

Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen?

En kvalitativ studie av erfaringer med delt ledelse

Borghild Hustad Berge

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 23 853

15. mai 2023

## DIN VEG

Ingen har varda den vegen

du skal gå

ut i det ukjende,

ut i det blå.

Dette er din veg.

Berre du

Skal gå han. Og det er

uråd å snu.

Og ikkje vardar du vegen,

du hell.

Og vinden stryk ut ditt far

i aude fjell.

(Hauge, 1951, s. 9)

### **Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## **SAMMENDRAG**

Kirkeordningsarbeidet i Den norske kirke i form av Kirkemøtets vedtak i 2022: «Den daglige ledelsen skal gjennomgående være todelt, og kirkefaglig og administrativ leder skal være sidestilt [...]» aktualiserer spørsmål om delt ledelse mellom administrativ ledelse og kirkefaglig ledelse, eller mer generelt sagt mellom generalistledelse og fagledelse i kirken. Problemstillingen i denne oppgaven er «*Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?*» Målet er å identifisere hvilke forutsetninger som må være til stede, for at delt ledelse skal fungere godt i en kirkestab i det daglige arbeidet. Funn fra en kvalitativ intervjustudie med åtte kirkelig ansatte i et fellesrådsområde, blir forsøkt forklart ved hjelp av teori om delt ledelse og profesjonsteori. Funnene vil og analysert i lys av teori om organisering og ledelse i kirken, og om profesjon og ledelse i kirken. Hovedfunn viser at disse forutsetningene må være til stede. Ryddige lederroller, gjensidig respekt for fagkompetanse, balanse mellom autonomi og felles mål for organisasjonen, utvikle tverrfaglig samarbeid og ledelse basert på verdier.

## **Nøkkelord**

delt ledelse, kirkefaglig ledelse, administrativ ledelse, samspill

## **ABSTRACT**

The work on a new church order in The Norwegian church in the form of the Church Council's decision I 2022: "The day-to day management shall throughout be divided into two parts, and the ecclesiastical and the administrative leadership juxtaposed [...]" actualizes the question of shared leadership between management and ecclesiastical leadership, or more generally speaking between general and professional leadership in the church. The problem in the thesis is: "Which preconditions contribute to a staff working for good interaction between managing and ecclesiastical management?" The aim is to identify which preconditions must be present for shared leadership to work well in a church staff in daily work. Findings from qualitative interviews with eight church employees are attempted to be explained by theory of shared leadership and professional theory. The findings will also be analysed by relating them to theories of organization and leadership in the church, and

profession and leadership in the church. The main findings show that these preconditions should be present: Clear leadership roles, mutual respect for professional competence, balance between autonomy and shared goals for the organisation, developing cooperation and leadership based in common values.

**Keywords**

shared leadership, religious leadership, management, interaction

## Forord

Jeg er født, eller rettere sagt, døpt og oppvokst i Den norske Kirke (heretter kalt kirken). Min lokalkirke var en gammel og ærverdig kirke, med “trebåser” vi kunne lukke igjen med en liten dør som smalt høyt, når vi tok litt godt i. Foreldrene mine var aktive i lokalkirken, både som ansatte i små stillinger, og med mange ulike, frivillige oppgaver. Jeg hadde min plass i kirken.

Min første kirkelige stilling var som kirketjener, jeg var vikar for min far fra jeg var 15 til jeg var 18 år. Det hendte jeg sov litt under prekenen, på den gamle og utslitte sofaen, i det bittelille prestesakristiet bak alteret. Men det er en annen historie [...]

Mine utdanningsvalg var ikke rettet mot kirkelige stillinger. Jeg har kommunalutdanning fra høyskole, og administrasjons- og organisasjonsvitenskap fra universitet. Veien til min første kirkevergestilling ble staket ut av mine medstudenter som gikk på kristendomsfaglig utdanning, og som snakket om denne nye stillingen som skulle komme i kirken. Med kirkeloven (1996, §13) ble det innført at «Kirkelig fellesråd skal ha en daglig leder av virksomheten». Disse lederne, som var ansatt av de kirkelige fellesrådene, ble ofte kalt kirkeverger. Nå har jeg hatt ulike kirkelige lederstillinger på lokalt nivå siden februar 1997. Bak ønsket om å forske på eget fagfelt, ligger mange år med erfaring med ledelse i kirkelig sammenheng.

Omtrent fra første dag på masterstudiet på VID, bestemte jeg meg for å skrive om ledelse på lokalt nivå i kirken. Etter hvert oppdaget jeg hvor farget jeg var av mine erfaringer, mine meninger om hva som burde være «fasiten» for god, kirkelig ledelse. Det var heller ikke fritt for at jeg hadde et klart ståsted i debatten om hvem som skulle lede lokalkirken, uten å reflektere så mye over argumentene for å velge et annet ståsted. Gjennom å lytte, lese og bli veiledet mer og mer inn i fagene på verdibasert ledelse, har jeg innsett at det finnes ikke noe fasitsvar her. Mitt ståsted har utviklet seg til å bli mer nysgjerrig på hvordan vi kan få til å **lede sammen** i kirken.

På fjorårets Kirkemøte (kirken.no, 2022), ble følgende vedtatt:

Den daglige ledelsen skal gjennomgående være todelt, og kirkefaglig og administrativ leder skal være sidestilt. Den konkrete utformingen av ledelse i kirken utredes nærmere og høres før ny behandling i Kirkemøtet. Det må blant annet utredes hvordan prostens kirkefaglige ledelse utøves i samarbeid med biskopen, fellesrådet og i forhold til kirkefaglig ledelse i soknet.

Jeg ble gjort kjent med et fellesrådsområde, der de i noen år har hatt en lignende ledermodell, med både administrativ ledelse og kirkefagledelse. Dette ønsket jeg å forske på. Mitt perspektiv ble å forske på hva som må til for at vi kan lede lokalkirken sammen, men også prøve å avdekke noe av det som kan stå i veien for at det er mulig.

Jeg tror ikke det bare er meg som kjenner meg igjen i forfatteren Sjødin sine ord: «Jeg vil finne min plass, plassen der gavene mine får samspille med andres slik at vi sammen kan gjøre noe det ikke er mulig å utføre på egen hånd. Noe større enn «prosjekt jeg» (2017, s. 122). Sjødin skriver i denne boken mye om å finne sin plass i menighetsammenheng, som er gjenkjennbart i det jeg skriver om i denne oppgaven. Organisasjonskart, lederstillinger, lederroller, arbeidsfordeling, instruksjoner og strukturer handler og i sin dypeste mening, om å finne sin plass i den sammenhengen en arbeider i. Og da blir det viktig hvordan en organiserer seg: «For det er sånn det fungerer: Den som finner sin plass, tar ingen annens. Bare sin egen» (Sjødin, 2017, s. 142). For meg henger dette også logisk sammen med det Hegstad har sagt: «Organisering er ikke likegyldig, siden det uttrykker identitet. Det betyr at kirken gjør det den er, og organiserer det den gjør» (Gjengitt fra Sirris, 2017, s. 3).

Jeg vil takke **min medvandrer**, Anette Rakli Børnes, som fikk meg til å søke på VID på master i verdibasert ledelse, og som ble med meg langs veien. For ikke å snakke om den fantastiske **kollokviegruppen** «Verdifull i praksis»; Heidi Koch Drønen, Helene Nag Grødem og Ingunn Lyngseth Holme. Uten dere hadde jeg aldri kommet i havn.

Jeg vil takke en **god kollega og venn**, Mona Iren Hansen, som gjorde meg oppmerksom på betydningen av å forstå perspektivet til medarbeiderne; de som blir ledet, ikke bare de som leder.

Jeg vil takke **min arbeidsgiver**, Øygarden kyrkjelege fellesråd, for å ha gitt meg muligheten til å ta dette masterstudiet i verdibasert ledelse hos VID.

Jeg vil takke **VID** vitenskapelige høyskole, som gjorde meg i stand til å sette fagord på mine erfaringer fra mange år i lederstillinger i lokalkirken. Første time, siste dag, i den aller første forelesningsuken tenkte jeg: «Jeg visste ikke at jeg var så sulten». Sulten på om omsette praksis til teori, sulten på å få et fag, sulten på å tenke «store tanker» og lange linjer. Takk til min veileder, Stephen Sarris for god retningsgivning underveis. Takk og til gruppeveilederne Paul Otto Brunstad og Arild Wæraas. Deres spørsmål åpnet nye tanker i meg. Og ikke minst takk til den herlige veiledningsgruppen som stilte spørsmål underveis, og sa alt akkurat slik dere mente det. For ikke å snakke om å heie meg og alle i gruppen frem.

Takk til **informantene**, som på en raus måte inviterte meg inn i deres tanker om egen arbeidshverdag, og satte ord på erfaringer med å jobbe i en organisasjon med mange ledere og lederroller. Dere ga meg mange aha-opplevelser underveis. Jeg husker jeg tenkte flere ganger: «Hvorfor har jeg ikke tenkt på dette før, da tror jeg at jeg kunne vært en bedre leder».

Sist, men ikke minst Asbjørn, Ingeborg Karia og Trygve. **Flokken min**, som har fulgt meg tålmodig gjennom fire år med kombinasjon av masterstudier ved siden av full stilling.

Klokkarvik 15. mai 2023

Borghild Hustad Berge

## Innhold

### Sammendrag

### Forord

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Innledning.....  | 10 |
| 1.1   | Begrunnelse for valg av tema.....  | 10 |
| 1.2   | Problemstilling og forskningsspørsmål for studien.....                               | 11 |
| 1.3   | Begrepsavklaringer.....  | 11 |
| 1.4   | Kontekst.....  | 14 |
| 1.5   | Oppbygning av masteroppgaven.....  | 19 |
| 2     | Teoretisk rammeverk.....   | 20 |
| 2.1   | Hva er delt ledelse?.....  | 21 |
| 2.2   | Profesjon og ledelse.....  | 23 |
| 2.3   | Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv..... | 25 |
| 2.4   | Profesjon og ledelse i kirken.....   | 29 |
| 2.5   | Hva sier kirkens tjenesteordninger om fagledelse?.....                               | 37 |
| 2.6   | Tidligere forskning.....   | 38 |
| 2.7   | Oppsummering av teoretiske perspektiv.....   | 41 |
| 3     | Metode.....  | 42 |
| 3.1   | Vitenskapelig ståsted og kvalitativ metode - Begrunnelse for metodevalg.....         | 43 |
| 3.1.1 | Hvordan beskrive et fenomen uten å ha egne svar klare på forhånd?.....               | 44 |
| 3.1.2 | Induksjon – fra erfaring til teori, fra noen til alle.....                           | 44 |
| 3.1.3 | Fenomenologi – å lære noe av det som kommer til syne.....                            | 44 |
| 3.2   | Datainnsamling.....  | 45 |
| 3.2.1 | Intervju som metode.....   | 45 |
| 3.2.1 | Kvalitative semistrukturerte dybdeintervju.....                                      | 45 |
| 3.2.2 | Utvalg og rekruttering av informanter.....   | 46 |
| 3.2.3 | Utforming av intervjuguide.....  | 47 |
| 3.2.4 | Gjennomføring av intervju.....   | 47 |
| 3.2.5 | Transkribering.....  | 48 |
| 3.3   | Begrensninger ved intervjumetoden.....   | 48 |
| 3.4   | For forståelse, forskning i egen organisasjon og forskerrolle.....                   | 49 |
| 3.5   | Analyse og koding.....   | 51 |
| 3.5.1 | Tematisk analyse.....  | 52 |



|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 3.6   | Metoderefleksjon .....  | 55        |
| 3.6.1 | Reliabilitet.....   | 55        |
| 3.6.2 | Validitet .....   | 56        |
| 3.6.3 | Forskningsetikk.....  | 56        |
| 4     | Presentasjon av funn .....  | 57        |
| 4.1   | Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?..... | 57        |
| 4.2   | Hva kan være til hinder for at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?.....      | 63        |
| 5     | Drøfting.....   | 67        |
| 5.1   | Disse forutsetningene kan være med å skape et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse: .....              | 68        |
| 5.2   | Oppsummering av hovedfunn.....  | 73        |
| 6     | Avslutning .....  | 74        |
| 6.1   | Implikasjoner for videre forskning .....  | 75        |
| 6.3   | Kan prosjektet mitt være ett bidrag til økt refleksjon over egen praksis.....   | 75        |
| 6.4   | Forutsetter delt ledelse «godværsledelse»?.....   | 76        |
|       | <b>Bibliografi</b> .....  | <b>78</b> |
|       | Vedlegg.....  | 81        |

# 1 Innledning

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Hvordan skal kirken med dens virksomhet og praksiser ledes og organiseres? Dette er ikke nye spørsmål, de har blitt diskutert i kirken over flere tiår (Sirris, 2022, s. 13). Vedtaket på Kirkemøtet 2022, om delt ledelse mellom kirkefaglig og administrativ ledelse, aktualiserte spørsmålet om hvordan delt ledelse i lokalkirken kan fungere i det daglige.

Det er ikke bare i kirken at delt ledelse blir praktisert. Både forekomst og utbredelse av delt ledelse blir knyttet til at leders situasjoner har blitt mer krevende og uforutsigbare. Ledelse i det offentlige blir sett på som mer krevende enn i det private. Det finnes ulike måter å utøve delt ledelse på. Wadel (2017, s. 46) fokuserer på delt lederskap der to ledere innehar samme lederposisjon, og deler på ansvar og makt både formelt og i praksis. Lederne må utvikle en relasjon til hverandre, fordele ansvar og lage en arbeidsdeling som gjør det mulig å lede sammen.

Sentralt i Kirkemøtets vedtak står behovet for å utrede den kirkefaglige ledelsen. Må kirken ledes på en særskilt måte? Sirris og Askeland stiller disse spørsmålene: Hva gjør kirke til kirke? Har kirken en egenart, som ingen andre har? Må en tenke på en annen måte om ledelse og organisering i kirken? Kan en trosorganisasjon rigges som en «vanlig» organisasjon? Det er ikke likegyldig hvordan kirkens ordninger regulerer virksomheten. (2021, ss. 11-12).

Kirken er en profesjonspreget organisasjon, på lik linje med mange andre bedrifter og organisasjoner i vårt samfunn. De kirkefaglige profesjonene har mange av de samme særtrekk, som kjennetegner andre profesjoner. De er preget av høy grad av autonomi, men på samme tid må de fungere i et samspill med andre i sin organisasjon. Kirkens særskilte oppdrag legger føringer for hvordan arbeidet blir organisert og ledet. Dette blir særlig uttrykt gjennom kall, vigsling og tilsyn.

Formålet med denne oppgaven er å presentere og analysere erfaringer med delt ledelse i en lokalkirkelig kontekst. Kan denne undersøkelsen bidra til at vi kan lære noe om hva som skal til for at delt ledelse kan fungere, og ikke minst hvordan administrativ og kirkefaglig ledelse

kan utfylle hverandre? Jeg tenker og at dette er et interessant prosjekt for andre, ikke bare i kirken. Mine funn og analysen av dem, kan ha relevans i andre sammenhenger. Fagledelse kontra administrativ ledelse, eller delt ledelse finnes i mange sektorer i samfunnet.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål for studien

Problemstillingen min er drevet fram av nysgjerrighet og av håp. Kirken har brukt mange år på å utrede og drøfte hvordan den skal organiseres og ledes. Det er en kompleks organisasjon, med tradisjoner og ordninger som har utviklet seg over flere hundre år. Til tross for at kirken er landets eldste organisasjon, den er landsomfattende og flertallet av Norges befolkning er medlemmer, så finnes det få empiriske forskningsbidrag om kirkelig organisering og ledelse (Sirris & Askeland, 2021, s. 14). Jeg ble gjort kjent med et fellesrådsområde, der de hadde erfaring med delt ledelse mellom administrativ og kirkefaglig ledelse fra 2019. Mine funn er et resultat av en kvalitativ undersøkelse, i form av semistrukturerte intervju med åtte informanter fra denne kirkestaven.

