

KAPITTEL 11

Kirkelige profesjoners særtrekk og implikasjoner for ledelse

I denne boken har jeg drøftet profesjonsteoretiske, organisasjons- og ledelsesfaglige begreper i møte med empiriske data fra Den norske kirke. Dette avslutningskapitlet oppsummerer innsiktene fra kapitlene og konkluderer ved å besvare bokens hovedproblemstilling: *Hva særpreger profesjoner i Den norske kirke, og hvordan kan kirkelige profesjoner best ledes?*

Tidligere forskning om profesjon og ledelse i Den norske kirke har vært fragmentarisk. Grunnlaget for boken har vært en rekke studier som har behandlet deler av temaet, men ikke systematisk behandlet profesjon og ledelse i Den norske kirke. Et hovedbidrag i boken har derfor vært å gi en oppdatert vitenskapelig fremstilling som utvikler kunnskapsgrunnlaget. Ut over å beskrive utvalgte perspektiver på kirkelige profesjoner, har jeg anlagt et grep som drøfter hvordan profesjoner arbeider på ulike arenaer. Boken viser hvordan profesjonene ikke praktiserer isolert, men inngår i en kompleksitet som er begrepsfestet som nettverk, kollegier og linje. Hver av disse er preget av sin egen logikk. Boken har balansert et tilstrekkelig klart og avgrenset profesjonsfokus i lys av kirken som kontekst. En slik tilnæringsmåte tydeliggjør et profesjonsperspektiv uten å isolere det fra kirken som organisasjon.

Særtrekk mellom profesjonalisering og deprofesjonalisering

Et sentralt bidrag i boken har vært å identifisere sentrale dimensjoner ved de kirkelige profesjonene. Disse særtrekkene er i sin helhet ikke nødvendigvis eksklusive for profesjonene i Den norske kirke, men fremstår

like fullt som tydelige kjennetegn. Jeg har særlig behandlet tre kategorier: kall, autonomi og kompleksitet.

- 1) Det som fremstår som det mest kontekstuelle særtrekket ved kirkelige profesjoner, er *kallet*. Kall i kirken er både institusjonelt og personlig. Det betegner på den ene siden kirkens bekreftelse gjennom vigsling og tilsyn, og på den andre siden kirkeansattes motivasjon og meningsdimensjon. Når de ulike aspektene ved kallet sammenfaller, dannes en dyptgripende identifikasjon mellom profesjonsutøver, profesjon og kirke. Det berger for dedikasjon og høy grad av forpliktelse.
- 2) I likhet med andre profesjoner, er *autonomi* integrert i de kirkelige profesjonenes tradisjonelle selvstyre i utformingen av egen tjeneste. Dette arbeidet innrammes av demokratisk kirkelig styring og nærmeste leders utøvelse av arbeidsgiveransvaret. Autoritet, makt og kontroll over arbeidet er derfor et viktig tema. Men autonomien har grenser, siden kirkeprofesjonene er forpliktet gjennom sitt oppdrag. Profesjonene er underlagt styring i rammene, men har stor grad av indre frihet i oppgaveløsning og prioriteringer. Endringer i kirkelig organisering har redusert autonomien til fordel for mer regulerte arbeidsforhold.
- 3) Institusjonell *kompleksitet* refererer til mangfoldet av roller, arenaer og relasjoner profesjonene inngår i. Dette teoretiske perspektivet er derfor kontekstsensitivt og åpner for nyanserte beskrivelser av profesjonenes organisatoriske og performative aspekter. Jeg har forsøkt å sammenholde tilstrekkelig klare analytiske kategorier gjennom teoretiske begreper med en svært sammensatt og rik empirisk virkelighet. Boken dokumenterer et mangfold, og viser hvordan profesjonene i kirken utgjør et kompleks som ikke er helt stabilt, men i stadig utvikling. Det synliggjør hvordan profesjoner er situert i tid og rom og et resultat av en rekke prosesser.

Jeg har beskrevet hvordan prest, diakon, kateket og kantor har erfart en tydelig profesjonalisering de siste tiårene. Sentrale momenter er vitenskapelig kunnskapsbase gjennom høyere utdanning, ivaretagelse av

et samfunnsoppdrag, monopol og jurisdiksjon, autonomi samt etiske retningslinjer. Boken har drøftet hvordan disse profesjonskriteriene er blitt styrket og fortolket. Men en viktig innsikt er at det nå finner sted en økende deprofesjonalisering hvor særtrekkene svekkes. Utviklingen er ikke bare pålagt profesjonen utenfra, men også et resultat av indre prosesser og valg i profesjonenes fagforeninger. Dette fører til likedanning og standardisering mellom organisasjoner i samfunnet og mellom profesjonene i kirken (DiMaggio & Powell, 1983). Overordnet skyldes deprofesjonaliseringen endringer i kirkeorganisasjonen som får følger for profesjonene. Dette merkes som en likedanning mellom organisasjoner og mer vekt på ledelse som del av arbeidsgiveransvaret. Styringslogikken med generalistledelse er styrket og vil neppe avta i årene som kommer. Den norske kirke fremviser nå en økende organisatorisk profesjonalisme hvor profesjonene primært forstås i en generisk kategori som *ansatte* eller *medarbeidere*. Tradisjonelle særtrekk er tonet ned. Eksempelvis har ordinasjon vært forbeholdt prestene, men er forlatt til fordel for vigsling, som også brukes om de øvrige tre profesjonene. I kirkelig diskurs argumenteres det mot et A- og B-lag (Sirris & Grimstad, 2021, s. 263). I allianse med likedanningsprosesser og lav rekruttering vil denne diskursen kunne styrkes ytterligere av anti-intellektuelle holdninger. Det vil kunne utgjøre en fare for høye kompetansekrav til profesjonenes kunnskapsgrunnlag.

Det blir avgjørende hvordan kirkefag defineres, ivaretas og utvikles i kirkeorganisasjonen. Dette temaet berøres i *Samhandling i en selvstendig folkekirke* (Kirkerådet, 2021). Et moment er betydningen av fagledelse og behovet for arbeidsledelse. Her fremgår det at ledelse vurderes som viktig. Det kommer særlig til uttrykk gjennom fem ambisiøse og omfattende mål. Et av hovedmålene er «god ledelse på alle nivåer» (Kirkerådet, 2021, s. 51). Dette er operasjonalisert som følger: «Kirken har god, strategisk, folkevalgt og faglig ledelse på alle nivå, slik at de ansatte har det bra på jobb og får brukt sin kompetanse.» Mandatet fremhever mål om at ny ordning skal «sikre at Den norske kirke skal være en attraktiv og rekrutterende arbeidsplass med god ledelse», «være enkel og funksjonell», «gi økt mulighet for strategisk ledelse av kirkens virksomhet lokalt» og «ha fokus på kirkas arbeidsoppgaver i soknet og hvordan strategisk og faglig ledelse i soknet kan styrkes». Målene reflekterer at daglig ledelse både handler

om styring og arbeidsmiljø. Videre skal organiseringen bidra til forenkling, noe som igjen handler om lokal frihet og god ressursutnyttelse.

I møte med dette aktuelle utfordringsbildet, avdekkes noen mer tidløse utfordringer som vil være til stede i årene som kommer. Jeg påpeker disse i det følgende, og har særlig kirkeledere som målgruppe. Som bokens avslutning strukturerer jeg dette kapitlet på en noe annerledes måte enn de foregående. Jeg utmeisler ni momenter som gjelder kirkelige profesjoners særtrekk, profesjonalisering og deprofesjonalisering. Dessuten drøfter jeg deres implikasjoner for ledere. Disse sammenfatter naturligvis ikke alt hva ledere gjør gjennom oppgaver og relasjoner i møte med profesjonene, men understreker spesifikke innsikter fra kirkekonteksten. Kapitlet inneholder også refleksjoner om hvordan kollegium, nettverk og linje settes i spill, og hva det kan innebære for ledelse og organisering i og av Den norske kirke.

