

INKLUDERING SOM ET LEDELSESANSVAR OG ET TILSYNSANSVAR

ENGASJEMENT OG KUNNSKAPSLEDELSE

HEL – Helt menneske, et Helt liv, en Hel kirke.

En inkluderende kirke i reformatorisk lys.

Litt om meg – kirkeverge i Trondheim i 12 år, daglig leder for Kirkelig fellesråd i Trondheim, arbeidsgiver for om lag 150 medarbeidere hvorav ca. 90 jobber i de 20 soknene i byen.

Tidligere i livet jobbet som fysioterapeut, trygdesjef her i Trondheim og også som direktør for trygdeetatens arbeidslivssenter i Sør-Trøndelag under opprettelsen av ordningen med et mer inkluderende arbeidsliv. Omsorg, Helse og inkludering har vært et gjennomgående tråd i alle yrkesrollene mine fra forskjellige posisjonelle ståsted i samfunnslivet.

Jeg forstår mitt oppdrag her som beretning om hvordan jeg som arbeidsgiver i Trondheim har tatt tak i utfordringen med å skape en mer inkluderende kirke som er åpen for alle i Trondheim med det utgangspunktet vi har i interessentmangfoldet her i byen. Jeg er blitt utfordret på å fortelle hva betyr dette for min ledelse av medarbeidere og hva betyr dette for prioriteringene av arbeidet? Jeg har valgt å fremstille lederrollen i litt fortellende jeg-form, i stedet for å teoretisere dette for mye - jeg skulle likevel anta at rolleutfordringene er relevante for flere enn meg.

Innledningsvis må jeg si at jeg var midt i utdanningen til graden Master i Kunnskapsledelse ved handelshøyskolen i København da jeg startet som kirkeverge. Jeg skulle akkurat til å velge tema for Masteravhandlingen da jeg startet som kirkeverge. Med utgangspunkt i opplevelser, inntrykk og fortellinger jeg fikk del i ganske kjapt etter at jeg startet, valgte jeg å bruke Masteravhandlingen for å dykke ned i problemstillinger knyttet til min nye rolle. Funn og forståelser gjennom arbeidet med Masteravhandlingen har nok preget mitt lederskap i kirkevergerollen i vesentlig grad. Avhandlingen tok utgangspunkt i en problemstilling om hvorvidt makt og maktstrukturer i og rundt kirken i Trondheim var et hinder for eller kunne brukes som grunnlag for utøvelse av kunnskapsledelse i kirken. Kirkevergen som utviklings- og endringsagent i menighetslivet er ikke nødvendigvis en rolle man blir etterspurt på. 20 sokn med hvert sitt sokneråd, to arbeidsgiverlinjer, kommunen som hovedsponsor for virksomheten, mange forskjellige fagområder spredt på mange forskjellige lokale kulturer, fellesrådet på 22 medlemmer som overordnet beslutningsforum for min daglige ledelse, inviterer til et komplekst mangfold av forventninger og krav i utviklingsarbeidet.

Det er da kanskje ikke så overraskende at dette mangfoldet også setter preg på hvordan man kan utøve rollen som kirkeverge. Utviklingsarbeidet og lederskapet mitt blir veldig prosesspreget og i mindre grad beslutningsorientert. Jeg som leder blir en tilrettelegger for prosesser både før og etter beslutninger er tatt i de organ som er bemyndiget til å ta beslutninger. Det blir også viktig å tilføre beslutningsorganene kunnskapsgrunnlag nok til at de kan fatte beslutninger. Som oftest besitter ikke jeg nok kunnskap om et fagfelt til at det

belyser tema godt nok. Det blir en del av organiseringen av fagpersoner å skaffe frem denne kunnskapen. Ikke bestemmer jeg hva som skal gjøres lokalt heller. Det er det menighetsrådene som skal gjøre. Men de har gjennom vår organisering av fagfora forhåpentligvis fått tryggere og mer kunnskapsrike ansatte med på laget når menighetsrådene skal velge sine mål og strategier.

Vi har for 4-6 år siden vært gjennom en omfattende endring av økonomisk – administrative tjenester for fellesrådet og menighetene i byen, likeså forvaltningen av kirkebyggene. Mange stillinger har fått endret innhold og mange arbeidsoppgaver er forenklet gjennom fullelektroniske løsninger. Denne kraftige omstillingen har vært prioritert for å gjøre mulig tilsetting av flere fagstillinger i soknene. Vi har i dag ca 15 diakoner i byen og gjennom utrulling av trosopplæring i alle prosti har vi også over 20 ansatte i undervisningsstillinger. Dette har gitt oss muligheter for utvikling av faglige fellesskap vi ikke hadde før.