Mitt overordnede tema er: «Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen?». Ut fra dette ble problemstillingen: «*Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?*»

Denne problemstillingen er besvart ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

- *Hvordan begrunnes arbeidsfordelingen mellom de ulike lederrollene?*
- *Hva er fordeler og utfordringer med en særskilt kirkefaglederstilling ifølge kirkelig ansatte?*
- *Hvordan forholder prestedtjenesten og kirkefaglederen seg til hverandre, når det gjelder samspill og eventuelle verdikonflikter?*

## 1.3 Begrepsavklaringer

Nøkkelord i min problemstilling er; delt ledelse, kirkefaglig ledelse, administrativ ledelse og samspill.

Begrepet **delt ledelse**, eller shared leadership har opprinnelse i teamlitteraturen. Det finnes ulike former for delt ledelse. «Co-leadership» og «shadow leadership» er blitt brukt om ledelsessamarbeid mellom toppleder og nestleder, som toppleders høyre hånd. «Invited leadership» er der en formell leder har en underordnet leder som tar del i beslutninger etter delegering av myndighet. «Dual leadership» blir brukt om ledere på samme nivå som har likestilt ansvar for virksomheten, men ulike og adskilte oppgaver. Samlederskap blir brukt om to ledere på same nivå som har felles ledelsesansvar og deler arbeidsoppgaver, ansvar makt og autoritet. (Wadel, 2017, ss. 48-49).

**Kirkefag** blir i Sirris (2022, s. 57) sin bok om profesjon og ledelse i kirken forstått som «fag som er knyttet til utførelsen av kirkens kjernevirksomhet og oppdrag. I dette inngår det meste som ikke er ren forvaltning og administrative støttefunksjoner. De fire profesjonene prest, kantor, kateket og diakon blir kalt kirkefagstillinger. Kategorien omfatter også stillinger på bispedømmenivå og ikke-vigslede stillinger som diakonimedarbeider, menighetspedagog og organist/kirkemusiker.

**Administrasjon** blir referert som støttefunksjon og forvaltning. Det blir oftest referert som hverdagens oppgave, som følger fastsatte regler, rutiner og mål. Ofte vil dette i hovedsak være kontorarbeid. Sirris ser administrasjon som en nødvendig og integrert del av all ledelsespraksis. I dette arbeidet ligger det og arbeidsplanlegging, kontroll og rapportering (2022, s. 57). Administrativ ledelse blir da å lede dette arbeidet.

**Stab** blir gjerne brukt som et begrep om støttefunksjoner som ikke kan bestemme over andre avdelinger. (eStudie.no, 2023). I kirkelig sammenheng blir oftest stab brukt i betydning av en menighetsstab, det vil si alle som jobber sammen på soknenivå knytt til en menighet, uavhengig av om de hører fellesrådslinjen eller prestelinjen. I min forskningskontekst brukes begrepet i organisasjonsmodellen om administrativ stab. Jeg bruker ordet stab i oppgaven for å beskrive alle kirkelige ansatte i dette fellesrådsområdet, uavhengig av de to arbeidsgiverlinjene.

Jeg har valgt å bruke ordet **samspill** i min problemstilling, for å beskrive hvordan administrativ ledelse og fagledelse kan fungere sammen i en ledergruppe og i en kirkestab i det daglige hverdagsarbeidet. Et uttrykk for at dette kan være et godt og fungerende samarbeid, i organisasjonen generelt og mellom prestedtjenesten og kirkefagleder spesielt. I teori om delt ledelse, skriver Wadel (2017, ss. 48-49) om ledere som har felles ledelsesansvar og deler arbeidsoppgaver, ansvar makt og autoritet. Han bruker begrepene samhandling mellom ledere, og det å få til å utøve ledelse sammen.

I kirken, som i alle andre sammenhenger, blir det brukt ord og begrep som ikke alle forstår. Dette er uttrykk for tradisjoner og for fagspråk, ikke nødvendigvis at allment hverdagspråk. Hva sier kirken selv om hvem de er: «Den norske kirke er en grunnlovsfestet folkekirke. Det betyr at vi skal være der folk er og bor» (Dnk, 2022). Kirken er landsdekkende, og delt i geografiske størrelser. «Alle medlemmer i Den norske kirke, som bor i Norge, er tilknyttet et sokn. Dette er et geografisk område, på samme måte som for eksempel en kommune. Soknet og menigheten er den grunnleggende enhet og rettssubjekt i kirken. «Hvert sokn hører til et prosti. Hvert prosti hører til et bispedømme» (kirken.no, 2022). «Kirkemøtet kan fastsette at ett eller flere organer skal ivareta oppgaver for flere sokn (LOV-2020-04-24-31). Fellesrådsområdet er som hovedregel sammenfallende med kommunegrensene. Prostiet er tjenestedistriktet for prestene, det består av to eller flere sokn (Kirkerådet, 2019). Bispedømme er det området en biskop styrer» (Store norske leksikon, 2022)

Formålet for alle rådsnivå er å vekke og nære det kristelige livet i kirken. Det er to organer som opptrer på vegne av denne grunnleggende enheten; menighetsrådet og det kirkelige fellesrådet. (Kirkerådet, 2019). “Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet” (Lovdata, 2019). Bispedømmerådet er det regionale forvaltningsorganet i kirken (Store norske leksikon, 2022). Kirkemøtet er det øverste representative organ i kirken. Kirkerådet er forberedende og utøvende organ for Kirkemøtet (Kirkerådet, 2019).

Ifølge håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd (Kirkerådet, 2019) er det ca. 1 550 stillinger i kirken sentralt. Av disse er ca 1 250 prester. Det er i tillegg ca 5 300 ansatte i kirkelig fellesråd og sokneråd. Kirkevergen er daglig leder av fellesrådets virksomhet.

(Kirkeordning for Den norske kirke, 2019, § 16). Diakonen er leder av menigheten sin diakonitjeneste, det vil si kirkens omsorgstjeneste (Kirkerådet, 2022). Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste (Kirkerådet, 2022). Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet. (Kirkerådet, 2022). Dette er de stillingene som jobber i fellesrådet sin virksomhet. Det er hjemlet at: «Hvert sokn skal være betjent av prest og hvert bispedømme av biskop» (Trossamfunnsloven, § 16). Biskopen har tilsynsmyndighet for hele den kirkelige virksomheten i bispedømmet. Biskopen er den øverste leder av prestatjenesten i bispedømmet (Kirkerådet, 2021). Prosten leder prestatjenesten i prostiet, og har plikt til å samvirke med de kirkelige råd (Den norske kirke. Kirkerådet, 2021). Presten er den som hovedansvarlig for gudstjenester og kirkelige handlinger i soknet. (kirken.no, 2022). Soknepresten leder prestatjenesten i soknet. (Kirkerådet, 2022)

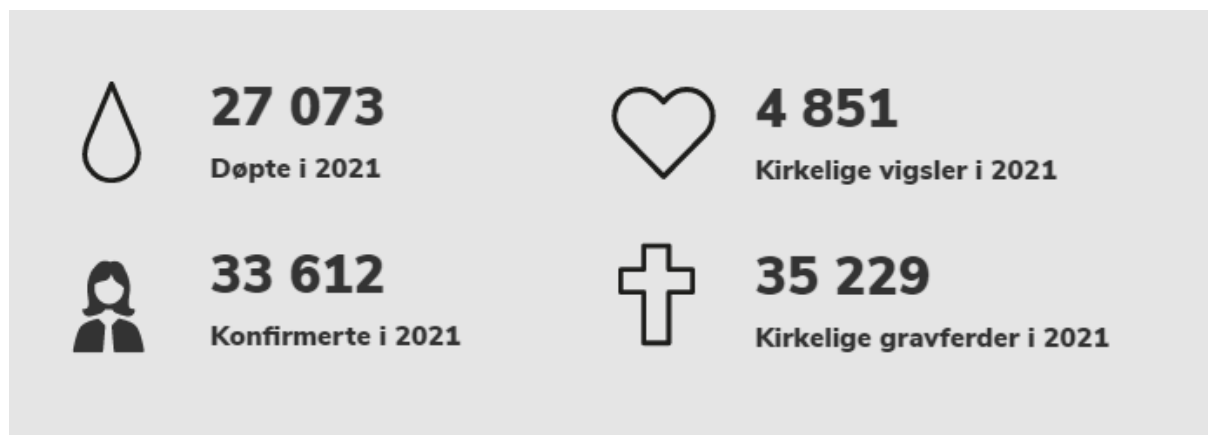
## 1.4 Kontekst

Kirken er landets eldste og største medlemsorganisasjon. «Den norske kirke er Norges folkekirke med 3,7 millioner medlemmer. Med nesten hundre tusen frivillige, 8000 ansatte og 1600 kirkebygg er kirken til stede i hele landet for å skape mer himmel på jord» (DnK, 2023) . Kirkens identitet blir fastslått gjennom kjerneverdiene; «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke (Sirris, 2022, ss. 15-16). Hva gjør det nødvendig å ha et eget kirkelig perspektiv på både organisering og ledelse? Kirken er en betydelig samfunnsaktør, både i størrelse på organisasjonen, medlemstall, aktivitetsnivå og ikke minst på alle de menneskene kirken treffer jevnlig: (Dnk, 2022).



Figur nr. 1.1. Gudstjenestebesøk i Den norske kirke (Dnk, 2022)

Hva leverer denne kirken til det offentlige samfunnet, hvilke tjenester utøver de for sine medlemmer, og de som ikke er medlemmer:



Figur nr. 1.2. Kirkelige handlinger i 2021. (Dnk, 2022)

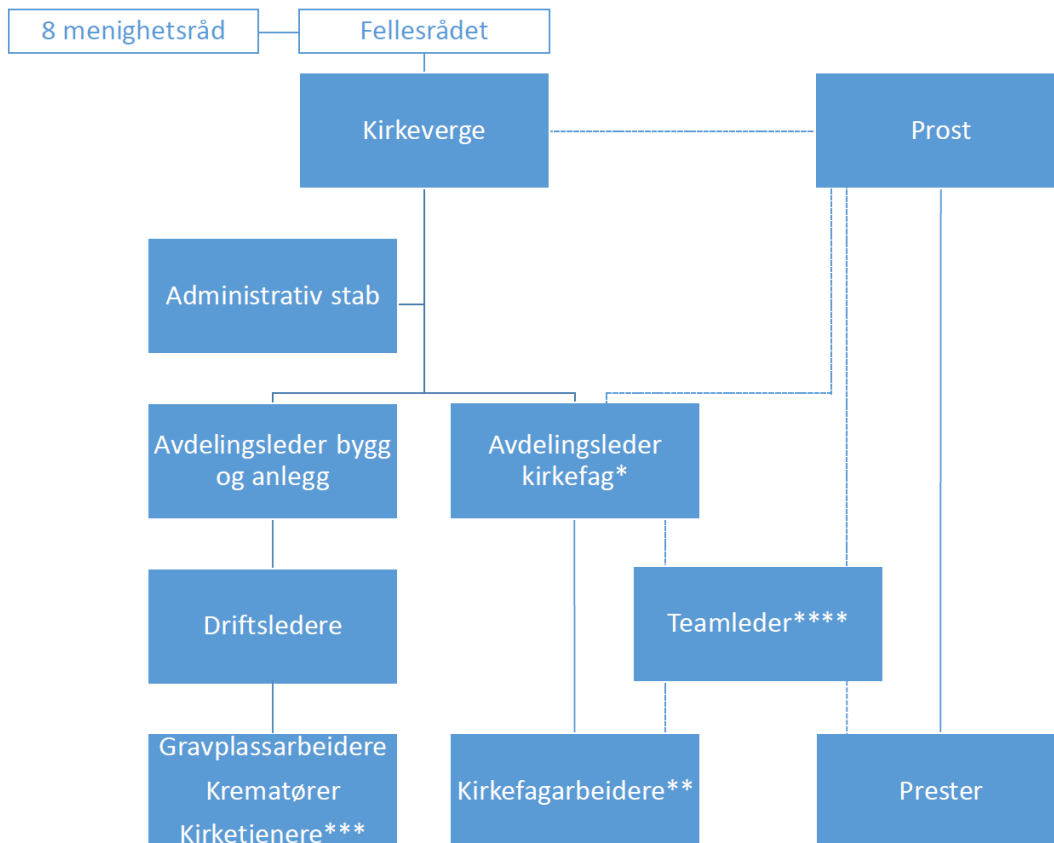
Kirken er både som trossamfunn og som offentlig tjenesteleverandør formelt pålagt en rekke med regler i form av en lover, forskrifter, ordninger m.m. det er ikke mindre enn 103 ulike lover og regler som gjelder særskilt for kirken, og i tillegg 15 lover som er annen allmenn lovgivning, som også gjelder for kirken. (kirken.no, 2022)

Hvem består denne kirken av, som tar seg av både trossamfunnsdelen og den offentlige tjenesteleveransen:



Figur nr. 1.3. Landsdekkende folkekirke. (Dnk, 2022)

Min konkrete forskningskontekst er et fellesrådsområde der de har en ledermodell med delt ledelse. De har valgt å organisere seg med flere ledere; kirkeverge som står for administrativ ledelse og to avdelingsledere for kirkefag og byggfag, i tillegg til prost og teamledere. Denne organisasjonsmodellen med delt ledelse, ble til på grunn av en sammenslåing i 2019, av tre fellesrådsområder til ett.



Figur nr. 1.4 Organisasjonsmodell forskningskontekst

I min konkrete forskningskontekst, har de valgt denne organisasjonsmodellen med lederstillinger og lederroller, som til sammen utgjør en hel lederstruktur. Det følger med noen klargjørende kommentarer:

- \* Kirkefag utøves av kirkefagarbeidere
- \*\* Kantorer/organister, kateketer, menighetspedagoger, trosopplærere, ungdomsarbeidere og diakoner
- \*\*\* Inngår i menighetsarbeid som koordineres av teamleder
- \*\*\*\* Koordinerer kirkefagarbeidere og prester i daglig menighetsarbeid



Valg av ledermodell, med innføring av kirkefagledelse og byggfaglig ledelse i tillegg til administrativ ledelse er et resultat av kommunesammenslåing i 2019. Det var mange kommuner som ble sammenslått i 2019, kirken måtte følge kommunen. Før sammenslåing var det tre kirkeverger, etter sammenslåing ble det to kirkeverger til overs. De valgte da å ansette to avdelingsledere, kirkefagleder og byggfagleder. Sammen med kirkevergen, utfører de kirkevergen sine samlede jobb. Kirkefagleder er ikke en teologisk fagleder, stillingen er resultat av en arbeidsfordeling av kirkevergen sine samlede oppgaver. Sammen tar de det totale ansvaret for å drifte på kirkevergen sine vegne. På grunn av begrenset kapasitet for en leder, ville de derfor dele dette totale ansvaret.