1 Ledere bidrar til helhet og sammenhenger mellom profesjon, ledelse og organisering

Det er en utbredt oppfatning i sentrale kirkelige dokumenter (Kirkemøtet, 2004; Kirkerådet, 2019) og nyere forskning (Sirris & Askeland, 2021c) at Den norske kirkes oppdrag legger føringer for tjenlig praksis og organisering. Dette anliggendet uttrykkes tydelig gjennom kall, vigsling og tilsyn. Erkjennelsen gir retning for hva slags kompetanse, hvilke stillinger og ledelsesfunksjoner kirken trenger for å realisere sitt kall. Det er ikke likegyldig hvordan kirkens ordninger regulerer virksomheten. Jeg vil understreke at argumentet påpeker forpliktelsen overfor oppdraget som gjelder både for profesjonene og for ledere. En første forutsetning integrerer hensynet til menighetens grunnleggende oppdrag og identitet, og angir samtidig viktige organisatoriske funksjoner som må ivretas for en langsiktig og bærekraftig virksomhet.

Slik jeg ser det er dette første punktet grunnleggende og handler om oppdraget og kallets betydning. Et premiss i boken er sammenhengene mellom profesjonenes arbeid, ledelse og organisering. Dette er en observasjon av hvordan innsikten har preget kirkelig organisering. Samtidig er det et normativt standpunkt – kirken gjør hva den er, og organiserer

hva den gjør (Van Gelder, 2000). Jeg har drøftet hvordan profesjon i seg selv utgjør en styrings- og organisasjonsform. Denne er også kjent som kollegial styreform som aldri opptrer helt alene, men som kombineres med andre former (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015). Jeg vil understreke at denne ikke står i motsetning til en hierarkisk organisering. Mintzbergs (1989) typologi av det profesjonelle hierarki er ett eksempel, og maktstrukturer vil finnes i ethvert fellesskap. Det er ingen nødvendig dikotomisering mellom profesjon og styring. Derimot viser allmenne utviklingstrekk at profesjonene har blitt tydeligere integrert i organisasjoner gjennom større grad av identifikasjon og lojalitet. Både organisasjoner og profesjoner er blitt hybride, med hybride profesjonelle ledere som ett eksempel (Evetts, 2010; Noordegraaf, 2015).

For å sikre sammenhengen mellom kirkens identitet og oppgaver, finnes en rekke mekanismer som sikrer at profesjonene arbeider i tråd med oppdraget. Ytre kall kommer før profesjonsutdanning, som er en årelang prosess fra studier og praksis til deltakelse i kollegiet. Som vigslede kommer profesjonene inn under biskopens tilsyn. Overordnet skal biskopene sikre sammenheng i kirken, et behov som neppe blir mindre aktuelt fremover. Biskopenes tjenesteordning vektlegger det helt grunnleggende, læreansvaret, med tanke på at kirkens liv og praksis samsvarer med Bibelen og bekjennelsene. Gjennom tilsyn og visitaser styrkes båndene, ikke bare organisatorisk mellom nivåer og aktører, men over tid og sted både historisk og økumenisk. Det viser at alle kirkelige aktører står i en større sammenheng. Biskopene har et ansvar for å fremme enhet i kirken, noe de også gjør i møte med kirkeansatte og utøvelse av tilsynet. Biskopene har derfor en sentral rolle i kraft av sitt tilsyn, også for profesjonene (Standing & Goodliff, 2020).

Jeg minner om to viktige utviklingstrekk. For det første har biskoprollen blitt styrket de siste tiårene på veien mot selvstendig folkekirke. Biskopene har tilsynsansvar for kirkelig ansatte, og fra 1989 også arbeidsgiveransvaret for prestene. Bispemøtet er blitt mer organisert med eget sekretariat og med egen ledende biskop, preses. På bispedømmenivå er det bygget opp forvaltning og kirkefaglig kompetanse som biskopen har ansvar for, og som kommer menighetene til gode. Det ikke et nødvendig prinsipp i en luthersk kirke at biskopene må være arbeidsgivere.

Men spørsmålet er om dette likevel er hensiktsmessig i Den norske kirke. Dette henger sammen med det andre viktige utviklingstrekket, endringer i autoritetsmønstre (se kapittel 8). Arbeidsforholdet i samfunnet, inkludert kirken, har vokst og er nøye regulert gjennom plikter og rettigheter både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Det betyr at svært mye ledelse skjer gjennom å være arbeidsgiver, altså basert på en legal autoritet. Samtidig har tradisjonell autoritet blitt svekket. Man kan ikke lenger henvise til embetet og forvente å få gehør. Oppslutning beror heller på personlig karisma – man lytter til personer man liker eller har tillit til. Nyere forskning viser at kirkeansatte ikke helt kan redegjøre for hva som ligger i tilsynet, men de har klare forventninger til og kunnskap om arbeidsgiver (Sele, 2021). Så arbeidsgiveransvar kan veie tyngre på vekt-skålen enn tilsynet. I enden av dette resonnementet ligger at biskopene vil kunne svekkes som ledere hvis de ikke lenger skal utøve arbeidsgiveransvar (Sele, 2020). De vil uomtvistelig miste en del verktøy for å utøve ledelse hvis arbeidsgiveransvaret ivaretas av andre. Det vil kunne føre til at biskopene distanseres. Det finnes dog kompenserende tiltak og delegering. Men både innad i kirken og i det offentlige rom har de uansett en talerstol og arena for å utøve symbolsk ledelse som trekker veksler på personlig karisma og kommunikasjonsevner med appellerende kraft.

Et grunnleggende trekk ved profesjonene, er at de er politisk og ideologisk konstituert. I kirken er profesjonene teologisk begrunnet, altså er det opprettet tjenester som skal ivareta særskilte deler av oppdraget. I kirken vil profesjonene begrunnes gjennom teologi, embedsteologi og tjenesteforståelse. Som vi har sett i kapittel 2, finnes det argumenter for en endimensjonal, men også en flerdimensjonal tjeneste. Bispemøtets uttalelse (2010) om hva vigsling er og hvordan forholdet mellom tjenestene kan forstås, har bidratt til å nedtone skillet mellom lek og geistlig. Gjennom at vigslingsbegrepet brukes for alle de fire kategoriene, har det også her skjedd en likedanning. Dette indikerer en deprofesjonalisering for prestene som mister ordinasjon som er et teologisk ladet begrep. I *Samhandling* (Kirkerådet, 2021) møter vi en konseptualisering som ikke bruker termen rådsmedlemmer eller lekfolk, men folkevalgte. Det er analogt med det offentlige Norge og allmenn demokratisk terminologi. Det er betimelig å spørre om kirken her gir slipp på noe av sin egenart i

en likedanning. Begreper er aldri helt nøytrale, men bærere av innhold som kan være importert fra andre kontekster. Ordene har ulike meningsnyanser, og dermed ulike tolkninger. På lengre sikt kan det føre til en ny forståelse av selve innholdet (Nylenna, 2021).