Det er veldig sentralt for meg å søke forankring og mandat for det jeg gjør i fellesrådet. Det er tross alt satt sammen av representanter for alle menighetsrådene i byen. Med en så pass kompleks organisering blir det også viktig at mitt mandat gis på en slik måte at det at det muliggjør prosesser som involverer både ansatte og råd, ofte i flere faser i utviklingen. De endelige beslutningene kan da like gjerne være et sluttprodukt i en prosess. Det som kommer frem av kunnskap og erfaringer i selve prosessene er viktigere. Hverken kirkeverge eller fellesråd bør etter mitt syn påta seg å være beslutningstakere for tiltak uten involvering og forankring hos de som skal gjennomføre. Når det gjelder prioriteringer av tiltak overfor innbyggere lokalt, er det som sagt menighetsrådenes ansvar, det er de som i kirkeloven er satt til å vekke og nære det kristelige liv i soknet. Men fellesrådet kan ikke stå utenfor som en uengasjert part i de utfordringene menighetslivet i byen har, ei heller i tilretteleggingen for at befolkningen får sine kirkelige og åndelige og eksistensielle behov dekket. Både jeg og fellesrådet må tilføres kunnskap for å kunne bidra til god tilrettelegging og faglig utvikling.

Som kunnskapsleder har jeg tatt utgangspunkt i at arbeidsgiver har ansvar for å rekruttere kompetanse, utvikle kompetanse og organisere kompetanse for at mål skal nås. Kompetanse er for meg en ferskvare som utvikles i og mellom mennesker, kompetanse er ingen konstant størrelse. Som kunnskapsleder blir mitt bidrag å legge til rette for mål og arenaer hvor kompetanse utvikles. Kirkens valgte måte å organisere seg på utfordrer et slikt syn. At kirkevergen som arbeidsgiver bryr seg med utvikling og organisering av kompetanse i menighetene er en utfordring og gnisningspunkt. Men vi har valgt heller å jobbe i dette spenningsfeltet – da med respekt for at det er et spenningsfelt - enn å forholde oss passiv som arbeidsgiver. Det er også et spenningsfelt i behovet for endring i arbeidsadferd og arbeidsorganisering fra min side opp mot behovet for kontroll med samlet bruk av arbeidstid lokalt og kontroll med det ansatte formidler innen tro og lære.

Modellen – fig. 1. + de to dokumentene som er utarbeidet så langt. (se under)

Litt om behandling og konklusjoner så langt knyttet til dokumentet «diakoni – en kirke for alle» - organiseres etter 4 hovedområder – kirke og helse, barn og unges oppvekstvilkår, sosial rettferdighet og frivillighet.

Gjennom arbeidet i diakoniforum er det allerede utviklet nye tiltak hvor diakonene utnytter og tar i bruk den kollegers spisskompetanse i tiltak som organiseres på tvers av sokn, som f.eks. samtaletilbud på et av byens kjøpesentra hvor diakon og/eller prest er tilstede gitte dager til gitte tidspunkt, felles organisering av sorgarbeid på byplan. Mye av dette kommer frem i det nevnte dokumentet.

Et naturlig referansepunkt og oppdragsdokument for min del blir her Mål og Strategiplanen som revideres i sin helhet med jevne mellomrom. Gjennom utarbeidelsen av Mål og strategiplanen for 4-5 år siden uttrykte Fellesrådet en bekymring for tilslutningen til kirke – og menighetslivet i byen. Som fascilitator for å gjøre noe med det, satte fellesrådet som mål at vi skulle snu denne utviklingen; «*Vi skal sammen øke tilslutningen til kirkelivet i Trondheim*». Med et slikt overordnet mål kan vi ikke lenger fortsette å gjøre det samme i dag som vi gjorde i går- da får vi i beste fall de samme resultatene også i morgen.

Selve målformuleringen kan sannsynligvis problematiseres og ved neste revisjon med fordel omformuleres. Men den er ikke så langt unna misjonsbefalingen som sier at vi skal gå ut og gjøre alle folkeslag til Guds disipler. Målformuleringen fungerer som driver for en utvikling hvor vi er på søken etter hva vi bør vi gjøre for å nå flere – eller hvem når vi ikke frem til i dag. Da ikke får å sole oss i en større tilslutning i seg selv, men i troen på at det er grupper i befolkningen vi ikke når på tilfredsstillende vis gjennom de tiltak vi utøver i dag. Vi har gjort en spørreundersøkelse blant byens befolkning som viser at 4% av byens befolkning deltar i en eller annen aktivitet i menighetene minst en gang i uka, ca. 11% deltar om vi strekker det til minst en gang i måneden. Seremonier knyttet til livsriter er da holdt utenfor.