Dette er en stor kommune, og dermed et stort fellesrådsområde, 65 prosent av innbyggerne i kommunen er medlemmer i kirken. Kirkeverge og prost har delegert et knippe oppgaver til fem teamledere. Kirkeverge, de to faglederne og prost er ansatt i lederstillinger.

Kirkevergestillingen ble utlyst internt i de fellesrådsområdene som ble sammenslått.

Kirkevergerollen er en innarbeidd lederrolle i kirken, og oppgavene her samsvarer med de fleste andre fellesrådsområder. Kirkevergen er daglig leder, altså øverste ansvarlige for hele fellesrådets virksomhet. Fellesrådet søkte den gang en kirkeverge/daglig leder med ledererfaring, og kvalifikasjoner innen økonomi, utviklingsarbeid, IKT og god kjennskap til kirken som organisasjon. Overordnet krav var at søkerne måtte bygge sitt lederskap på vedtatt visjon, og overordnede mål for kirkelig fellesråd.

Avdelingsleder bygg og anlegg, var i dette fellesrådsområdet en ny stilling i forbindelse med sammenslåingen, men det er forholdsvis vanlig at både store og litt mindre fellesrådsområder har en egen driftsleder. Fellesrådet søkte den gang etter en person med byggfaglig utdanning, erfaring med personalledelse og økonomistyring, erfaring fra bygningsdrift og kjennskap til kirken som organisasjon. Avdelingsleder har ansvar faglig ansvar for all forvaltning, drift og vedlikehold for en stor portefølje av kirker og tilhørende bygg, kirkegårder og kremasjonsdrift. I tillegg har avdelingsleder personal og økonomiansvar

Avdelingsleder kirkefag var en ny stilling, som en konsekvens av sammenslåingen.

Fellesrådet søkte den gang etter en kirkefagleder med høyere utdanning innen ledelse eller kirkefag, solid erfaring fra kirkefaglig arbeid, personalledelse, prosjektstyring, økonomi og

med god kjennskap til kirken som organisasjon. Avdelingsleder har faglig, strategisk og operativt ansvar for kirkefagavdelingen, personalansvar, økonomiansvar og opplæringsansvar, ansvar for å koordinere felles prosjekter på tvers av faggrupper og staber. Avdelingsleder skal være et bindeledd mellom prost og stab, og kirkeverge og stab.

Det er særskilt stillingen som kirkefagleder som gjøre at dette fellesrådsområdet skiller seg ut. Jeg har foretatt et internettsøk etter kirkefagsjefer i kirken. Jeg skal ikke påstå at det ikke finnes, men det eneste jeg klarte å finne som lignet var at Ålesund kirkelige fellesråd avdelingsleder menighet. Eller så viste søket at det er kirkefagsjefer ved flere bispedømmekontor. Det andre som er særskilt interessant ved dette fellesrådsområdet, er at kirkefagleder har formelt delegert myndighet fra begge arbeidsgiverlinjene, og dermed myndighet til å utøve ledelse på tvers.

Lederrollen til kirkefagleder er formalisert gjennom en arbeidsinstruks for vedkommende leder. Avdelingsleder kirkefag inngår i kirkevergens ledergruppe og rapporterer til kirkevergen. Ledergruppen består av avdelingsledere og kirkeverge. Kirkevergen rapporterer til fellesrådet. Avdelingsleder kirkefag er nærmeste overordnede til alle kirkefaglige tilsatte, slik som kantorer, organister, menighetspedagoger, trosopplærere, ungdomsarbeidere, kateketer, diakoner og menighetsarbeidere. Avdelingsleder kirkefag har delegert myndighet fra kirkeverge til å utøve ledelse overfor kirkefaglige tilsatte. På enkelte områder har avdelingsleder kirkefag delegert myndighet både fra kirkeverge og prost til å utøve ledelse overfor alle i menighetsstabene i samarbeid med og gjennom teamledere.

Teamleder er en lederrolle, ikke en stilling, uten noe form for lønnskompensasjon eller «frikjøp» fra oppgaver som ligger i stillingene de er ansatt i. Organisasjonen er delt opp i fem team i totalt åtte sokn. Noen av disse hadde teamleder før sammenslåing, rollen ble overført til å gjelde for alle sokn etter sammenslåing. og Fire teamledere er sokneprester, en er kantor. Teamleder har fått myndighet på vegne av menighetsrådene, kirkeverge og prost til å utføre sine oppgaver i lokal stab. Det formelle personalansvaret er ikke delegert til teamleder, men er plassert hos kirkeverge ved avdelingsleder kirkefag, og i bispedømmet ved prost.

Teamlederne har et forslag til instruks de arbeider etter, men denne er ikke formelt vedtatt verken menighetsråd eller fellesråd. Teamlederne leder stabsmøter, de fordeler oppgaver i menighetsstaben. De leder planleggingsarbeidet i staben og utvikling av lokal stab og prosjekter. Teamlederne koordinerer ressursbruk og sikrer informasjonsflyt. De sikrer samhandling mellom menighetsråd, utvalg, frivillige og stab. De delta jevnlig i ledermøter med avdelingsleder kirkefag og prost. Og rapporterer behov ved de lokale kontor.

Informasjon om organisasjonsmodell, utlysningstekster for kirkeverge og avdelingsledere og stillingsinstruks for kirkefagleder har jeg fått tilsendt på forespørsel fra kirkevergen. Foreløpig instruks for teamledere, har jeg fått tilsendt fra sokneprest som er teamleder.

### 1.5 Oppbygning av masteroppgaven

Jeg har forsket på delt ledelse i en kirkelig kontekst, i en stab i et fellesrådsområde. De har hatt cirka fire års erfaring med å ha en særskilt avdelingsleder for kirkefag, i tillegg til administrativ ledelse. I problemstillingen spør jeg hvilke forutsetninger som bør være til stede for at en stab skal arbeide for å få til et godt samspill mellom administrativ ledelse og kirkefagledelse. Implisitt i dette ligger det også et spørsmål, om hva som kan være til hinder for et godt samspill. Hovedmålet var å prøve å avdekke erfaringer, som kan lære oss noe om hvordan delt ledelse kan fungere i en kirkelig kontekst.

I innledningen har jeg presentert kirken generelt som kontekst, og fellesrådsområdet som min forskningskontekst. Det er få fellesråd som har valgt en særskilt kirkefaglederstilling. Denne lederstillingen var i tillegg til administrativ ledelse, i form av kirkevergen som daglig leder og avdelingsleder for bygg og anlegg. De var i det daglige organisert som en ledergruppe, der prosten som leder for prestatjenesten, også møtte ukentlig. Kirkefagleder hadde delegert myndighet fra både kirkeverge og prost, det vil si fra begge arbeidsgiverlinjene i kirken. I tillegg til delagasjon fra menighetsrådene, når det gjaldt menighetsarbeidet. I tillegg til disse fire lederstillingene, var de fem teamlederne en helt sentral faktor i denne delte ledelsen.

I teorikapitlet har jeg først redegjort for generell teori om delt ledelse og om profesjonsledelse. I tillegg til generell teori valgte jeg å bruke to nyere bøker om organisering ledelse og

i kirken (Sirris & Askeland, Introduksjon til kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv, 2021), og om profesjon og ledelse i kirken (Sirris, Profesjon og ledelse i Den norske kirke, 2022). I drøfting av funn har jeg brukt kapittel 11 Kirkelige profesjoners særtrekk og implikasjoner for ledelse i Sirris sin bok (Sirris, Profesjon og ledelse i Den norske kirke, 2022), for å belyse mine funn ut fra de ni momentene han har kommet frem til om kirkelige profesjoners særtrekk og deres implikasjoner for ledelse.

I metodekapitlet har jeg presentert og vurderer mine metodevalg. Jeg har gjennom en kvalitativ studie, ved hjelp av åtte semistrukturerte intervju, samlet inn datamaterialet. Dette materialet er analysert ved hjelp av tematisk analyse. På denne måten kan undersøkelsen ha relevans for andre sektorer enn den kirkelige.

I analysekapitlet har jeg presentert mine funn fra datamaterialet fra intervjuene. Fokuset har vært å trekke frem funn som gjelder for flere av informantene, det mer generell, men og lett etter det mer spesielle. Jeg valgte å presentere funnene som svar på to spørsmål: 1. Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkelig ledelse? 2. Hva kan være til hinder for at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?

Hovedfunnene har blitt drøftet i lys av teori om delt ledelse og profesjonsledelse som gjelder generelt for samfunnet. I tillegg har jeg fokusert på teori spesifikt om kirkelig organisering og ledelse og profesjon og ledelse i kirken. Jeg har hele tiden i denne oppgaven hatt den kirkelige konteksten min som et hovedfokus.

I drøftingen har jeg lett etter teoretiske perspektiv som kan forklare noe av innholdet i mine empiriske funn.

Avslutningsvis peker jeg på noen fremtidige implikasjoner denne undersøkelsen kanskje kan være et bidrag til.

## 2 Teoretisk rammeverk

Mitt forskningsprosjekt undersøkte hvilke forutsetninger som må være til stede for å få delt ledelse til å fungere i et godt samspill. Jeg har brukt teoretiske perspektiv fra Wadel (Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse, 2017) om delt ledelse for å

belyse teoretisk mine funn. Han har også bidratt til empirisk forskning på fenomenet delt ledelse.

Kirken er en sterkt profesjons- og kunnskapsbasert organisasjon. Teori om profesjoner generelt i alle virksomheter, henter jeg fra Irgens (Profesjon og organisasjon, 2007)

Det teoretiske grunnlaget som går spesifikt på kirkelige perspektiv på organisasjon, ledelse og profesjon henter jeg fra to nyere bøker. Dette er Sirris og Askeland sin bok: Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv (2021). Denne boken beskriver sider ved kirkelig organisering og ledelse, ved å presentere og analysere nyere norske forskningsbidrag som er relevante for den kirkelige forskningskontekst. Bokens faglige perspektiv er verdibasert og praksisorientert.

Den andre hovedkilden er Sirris sin bok: Profesjon og ledelse i den norske kirke: Organisering av arbeid i en kirke i endring (2022). Denne fagboken har kirken som sin forskningskontekst, og gir derfor viktige bidrag til kirkekunnskap som fagområde. Fokuset i boken er det lokale soknenivået i kirken, og menigheten er det empiriske feltet. Dette gjør den svært relevant for min undersøkelse.

Avslutningsvis i teorikapitlet har jeg sett på de kirkelige tjenesteordningene, for å analysere hva de sier om fagledelse i kirken. Dette er institusjonelle rammebetingelser som fastsetter kvalifikasjonskrav og plasserer yrkesgruppene i kirkeorganisasjonen, og på den måten bør de ha implikasjoner for hvordan kirken er organisert og ledet.

## 2.1 Hva er delt ledelse?

Carl Cato Wadel (2017) skriver i sin artikkel om samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse. Dette punktet bygger på denne artikkelen, og jeg referer derfor heretter kun med sidetall. Han retter søkelys på ledere som praktiserer delt ledelse i form av et samlederskap. Målet er å bidra til å forstå hva ledelse er som praksis, ved å se på hvordan ledere som deler en lederposisjon samhandler med hverandre, og ikke minst får til å utøve ledelse sammen. Med dette ønsker han å drøfte hvordan samhandling mellom ledere kan medvirke til en profesjonalisering av ledelse, og være med å utvikle ledelse som profesjon. I hans artikkel blir begrepet delt ledelse brukt om formelle ledere, som på ulike måter deler en ledelsesfunksjon. Wadel (s. 46) har i disse forskningsprosjektene belyst delt lederskap der

to ledere innehar samme lederposisjon, og deler på ansvar og makt både formelt og i praksis. Lederne må utvikle en relasjon til hverandre, fordele ansvar og lage en arbeidsdeling som gjør det mulig å lede sammen.

Både forekomst og utbredelse av delt ledelse blir knyttet til at leders situasjoner har blitt mer krevende og uforutsigbare. Ledelse i det offentlige blir sett på som mer krevende enn i det private. Det har vært en utvikling av mer profesjonell utøvelse av ledelse, og behovet for å utvikle ledelse til en profesjon blir framhevet. Disse utviklingstrekkene kan åpne opp for delt lederskap, fordi delt lederskap kan være en måte å møte økte krav på (2017, ss. 46-47).

Ledelse har tradisjonelt blitt sett på som et individuelt fenomen. Nyere perspektiv har bidratt til å forstå det mer som noe en kan gjøre sammen. Ledelse blir mer sett som en relasjonell prosess, som kan bli delt og fordelt utover i en organisasjon. Artikkelen legger til grunn et interaksjonsperspektiv på ledelse, som forstår ledelse som samhandlingsprosesser mellom personer som deltar i ledelsesprosesser. Utgangspunktet er også et praksisperspektiv på ledelse, og ser dermed på det hverdagslige ledessamarbeidet. Spørsmålet er hvordan ledere i delt lederskap samhandler med hverandre for å fylle det felles lederansvaret. Det blir ikke skilt mellom ledelse og «managing», da lederansvar omfatter begge deler. Samhandling blir forstått som en prosess hvor personer responderer på hverandre, og utøver ferdigheter, ikke minst evnen til å kommunisere. Ledelsesprosesser krever komplementære delferdigheter, og det krever at samhandlingspartnere må ha relasjonelle ferdigheter (2017, ss. 47-48).

Begrepet delt ledelse, eller shared leadership har opprinnelse i teamlitteraturen. Det finnes ulike former for delt ledelse. «Co-leadership» og «shadow leadership» er blitt brukt om ledessamarbeid mellom toppleder og nestleder, som toppleders høyre hånd. «Invited leadership» er der en formell leder har en underordnet leder, som tar del i beslutninger eller delegering av myndighet. «Dual leadership» blir brukt om ledere på samme nivå som har likestilt ansvar for virksomheten, men ulike og adskilte oppgaver. Samlederskap blir brukt om to ledere på same nivå som har felles ledelsesansvar og deler arbeidsoppgaver, ansvar makt og autoritet. Arbeidslivet er blitt mer kunnskapsintensivt, og nye organiseringsformer og høyere krav til å lede kunnskapsarbeidere, gjør delt ledelse mer aktuelt. Det blir en måte å håndtere økte krav og større uforutsigbarhet. (2017, ss. 48-49).

Kan man snakke om ledelse som en egen profesjon? Det legges til grunn at man kan tilhøre en ledelsesprofesjon, dersom man har opparbeidet seg praksis gjennom erfaring som gjør det sannsynlig at en har lederkompetanse som ikke-ledere ikke har. At noe er profesjonelt settes i kontrast til det amatørmessige, og gir forventninger om høy prestasjon og god kvalitet. En kan omtale det som ekspertise. Det kan se ut som om profesjonalisering av ledelse skjer i offentlig sektor. Mange ledere tar spesifikk lederutdanning, og oppfatter sin rolle mer som administrativ og strategisk enn som faglig. De legger vekt på å ha en identitet som leder, fremfor en fagidentitet. (2017, ss. 49-50).