Boken har også vist hvordan profesjon som idealtipe fortsatt er et analytisk nyttig verktøy som må presiseres i møte med den empiriske virkeligheten. Videre er profesjon en kategori som er i bevegelse. Tross prestenes lange historie, har de øvrige kirkelige profesjonene i hovedsak vokst frem i siste del av 1900-tallet, selv om de har dype røtter. Selv om ikke profesjonen som sådan har fulgt kirkens historie, har det eksistert et katekumenat, et diakonat og musikk i kirkens liv og tradisjon. De fire profesjonene har endret seg betydelig over få tiår. Egenarten som ligger i kall, vigsling og tilsyn er en viktig del av kirkens identitet. Derfor uttrykkes også helhet og sammenhenger i konglomeratet som utgjør Den norske kirke. Disse trekkene må ivaretas gjennom ordninger og organisering. Det er også viktig at bevisste kirkeledere holder slike sammenhenger levende og løfter dem frem gjennom sin praksis.

2 Ledere håndterer kompleksitet

For å begrepsfeste og sortere i kirkens kompleksitet og det empiriske mangfoldet, behøves teoretiske redskaper. Et hovedbidrag i boken er å redegjøre og drøfte et profesjonsteoretisk begrepsapparat og utvikle det i kirkelig kontekst. Med dette som optikk synliggjøres et intrikat mangfold. Jeg har derfor trukket veksler på teori om institusjonell kompleksitet. Et første poeng er at profesjonsteorien viser profesjonenes store ressurs; deres sterke faglighet. De kirkelige profesjonene diakon, prest, kateket og kantor er ekspertyrker som ivaretar spesialiserte arbeidsoppgaver og dermed mye av kjernevirksomheten i kirken. Profesjonene kommer ikke som et ubeskrevet blad til en kirkelig stilling. Utdanning med teoretiske studier og praksisperioder innebærer en ofte dyptgripende sosialisering. Utdanningens sentrale innhold er fagspesifikk kompetanse som består av «faktakunnskap, innsikt og problemløsning relatert til profesjonens domene. Den profesjonsspesifikke kompetansen omfatter omtrentlig det en profesjonsutøver vil anse som 'selve faget', det kunnskapsfeltet

og de metodene som er avgjørende for å uøve profesjonene» (Døving et al., 2016, s. 270). Men profesjon omhandler mer enn oppgavespesifikke ferdigheter. Utvikling av en profesjonsidentitet og faglig fellesskap hører med. I denne boken har jeg brukt profesjon som en samlebetegnelse for prest, diakon, kateket og kantor, men også pekt på forskjeller dem imellom. En velkjent utfordring er at utdanningene i hovedsak er monoprosesjonelle, mens arbeidsplassene de utdannes til, er flerfaglige. Det kan tenkes at dette bildet er i endring, idet studenter på masterutdanninger i katekettikk og diakoni har sammensatte og til dels varierende fagbakgrunner. Det er mulig å bli prest uten teologisk embetseksamen, og man bringer da med seg andre typer utdannelse. De fleste menighetsstabene har gjerne bare en representant fra hver profesjon. Dette er ulikt mellom menighetene i Norge, og mange sokn mangler diakon. Andre steder vil opplevelsen av menighetsstab være mangelfull dersom det kun er prest som eneste heltidsansatte som betjener flere sokn.

Kirkeloven har en oppgavefordeling mellom menighetsråd og kirkelig fellesråd, soknets to organer. Vel å merke gjelder ikke kirkeloven lenger, og trossamfunnsloven har ikke denne arbeidsfordelingen, men kirkeordningen har. Fellesrådet har arbeidsgiveransvar, mens menighetsrådet har virksomhetsansvar for stillinger med oppgaver innenfor diakoni, kirkemusikk og kirkelig undervisning. Vedtak i menighetsrådet, innenfor dets virksomhetsansvar, er retningsgivende for stillingene på virksomhetsområdet: diakoner, undervisere og kirkemusikere. Samtidig representerer virksomhetsansvaret en begrensning i fellesrådets styringsrett og i profesjonenes selvvråderett. Stillingsinstruksjoner fastsettes av fellesrådet som tilsettingsmyndighet og arbeidsgiver.

Dette møtepunktet mellom de tre logikkene kan utkrystalliseres gjennom temaet makt, som omtalt i kapittel 8. Her ser vi at ulike autoritetstyper blir forhandlet i kirkelig organisering, ledelse og profesjoner. Eksempelvis er et menighetsråd både et nettverk i betydning løs konstellasjon av personer som representerer ulike segmenter og interesser, et kollegium av likeverdige hvor lederen er fremst blant likemenn, og et styringsorgan som gjør vedtak. Tilsvarende vil enhver kirkelig profesjon inngå i ulike nettverk med frivillige, lokalsamfunn og menighetsmedlemmer. Dessuten har profesjonene del i et faglig kollegium – både innenfor

eget fag og i en kirkestab – og i tillegg står de i en linjeorganisering med en arbeidsgiver. Jeg har i de foregående kapitlene vist at det er atskillig makt hos profesjoner. De har i høy grad kontroll over arbeidsoppgaver, og studiene bekrefter frihet og mulighet til å utforme eget arbeid. Profesjon er heller ikke en motsetning til ledelse. Derimot vil profesjonsutøverne bli oppfattet som ledere på sine felt, i tråd med tjenesteordningen. I nettverket, i møte med frivillige, vil profesjonene også oppfattes som ledere. De representerer også linjen. En moderne frivillighetsledelse krever tydelig artikulering av verdier, relasjonsorientering, interaksjon i praksis og kommunikasjon (Løvaas et al., 2019).

At kirken er både demokratisk og profesjonspreget, kan også innebære spenninger – også mellom profesjonsnøytrale og profesjonsbundne stillinger. Utviklingen viser tydelige overlapp mellom kollegium og linje. Kapittel 7 om presters ledelsesidealer viser hvordan pastoral ledelse setter teologisk kunnskap i sentrum. I tillegg til å utøve fagledelse må prosten også administrere og forvalte et byråkrati som gir forrang til regler. Hvordan linjen er en blanding av byråkrati og *management*, er studert som et stadig mer formalisert arbeidsgiverforhold (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015; Sørhaug, 2006). Etter mitt syn er en forutsetning for å håndtere kompleksitet, å erkjenne og forstå den. Det fordrer at kirkeledere har kirkefaglig innsikt og forståelse. Hvordan dette skal sikres, kan etter min vurdering ikke bare overlates til lokale forhold, men reguleres gjennom ordninger og kvalifikasjonskrav og følges opp av relevant utdanning som kvalitetssikrer kompetanse.

3 Ledere er konstruktive i møte med utfordringer ved profesjonene

Vel så viktig som bevissthet over profesjonenes særtrekk, er å være klar over utfordringer ved profesjoner. En innvendig er at profesjonene ikke har organisasjonen for øye, men snarere prioriterer sitt eget fagfelt. Dette synes ikke å være tilfellet i de empiriske studiene som er presentert i denne boken. Profesjonsutøvere har lojalitet til sine egne fagfeller, men også overfor menigheten (Sirris, 2021b; Timmann-Mjaaland, 2019). Like fullt er det en utfordring som ledere må være klar over.

Kollegialitet er en viktig side ved profesjon som styringsform. Det er anklaget for å være et konservativt begrep som handler om kameraderi, lojalitet mot fagfeller, vennskap og beslutninger bak lukkede dører (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Det sies også å utfordre demokratisk innsyn og transparens (Waters, 1989). Videre kan det trenere vedtak og ledelse, assosieres med omkamper og hindre endringer. Slike negative sider ved kollegialitet har boken i liten grad dokumentert. Men det betyr ikke at hersketeknikker ikke finnes. Denne boken har heller ikke tatt for seg profesjonsstrid. Som nevnt står profesjon som organiseringsform aldri helt på egne ben, men både støttes og utfordres av linjen og nettverket. En erkjent utfordring ved profesjonene er utvikling og realisering av felles strategier. Det kan gjøre det vanskeligere å få oppslutning om ledernes prioriteringer og gi langsommere beslutningsprosesser. Som vi har sett, er en innvending fra ledelseshold mot profesjonene at det er krevende å få oversikt og utøve kontroll over ressursbruk.