Det er ikke bare organisering av faglig utviklingsarbeid i fagfora på byplan som er lagt til grunn i utviklingsarbeidet i Mål og strategiplanen. Grunnlaget for den organiseringen bunner i et mål om å identifisere utsatte eller sårbare grupper i befolkningen og utvikle gode tjenester overfor dem. Dette er uttrykt i mål og strategiplanen som en identifisering av målgrupper etter strengen «Livets gang», altså hvor alder er et kriterium, og/eller etter strengen «Livets hendelser» hvor hendelser i livet kaller på større behov for kirkelig nærvær. Det er dette identifiseringsarbeidet fagforaene har jobbet med samtidig med at de også foreslår og utvikler tilbud til relevante grupper.

Parallelt med dette arbeidet er det andre pågående utviklingstiltak som vi håper skal forsterker en ønsket utvikling;

- Satsning på markedsføring eller bedre kommunikasjon med medlemmene er ett slikt område. I publikumsundersøkelsen kom det frem at selv de mest kirkesøkende kjenner lite til aktiviteten i menigheten. Det er viktig å gjøre kjent det vi tilbyr.
- Definisjonen av et helhetlig helsebegrep – må dekke også åndelige behov. Mange utsatte grupper i befolkningen får ikke sine behov dekket?
- Vi jobber med tilbud om økonomisk støtte til det vi i dag kaller eksperimentelle gudstjenester. I det ligger en antagelse om at gudstjenestene ikke oppleves like relevante for alle – de kan rett og slett være fremmedgjørende. Søken etter bedre differensiering i gudstjenestetilbudet tilpasset relevante målgrupper – jfr. også

arbeidet i fagforaene – krever utvikling av ny kompetanse som koster. Vi setter av midler til det.

- Vi stiller krav om at alle nytilsatte i diakonstillinger i fellesrådet skal ha eller innen gitt tid skal ha tatt Master i diakoni. Dette styrker også medarbeiderens evne til utredninger og analyse i arbeid som jeg tror fellesråd og menigheter vil være tjent med i årene fremover.
- Vi reviderer dagens soknestruktur med mål om å oppnå færre og større sokn i Trondheim. Større fagstaber, større sammenheng mellom menighetsråd, daglig personal – og økonomisk ledelse av større staber i soknene gir større handlingsrom for tjenester i soknet.
- Kontinuerlig utvikling og forenkling av fellesrådets servicetjenester overfor soknene – øk./adm. og byggforvaltning.
- Utvikling av felles mål og strategiområder med både kommunen og med bispedømmet.

Vi går nå inn i en periode hvor vi skal revidere nåværende mål og strategiplan og sette nye konkrete mål for ny periode. Forslag til tiltak som er kommet frem i de prosesser som har pågått må få forankring og støtte slik at vi får utviklet dette videre.

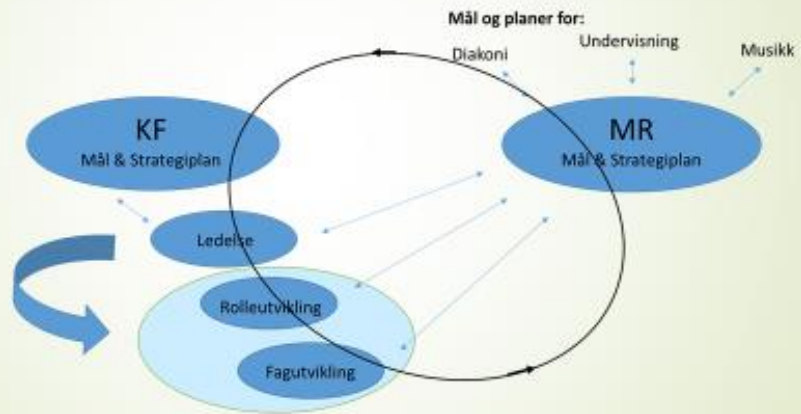
Slik ser jeg utviklingsarbeidet pågå som en konstant bevegelse, men med stadig nye problemstillinger basert på nye ståsted i utviklingen.

Takk for meg.

Kjell Inge Nordgård

Kirkeverge

Utvikling og faglig samspill innen Tro – kultur – samfunn



Mer himmel på jorda

Diakoni - en kirke for alle



DEN NORSKE KIRKE
Biskopelig Fellesråd i Trondheim



UFO

Utviklingsplanen 2017