## 2.2 Profesjon og ledelse

Irgens (2007, ss. 14-15) skriver innledningsvis om sin bok *Profesjon og organisasjon* at den handler om medarbeiderskap og lederskap i vid forstand. Det handler om å kjenne seg selv, være bevisst i forhold til hva en vil og gjør, og det handler om å skape ønskelige resultater alene eller sammen med andre. Det er en bok om å lede seg selv i form av selvledelse, lede arbeidsprosesser og å samhandle med andre i en organisasjon. Boken bygger på en forutsetning om at profesjonsutdannende trenger organisasjonskunnskap, i tillegg til egen profesjonskunnskap. Dette er nødvendig for å kunne fungere i samspill med andre, men og for å kunne organisere og lede seg selv.

Hovedtegnet på en profesjon er koblingen mellom kunnskap og stilling. Utdanning til en profesjon er en fordypning i et bestemt yrkesrettet kunnskapsområde. En profesjonsutdanning går over flere år, og en utvikler ekspertise på sitt fagområde. Man blir en profesjonell yrkesutøver. En profesjonell må ofte lede seg selv og sin arbeidsdag. Dette innebærer at en profesjonell ofte er autonom, i form av stor frihet til å styre seg selv og egne arbeidsoppgaver. En profesjonell arbeider ofte i en gruppe sammen med andre. Selv om en kan være den eneste profesjonsarbeideren på sitt arbeidssted, vil en uansett måtte samarbeide i grupper av andre. Til tider vil en på tross av sin innebygde autonomi, måtte jobbe veldig tett med andre i perioder. En må inneha kunnskap om samhandling. Profesjonelle er ofte ansatt, eller arbeider i en formell virksomhet. Alle er en del av en større helhet, der det er formelle spilleregler og bestemmelser, som en både må forholde seg til og innrette seg etter. Kunnskap er helt sentralt for å utvikle sin egen identitet som profesjons-

utøver. Å tilhøre en profesjon handler om å identifisere seg med noe, og dermed skille seg ut fra noe annet (Irgens, 2007, ss. 18-23).

Gjennom en profesjonsutdanning lærer en måter å utføre sitt arbeid på, som er rettet mot bestemte oppgaver. Kunnskap får en gjennom teori, ved å sette seg inn i arbeidsbeskrivelser og stillingsinstrukser, men ikke minst ved å arbeide sammen med andre i faget, og på den måten sosialiseres inn i en profesjon. For å utvikle god profesjonspraksis, må en være mer enn kun en ekspert på eget fagområde. En må kunne bevege seg mellom forskjellige situasjoner, håndtere ulike arbeidsoppgaver, og evne å samarbeide med andre som er ulik seg selv både faglig og personlig (Irgens, 2007, s. 27). I noen virksomheter er arbeidsutførelsen svært avhengig av kunnskapsarbeidere. Kunnskapsbedrifter skiller seg ut ved at de primært er knyttet til bedriften sine medarbeidere. Kunnskapen er lite nedfelt i den formelle organisasjonen, og arbeidet blir gjerne utført med et personlig preg. Bedriften kan i mindre grad «eie» og «styre» kunnskapen (Irgens, 2007, s. 31). I en organisasjon trengs det infrastrukturer som støtter kunnskapsdeling. Hvis en vil utvikle organisasjonens evne til læring og utvikling, må en skape miljø for det. Ansatte bør ikke forsvare sine egne territorier, men bevege seg mellom arbeidsoppgaver og organisatoriske nivå. En må teste ut for å få ny innsikt, en må omgås andre for at lærdom skal spres. Men denne kunnskapen må og til en viss grad formaliseres og standardiseres, for å skape en viss stabilitet i organisasjonen. Det blir viktig å håndtere forholdet mellom stabilitet og endring (Irgens, 2007, ss. 68-69).

Å være profesjonsutøver handler om å ha et yrke med stor grad av frihet og selvstendighet. Vi bruker gjerne begrepet frihet under ansvar om dette, som av mange kan oppleves som et privilegium. Men da er det viktig å ha evnen til selv å ta styring, fremfor å la seg bli styrt av alt som skjer rundt en. En må ta kontroll og ansvar over eget arbeidsliv, noe som skaper mestring. Selvlæring blir definert som et sett av strategier en person bruker for å påvirke seg selv. Å trene seg selv til større grad av selvlæring, kan gjøres ved å konsentrere seg om små og store valg i hverdagen; Hvilke valg står jeg overfor? Hvilke læringsmuligheter gir denne situasjonen meg? Hvordan skal jeg forholde meg til situasjonene? Når vi er reaktive, altså lar omgivelsene forandre oss, ligger ansvaret utenfor oss selv. Er vi proaktive i møte med alt som skjer, så vises det i hvordan vi bruker tiden vår. Når du er proaktiv nekter du å la situasjon og omgivelser ta kontrollen, du tar kontroll over de aktuelle situasjonene selv. Du



kan velge hvordan du vil reagere, og du velger det du mer er det beste alternativ (Irgens, 2007, ss. 70-71).

I profesjonelt arbeid, må en kunne vurdere, velge og gi en faglig holdbar begrunnelse for de standpunkt en tar, og handlinger som en utfører (Thomassen, 2006, s. 16). Evnen til å begrunne og argumentere for valg og vurderinger, kan være helt avgjørende for å nå fram og for å få gjennomslag for sine forslag til tiltak. Sirris, S. (2022, s. 25) trekker frem at profesjoner som profesjonsfag er mye studert, men ledelse av profesjonsutøvere og profesjonsutøvere som ledere er lite utforsket. Det mangler systematisk kunnskap på området, og det trengs mer forskning på dette temaet både i vårt land og internasjonalt.

### 2.3 Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv

Denne delen av teorikapitlet bygger på Sirris og Askeland sin bok om kirkelig organisering og ledelse (2021). Heretter referer jeg kun med sidetall.

Hva gjør kirke til kirke? Har kirken en egenart? Kan en trosorganisasjon rigges som en «vanlig» organisasjon? Det er ikke likegyldig hvordan kirkens ordninger regulerer virksomheten. Det er en utbredt oppfatning at kirkens oppdrag legger føringer for tjenlig praksis og organisering. Dette gir en retning for hva slags kompetanse, hva slags stillinger og ledelsesfunksjoner som må være på plass for å realisere kirken sitt kall. Sirris og Askeland sitt normative ståsted er at kirkelig organisering må forankres i kirkens oppdrag. Kirken gjør hva den er, og organiserer hva den gjør (ss. 15-16).

Utviklingen av kirken har gjort den til en arbeidsorganisasjon, dette krever både organisering og ledelse. Interaksjon krever administrasjon, styring og samhandling. Kirken er i stor grad en profesjonsbasert virksomhet. Profesjonsperspektivet viser at det foregår mye faglig arbeid i kirken, som må sees i sammenheng med fagledelse. Kirkelig arbeid sees som kunnskapsarbeid, og kunnskapsarbeidere er etterspurt fordi de har høy formell kompetanse, ofte mer spisskompetanse enn sine ledere. Det er viktig for dem å ha rom for å være kreative og få utvikle seg faglig (ss. 24-25).

Ledere erfarer fort at det er stor forskjell mellom beskrivelse av ledelse i litteratur, forventningene i stillingsutlysninger og hverdagen som møter dem (ss. 157-158). Forskning viser at ledere har en mer hektisk og kompleks hverdag enn det ledelseslitteraturen viser. Slike funn er også gjort i forhold til ledelse i menigheter. Personer går inn i organisatoriske lederroller, de ivaretar funksjoner og oppgaver som organisasjonen, medarbeiderne og de selv synes er naturlige og nødvendige å utføre. Ledelse har i seg både en individuell og en kollektiv dimensjon. Leder har med seg inn sin personlighet, faglig bakgrunn og sitt særpreg. Dette bruker de til å fylle posisjoner og ivareta mandat og ansvar på vegne av en organisasjon. Å se på ledelse ut ifra et praksisorientert perspektiv er viktig fordi ledelse skjer i konkrete organisasjoner, konkrete oppgaver skal løses for å nå organisasjonen sine mål. Dette skjer i samarbeid med medarbeidere, og det er preget av den konteksten eller situasjonen en jobber i (ss. 158-162).

Noen vil hevde at det er et grunnleggende skille mellom administrasjon, ledelse og lederskap, mens andre mener dette dreier seg om ulike sider ved ledelse. Leder har et helhetlig ansvar, men det betyr ikke at ulike oppgaver, som for eksempel fagledelse kan fordeles til ulike stillinger. Henry Mintzberg (1989) kom i sin forskning frem til at alle ledere hadde mange administrative oppgaver, Sirris og Askeland (s. 165) argumenterer for at de fornuftigste er å se administrasjon som en integrert del av å være leder og utøve ledelse (ss. 165-166).

Oppdraget til kirken og menigheten må være utgangspunktet for den jobben leder skal gjøre. Oppdraget til kirken er å være en åpen, inkluderende, tjenende og misjonerende kirke. I tillegg så har kirken og viktige oppdrag på vegne av samfunnet, som for eksempel gravplassforvaltning og kulturminneansvar. Ledere på alle kirkelige forvaltningsnivå må håndtere både det kirkelige og det samfunnsmessige oppdraget. Det at lederskapet har en kirkelighet i seg, betyr både å forankre seg i kirkens identitet og oppdrag (ss. 166-167).

Det blir vanligvis ansatt en daglig leder for å ivare ta arbeidsgiver sin styringsrett. Daglig leder har fått delegert et ansvar for virksomheten som en helhet. Arbeidsgiver har styringsrett, det vil si rett til å organisere, lede og fordele arbeidsoppgaver, i tillegg til å inngå og avslutte arbeidsavtaler. Av dette følger det an rett til både å treffe bestemmelser om arbeidsforhold og om virksomheten. Denne delingen kalles arbeidsledelse og

virksomhetsledelse, og springer ut av styringsretten til arbeidsgiver. (s. 170). I kirke og menighet er det mange medarbeidere med ulik bakgrunn og utdanning. Det å være daglig leder i kirken, krever et bredt spekter av kompetanse for å kunne lede kirkens mangfoldige oppgaver (s. 174).

Er roller og identitet det samme, eller uttrykker det ulike aspekt ved det å være leder? Identitet handler om «det indre liv», og sier noe om varige, viktige og spesielle trekk ved et menneske. Begrepet blir knyttet til selsforståelse, personlighet og selvbilde. Rolle handler om «det ytre liv». En rolle er summen av normer og forventninger som er knyttet til en oppgave eller til en posisjon. I en organisasjon, er lederjobben knyttet til en posisjon. Lederrollen er formelt forankret i en posisjon, i et organisasjonskart og gjennom styringsrett. Vi kan dele forventninger til en rolle i to typer, konstituerende forventninger og strategiske forventninger. Det første er formelle forventninger som bestemmer innhold i rollen og identifiserer rollen. Forventningene kommer til uttrykk gjennom ytre regelverk og institusjonelle rammer, som for eksempel utlysningstekst, stillingsinstruks og tjenesteordning. Strategiske forventninger er uformelle, de kommer utenfra, fra omgivelsene som omgir rollen. Dette er andre menneskers subjektive oppfatninger om hvordan en rolle skal fylles. Veldig mange yrkesutøvere opplever disse motstridende forventningene, som krysspress eller rollekonflikt. (ss. 202-203)

Identitet referer til sammensatte meninger som en person knytter til seg selv og andre. Identitet blir formet av eksterne rolleforventninger, av arbeidskontekst og situasjon, av personlighetstrekk, biografi og av ledelsesidealer. Rolleidentitet handler om hvordan en person identifiserer seg med en gitt rolle, hvor viktig er det å være i en gitt rolle. En profesjonsidentitet er det profesjonelle selvet basert på forholdsvis stabile sett av egenskaper, tro verdier og erfaringer som påvirker hvordan personer ser seg selv i en profesjonell rolle (ss. 205-207).

VID vitenskapelige høyskole startet et forskingsprogram *Ledelse i praksis* (LIP) i 2016 (ss. 207-208). Ledelse er innbakt i alt det ledere gjør i det daglige. Ledere utfører mange aktiviteter i løpet av lange og hektiske arbeidsdager. Mange aktiviteter er kortvarige, arbeidsdagen er oppdelt og sammensatt. Mange ting skjer på en gang, og ledere blir ofte avbrutt i en aktivitet. Det er ikke- planlagte møter, tilfeldige samtaler. Beslutninger skjer fort. På lavere

ledelsesnivå jobber lederne tettere på kjernevirksomheten, og der er ofte utøvende i faget sitt i tillegg til å være ledere. Ledere ønsker å jobbe langsiktig, men bruker mye tid på kortsiktige oppgaver. Mye tid går med til administrasjon eller drift, men og til helhetstenking. Sirris og Askeland presenterer funn fra enkelte kirkelige stillinger uten en formell lederstilling, som for eksempel diakoner og prester. Disse har mye fagledelse i jobben sin. Og de ivaretar ledelsesfunksjoner på vegne av menigheten utad. Diakonens lederrolle innebærer å være leder av kirkens omsorgstjeneste (ss. 214-218). Diakonen jobber utadvendt i lokalsamfunnet. Diakonens lederrolle er et eksempel på at kjernevirksomhet og fagets karakter får følger for hvordan ledelse konseptualiseres. Det er ikke en selvfølge at det er samsvar mellom ens identitet og den rollen en har. Selv om en bruker mye tid på administrasjon i sin jobb, så betyr ikke dette at man identifiserer seg med denne funksjonen. I norsk kirkekontekst så er det forsket på ledelseslogikk og profesjonslogikk. Profesjonsutøvere har ofte en sterk faglig identitet. Om de får en lederrolle, så innebærer det å gå inn i en formell posisjon, der en får ansvar for hele organisasjonen, og ikke bare for sitt eget avgrensede fagområde. Også for kirkeledere er det en spenning mellom identitet, og hvilke arbeidsoppgaver en faktisk utfører. Ledelse trumfer profesjon, noe som speiler en generell samfunnsutvikling. (ss. 215-217).

Å skille tydelig mellom rolle og identitet kan gi et bedre bilde av hvem ledere forstår seg som, forventninger andre har til dem, og hvordan de bruker arbeidstiden sin. Noe som er viktig er hvordan man som hybridledere, det vil si profesjonsutøvere i lederstillinger klarer å balansere og integrere ulike faglige og ledelsesmessige roller. Å være leder krever mye tid og oppmerksomhet (ss. 218-219)

I kirken må ledelsesforståelsen forankres i oppdraget og verdiene folkekirken prøver å realisere. (s. 224). I motsetning til næringslivets effektivitetsforventning, møter religiøst funderte organisasjoner krav om legitimitet, identitet og verdier i relasjon til aktører i samfunnet rundt. Dette innebærer for det første at leder har et overordnet ansvar for at tjenester og oppgaver bidrar til resultat for organisasjonen. Samtidig må leder sørge for å for at ulike aktiviteter blir holdt sammen i en koordinert og fungerende helhet. For det andre innebærer det for ledere at de må bidra til ledelse med meningsdanning, til å utarbeide formål, og det å fremme både verdier generelt, men ikke minst institusjonen sin kristne

verditradisjon. Som institusjonell kirkeleder har man et særlig ansvar: «A special concern for the preservation of the Christian identity of the congregation in constantly changing circumstances” (s. 226).

## 2.4 Profesjon og ledelse i kirken

Denne delen av teorikapitlet bygger på Sirris sin bok, profesjon og ledelse i Den norske kirke (2022). Heretter referer jeg kun med sidetall.