Forskjeller mellom profesjoner og andre yrkesgrupper i kirken må ikke overdrives. I praksis har ulike yrkesgrupper, inkludert profesjonene, arbeidet side om side i mer eller mindre samhandling, i flere tiår. Realiteten på lokalplan er at menighetsstabene ofte består av kun en representant fra hver yrkeskategori. Allianser mellom fagfeller på samme arbeidssted er langt vanskeligere enn på eksempelvis et sykehus, hvor faggruppene er tallrike. Stabsfellesskapet vil veie tungt siden det utgjør en helt avgjørende del av arbeidsmiljøet. Gitt tradisjonell selvstyring, vil det være mer krevende for ledere å stille krav og sørge for nødvendig innsyn i arbeidet. En særlig lederutfordring blir å gi oppmerksomhet og rom til profesjonenes særpreg, men samtidig håndtere uenigheter på en konstruktiv og konfliktforebyggende måte.

4 Ledere har kjennskap til profesjonene

Boken har anlagt en skjelning mellom det performative profesjonsaspektet, forstått som profesjonsfag og -praksiser, og profesjonenes organisatoriske side i betydningen rammer, ledelse og fellestrekk. En analyse av en profesjon forutsetter en viss kunnskap om praksisen, selv om innsteget er organisatorisk. Et premiss i denne boken, er at ledelse er kontekstavhengig

og må tilpasses en rekke faktorer. Det betyr at min vurdering er at ledere av profesjonell virksomhet må ha en grunnleggende kjennskap til profesjonsfagene som ledes. Hvilken kjennskap som ideelt og praktisk er hensiktsmessig, er derfor et aktuelt spørsmål. Videre er spørsmålet hvordan ledere skal være forpliktet av oppdraget og formålet.

I kirkelig diskurs er det vanlig å skjelne mellom kirkefag og administrasjon og forvaltning. I praksis kan hvert område styres av hver sin logikk, noe som kunne ha bidratt til å unngå konflikter og profesjonsstrid. Arbeidsledelse i form av lokal daglig leder eller teamleder er utprøvd noen steder. Her dreier det seg om et koordinerende ansvar. Dette knytter an til linjen:

Hovedutvalget anerkjenner at organiseringen og ledelsen av arbeidsplassene i det enkelte sogn/kontorsted kan ha stor betydning for både lokalkirkens arbeid og den enkelte ansatte. Utvalget ser behov for mer kunnskap om dagens praksis og erfaringer før det kan stilles krav og gis anbefalinger. (Kirkerådet, 2021, s. 17)

Sitatet påviser behovet for mer forskning som dokumenterer hvordan arbeidsledelse organiseres ulike steder. Et første behov ved en daglig arbeidsledelse, vil være koordinering og å sikre felles møtesteder. Men dersom økt samhandling skal skje tverrfaglig, trenger lederen innsikt i fagområdene og kompetansene. Her vil det være hensiktsmessig med en profesjonsutøver. Et relevant spørsmål i ny kirkeordning, gjelder hvem som skal utøve arbeidsgiveransvaret. Profesjonsnøytral ledelse innføres i forslaget:

Generelt legges kvalifikasjonsprinsippet til grunn for tilsettinger, det vil si at det er den kandidaten som samlet sett vurderes som best kvalifisert som skal tilsettes. Daglig leder vil ut fra alminnelig styringsrett kunne delegere oppgaver og myndighet videre til andre, med mindre denne adgangen er begrenset i f.eks. kirkeordningen. Daglig leder vil som øverste leder beholde full instruksjonsmyndighet over de oppgaver som er delegert, og delegeringen kan helt eller delvis trekkes tilbake. (Kirkerådet, 2021, s. 53)

Det er stor vekt på arbeidsgiveransvar i kirkelig diskurs om hva ledelse innebærer (Askeland & Hegstad, 2021). Det er viktig å understreke at ved å vektlegge ledelse som organisatorisk forankret funksjon fremfor individuelt lederskap, kommer fagledelse i bakgrunnen. Når man knytter ledelse så tett mot organisatoriske posisjoner med arbeidsgiveransvar, faller tradisjonell fagledelse utenfor horisonten. Det legges under

arbeidsgiveransvaret: «Som lokalt arbeidsgiverorgan vil prostifellesrådet likevel ha ansvar for å koordinere og utøve faglig ledelse i sitt prosti.» (Askeland & Hegstad, 2021, s. 37).

Her er det betimelig å minne om spørsmålet: «Hva trenger vi ledere til?» Et tydelig funn i studier av kirkeansattes forventninger til nærmeste leder (Morvik, 2015; Sirris, 2018; Stokke, 2016; Øvstebø, 2018), er at arbeidsgiveransvaret må utøves. Det er behov for linjen eller en styringslogikk. Denne er integrert i rådsstrukturen og gjennom delegasjon til daglig leder og kirkeverge. Det bestrides ikke i noen empirisk undersøkelse gjennomført i kirken. I en profesjonspreget virksomhet, vil noe fagledelse inngå for ledere. Det kreves god innsikt i fagområdene man leder, men det finnes ulike måter å arrangere dette på. Det kan derfor være fordelaktig med kvalifikasjonskrav til kirkefaglig kompetanse som kan bidra til å kvalitetssikre ledere. I kirken er det viktig at ledere ikke mister kjennskap til og erfaring med kirkefag. De bør også ha en grunnleggende innsikt i kirkens oppdrag, altså både kontekstuell og noe fagteologisk kompetanse. Det er etter min vurdering naturlig for å lede en religiøs virksomhet.

Et hovedspørsmål er ikke bare hvor nær og fortrolig med kjernevirksomhet en leder skal være, og hvor mye ledere skal engasjere seg i faglig arbeid. Når profesjonsnøytral ledelse får økt vekt, trengs flere kompetanser. Klarere lederroller og identitet kan oppstå om det blir enhetlig ledelse. Det blir mindre tid til faglig arbeid. Hybridledere har nærhet til arbeid gitt profesjonsbakgrunn og praksiserfaring. Et dilemma er hvordan ledere skal ivareta spesialiserte kjerneoppgaver og samtidig ivareta helhet. Til en viss grad ligger dette i prestearbeidets særegne karakter av å kombinere oppgaver og relasjoner, synlighet og representativitet. Videre er det en utfordring når kirkelige ansatte ikke lærer nok om det presten kan. God samhandling krever en viss innsikt i andre fagområder for at tverrfaglighet kan fungere. Kirkens kompleksitet kan nøstes opp og forstås som ulike logikker som møtes og foreskriver ulike kombinasjoner. Dette gjør ledelse mer hybrid og sammensatt enn idealtypene generalistledelse og fagledelse skulle tilsi. Mens profesjonslogikken bygger på et ideal om spesialisering og ekspertise, er styringslogikken annerledes gjennom idealet om generalistledelse. Her vil svært ulike typer kompetanser bli ansett som relevant og ha overføringsverdi. Flere som arbeider

i kirken har verdifulle kompetanser fra andre typer utdanninger eller arbeidserfaringer. Disse har i varierende grad omskolert seg til kirkelig profesjon, eller de er i profesjonsnøytrale stillinger.

