges i skuffer og hyller.

Bilde 5: Litt om målstyring

Målstyring er på en måte enkelt; hvorfor gjør vi det vi gjør ?
hvordan vet vi at vi gjør et godt arbeid ?

På den annen side er det vanskelig å formulere god mål for ”myke organisasjoner” som kirken er. Vi vil understreke at utvikling av målekart ikke er en enkelt og raskt arbeid, det er et arbeid som krever tid til prosess og bred involvering, og samtidig er det ofte prosessen og bevisstgjøring knyttet til arbeidet som kan være noe av det viktigste. Ansatte og folkevalgte involveres og får eierforhold til aktivitetene og resultatene.

”Uten klare mål, er alle veier like gode, ” sier et gammelt ordtak.

Vi kan ikke få gjort alt, og derfor er det viktig å sette seg klare mål for hva vi ønsker å gjøre, ønsker å prioritere med den kompetanse og de ressurser vi har til rådighet.

Måldiskusjoner gir oss hjelp til å prioritere – og prioritere betyr å prioritere noe bort, og vi bør også være bevisst på det som ikke blir prioritert.

Bilde 6:

Det er viktig å korrigere målsettingene i forhold til ressursene; eventuelt vurdere hvordan en kan øke ressurstilgangen. Dessverre er ofte ønskemål, mer enn reelle måldrøftinger i forhold til faktiske ressurser, både materielle og menneskelige. Det er viktig å balansere ressursene mot de målene vi har satt, eventuelt iverksette inntektsbringende tiltak for å realisere mål som er viktige for oss. Viktig å reflektere over hvilke ressurser den lokale kirken faktisk har; materielle ressurser, bygg og utstyr, menneskelige ressurser, ulike ansatte og frivillige, og også reflektere over hvordan omgivelsene og andre organisasjoner/institusjoner kan være ressurser som kirken kan utnytte.

Bilde 7:

Det ideelle er å utvikle KOM- UT mål.

Mål som er mest mulig konkrete;

at de er oppnåelige, slik at det ikke skapes frustrasjoner og demotivasjon

at de er motiverende, skaper engasjement i arbeidet

at de er utviklende, utfordrer de som arbeider mot målet

at de er tidsbestemte, realistisk tidsramme for arbeidet

Bilde 8: Mål/målgruppe/ressurser.

I måldrøftingene er det viktig å bevisstgjøre hvordan ressursene styres mot de ulike målgrupper. Det er naturlig å kartlegge befolkningssammensetningen i menigheten, og dermed vurdere om hva som er viktig å prioritere i vår sammenheng. Kartlegging av hvordan ressursene brukes på de ulike målgrupper, kan også være en spennende øvelse, og ut fra det vurdere om vi disponerer ressursene på en god måte.

Analysen av hvordan vi disponerer ressursene kan også fungere slik at vi bør vurdere om inntektsbringende tiltak skal iverksettes for å skaffe økte ressurser til prioriterte oppgaver.

Bilde 9: Hvorfor trenger vi å være opptatt av mål ?

Mål-drøftinger har en effekt på hvordan ansatte tenker og handler, og hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsen de er plassert inn i.

1. Mål har en motiverende effekt på ansatte.
De fleste mennesker opplever trygghet ved at forventningene til deres arbeid er klart og tydelig, og inspireres av å arbeide mot mål og oppnå resultater ved sin arbeidsinnsats.
2. Mål har en styrende funksjon for organisasjoner.
Virksomheten tydeliggjør hva som skal prioriteres og hvorfor ressursene settes inn der det gjøres.
3. Mål fungerer som et evalueringskriterium.
Kvalitet på evalueringen, vurderingen av om en gjør en god jobb, er avhengig av at det er formulert mål. Måloppnåelse gir ny energi til å nå nye mål, og gir grunnlag for å feire ”seier” over godt arbeid.

4. Mål fungerer legitimerende overfor omgivelsene. Målene vil også hjelpe til å tydeliggjøre og dokumentere hvordan ressursene disponeres både internt og eksternt.

Bilde 10:

Måldiskusjonen utfordrer til å tenke gjennom for eksempel;
 hva som er spesielt med vår menighet/vårt område ?
 hvilke målgruppe ønsker vi å sette fokus på ?
 finnes det samarbeidspartnere vi skal trekke inn i vårt arbeid ?
 kan vi utnytte teknologien bedre ?

Måldiskusjonen vil også kunne utløse innsikt i ressurser lokalt som vi ikke var klar over, det finnes noen som vi kan spille på lag med, det finnes aktivitetsområder som det er mulig å få eksternt støtte til. Selve analysen vil kunne gi rom for nye ideer og muligheter som en i det daglige ikke kom til å tenke på.

Bilde 11: Målhierarki

Enkelte får frysninger når de ser en slik plansje. Poenget er ikke lage flotte oppstillinger med fancy lay-out, poenget er å få sammenheng i de målene vi setter oss. Hvordan den kirkemusikalske aktiviteten er en del av trosopplæringen ? Hvordan gudstjenestelivet er en del av barn -og ungdomsarbeidet ? – Målene bør være korte formuleringer som alle ansatte er kjent med, og så kan det lages handlingsplaner/strategier på hvordan disse ulike målene skal nås, og hvem som har ansvar for måloppnåelse.

Bilde 12:

Måldiskusjonen handler om prioriteringer. Dette blir en stor utfordringer for den lokale kirke i framtiden. Hvordan realiserer det viktigste vi bør gjøre med de ressursene vi har? Hvordan skaffe ressurser til det vi mener vi må gjøre?

Ansatte og folkevalgte må trekkes inn i målprosessen, for å sikre en tydelig vei videre.