Kirke har en rekke stillingskategorier som ivaretar et mangfold av oppgaver og ansvarsområder. Kirken er avhengig av at oppgaver blir løst av kvalifiserte medarbeidere med spesialisert kunnskap. I profesjonspregede organisasjoner er det høy sammenfall mellom profesjonens praksis og operativ virksomhet, verdiskaping skjer gjennom produksjon av varer eller tjenester. Dette kalles kjernevirksomheten. Sirris (2022, s. 11) utforsker i sin bok om profesjon og ledelse i kirken, kirken som en yrkesmangfoldig organisasjon for prester, diakoner, kateketer og kantorer. Menighetene er sterkt preget av dette profesjonsmangfoldet. Disse profesjonene møter mennesker i gudstjenester, kirkelige handlinger og mange ulike aktiviteter i kirkene. Der utfører tjenester, de har makt og innflytelse og de ivaretar samfunnsressurser.

Hva kjennetegner kirkeprofesjonene? Hva slags innsikt bør profesjonene ha om hverandres identitet og faglighet for å samarbeide og delta i et tverrfaglig samspill? Hvordan kan profesjonsutøvernes ledere, kirkeverger og proster, utøve best mulig ledelse (ss. 11-12). Sirris argumenter for at det er nyttig å bruke profesjonsteori for å analysere kirken, og boken gir innsikt i hvordan profesjoner kan ledes. Det både er og bør være sammenheng mellom hvordan profesjoner arbeider, ledes og organiseres. Kirken er kompleks, den er en desentralisert kirkeorganisasjon, da bidrar denne sammenhengen til helhet. Organisering og ledelse må ivareta særpreget i kjernevirksomheten. Det bør være en linje fra kirkens teologiske grunnlag, til faktisk organisering og utforming av tjenester der profesjonene er sentrale aktører. Et av kjennetegnene som særpreger kirken er at kall og vigsling. Vigsling av profesjonene prest, diakon, kateket og kantor utgjør et felles fundament for disse stillingene i kirken. Vigsling blir utført av biskopene, og er definert som en gudstjenestelig handling

hvor kirken innsetter til tjeneste. På denne måten formidler vigslingen et kall til tjeneste. Vigslingen er også en velsignelse, og en sendelse til en livslang tjeneste (s. 18).

Som folkekirke så forholder kirken seg til allmenne livserfaringer i samfunnet, og forsøker både i gudstjenesteliv og i all kirkelig virksomhet å reflektere menneskelivet i sitt mangfold. Kirken ønsker at hele folket skal få del i kirkens tjeneste og forkynnelse. Kristen tro skal prege både dagligliv og høytid. Sentralt i dette oppdraget står de kirkelige profesjonene. Deres praksis tar utgangspunkt i kirkens oppdrag og skal realisere det i sitt arbeid. Ansvaret er formelt lagt til styringsorganene som menighetsråd og kirkelig fellesråd, men i det daglige er det profesjonene som ivaretar arbeidsområdene (ss. 15-18). Profesjonstenking i kirken, bygger på generell teori om profesjon. Profesjonsutdanning gir en særskilt innsideforståelse for sitt fag, siden perspektivet er selve praksisen og yrkesutførelsen (s. 23). Det som blir sterkere understreket for de kirkelige profesjonene er at de ivaretar et verdibasert samfunnsoppdrag, grunnfestet i kirkens særlige oppdrag. Mens prester tradisjonelt har blitt regnet som en profesjon, så har diakoner, kateketer og kantorer utviklet seg til profesjoner bare de siste tiårene (s. 21). Av de andre kirkelige stillingene som kirkeverge og daglig leder, så er de profesjonsnøytrale. I prinsippet er de åpne for at den kandidaten kirkelig fellesråd mener er mest egnet, kan ansettes.

Et premiss i denne boken er at ledelse er kontekstavhengig, og må tilpasse seg til den konkrete konteksten en leder i (s. 24). De fleste profesjonsutøvere arbeider i organisasjoner, og det er velkjent at det oppstår spenninger mellom organisasjon og profesjon. Dette oppstår særlig i møte med faglig selvstendighet, autonomi, grad av kontroll og tilsyn med det daglige arbeidet. Et alternativ for ledelse av profesjonsansatte kan skje i form av selvledelse, veiledning og kollegialitet (ss. 24-26).

Tradisjonelt har profesjonsutøvere vært i opposisjon til andre måter å kontrollere og styre arbeid på. (2022, ss. 29-30). En har i høy grad praktisert fagledelse innen egen profesjon. Lederposisjoner har vært avledet av kollegiet ved at den fremste blant likemenn er blitt leder. Forutsetningen er at lederen har høy faglig kompetanse og tilhører samme profesjon. Ledelse blir gjerne kombinert med faglig arbeid. I denne kombinasjonen oppstår det lett dilemmaer, som å prioritere administrasjon fremfor profesjonsfaglige oppgaver. Men også

dilemmaet en leder står mellom å lede i tillit til profesjonene, kontra det å utøve kontroll og tilsyn. Noen organisasjoner velger da å løse disse spenningene med å plassere profesjonsutøver i lederposisjoner, dette kalles for hybrid profesjonell leder.

Vi kan skille mellom to former for autonomi. Reaktiv autonomi betyr evnen til å motstå innflytelse, motsette seg autoriteter og søke frihet. I kirken kommer dette til uttrykk gjennom at den ansatte har selvstendighet til å prege sine arbeidsoppgaver på grunnlag av egen fagkompetanse. De ulike tjenestegruppene; prest, diakon, kateket og kantor, har et selvstendig fagansvar for hvordan pålagte oppgaver utformes. Refleksiv autonomi betyr behovet for selv å være årsak til handlinger, se seg selv som aktør framfor å reagere som en brikke i et spill. Dette handler om at kirkeansatte kan bruke sin kreativitet og ta initiativ til å løse oppgaver selv. Som autonom fagperson kan en prioritere og gjøre ting på sin egen måte. Undersøkelse i kirkelig sammenheng indikerer at kirkeansatte opplever høy grad av autonomi. Autonomi ligger i det profesjonelle arbeids natur, og ofte er det en forutsetning for å få løst oppgaver. Det avgjørende vil da være denne autonomien i møte med deres ledere, og hvordan organisasjonsendringer i kirken styrker eller svekker autonomien (ss. 71-72). Kirkeansatte har autonomi i egenskap av å være profesjonsutøver, i tillegg til den autonomi som kommer av delegering fra sin leder. De opplever høy grad av selvbestemmelse når det gjelder utforming av egne arbeidsoppgaver, noe som indikerer selvledelse. Selvledelse handler om evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet arbeid. Setter du dette i sammenheng med alle de forventningene en som kirkeansatt blir møtte med fra leder, kolleger, frivillige menighetsråd og andre, så kan en kjenne på en type grenseløshet (ss. 81-82)

Det foreligger ingen utdanningskrav eller sertifisering for å være leder. Dette gjør naturlig at deres bakgrunn og identitet er mer mangfoldig. Fra 70-tallet har det foregått en kompetanserevolusjon i samfunnet, som også gjelder i kirken, profesjonalisering og faglige spesialiseringer vokser. Individuell kompetanse suppleres av andres kompetanse gjennom samhandling på mange områder. Komplekse oppgaver krever ulike kompetansetyper, og dermed kreves det mer samhandling på tvers av tradisjonelle fagdisipliner (ss. 74-79). I noen sektorer kreves det fortsatt at ledere har samme utdannelse som de som ledes, en slags hybrid profesjonell leder. Kirken har ikke etablert kvalifikasjonskrav eller egne etiske

retningslinjer for kirkeverger (s. 104). Profesjonsledelse krever kunnskap om profesjonen, og legger vekt på kjerneoppgaver, utdanning og kompetanse. Generalistledelse er i prinsippet universell, og kan utføres på tvers av alle kontekster. Ledelsen er forankret i et organisatorisk mandat, med mål om å øke kvalitet og kostnadseffektivitet. Hovedforskjellen mellom fagledelse og generalistledelse, er at fagledelsen er profesjonsbundet fordi det kreves særskilt fagutdanning. Generalistledelse er profesjonsnøytral. Et viktig aspekt som preger generalistledelse, er at det innebærer arbeidsgiveransvar og enhetlig ledelse. Det betyr et totalansvar for økonomi fag, personal og drift (ss. 172-173).

I en rekke sektorer diskuteres det om profesjoner kan og bør ledes. I en menighetsstab, så kan faglig ledelse bety å samordne kollegiet av tjenestegrupper, og tilrettelegge for faglige møtesteder og samarbeid. I flere sektorer i organisasjoner preget av profesjoner, så har hybridledelse fungert som en god løsning. Hybridledere må ha stort fokus på de administrative og personalmessige oppgaver som følger av å ha arbeidsgiveransvar. Møte mellom logikker kan oppleves i form av prioriteringer og verdikonflikt. Fagledelse og generalistledelse kan oppleves som motsetninger, men de sameksisterer. Hybridledere er både fagorienterte og ledelsesorienterte (ss. 174-187).

De fire profesjonene prest, kantor, kateket og diakon blir kalt for kirkefagstillinger. I tillegg omfatter denne kategorien de ikke-vigslede stillingene som diakonimedarbeider, menighetspedagog og organist/kirkemusiker. Kirkefagbegrepet er mye brukt i kirken, men ikke klart definert. I sammenheng med at Kirkerådet nedsatte ett kirkefagutvalg i 2019, ble definisjonen i rapporten av kirkefag er: «fag som er knyttet til utførelsen av kirkens kjernevirksomhet og oppdrag. I dette inngår det meste som ikke er ren forvaltning og administrative støttefunksjoner» (s. 57). Dette er en negativ avgrensning, fordi en skiller kirkefag fra støttefunksjoner som forvaltning og administrasjon. Administrasjon blir ofte referert som daglige oppgaver, som følger formelle regler, rutiner og vedtatte mål. Dette blir gjerne omtalt som kontorarbeid. Sirris ser derimot administrasjon som en integrert og helt nødvendig del av all ledelsespraksis. Kirkefag blir relatert til fagledelse, men hvilken fagkompetanse bør kreves for å ha stillingen som leder? Ifølge Kirkerådet så bør den som skal lede selv ha kirkefaglig kompetanse. Og den som skal ha dialogen med bispedømme, menigheten og andre prosti selv ha kirkefaglig kompetanse (ss. 58-59).



Tidligere forskning om profesjon og ledelse i kirken har vært fragmentert. Grunnlaget for boken til Sirris (ss. 251-274) har vært studier som har behandlet deler av temaet, men ikke systematisk behandlet profesjon og ledelse i kirken. Avslutningsvis setter han opp ni moment som gjelder for kirkens profesjoner sine særtrekk, profesjonalisering og deprofesjonalisering, og drøfter hvordan dette påvirker ledere i kirken:

- **Ledere bidrar til helhet og sammenheng mellom profesjon, ledelse og organisering**

Kirkens oppdrag legger føringer for tjenlig praksis og organisering. Dette blir uttrykt gjennom kall, vigsling og organisering. Dette legger føringer for hva slags kompetanse, stillinger og ledelsesfunksjoner kirken trenger, for å realisere sitt kall. Det er ikke likegyldig hvordan kirkeordningene regulerer arbeidet. Denne forpliktelsen til å utføre oppdraget gjelder både profesjonsansatte og ledere. Hva er egentlig menighetens grunnleggende oppdrag og identitet? Kirken gjør hva den er, og organiserer hva den gjør. Egenarten som ligger til kall, vigsling og tilsyn er en viktig del av kirkens identitet. Denne egenarten ved kirken må ivaretas gjennom ordninger og organisering. Det er derfor viktig at kirken har bevisste kirkeleder som ivaretar denne egenarten, og løfter den fram gjennom sin praksis.

- **Ledere håndterer kompleksitet**

Profesjonsteori viser at profesjonenes største ressurs er deres sterke faglighet. De kirkelige profesjonene er ekspertyrker som ivaretar mye av kjernevirksomheten i kirken. I hovedsak er disse profesjonene monoprosesjonelle, mens arbeidsplassene i kirken er flerfaglige. De fleste menighetsstaber har bare en representant for hver profesjon, og dermed har de ikke et faglig, kollegialt fellesskap. I den nye kirkeordningen er arbeidsgiveransvaret plassert i fellesråd og virksomhetsansvaret innenfor diakoni, kirkemusikk og kirkelig undervisning plassert i sokneråd. Soknerådet sitt virksomhetsansvar begrenser både fellesrådet sin styringsrett og profesjonene sin selvråderett. Profesjonene har høy kontroll over arbeidsoppgavene sine og frihet til å utforme sitt eget arbeid. Profesjonene er ledere på sine felt i tråd med tjenesteordningene. En forutsetning for å lede kompleksitet, er å erkjenne og forstå den. Kirkeledere må dermed ha kirkefaglig innsikt og forståelse. Dette bør sikres gjennom ordninger og kvalifikasjonskrav, og det må utvikles relevant utdanning for kirkeledere som kvalitetssikrer kompetanse.

- **Ledere er konstruktive i møte med utfordringer ved profesjonene**

Det er viktig å være klar over utfordringene med profesjoner. Profesjonene har ikke alltid organisasjonen for øye, men heller eget fagfelt. Empiriske studier viser at de har lojalitet til sine fagfeller, men også til menigheten. Kollegialitet er en viktig side ved profesjon som styringsform. Dette kan gjøre det vanskeligere for ledere å få oppslutning om sine prioriteringer, og gi langsomme beslutningsprosesser. Forskjellene mellom profesjoner og andre yrker i kirken er likevel ikke så ulike, i kirken har en tradisjonelt jobbet side om side i mer eller mindre samhandling. Stabsfelleskapet i menigheten vil veie tungt, siden det utgjør en viktig del av arbeidsfelleskapet. En leder må klare å gi oppmerksomhet og rom til profesjonene sine særpreg, og på samme tid håndtere uenigheter på en god måte.

- **Ledere har kjennskap til profesjonene**

Ledelse er kontekstavhengig, dette betyr at ledere av profesjonell virksomhet må ha grunnleggende kjennskap til de profesjonene en leder. Det er også viktig å avklare hvor forpliktet ledere skal være av kirkens oppdrag og mål. I kirkelig diskurs er det vanlig å skille mellom kirkefag og administrasjon og forvaltning. Noe som har vært utprøvd for å unngå konkliter og profesjonsstrid, er arbeidsledelse i form av en daglig leder eller teamleder. Dette er da et koordinerende ansvar. Det er behov for mer forskning som dokumenterer hvordan arbeidsledelse er organisert i kirken. Daglig arbeidsledelse må sikre koordinering og felles møteplasser. Dersom økt samhandling skal skje tverrfaglig, så må leder ha innsikt i fagområdene og kompetansen deres. Her vil det være tjenlig med en profesjonsutøver som leder. Et viktig spørsmål som må avklares i ny kirkeordning er hvem som skal utøve arbeidsgiveransvaret. Her er forslaget profesjonsnøytral ledelse. Daglig leder vil ut ifra alminnelig styringsrett kunne delegere oppgaver og myndighet videre til andre. Denne lederen vil som øverste leder beholde full instruksjonsrett over de delegerte oppgavene. Det er viktig å være oppmerksom på at ved å knytte ledelse så tett mot organisatoriske posisjoner med arbeidsgiveransvar, så faller tradisjonell fagledelse noe ut. I en profesjonspreget virksomhet vil noe fagledelse inngå for ledere. Dette krever god innsikt i fagområdene man leder. Det kan være tjenlig med kvalifikasjonskrav til kirkefaglig kompetanse, som et bidrag til å kvalitetssikre ledere. I kirken er det viktig at man som leder ikke mister kjennskap til og erfaring med kirkefag. Og leder bør ha grundig kjennskap til

kirkens særskilte oppdrag. En utfordring er hvordan ledere skal klare å ivareta både spesialiserte kjerneoppgaver og helhet på same tid. God samhandling krever en viss innsikt i andre fagområder for at tverrfaglighet skal fungere. Kirkeledere bør ha kompetansekrav som rommer kirkefag.