Kapittel 8 viste hvordan autoritetsmønstre innebærer forhandlinger som aktiviteter styrt av interesser og til og med kamp og kjøpslåing. Ledere har hver sin tilnærming til fagledelse og generalistledelse. Blandingsforholdet er ikke femti-femti, og det skjer ingen fullstendig integrasjon mellom idealtypene. Noen organisasjoner krever flere logikker siden de skal fungere på ulike måter. Fag og ledelse oppfattes likevel tydelig som to distinkte fenomener. De impliserer ulike oppgaver og ansvar, og noe forskjellige identiteter, prioriteringer, preferanser og legning. Fra lederens side, er det viktige å opprettholde begge dimensjonene. Likevel ser en styringslogikk ut til å seire. Dette kan henge sammen med at den er lovregulert og klart definert. Det gjør den enklere å måle og kontrollere. Mer abstrakte forventninger lar seg vanskelig måle, og kan dermed nedprioriteres (Sirris, 2019b, s. 86). Generalistledelse innebærer et klart definert ansvar. Lovregulerte oppgaver gjør at de må prioriteres, og det noen ganger fremfor faglig kvalitet.

Demokratisk styring kan kombineres med involverende og menings-skapende ledelse. En mer helhetlig ledelsestenkning kan utvikles. Delegasjon og kompenserende tiltak vil være avgjørende. Kirken må ta stilling til hvorvidt arbeidsgiveransvar skal være profesjonsnøytralt eller bundet til en særskilt profesjon, eventuelt en kirkefagstilling. På bakgrunn av innsiktene i denne boken, har profesjonsnøytral ledelse grunnleggende svakheter og skiller seg fra profesjonenes identifikasjon, særtrekk og forpliktelse på kirkens oppdrag og lære. Kirkeledere bør ha kompetansekrav som rommer kirkefag.

5 Ledere understøtter profesjoners kall

Kallstanken er utbredt blant kirkeansatte. I 2012 rapporterte 57 prosent at de har et kall (Lau, 2012). I kapittel 6 viste jeg til flere studier som kartlegger utbredelsen av kallet, og jeg presenterte ulike forståelser av kallets innhold. Det er grunn til å tro at både det religiøse kallet og det moderne menings-skapende kallet har nedslag blant ansatte i Den norske kirke.

I kapittel 2 har presentasjonen av vigsling tydeliggjort at handlingen bekrefter kirkens kall til tjeneste. Kall og vigsling har en sammenheng, uten at det kan fastslås at de som er vigslet har en sterkere opplevelse av kall enn andre. Like fullt utgjør kall og vigsling en substansiell fellesnevner for de fire yrkesgruppene. På bakgrunn av disse kapitlene, kan vi spørre hvordan kallsbevisste kunnskapsarbeidere kan ledes. Jeg støtter meg i det følgende på innsikter fra Helle Heins (2013) bok om kallsbevisste kunnskapsarbeidere og profesjonsutøvere.

Som nevnt i innledningskapitlet, er det å lede profesjonsutøvere sammenlignet med å gjete katter (Raelin, 1986). Utgangspunktet har gjerne vært utfordringene ved en slik ledelse. Dette finner vi også i noen av de sentrale kildene for denne boken. Hein (2013) påpeker hvordan kallsbevisste kunnskapsarbeidere kan være ledelsesresistente. Deres lojalitet kan være mer knyttet til «saken» i betydning faget og kjerneoppgaver, enn til lederen. De utgjør like fullt en svært viktig ressurs som ledere er ansvarlige for å få det beste ut av. Kirkhaug (2015, s. 143) følger opp med omtalen av å lede profesjonsutøvere som kalles for det omvendte hierarkiet (kapittel 10). Det betyr at profesjonsutøverne oppfatter seg selv som de egentlige lederne, mens lederne blir sett på som personer som tilrettelegger og yter service. Likevel arbeider de i organisasjoner med ledere som arbeidsgivere og underlagt styringsrett. Kunnskapsarbeidere har gjerne høyere faglig ekspertise enn sin leder. Hva kan ledere gjøre og vektlegge? Et premiss er at god ledelse er avhengig av kontekst og hva og hvem man leder. Kallsbevisste har behov for respons og for å bli sett (Kirkhaug, 2015). Ledere kan forholde seg til fire faktorer: autonomi, skjermende lederskap, fyrårnsprosjekter og tverrfaglighet.

Et viktig anliggende for ledelse av kallsbevisste kunnskapsarbeidere, er å ivareta deres autonomi. Kirkelige medarbeidere som beskriver en opplevelse av kall, er så langt beskrevet med høy grad av selvstendighet. De er frie i planlegging og oppgaveutførelse av eget arbeid, og jobber gjerne direkte med mennesker hvor lederen ikke er til stede. Videre er de sterkt motiverte og dedikerte profesjonsutøvere. Denne beskrivelsen passer godt med kunnskapsarbeidere generelt (Hein, 2013). Kunnskapsarbeidere kan være lite villige til å bli i virksomheten, og gjennomtrekk er ikke uvanlig. De arbeider selvstendig og til dels uavhengig av sin leder. Det er viktig med

et godt læringsmiljø, og at organisasjonen legger til rette for utvikling og motivasjon. Busch (2012, s. 14) påpeker fire faktorer som motiverer kunnskapsmedarbeidere: personlig utvikling og vekst, stort handlingsrom og autonomi med hensyn til hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, virkeliggjøring av visjoner og mål i organisasjonen som også er faglig forankret, og rettferdig lønn. Ledere av kallsbevisste kunnskapsarbeidere må skape arenaer hvor de får utfolde seg. Videre skaffer ledere ressurser der kunnskapsarbeiderne kan utvikle faget og seg selv. Det er derfor viktig med et indirekte og skjermende lederskap. Det betyr å gi mye autonomi, noe som kunnskapsarbeidere langt på vei allerede har. Videre er det vesentlig å gi tilbakemelding, primært kvalifisert og substansiell. Gjennom samtaler kan man lytte og styrke deres motivasjon (Hein, 2013).

Kallsbevisste kunnskapsarbeidere er ifølge Hein (2013) motivert av det som oppfattes som meningsfulle oppgaver, mens meningsløse oppgaver kan utføres av andre. Tilsvarende ser profesjonene et skille mellom kjernevirksomhet og administrasjon (Kirkhaug, 2015). Kallsbevisste kan frakoble lederen dersom man må gå på akkord med sin standard. Det kan komme av effektivitetskrav eller økonomiske forhold. Da blir man målt på noe som oppfattes å være i motsetning til idealet om å gjøre en forskjell. Ledere kan invitere kallsbevisste inn i dialog om mål og rammer. En utfordring er å unndra seg arbeidsoppgaver som oppfattes som perifere, noe som i lederes øyne kan oppfattes som et misbruk av kallet.

Siden kunnskapsarbeidere og profesjonsutøvere gjerne oppfatter særskilte oppgaver som perifere og derfor mindre attraktive, kan det lages bestemte fyrtårnsprosjekter. Det betyr at medarbeiderne får en viss prosentandel av sin stilling til fri disposisjon til noe de har en særlig interesse for. Prestene har dette gjennom arbeidstidsavtalen som ubundet tid, og kantorer har tilsvarende 20 prosent til egenøving og faglig arbeid. Det gis dermed rom til å forfølge egne interesser i en del av stillingen, men størsteparten er planlagt og følges tettere opp av lederen. Et fyrtårnsprosjekt kan også referere til en oppgave som samler hele menighetsstaben i en type tverrfaglig arbeid. Fyrtårnsprosjekter er svært viktige for å sikre og utvikle egen profesjonalitet. Det er gode grunner til å differensiere forventninger til individuelt arbeid og til samarbeidsprosjekter. I alt skal lederen legge til rette for gode arbeidsforhold, men også stille tydelige

krav. Arbeidslivets spilleregler gjelder også overfor kallsbevisste kunnskapsarbeidere. Det er lederens oppgave å sette rammer og gi retning.

Utfordringen ved kunnskapsarbeidere, er faglige siloer som reduserer mulighetene for tverrfaglighet og organisatorisk forståelse. Det kan være vanskelig å kritisere mennesker med et sterkt kall og få dem med på tverrfaglig samarbeid som kan medføre kompromisser. En særskilt lederutfordring i kirken er å forankre kallsbevisste kunnskapsarbeidere i menighetens verdier, visjoner og strategi for å bygge og utvikle menigheten (Sirris, 2014). Løsningen for større helhet i menigheten er ikke detaljerte planer og detaljert målstyring, men heller tydeligere verdiforankring: «Dersom det lages felles, helhetlige mål i menigheten, settes den enkelte medarbeider og dennes arbeid inn i en større sammenheng. Felles mål og verdier kan bidra til faglig utvikling og samarbeid på tvers av profesjonsgrenser» (Sirris, 2014 s. 43).

Å lede kallsbevisste medarbeidere, kan være å gripe inn på et for dem personlig område. Ledere kan ikke skape et kall, men de kan bidra til å slukne det. Det er derfor viktig å gi kallet en retning hvor det kan utfoldes. Når man leder kallsbevisste, får ledere kallet «deponert» hos seg (Hein, 2013, s. 174). Ideer, henvendelser og bekymringer er ofte uttrykk for deres forsøk på å hegne om kallet, og det er viktig for ledere å forstå hva som står på spill.

Jeg har beskrevet faktorer som ledere av kallsbevisste medarbeidere bør forholde seg til. Krav til ledere av kallsbevisste medarbeidere, i og utenfor kirken, er ikke kontroll, ordrer og myndighet, men toleranseevne for usikkerhet. Ledere møter derfor store krav til samarbeid og kommunikasjonsferdigheter, inspirasjonsevner og respekt for individer. En leder av kallsbevisste medarbeidere må leve tett på de ansatte, tilrettelegge miljø og gi tydelige tilbakemeldinger. Kallsbevisste medarbeidere krever verdibevisste ledere, ikke minst i kirken.

6 Ledere ivaretar profesjoners autonomi

Autonomi er et kjennetegn ved kallsbevisste kunnskapsarbeidere og profesjonsutøvere. Det skjer altså mye ledelse utenfor arbeidsgiverlinjer i Den norske kirke. Profesjonene har tradisjon for selvledelse og liten

detaljstyring. Dette kan forstås gjennom autonomi. Profesjonenes autonomi er begrunnet i fagkompetanse som er oppgaverettet og knyttet til et «knippe av bestemte oppgaver eller problem. Fagkompetanse omfatter alle kunnskaper og ferdigheter som er spesielle for en profesjon eller et knippe oppgaver, uavhengig om den er opparbeidet innenfor en skole eller gjennom erfaring i jobb» (Døving et al., s. 260). Profesjonenes autonomi handler om ekstern kontroll i form av monopol som gir dem eksklusiv rett til å utføre bestemte oppgaver. Den interne kontrollen handler om at profesjoner selv er best egnet til å definere standarder for virksomheten, ingen andre vet best. Den enkelte utøver betros også autonomi gjennom skjønn. Begrunnelsen er at oppgavene er av en slik karakter at den vanskelig lar seg standardisere. Regelstyring er lite hensiktsmessig fordi oppgavene er av en slik art at det fordrer autonomi og skjønn. Monopol og autonomi fordrer at virksomheten utøves slik at den er forenelig med bredere samfunnsmessige verdier.

Samfunnet har rett til å vurdere utøvelsen i tekniske og etiske standarder. Autonomi og monopol er privilegier gitt dem av samfunnet, ingen rettigheter. Formålet er å finne en balanse mellom å beskytte profesjonens autonomi og monopol, og samfunnets, allmennhetens og brukernes interesser. Profesjonsetikk dreier seg om omfang og grenser for autonomien. Det er viktig å poengtere at mye profesjonelt arbeid nødvendigvis må innebære autonomi. Alternativet ville være utstrakt grad av kontroll som måtte utføres av ledere med mindre grunnlag for å vurdere oppgaveutførelse. En viss grad av autonomi er derfor nødvendig.

Autonomi styrkes i arbeidslivet gjennom krav om medbestemmelse og selvstendighet. Det må derfor være en balanse av dobbeltheten i at profesjonene er mindre eksklusive og underlagt mer styring. Autonomi betyr ikke blankofullmakt, men må understøttes av en viss grad av rasjonalitet for at den skal anerkjennes. Dette betyr at profesjonene må begrunne og stå til rette for valg og prioriteringer, ikke bare i linjen, men også i nettverket. Det kan skje ved at profesjonsutøverne kan appellere til den andre og gi konstruktive begrunnelser også gjennom realitetsorientering.

Fullstendig autonomi er en illusjon, i det minste i kirken. Profesjonene arbeider ikke på grunnlag av sin egen lov, men er politisk konstituert. De har derfor sin legitimitet i fellesskapets lov, enten det

er lovgivningen eller reguleringer på sektoren. Videre har profesjonene lojalitet i oppdraget. Ordinasjon og vigsling innebærer en forpliktelse på kirkens læregrunnlag og ordninger. Biskopens tilsyn innrammer autonomien. Det synes å være tettere kollegafellesskap mellom prester med fagsamlinger i prostiene, noen steder hver uke (Sirris, 2018a). Prestene har dermed et kollegafellesskap som er monoprosjonelt, men også flerprofesjonelt i menighetsstaben (Timmann-Mjåland, 2019). De andre profesjonene har nettverk som synes å være mindre organisert. Kateketer har fått selskap av trosopplærere og menighetspedagoger, men kirkemusikere ser ut til å verdsette autonomi og uttrykker mindre behov for fagledelse.

Helt sentrale begreper hva gjelder profesjon og ledelse, er forholdet mellom autoritet og autonomi. De fleste profesjonsutøvere arbeider i organisasjoner, og spenninger mellom organisasjon og profesjon er velkjent. Det gjelder særlig spørsmål om faglig selvstendighet, autonomi, og typer og grad av kontroll og tilsyn med profesjonene og deres arbeid. Det er slike organisatoriske sider ved profesjon som er hovedsaken i herværende bok.

Studier som har undersøkt profesjonene, viser høy grad av autonomi (Lau, 2012). Det indikerer at profesjonene har selvstendighet. Profesjonene har hatt profesjonsnøytral ledelse lokalt gjennom kirkevergene siden kirkeloven av 1996, mens prestene har hatt prostene som nærmeste leder. Begge løsninger ser ut til å ha ivarettat autonomien. Det kan handle om at leder ikke har kapasitet til å følge profesjonene detaljert opp i deres daglige arbeid. Ulempen kan være at ledelse ikke utøves, men at profesjonsutøverne får drive på med sitt. Dersom menighetsrådene skal styrkes som strategiske organ, kan det innebære tydeligere styring på et overordnet nivå (Sirris, 2021). Mye autonomi kan også være en indikasjon på at nærmeste leder vegrer seg for å være for inngripende i frykt av konflikter. Det kan også tenkes at det bak autonomien skjuler seg manglende oppfølging av frivillige. Autonomi trenges derfor å utforskes mer detaljert.