- **Ledere understøttes profesjoners kall**

Kallstanken er utbredt blant kirkeansatte. Det er da viktig å vite hvordan kallsbevisste kunnskapsarbeidere kan ledes. De kan ofte være vanskeligere å lede, fordi de er mer knyttet til oppdraget enn til lederen. Profesjonsutøvere kan se på seg selv som de egentlige lederne, mens lederne blir sett på som tilretteleggere. Det er viktig å ivareta deres autonomi, i form av selvstendighet i utførelse av sin profesjon. De arbeider ofte selvstendig og delvis uavhengig av sin leder. Det må legges til rette for utvikling og motivasjon. Ledere av kallsbevisste kunnskapsarbeidere må skape arenaer hvor de får utfolde seg. Kallsbevisste kunnskapsarbeidere er motivert av det som oppfattes som meningsfulle oppgaver, mens meningsløse oppgaver kan løses av andre. De setter også et skille mellom kjernevirksomhet og administrasjon. De kan koble seg fra sin leder, dersom de føler man må gå på akkord med sin standard. En utfordring er å unndra seg mer perifere arbeidsoppgaver, dette kan oppfattes av ledere som et misbruk av sitt kall. En måte å løse at enkelte oppgaver føles perifere, kan være å opprette såkalte «fyrårnsprosjekt». Dette kan være å fristille tid til noe de har særlig interesse for. Det kan også være en oppgave, som samler hele menighetsstaben i et tverrfaglig arbeid. Det må oppsummert legges opp til gode arbeidsforhold, men også stille tydelige krav. Det er leder som skal sette rammer og gi retning, også for profesjonsbaserte medarbeidere.

En annen utfordring ved kunnskapsarbeidere er faglige siloer, som forhindrer muligheter for tverrfaglighet og forståelse for at en er en del av en hel organisasjon. Det kan være vanskelig å kritisere ansatte med et sterkt kall, og få dem med på tverrfaglig samarbeid som fører til at de må kompromisse. Løsningen for større helhet i menigheten er ikke mange og detaljerte planer og målstyring, men at arbeidet blir verdiforankret. Med helhetlige mål blir den enkelte medarbeider satt inn i en større sammenheng. Felles mål og verdier kan bidra til faglig utvikling og samarbeid på tvers. Leder sin oppgave blir å gi dette kallet en retning i organisasjonen. En leder av kallsbevisste medarbeidere må leve tett på, legge til rette og gi

tydelige tilbakemeldinger. Kallsbevisste medarbeidere trenger verdibevisste ledere, ikke minst i kirken.

- **Ledere ivaretar profesjoners autonomi**

Autonomi er et kjennetegn på kallsbevisste kunnskapsmedarbeidere og profesjonsutøvere. Det skjer mye ledelse utenfor arbeidsgiverlinjene. Profesjonene har sterk tradisjon for selvledelse, og ønsker lite detaljstyring av sitt arbeide. I kraft av sin profesjon har de en form for monopol, som gir dem en eksklusiv rett til å bestemme over bestemte oppgaver og kvaliteten på arbeidet. Men samfunnet har rett til å vurdere deres utøvelse og etiske standard. Samfunnet har gitt dem disse privilegiene i form av autonomi og monopol, det er ikke rettigheter de kan vise til. En viss grad av autonomi er nødvendig. Alternativet for ledere er å drive utstrakt kontroll over oppgaver, de kanskje ikke har kompetanse til å vurdere faglig. Profesjonene må begrunne og stå til rette for sine faglige valg. Profesjonene i kirken har siden 1996 hatt profesjonsnøytral ledelse lokalt gjennom kirkevergene, mens prestene har hatt prostens som sin nærmeste leder. Begge deler ser ut til å ha ivaretatt autonomien. Dette kan ha sin forklaring i at leder ikke har kapasitet til å følge opp detaljert i det daglige. Ulempen kan da være mangel på ledelse. For sterk autonomi kan også tyde på at en leder lar være å gripe inn, for å unngå konflikter. Lokalkirkelige ledere trekker opp rammene og vilkår for medarbeiderne, og det ligger stor frihet og autonomi hos profesjonsutøverne.

- **Ledere tilrettelegger for tverrfaglig samarbeid**

Autonomi utelukker ikke samarbeid og tverrfaglighet. Profesjonene savner tydelig fagledelse. Flerfaglighet og samarbeid om oppgaver er håndterbart, men det er mindre av dypere tverrfaglig samarbeid. Det kan være at felles prosesser oppleves som tap av tid, og at del legger for mye beslag på ressurser. Lederne må engasjere seg, og legge til rette aktivt for fagutvikling, og til samarbeid og tverrfaglighet på arbeidsplassen. Profesjonene har behov for både en administrativ god ledelse og en faglig begrunnet arbeidsledelse. Det er gode grunner for å samle lederfunksjoner i en mer helhetlig ledelse. Kirken må da finne hvilken kompetanse disse lederne bør ha for å møte begge disse behovene, både administrativ ledelse og fagledelse. Ledelsen må forholde seg til, ha innsikt i og være i dialog med praksis og verdier for profesjonene.

- **Ledere utvikler samspill og samskaping**

Samspill er et godt ord for den relasjonen som er mellom profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk. Mangel på samspill vises i form av at en logikk blir styrende, som for eksempel stabsstyrte, frivillighetsstyrte eller prestestyrte menigheter. Et annet begrep er samskaping, som skjer der berørte parter utvikler løsninger i felleskap. Kirken vil ha fordel med den samskaping som skjer med frivillige medarbeidere og deltakere, på ulike kirkelige arrangement og i det daglige menighetsarbeid. Samskaping kommer fra engasjement, involvering og deltakelse. Dette er noe kirken kan legge til rette for. Samskaping forutsetter ledere som har kompetanse til å håndtere de ulike logikkene og kunne orientere seg mot lokalsamfunnet rundt kirken.

- **Ledere leder verdibevist**

Verdibasert ledelse er tjenlig i kirken. Verdier bygger broer mellom ideologi og handling. Som leder kan en bidra til å fortolke situasjonen og formålet i sin organisasjon. Arbeidsgiveroppgaver og administrativt arbeid fyller mer og mer de kirkelige lederrollene, både for prester, proster og kirkeverger. På den måten blir disse lederrollene mer like enn før. Roller og identiteter blir dermed kombinert, noe som kan medføre spenninger mellom faglige og ledelsesmessige orienteringer. Verdibasert ledelse kan forstås som en ledelsesform der en styrer og mobiliserer til handling ut ifra felles grunnleggende verdier.

## 2.5 Hva sier kirkens tjenesteordninger om fagledelse?

Kirken har gitt personer i oppdrag å fylle lederposisjoner. Å lede betyr å ha ansvar for flere enn seg selv, og for flere oppgaver enn man kan ivareta (Sirris & Askeland, 2021, s. 23). Er man da leder om man har ansvar for et fagområde, men i realiteten ikke har ansvar for flere enn seg selv, som prest, diakon, kantor eller kateketen har i sine tjenesteordninger?

Tjenesteordningene gjør dem ikke til ledere med personalansvar over andre, men de skal lede sine fagområder i menighetsarbeidet. Alle profesjonene i kirken har sin tjenesteordning; Tjenesteordning for biskoper (Kirkerådet, 2021), Tjenesteordning for proster (Kirkerådet, 2021), Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for menighetsprester (Kirkerådet, 2022), Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for diakoner (Kirkerådet, 2022), Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for

kantorer (Kirkerådet, 2022) og Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for kateketer (Kirkerådet, 2022).

Bak kirkens tjenesteordninger ligger kirkens særskilte oppdrag: å være en «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke», som gjelder som utgangspunkt for alle profesjonene. Målet er å gjennom sitt arbeide realisere dette oppdraget. Biskopen er øverste leder for prestedtjenesten i bispedømmet, og har særlig ansvar for samordning med de kirkelige råd ved å ta vare på læren, fremme og bevare enhet i kirken og oppmuntre menighetene, frivillige og alle kirkelig ansatte. Prosten leder prestedtjenesten i prostiet, og har ansvar for å ivareta arbeidsgivers styringsrett overfor prestene. Prosten har ansvar for den faglige veiledning og støtte for prestene. Sokneprest leder prestedtjenesten i sitt sokn, og har ansvar for samordning med menighetsråd. Disse profesjonene er ansatt i arbeidsgiverlinjen fra kirken sentralt, prestedtjenesten.

De har og et pastoralt lederansvar gjennom forvaltningen av ord og sakrament. Diakonen leder menigheten sitt omsorgsarbeid, kantoren menighetens kirke musikalske virksomhet og kateketen menighetens undervisningstjeneste. Disse profesjonene er ansatt i fellesrådet sin arbeidsgiverlinje. Felles for disse profesjonene er at de har et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av sitt arbeid, og selv ansvar for sin faglige oppdatering og personlig fornyelse.

## 2.6 Tidligere forskning

### **Forskning på erfaringer med delt ledelse**

Wadel (2017, ss. 51-58) gjennomførte i en periode på ti måneder i 2013 og 2014 et etnografisk feltarbeid på erfaringer med delt ledelse. Caset var en kvalitativ studie av to direktører i Tilsynsetaten. De to direktørene delte det overordnede ansvaret for resultatområdet tilsyn i etaten. Begrunnelsen for delt lederskap i denne sammenhengen, var stor arbeidsmengde. Wadel (2017, ss. 58-60) oppsummerer sine hovedfunn slik: Gjennom samhandling kunne de to direktørene utføre en bedre lederjobb. Ved å være to klarte de å skaffe seg bedre innsikt i, og holde seg mer orientert om interne og eksterne forhold som var viktig for deres felles ansvarsområde. Direktørene hadde ulike bakgrunn, og dermed kunne det å ha komplementære erfaringer, ferdigheter og kunnskaper gjøre det lettere å se mulige

løsninger sammen. Relasjonen mellom dem bar preg av trygghet og tillit, og de sikret felles forståelse gjennom samsnacking. Delt ledelse kan gi mulighet for læring og kompetanseutvikling. Delt lederansvar gjør at ledere sammen må håndtere hendelser de ikke har forutsett. utfordringer ved delt ledelse kan være at lederne ikke klarer å framstå som samordnet, og dermed oppfattes som lite profesjonelle. Det kan være vanskelig å finne nok tid til å samsnakkes. Beslutninger kan og ta lengre tid, nettopp fordi en må finne tid til å samsnakkes først.

Wadel (2021, ss. 59-73) har og gjennomført en studie av erfaringer med delt lederskap mellom likestilte pedagogiske ledere i barnehager. Artikkelen baserer seg på intervjuer med styrere og pedagogiske ledere i tre barnehager med erfaring med delt ledelse. Funnene her viser at en viktig styrke med delt ledelse er muligheten det gir for å drive utviklingsarbeid på avdelingen. Ved å være to ledere, får en mer tid til faglig refleksjon og utvikling i personalgruppen. Dette øker muligheten til å klare å ha et høyt kvalitetsnivå i barnehagen, og leve opp til krav om at barnehagen skal være en lærende organisasjon. En utfordring med delt ledelse, er at det krever mye tid, for å klare å få til reell samordning. Dersom de pedagogiske lederne måtte bruke mye tid på samsnacking, gikk det utover kravet om voksentetthet i avdelingen, og det ble mer press på assistentene.

Som jeg har skrevet innledningsvis i teorikapitlet, så bruker jeg to nyere bøker om kirkelig organisering og ledelse og om profesjon og ledelse i kirken. (Sirris & Askeland, Introduksjon til kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv, 2021) og (Sirris, Profesjon og ledelse i Den norske kirke, 2022). Dette er bøker som analyserer og drøfter tidligere empiriske studier innenfor for organisering, ledelse, fagledelse og profesjonsledelse gjort i rammen av kirken. Den norske kirke utgjør på ingen måte et ferdig utforsket terreng. Sirris (2022, s. 15) fremhever at det hittil ikke er skrevet en samlet og systematisk fremstilling av organisering, ledelse og profesjon i kirken, på tross av at kirken er landets største medlemsorganisasjon med 3,5 millioner medlemmer.

Sirris. (2022, s. 25) trekker frem at profesjoner som profesjonsfag er mye studert, men ledelse av profesjonsutøvere og profesjonsutøvere som ledere er lite utforsket. Det mangler

systematisk kunnskap på området, og det trengs mer forskning på dette temaet både i vårt land og internasjonalt.

Kirkeordningsspørsmålet i kirken aktualiserer spørsmålet om kirkelig ledelse. I en artikkel om generalistledelse og fagledelse i kirken, undersøker Sirris (2018, ss. 25-45) prostens lederrolle. Fokuset er på rollen som leder av prestetjenesten, og bygger på funn fra intervjustudie med prester og ledelse i et bispedømme. Tjenesteordningen for prester gir dem et komplekst mandat, som indirekte vil kreve en sammensatt kompetanse. Den forutsetter at prostens skal være ordinert prest. Stillingen som prost innbefatter prestetjeneste, og kan dermed ikke være profesjonsnøytrale. Dette betyr ikke at det er gitt at alle profesjonsutøvere skal ledes av en med samme profesjon som seg selv. Spørsmålet er i hvilken grad en leder trenger kompetanse innenfor profesjonen og kjernevirksomheten. To ulike ledelses tradisjoner er generalistledelse og fagledelse. Tanken bak generalistledelse er at generell fagkompetanse er tilstrekkelig, mens fagkompetanse og bakgrunn fra profesjon ikke er så viktig. I fagledestradisjonen er det derimot viktig at leder selv bør være en kvalifisert profesjonsutøver og kjenne virksomheten godt. Generalistlederen bygger på en antagelse om at en leder kan lede hva som helst. Funnene fra intervjustudie viser at prestetjenesten ønsker seg ledere som ivaretar begge former for ledelse, en såkalt hybridledelse. De ønsker at leder har en helhetlig lederkompetanse som tar kontekst og profesjon på alvor, men samtidig ivaretar arbeidsgiveransvaret på en ansvarlig måte. Prestene vektet generalistleder tungt. Ledelse av prestetjenesten handler om relasjonskompetanse og administrative ferdigheter. Men enda viktigere forståelse, ordinasjon og presteerfaring. Funnene viser at prestene mener det er tjenlig at generalistleder og fagleder sammenfaller i prostens, som person og som funksjon. Kirken har fagledelse som sin tradisjon, og kanskje har de svinget for langt over på generalistledelse. Dersom prostene skal styrkes som lokale fagledere, så er det nødvendig med en kirkelig lederutdanning som har i seg både generalistledelse og fagledelse. Fagledelse er nedfelt i tjenesteordningene for profesjonene i kirken, og utøves individuelt på hvert fagfelt. Det er ikke tilsvarende ordninger for en felles koordinerende fagledelse. Denne formen faller mellom to stoler i form av to arbeidsgiverlinjer i kirken.