Det er interessant at *Samhandling* (Kirkerådet, 2021) sammenholder en styrket linje, altså en styringslogikk, med fortsatt autonomi og profesjonslogikk:

Hovedutvalget legger til grunn at en tillitsbasert ledelse som gir stor grad av autonomi i arbeidsutførelsen fortsatt bør være et viktig mål i det kirkelige arbeidsliv og at også kirkelige profesjonsgruppers fagkompetanse blir anerkjent og lagt til grunn som premiss for arbeidet med fremtidig organisering. Dette kan etter utvalgets mening godt ivaretas innenfor et demokratisk styringssystem der de folkevalgte gjør overordnede politiske veivalg og strategiske ressursprioriteringer, daglig leder sørger for at arbeidet er hensiktsmessig organisert og ledet, og de ulike ansattgrupper utfører arbeidet med stor grad av faglig selvstendighet. (Kirkerådet, 2021, s. 54)

Ytterligere likedanning mellom profesjonene ligger i timeplanlegging og rapportering som fellesrådsansatte har hatt i en årrekke og som prestene fikk gjennom arbeidstidsavtalen med virkning fra 2016. Uansett kan det synes som om lokalkirkelige ledere trekker opp rammer og vilkår for stillingene, og at det ligger stor frihet og fleksibilitet hos profesjonsutøverne hvordan de arbeider innenfor rammene. Dette er hensiktsmessig og bør videreføres i Den norske kirke.

7 Ledere tilrettelegger for tverrfaglig samarbeid

Autonomi utelukker ikke samarbeid eller ønsker om tverrfaglig samhandling, som vi har sett i kapittel 5. Her viser også studien til Sandsmark og Holmqvist (2018) at konkret oppgaveløsning fungerer greit. Samtidig melder profesjonene om et savn i form av tydeligere fagledelse, noe som også rapporteres i studien til Morvik (2015) om kirkelige profesjonsutøveres forventninger til ledelse. Det synes som om flerfaglighet og en viss felles oppgaveløsning er håndterbart, mens et dypere tverrfaglig samarbeid i mindre grad realiseres. Her har ledere noe å bidra med. Det krever kompetanse i prosjektledelse og endringsledelse. Jeg påpekte i kapittel 9 behovet for mer innovasjonsarbeid i Den norske kirke. Dette vil være et lederansvar som involverer profesjonene. Spørsmålet er om felles prosesser vil oppleves som tidstyver og legge beslag på ressurser. Profesjonene driver med sitt, og kan trenere eller bremse slike prosesser. En viktig oppgave er da å bidra til eierskap.

Hovedutvalget for kirkelig organisering poengterer videre at det er en organisatorisk oppgave å bidra til fagutvikling i profesjonenes arbeidshverdag:

Utvalget mener det er en kjerneoppgave for kirkefagforvaltningen å legge til rette for læring og utvikling også på soknenivå. Det er viktig å bidra til å utvikle en kultur for å dele erfaringer og utvikle refleksjonsverktøy som kan brukes av ansatte, frivillige og råd. Kirkefagforvaltningen har en viktig rolle i å tilrettelegge slike ressurser for menighetene. Det er et ledelsesansvar å skape rom i en travel arbeids hverdag til faglig refleksjon og samtale om utviklingsmuligheter. Slik utvikles en stabskultur der det å dele og reflektere over erfaringer skaper læring og utvikling av kirkens virksomhet. Dette krever at det settes av tid og at det etableres arenaer, for eksempel i stabsmøtene til felles erfaringsdeling og refleksjon, og til at medarbeiderne har tid til faglig fordypning. Tverrfaglig samarbeid i kirkens stab, med frivillige medarbeidere i menigheten og i dialog med kompetanseinstitusjoner i lokalsamfunnet utgjør også viktige læringsarenaer. (Kirkerådet, 2020b, s. 33)

Med andre ord må lederne engasjere seg. Fagutvikling, som er essensielt for profesjonene, må aktivt tilrettelegges av ledere. Det er forventninger til samarbeid og tverrfaglighet på arbeidsplassen. Det er usikkert om profesjonene finner sammen av seg selv. Flere empiriske studier (se kapittel 5) viser at det er krevende å realisere større grad av tverrfaglighet i praksis. Tverrfaglighet kan sees som et kompromissområde hvor man gir og tar og ofte firer noe på egne profesjonelle kvalitetskriterier for et større gode. Det medfører ofte et godt resultat, men ikke alltid. Profesjonene jobber i hovedsak faglig og flerfaglig. Dette er noe som påpekes av profesjonsutøverne selv. De uttrykker også behov for en administrativt velfungerende ledelse og en faglig fundert arbeidsledelse (kapittel 10). Det er gode grunner for å samle lederfunksjoner til en mer helhetlig ledelse. Men dette reiser spørsmålet om hvilke kompetanser ledere kan, må eller bør ha. Gjennom trossamfunnsloven har Den norske kirke organiseringskompetanse, og må som andre organisasjoner i samfunnet finne en løsning på hvilken faglig bakgrunn og identitet ledere må ha.

I tillegg til å være innvevd i en eller flere profesjonslogikker, inngår profesjonene i en rekke relasjoner og er plassert mellom ulike logikker, noe som forklarer kompleksiteten i flere av studiene som er presentert i denne boken. Kompleksiteten er forsøkt forenklet gjennom begrepene nettverk, kollegium og linje, som har hver sin logikk. Hvordan disse tre logikkene samspiller, og hvilke implikasjoner det får for ledelse, er tematisert i kapitlene. Vi ser at det er et dynamisk forhold mellom dem. Selv om mye ligger til rette for samspill, finnes det også spenninger. Ledelsesidealer finnes innenfor alle tre logikkene (se kapittel 7) og utspiller seg både i nettverk,

kollegium og linje. Et svært viktig utviklingstrekk er at arbeidsgiveransvaret har økt gjennom de siste tiårene ved at arbeidslivet er blitt mer regulert og formalisert. Arbeidsmiljøloven er utvidet og supplert med forskrifter for internkontroll, direktiver og sertifiseringer. Arbeidsgiver har fått ansvar med krav til virksomhetens styring gjennom planlegging og rapportering. Uansett; enten ledelsen er arbeidsgiverrelatert eller ikke, må den forholde seg til, ha innsikt i og være i dialog med profesjonenes praksis og verdier (Sirris & Askeland, 2021b).

8 Ledere utvikler samspill og samskaping

Kompleksitet er ikke et nytt fenomen, men har blitt begrepsfestet på ulike måter tidligere (se kapittel 3). I Den norske kirke har det vært en utvikling fra samvirke, via samspill til samskaping. Samspill er et dekkende ord for relasjonen mellom profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk. Det betegner også aktivt samarbeid og innovasjon. Mangel på samspill vil komme til uttrykk ved at en logikk blir for dominerende – som enten stabsstyrte, frivillighetsstyrte eller prestestyrte menigheter.

Embete og råd utgjør to strukturer forankret i hver sine kulturer og med ulike ledere. En slik todeling er forståelig og nødvendig, men har ikke gjort løsningen av den fremtidige ledelsesstruktur lettere. Det kan være nødvendig å minne om at dette er en spenning Den norske kirke har levd med siden 1800-tallet. Kirken har brukt refleksjon for å håndtere temaet. *Samvirke* ble introdusert som et bærende prinsipp i «fordelingen av oppdragene mellom embete og råd» ved opprettelsen av Kirkemøtet i 1984. Utredningen *Embete og råd* (Kirkemøtet, 1987, s. 80) forstår samvirke i et myndighetsperspektiv. Det handler da om myndighet til å gjøre vedtak og beslutningsmyndighet som er til dels overlappende og derfor må fungere sammen. En tidlig ledelsesdefinisjon av Erik Johnsen som gjengis i *Embete og råd* (1987, s. 88), er at ledelse er «målrettet, problem-løsende samvirke som foregår på en aktiv og bevisst måte». Johnsen endret senere sin definisjon fra samvirke til *samspill* (Busch, 2012). Dette begrepet er klart det mest metaforiske av de tre.