## 2.7 Oppsummering av teoretiske perspektiv

Ut ifra de teoretiske perspektiv jeg hadde valgt til denne undersøkelsen, for at de skulle forklare noe av mine empiriske funn, så hadde jeg disse forventningene om hva jeg kunne finne i undersøkelsen

Wadel skriver om fenomenet delt ledelse, som ulike former for ledelse som er delt mellom to ledere. Målet er å bidra til å forstå hva ledelse er som praksis, ved å se på hvordan ledere som deler en lederposisjon samhandler med hverandre, og ikke minst får til å utøve ledelse sammen. Arbeidslivet er blitt mer kunnskapsintensivt, og nye organiseringsformer og høyere krav til å lede kunnskapsarbeidere, gjør delt ledelse mer aktuelt. Det blir en måte å håndtere økte krav og større uforutsigbarhet. (2017, ss. 48-49). Hovedargumentet i min forskningskontekst var at ved å dele lederansvaret til kirkevergen med to fagledere på underordnet nivå, så skulle en sammen håndtere alle kirkevergen sine oppgaver, i teori om delt ledelse vil dette kalles. «Invited leadership» er der en formell leder har en underordnet leder, som tar del i beslutninger eller delegering av myndighet. Mine forventninger var todelte, at det faktisk ble mere ledelse til sammen og flere oppgaver løst. Men og at de ville møte utfordringer i forhold til mye samordning og samsnalking, som kunne gå utover andre lederoppgaver. Men og faren for at det ville oppstå utydelige roller og arbeidsfordelinger.

Kirken er en kunnskapsbedrift, en profesjonsbasert organisasjon. Ut ifra generell profesjonsteori forventet jeg å finne forklaringer særlig på forholdet mellom administrasjon og fagledelse, og spesifikt bruke teori fra kirkelig sektor til å forklare forholdet mellom kirkefagledelse og administrativ ledelse i kirken, og forholdet mellom kirkefagleder og prestedtjenesten. Jeg forventet å finne både profesjonsfaglige uenigheter og teologiske uenigheter. Jeg forventet og å få funn som stilte spørsmål ved nødvendigheten av en særskilt kirkefagleder. Kirkens tjenesteordninger plasserer ledelse av kirkefagene på den enkelte profesjon, er trengs det likevel en kirkefagleder i tillegg, og hvilken rolle ville denne få?

### 3 Metode

Å velge metode eller lage et godt forskingsdesign, handlet om å finne en god retning for hvordan jeg kunne svare min problemstilling. Ifølge Jacobsen (2022, s. 37) så er det umulig å finne en metode som passer best i alle anledninger. Alle tilnærminger har noen svakheter og noen styrker.

#### Kvalitativ versus kvantitativ tilnærming

|                | <b>Kvantitative data</b>                             | <b>Kvalitative data</b>                    |
|----------------|--|--|
| Bør benyttes   | god kunnskap om fenomenet                            | lite kunnskap om fenomenet                 |
| - når vi har:  | teste teorier og hypoteser                           | utvikle nye teorier og hypoteser           |
| - når vi skal: | ønske om å generalisere (vite litt om mange enheter) | ønske om info om få enheter                |
| - når vi vil:  | finne ut hvor ofte et fenomen forekommer             | finne ut hva som er innholdet i et fenomen |

Figur nr. 3.1 Oversikt over når kvantitative og kvalitative data bør anvendes

I følge Everett og Furseth (2012, ss. 127-129) må det være et logisk forhold mellom problemstilling og metode, for at en skal få et helhetlig forskingsdesign. Råd fra innføringsboken i skriving av masteroppgaven ble retningsgivende: «Du må imidlertid vurdere hvor stort prosjektet ditt skal være, tatt i betraktning den begrensede tiden du har til rådighet. Ikke gjør oppgaven din for stor ved å benytte mange forskjellige metoder» (Everett & Furseth, 2012, s. 129).

Jeg brukte Jacobsen (2022, s. 149) sin oversikt for å vurdere metodevalg. God kjennskap til konteksten, men lite kunnskap om fenomenet delt ledelse og særskilt kirkefagledelse, gjorde at jeg valgte kvalitativ tilnærming. Til tross for at kirken er landets eldste organisasjon, den er landsomfattende og flertallet av Norges befolkning er medlemmer, så finnes det få empiriske forskningsbidrag om kirkelig organisering og ledelse (Sirris & Askeland, 2021, s.

12). Jeg hadde ingen klar hypotese om fenomenet delt ledelse, bare vage antakelser basert på min forforståelse. Dette styrket ytterligere vurdering om å forske kvalitativt.

Jeg ønsket informasjon fra et fellesrådsområde, men få informanter for å få mye informasjon fra kirkeansatte som hadde erfaring med fenomenet delt ledelse, og særlig fokus på kirkefagledelse. I følge Sirris (2022, s. 24), så er profesjon og ledelse i kirken hittil ikke systematisk behandlet. Derfor valgte jeg semistrukturerte dybdeintervju.

Jeg ønsket å få kunnskap om hva delt ledelse innebar i en konkret kirkelig kontekst, i det daglige. Ut ifra disse samlede vurderingene var svaret at jeg måtte velge kvalitative data, kvalitativ metode for å få svar på min problemstilling.

Mitt valg, basert på min problemstilling, ble et deskriptivt utgangspunkt, basert på en fortolkningsbasert tilnærming, et fenomenologisk design, med semistrukturerte individuelle- og gruppeintervju og en tematisk analyse.

Jeg hadde et todelt formål med dette forskningsprosjektet. Jeg ønsket først å beskrive det jeg hørte og så, gjennom alle intervjuene med informantene. Målet var å etablere et mest mulig beskrivende, sannferdig og nyansert tilstandsbilde av fenomenet delt ledelse i min lokalkirkelige kontekst. Det andre målet var å gjennomføre en overordnet analyse av et mer generelt fenomen, delt ledelse blir brukt i andre sammenhenger enn den jeg har forsket på.

### 3.1 Vitenskapelig ståsted og kvalitativ metode - Begrunnelse for metodevalg

Jeg valgte å ha en fortolkningsbasert tilnærming i min studie. En fortolkningsbasert tilnærming, prøve å fortolke hvilke forståelser av et fenomen som finnes, og hvordan disse blir skapt og endret (Jacobsen, 2022, ss. 29-33). Oppmerksomheten rettes mot oppfattet virkeligheten, ikke mot den faktiske. Utfordringen blir å få frem hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer sin virkelighet. I denne tilnærmingstradisjonen skjer utvikling av kunnskap som en stadig utviklingsprosess. Empirien som forskere samler inn, må settes inn i en større forståelsesramme av den samme forskeren. Det nærmeste man

kommer virkelighet i denne tilnærmingen, er når flere oppfatter samme fenomen på like måter.

### 3.1.1 Hvordan beskrive et fenomen uten å ha egne svar klare på forhånd?

Jeg ville prøve å beskrive hvordan dette lederlandskapet så ut i kirken, for så å drøfte det opp mot aktuell teori. Deskriptiv betyr beskrivende, ofte brukt i motsetning til normativ. Deskriptivt beskriver hvordan ting er, mens normativt beskriver hvordan ting bør være (SnI, 2022).. Jeg måtte legge bort min forforståelse, for å lytte og lese «informantenes stemme»

### 3.1.2 Induksjon – fra erfaring til teori, fra noen til alle

Jeg ville lære av det empirien viste meg, altså de svarene, eksemplene, fortellingene og meningene informantene kom med i intervjuene. Målet var å skrive en empirisk oppgave, for så å finne teori som kunne belyse, og gi mulige forklaringer på mine empiriske funn.

I induktiv metode er utgangspunktet observasjonene av det vi kan se og registrere i virkeligheten rundt oss. Ut ifra disse observasjonene, forsøker vi å formulere en teori. Utgangspunktet for en induktiv modell for teoridannelse, er å systematisere erfaringer. Ifølge Jacobsen (2022, ss. 37-39), kan vi aldri være rent deduktive, altså gå fra teori til virkelighet, eller rent induktive, å gå fra empiri til teori. Praktisk kunnskap blir utviklet både gjennom at man observerer eller sanser noe, og at man ser om antakelser får støtte i empiri. For å kunne vurdere mitt empirigrunnlag fra en kirkelig kontekst på et mer generelt grunnlag, valgte jeg også å vurdere empirien min mot mer generell litteratur om delt ledelse, fagledelse og profesjonsledelse.

### 3.1.3 Fenomenologi – å lære noe av det som kommer til syne

Som kvalitativt design innebærer en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av et fenomen. (Johannesen et al., 2010, s. 82-84). Ifølge Thomassen (2006, ss. 78-94) så vil vi alltid observere omgivelser ut ifra et gitt perspektiv. Når vi vil finne ut av noe, eller når vi har en oppgave som skal løses. Når vi observerer, så vil vi alltid sette søkelys på noe og utelate noe annet.

«Betegnelsen fenomenologi, kommer fra gresk *phaneimon*, fremtoning, det som viser seg eller kommer til syne, og *logos*; lære» (Thomassen, 2006, s. 82). I fenomenologiske

undersøkelser rettes mot blikket mot verden slik den konkret blir opplevd og erfart ut ifra et subjektperspektiv. All menneskelig erfaring er kjennetegnet ved en direkte opplevelse av helhetlige og meningsbærende fenomen. Og dette er utgangspunktet for kunnskap.

Fenomenologien som metodisk tilnærming, krever at vi gjennomfører en mest mulig forutsetningsløs undersøkelse. Vi må se bort fra teorier, antagelser og forventninger som vi vanligvis møter erfaringer med. Vi må legge vår forforståelse, våre oppfatninger og vår kunnskap, for å kunne undersøke saken i seg selv, slik den fremstår for oss. Målet med fenomenologiske undersøkelser er å finne fram til det særegne ved et fenomen. Gjennom erfaring av andres sine perspektiv på et fenomen, kan våre egne perspektiv bli både klargjort og utfylt.

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Intervju som metode

Ifølge Johannessen (et al., 2011, s. 135-136) så er intervju den mest vanlige måten å samle inn kvalitative data på. Intervju er en fleksibel metode som kan brukes omtrent overalt, og gir oss mulighet til å få utfyllende og detaljerte beskrivelser. Det blir karakterisert som en samtale med en struktur og et formål. Formålet er oftest å forstå et fenomen, eller beskrive et fenomen. Intervju som metode kan gi disse fordelene; Stor frihet for informantene til å uttrykke seg fritt om sine erfaringer og opplevelser. Informanter blir bedt om å rekonstruere hendelser. Kunnskap er ofte situasjonsbestemt, og et intervju er og en sosial situasjon eller samhandling om å få fram nyttig informasjon. Sosiale fenomen er komplekse, intervjuet åpner opp for nyanser og kontraster. Jeg har i denne oppgaven samlet data fra kirkeansatte som hadde erfaring med det fenomenet jeg ville studere.

### 3.2.1 Kvalitative semistrukturerte dybdeintervju

Jeg har brukt semistrukturerte, eller delvis strukturerte intervju. Ifølge Johannesen (et al., 2011, s. 137-138) har en da en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene. Spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres, og en kan som forsker bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden. Jeg brukte åpne spørsmål, men ville likevel ha en viss standardisering, i form av at alle informantene fikk samme spørsmålene. Informantene fikk

tilsendt intervjuguiden på e-post noen dager før de skulle intervjues. Det varierte hvor mye tid informantene hadde lest denne på forhånd.

### 3.2.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Det kan være vanskelig å vite på forhånd hva som vil være nok intervjuer. Ifølge Johannesen (et al., 2011. s. 103- 104) bør vi ha maksimum ti intervjuer, når vi har begrenset med tid til rådighet. Når vi benytter kvalitative metoder, så er formålet å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Ved å bruke kvalitative metoder, så forsøker vi som forskere å få mye informasjon om et begrenset antall personer, som vi kaller informanter. Jeg ønsket både ledernes perspektiv og medarbeidernes perspektiv i min studie. Derfor ønsket jeg både å ha individuelle intervju med lederne, og gruppeintervju med medarbeidere på tvers av hvem de var ledet av. Delt lederskap kan virke veldig annerledes for den som blir ledet enn for den som leder.

Jeg sendte min første forespørsel om deltagelse til prosjektet, til kirkevergen i dette fellesrådsområdet. Jeg sendte da med informasjonsbrev; hva jeg ville undersøke og hvordan jeg ville gjennomføre dette. Vedkommende sendte dette videre til alle i organisasjonen. De som da ønsket å være med som informanter, sendte sine svar direkte til meg.

Etter at alle informantene hadde meldt seg, sendte jeg et formelt skriv til de åtte informantene som hadde meldt seg, se Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i studien og samtykkeskjema, som alle har signert og returnert. Mitt forskingsutvalg ble da omtrent som jeg hadde ønsket meg. Jeg gjennomførte fire individuelle intervju med kirkeverge, avdelingsleder kirkefag, avdelingsleder bygg og anlegg og prost. I tillegg hadde jeg et gruppeintervju med informanter fra prestetjenesten og et gruppeintervju med medarbeidere under kirkefagleder.

Skulle jeg valgt et best mulig utvalg, så kunne jeg tenkt meg en litt bredere representasjon av hele staben. Halvparten av informantene var i lederstillinger, informantene fra prestetjenesten har og en teamlederrolle i tillegg til å være prester. Informantene fra kirkefag var ikke ledere eller hadde en særskilt lederrolle. Jeg ønsket i utgangspunktet å få frem både lederperspektivet og medarbeiderperspektivet i forhold til delt ledelse. Tyngden i datagrunnlaget ligger nok nå ut ifra et lederperspektiv, men ser jeg på fordeling av

informanter som er i lederstillinger, så er fordelingen 4 – 4. Men jeg måtte tenke på tidsperspektivet, og realismen i å klare å behandle datagrunnlaget på en god, analytisk måte.

### 3.2.3 Utforming av intervjuguide

Den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer er semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Dette blir og kalt intervjuer basert på intervjuguide (Johannesen et al., 2011, s. 139). Min intervjuguide, se vedlegg 3, hadde tre hovedtema, utformet som tre forskningsspørsmål. Under hvert hovedtema hadde jeg utfyllende spørsmål. Underveis i arbeidet med intervjuguiden, fikk jeg tilbakemeldinger fra veileder og hjelp til å spisse spørsmålene. Vurderingen gikk hele tiden på om disse temaene og spørsmålene, ville hjelpe meg til å svar på min problemstilling. Alle informantene hadde fått tilsendt intervjuguiden noen få dager før intervju.

### 3.2.4 Gjennomføring av intervju

Alle informantene, fordelt på fire individuelle intervju og to gruppeintervju a to informanter, ble gjennomført i løpet av en uke. Samtlige intervju ble gjennomført på kirkekontoret i dette fellesrådsområdet. Informantene hadde på forhånd fått tilsendt informasjonsbrev og samtykkeskjema, som var innsendt og godkjent av SIKT i tråd med VID sine retningslinjer for behandling av personopplysninger (VID , 2019). Informantene fikk selv velge tid og sted. Jeg spurte om det var mulig å ha alle på samme sted. Alle godkjente dette, og intervjuene ble gjennomført på møterom og på et par kontor.