Samskaping er dermed av betydning både for ledere og for profesjonsutøvere. Videre har det et klart demokratisk anliggende og skjer

hvor berørte parter utvikler løsninger i fellesskap. Det har mye til felles med innovasjon (se kapittel 9). Samskaping er utbredt i ulike sektorer (Willumsen & Ødegård, 2020). Det omfatter både innovasjon og grenseoverskridende samarbeid. Det har fått innpass i offentlig sektor, ikke som en myk verdi, men som et styringsord. Det brukes også i lokalsamfunnsutvikling. Mens det offentlige understreker innbyggerperspektivet, vil kirken kunne trekke veksler på samskaping med medlemmer som frivillige og deltakere. En slik praksis har et utforskende perspektiv med interesse for hvordan aktørene lever sitt liv, kontekstuell kunnskap, deres verdier og mening. Deretter vurderes tjenesten som gis dem eller formidlingen. Begrepet er å finne både på individnivå mellom mennesker, enten det er profesjonsutøvere seg imellom, arbeidstaker og arbeidsgiver, eller tjenesteytere og de som gjør bruk av tjenesten.

Videre er samskaping også et makro-begrep hvor det brukes på samfunnsnivå mellom ulike organisasjoner eller enheter (Willumsen & Ødegård, 2020, s. 20). Det er relevant for kirken både som innovasjon mellom ulike aktører i menigheten og dens omgivelser, og kirken i møte med andre samfunnsaktører. Dermed er det antydnet at samskaping er noe som springer ut av engasjement, involvering og deltakelse. Det er relasjonelt idet kompetanser får synergi og flere perspektiver trekkes inn. Det kan trigges av behov for nytenkning og å møte nye behov, eller nye utfordringer og nye situasjoner. Samskaping er noe kirken kan tilrettelegge for. Det forutsetter en ledelse som vektlegger dialogisk og horisontal ledelse og nettverk. I andre sektorer har begrepet overtatt for samarbeid og samvirke. Fellesskapsdimensjonen finnes også i uttrykkene «sammen om å lede» og selvledelse. Både kommunekirken (1996) og statskirken (2017) er deregulert. Kirken bærer i seg ulike tradisjoner og trekk. Dette er ulike logikker vi må leve i. Samskaping forutsetter ledere som har kompetanse på å håndtere disse logikkene og har en orientering mot lokalsamfunnet.

9 Ledere leder verdibevisst

Hvilken ledelsesform egner seg overfor kirkelige profesjoner? Jeg har argumentert for at regelstyring eller målstyring ikke bør rendyrkes, men suppleres med verdibasert ledelse. Det er tidligere påpekt alternativer:

selvledelse, veiledning og kollegialitet. Ledelse finnes både i nettverk, kollegium og linje. Uavhengig om ledelsen er arbeidsgiverrelatert eller ikke, må den være praksisorientert og verdibasert (Sirris & Askeland, 2021b).

Jeg har argumentert for at verdibasert ledelse er hensiktsmessig i Den norske kirke. I denne tradisjonen vektlegges hvordan verdier bygger bro mellom ideologi og handling. Ledere kan bidra til å fortolke situasjon og formål for organisasjonens videre arbeid eller strategiske satsing. Et viktig funn er at kirkelige lederroller fylles med stadig mer arbeidsgiverrelatert og administrativt innhold (Sirris & Askeland, 2021d). Det organisatoriske mandatet er blitt tydeligere. Det har bidratt til å likedan presters, prosters og kirkevergers lederroller (Askeland, 2016a). Roller og identiteter kombineres og kan inneholde spenninger mellom faglige og ledelsesmessige orienteringer.

Verdibasert ledelse kan forstås som en ledelsesform der en styrer og mobiliserer til handling gjennom fokus på grunnleggende verdier. Et annet tydelig sammenfall mellom kollegium og nettverk, er hvordan profesjonene inngår i innovasjonsarbeid. Innovasjonsledelse er også i prosess i nettverket – og krever ikke linje. Dette er et møtested mellom profesjoner, frivillige og ledere. Som beskrevet i kapittel 9, er det verdier i slike innovasjonsprosesser. *Tillit* oppstår når ansatte opplever autonomi i oppgavene. *Inkludering* innebærer et støttende miljø. *Åpenhet* tilsvarer strategisk fokus og eksterne relasjoner med hyppig kontakt. Verdierne er komplementære, noe som innebærer at effekten av den ene er større når den kobles til andre.

I en presset ressursituasjon må ledere begrunne sin eksistensberettigelse. Med autonome medarbeidere taler det for et mer indirekte lederskap. Hva slags verdier har de kirkelige profesjonene? Dette er i mindre grad utforsket direkte i en verdiimpregnert organisasjon. Her gjenstår et forskningsarbeid. Ledelse av kirkelige profesjoner kan ta utgangspunkt i profesjonenes verdier. Det er også viktig å virkeliggjøre visjoner og mål i organisasjonen som også er faglig forankret. Det innebærer å respektere og ivareta deres autonomi med hensyn til hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Det kan gjøres gjennom et skjermende lederskap og ved å skape arenaer hvor de får utfolde seg. Videre skaffer ledere ressurser der kunnskapsarbeiderne kan utvikle faget og seg selv. Det utgjør, sammen med

mulighet for personlig utvikling og vekst, en motivasjonsfaktor (Busch, 2012, s. 14). Ledere kan gi anledning til fyrårnsprosjekter hvor profesjonsutøvere får forfølge og fordype seg i faglige interesser som en del av sin stilling. Det er også behov for en arbeidsledelse som initierer og leder tverrfaglig samhandling. En viktig innsikt er at flere aktører kan initiere og generere ideer som skaper handling og bidrar til utvikling. Her har nettverket, forstått som frivillige, menighetsrådet som linje og styringsorgan, samt profesjonene, en rolle å spille.

Videre forskning

Denne boken har tatt opp et mangfold av perspektiver som har belyst de komplekse fenomenene profesjon og ledelse i Den norske kirke. Det har gitt en oversikt over komplekset og drøftet flere sammenhenger. Hvert deltema kan utforskes videre hver for seg i dybden. Fortsatt gjenstår utforskning av det som denne boken har avgrenset seg mot for å kunne ha et tilstrekkelig klart sikte. Profesjonene og frivillighet er et relativt utforsket tema som peker seg ut. Det samme gjelder profesjonens forhold til rådsstrukturen, ikke minst menighetsrådene som styringsorgan. De identifiserte særtrekkene ved de kirkelige profesjonene kan behandles teologisk. Jeg tenker da særlig på kallsbegrepet, som vil være tjent med flere empiriske og systematisk-teologiske studier. Videre har Den norske kirke gjennom flere tiår produsert utredninger om vigsling og hva den innebærer. En samlet teologisk studie av dokumentene som finnes vil være på sin plass. Videre innbyr denne boken til videre sammenlignende studier med kirkelige profesjoner i andre nordiske land, eller med profesjoner i andre sektorer enn den kirkelige. Endringene som Den norske kirke nå står i, gjør den til en fruktbar mark for forskere i profesjonsstudier og organisasjons- og ledelsesfagene også i årene som kommer.