På forhånd hadde jeg lastet ned appen «diktafon» både på min private mobil, og på jobb-mobil. Opptakene ble lastet over til nettstedet: <https://nettskjema.no> , og dermed sikret for innsyn. Bruken av nettskjema til datainnsamling er gjort i tråd med databehandleravtalen som VID har inngått (VID). I tråd med disse reglene skal jeg slette skjema og alle besvarelser etter at oppgaven er innlevert. I tillegg hadde jeg lånt en diktafon fra biblioteket ved VID Oslo, som reserveløsning. Etter at all transkribering var gjort ved bruk av lydfilene fra <https://nettskjema.no>, ble filene slettet.

Jeg brukte min jobb-pc i intervjuene, og senere i transkribering og skriving av oppgaven. Den er sikret med tofaktor-pålogging. Transkribering ble arkivert på min OneDrive på VID.

Jeg startet alle intervjuene med å presentere meg selv og hva som var formålet med intervjuet og prosjektet. Alle informantene ble og informert om de tekniske løsningene, som jeg her har beskrevet, og om datalagring og sletting. Intervjuene varte fra 40-90 minutt. Jeg opplevde at det var en rolig og trygg atmosfære i intervjusettingen. På forhånd var jeg særlig spent på hvordan gruppeintervjuene ville fungere, om informantene ville holde tilbake meninger, fordi en kollega hørte på. Min erfaring var at det fungerte veldig godt. Jeg opplevde at informantene slapp hverandre til, og delvis utfylte hverandre. Det varierte hvem som snakket mest av dem. Min opplevelse var at dette var engasjerte informanter, som hadde både mange fortellinger og mye informasjon å komme med. Det virket som en stab som kjente hverandre ganske godt, og ville hverandre vel. Jeg satt igjen med et samlet inntrykk av at jeg hadde fått mye nyttig datamateriale til bearbeiding i analysen.

### 3.2.5 Transkribering

Jeg har transkribert seks intervju; to gruppeintervju og fire individuelle. Disse var på åtte lydsporopptak på. Samlet sett ble de åtte lydfilene til 140 sider skrevet datamateriale. Dette er lagret på min OneDrive på VID, og vil og bli slettet i etterkant av innlevering av oppgaven. Mitt hovedinntrykk etter at alle intervju var transkribert, var at her har jeg veldig mye godt materiale å jobbe med. Og mye av det, som ikke stemte med mine antakelser, min forståelse på forhånd. Jeg valgte i første omgang å gi hver informant en informant-id i form av et tall. I etterkant la jeg til stillingstittel, da det kunne ha betydning for tolking av mine funn.

## 3.3 Begrensninger ved intervjumetoden

Underveis i både gjennomføring av intervju og transkribering, så jeg at intervjumetoden har i seg muligheter for å gå seg vill. Noen av informantene var gode og detaljrike fortellere, andre var mer strukturerte og kortfattet. De lange fortellingene hadde mange ord, men jeg måtte bruke mer tid på å finne de meningsbærende enhetene mellom alle ordene. Det semistrukturerte intervjuet kan dermed gi et stort datamateriale, som kan bli krevende å håndtere, uten at det dermed gir mer informasjon til å jobbe med i analysen.



Jeg hadde intervjuguide, lot de snakke ganske fritt. Dette kunne føre til at vi kom litt ut av hovedsporet, og jeg måtte hente inn igjen. Jeg prøvde og å forholde meg veldig nøytral, i frykt for å stille ledende spørsmål. Jeg ser at fordi intervjuene ble så innholdsrike, så kan jeg ha mistet noen viktige poeng, fordi jeg tenkte at tiden ikke tillot oppfølgingsspørsmål.

Intervju en form som en lett kan snakke seg litt vekk i. Det er en her- og nå-situasjon, som også kan være litt stressende, og en kan bli usikker på hva en egentlig har sagt. Jeg ser at for de fleste av informantene, så var det mange som hadde lange tenkepauser underveis.

Data blir og mindre etterprøvbart. Det var kun meg som forsker som var til stede i intervjusituasjonen, ingen andre lytter og leser datamaterialet. Så vil jo også intervju-situasjonen være personavhengig. Jeg som forsker med min måte å være på, kunne åpne opp situasjonen eller lukke den. En annen forsker ville gjerne fått litt andre svar.

### 3.4 Forforståelse, forskning i egen organisasjon og forskerrolle

Jeg skriver i forordet til oppgaven at jeg startet på studiet med en slags mental «fasit», for hva som var god ledelse i kirken. På gruppeveiledning ble jeg utfordret på at det virket som mitt synspunkt på ledelse i lokalkirken virket normativt. Et normativt utgangspunkt er ikke det klokeste, dersom en ønsker å undersøke andres erfaringer med et fenomen.

Jeg forsøkte å gå inn i oppgaven og ikke minst inn i de kvalitative intervjuene, med et fenomenologisk perspektiv. Jeg ønsket å fordomsfritt lære noe av det som ville komme til syne, under mine møter med informantene. At deres erfaringer skulle åpne opp nye tanker, meninger og forståelser for meg, om fenomenet delt ledelse i en kirkelig sammenheng.

Jeg har jobbet veldig lenge i kirken, jeg ble ansatt i min første kirkevergestilling i 1997. Som nyutdannet med administrasjon og organisasjon som mitt fagfelt, begynte jeg som kirkeverge/daglig leder i et lite fellesrådsområde, og er fremdeles ansatt i kirken i et større fellesrådsområde. Det er klart jeg var farget av min forforståelse.

Jeg visste tidlig i dette masterløpet, at jeg ville forske på ledelse i egen organisasjon. Ifølge Jacobsen (2022, ss. 59-60), er dette noe som bør oppmuntres, men det blir desto viktigere å være klar over både fordeler og ulemper ved å studere noe som er så tett på en selv. Jeg valgte å søke på master i verdibasert ledelse, fordi det var et erfaringsbasert studium. Det

var krav om relevant yrkeserfaring, og jeg måtte dokumentere tidligere ledererfaring. I alt vi har jobbet med, så har det vært praksisrelatert, mot eget arbeidssted. For meg var dette den viktigste motivasjonen; å studere teori, og relatere det til egen praksis. Det var og avgjørende for meg som heltidsansatt i en lederstilling i lokalkirkelig sammenheng, og samtidig deltidsstudent i ledelse, at jeg kunne relatere dette til egen organisasjon. Både fordi det var her hovedmotivasjonen min lå, men og ut ifra et realistisk tidsperspektiv. Det måtte være mulig for meg å kombinere jobb og studier over fire år. Ifølge Jacobsen (2022, ss. 59-60) er fordelen med å studere egen arbeidsplass den førstehåndskunnskapen en har til det man skal studere. En slik kontekstuell ekspertise har flere positive sider; lett tilgang til informasjon, man kjenner uformelle strukturer og språket, og man kjenner organisasjonens historie. Ulempene ved å være så tett på det man ønsker å studere, er at man kan bli blind, en tenker at ting er som de er, fordi det er sånn vi gjør det her hos oss. Det kan dermed være lettere for en som kommer utenfra og se alle sider ved organisasjonen. I tillegg vil det være vanskeligere å holde den nødvendige, kritiske avstanden til det eller dem du studerer. En kan ha så sterke meninger, at det er lett for å bli partisk. Det kan også føre til at en som forsker, føler at en må legge bånd på seg, og at en unnlater å legge fram funn som er kritiske synspunkter på egen organisasjon eller egen ledelse.

Nå har jeg i denne oppgaven valgt å forske på egen organisasjon, men ikke min egen arbeidsplass. Jeg ble kjent med at dette fellesrådsområdet hadde erfaring med delt ledelse. Det var et ukjent fellesrådsområde for meg, og jeg kjente ingen av informantene fra før. På denne måten mener jeg at jeg fikk den nødvendige, kritiske avstanden, på samme tid så hadde jeg den kontekstuelle ekspertisen fra kirken som organisasjon, etter å ha jobbet her siden 1997.

«Videre er forskning regulert av institusjonelle normer, som skal bidra til at forskning er åpen, kollektiv, uavhengig og kritisk (kjent som «vitenskapens etos»)» (NESH, 2021). Jeg har aldri vært i en rolle som forsker før. I min jobb i kirken vil jeg si at jeg alltid har vært utforskende, alltid spørrende, alltid den som har spurt; hvorfor gjør vi dette, hvorfor gjør vi det slik, er vi lovpålagt å gjøre dette, gjør vi det fordi vi alltid har gjort det, uten å vite hvorfor vi har gjort det? Mitt mål har alltid vært å reflektere over egen praksis, og å gruble oss frem sammen til den beste måte å løse oppgaver og utfordringer på. Det kan ligne på forskning,

men det er ikke forskning. Jeg har aldri vært en observatør på avstand, men stått midt i det som har foregått. «Forskere skal opptre med aktsomhet for å sikre at all forskning skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer (Lovdata, 2017).» Forskerrollen stiller helt andre krav, denne «undringen» må skje på riktig måte. Som masterstudent har jeg nå fått være med og lære noe om både hvordan forskning skal gjennomføres, men og fått en unik mulighet til å få innblikk i en fagverden og en kirkehverdag jeg ellers ikke ville fått mulighet

Underveis i datainnsamlingen måtte jeg hele tiden prøve å forstå mitt eget fortolkningsmønster, særlig i møte med utsagn som overrasket meg, perspektiv jeg ikke hadde tenkt på (Johanessen et al., 2010, s. 83). Hva forventet jeg egentlig å finne?

- Teologiske uenigheter mellom prestedtjenesten og fellesrådslinjen
- «Konflikt», eller uenigheter mellom kirkefagleder og prestedtjeneste
- Frustrasjon i organisasjonen over mange ledere, hvem bestemmer egentlig hva?
- Mangel på ledelse, ledelsesvakuum fordi når mange leder, er det lett for at noe faller mellom stolene

Noe som for meg ble et møte med min egen forforståelse, var mitt spørsmål: «Hvilke utfordringer kan oppstå i «rommet» mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?». Jeg var ganske fornøyd med dette spørsmålet, og hadde ramset opp mange eksempler; Ledelsesvakuum, mangel på ledelse, rolleforvirring, konflikter, beslutningsvegring, klokt lederskap og mellomromskompetanse.

Det jeg ser i etterkant er at her møtte jeg meg selv litt i døren. Informantene grep ikke særlig fatt i dette spørsmålet. Jeg måtte forklare noen av begrepene. Noen sa at de hadde ikke tenkt på akkurat disse ordene, det ga ikke en umiddelbar gjenkjennende mening for dem. Jeg ser nå at det i tillegg til å være uttrykk for min forforståelse, så var det nok og en mer akademisk, velformulert liste fra min side. Det spennende ble for meg inn i analysen; vil jeg likevel få svar på noen av mine akademiske funderinger?

### 3.5 Analyse og koding

Analyseprosess startet allerede under intervjuene, og i løpet av de mange timene med transkribering. Jeg merket at hjernen jobbet på høygir, og jeg synes jeg hadde så utrolig

mange spennende meninger og erfaringer å jobbe med. Lysten til å bare sette i gang å skrive min analyse var sterk, svarene lå jo og ropte til meg i datamaterialet. Så tikket de metodiske begrensingene inn. Så da tok jeg et steg tilbake, og inn i metodelitteraturen om analyse. En analyse består av flere steg. Ifølge Johannesen (et al., 2011, s. 83-84), så skal intervjuene skrives ut i sin helhet. Stegene er at en forsker først danner seg et helhetsinntrykk av datamaterialet. Neste steg er å identifisere og plukke ut de fenomen som gir mening for informantene. Dette er viktig for å klare å redusere datamengden, og kunne klare å håndtere stoffet analytisk. Så må en gjøre en systematisk analyse av de meningsfulle fenomenene, komme bak det som blir sagt i intervjuene.

### 3.5.1 Tematisk analyse

Jeg reduserte noe av kompleksiteten i 140 sider datamateriale fra 8 intervju, ved å strukturere og få en god oversikt. Jeg valgte å bruke tematisk analyse, slik Wæraas (2022, ss. 153-154) presenterer den i sin artikkel. Dette var en tjenlig måte å analysere et stort og komplekst materiale på. Denne delen av oppgaven, kapittel 4.5 analyse og koding, bygger jeg på hans artikkel. Tematisk analyse er en systematisk og fleksibel måte å gi mening til kvalitative data. Det er ikke et forskningsdesign eller metode i seg selv, da det bare omhandler analyse av eksisterende data.

Tematisk analyse (ss. 154-155) er en metode for å systematisk beskrive og fortolke betydningen av kvalitative data, ved å tilordne koder til data og redusere kodene til tema. Neste steg blir å analysere og presentere de tema en har funnet fram til. Tematisk analyse kombinerer med dette en strukturert tilnærming med forskeren sin subjektive fortolkning. Det er denne kombinasjonen som er det viktigste kjennetegnet og styrken til tematisk analyse. Metoden trekker fordeler av at den systematisk dokumenterer alle steg i analyseprosessen av data, samtidig som den gir forskeren betydelig mulighet til å knytte mening til datamaterialet. Det er forskeren som bestemmer tema, hvor mange og hva de skal hete. Tematisk analyse forutsetter ikke at det er en eneste sannhet i dataene, og det forutsetter heller ikke at kodingen er nøyaktig eller objektiv. Det krever heller at forskeren fordyper seg i datamaterialet, som igjen fører til at temaene blir generert av dataene.

Det strukturerte aspektet ved tematisk analyse er at det dreier seg om begrepene koder og koding. Prosessen innebærer først et trinn med koding av data, neste trinn blir å gruppere kodene i tema, ofte organisert i forhold til hverandre. En kan også velge et tredje trinn med koding, for å identifisere aggregerte dimensjoner. Etter dette følger visuelle presentasjoner av koder og tema. Koder er byggesteinene i tematisk analyse (Wæraas, 2022, ss. 155-156). I første omgang bruker du koder til å merke deler av teksten din som virker relevant for problemstillingen din. En kode er som en etikett som skal inneholde ord for hva denne tekstdelen betyr. Kodingsenheten kan variere fra et ord til flere avsnitt. Det er meningsinnholdet som bestemmer kodingsenheten. Hovedregel for vurdering er at tekstenheten ikke må miste sitt meningsinnhold dersom du tar det ut av konteksten. I min oppgave så har jeg et empirisk, induktivt, datadrevet design, og da ble mine koder utviklet underveis i analysen av datamaterialet mitt.

Spørsmålet nå blir om du skal omformulere ordene i teksten når du utvikler kodene, eller om du skal bruke de ordene som står i teksten. Den første måten gir deg deskriptive koder, som du som forsker lager selv for å beskrive meningsinnholdet i en kodingsenhet. Da utvikler du en annen, kortere måte å si det du tror teksten formidler. Den andre måten er in-vivo koder. Da er ordene hentet direkte fra teksten, noe som betyr at koden som tilordner en kodeenhet, er nøyaktig den samme som kodingen. Deskriptive koder er forskersentrerte, mens in-vivo koder er informantsentrerte.

### **Kategorisering av datamateriale**

Når du begynner å kode datamateriale (ss. 157-158), vil du gjerne oppdage at noen koder formidler lignende meningsinnhold. I så fall har du observert noe viktig om datamaterialet ditt, i forhold til forskingsspørsmålet ditt. I andre omgang av koding kan du bestemme deg for å gruppere disse kodene sammen i tema. Temaer er da teoretiske konstruksjoner på et høyere nivå, fordi de inneholder betydning som blir formidlet av mange koder. De er mønstre av delt mening som henger sammen i et sentralt begrep. Når du så har generert tema fra dine koder, så kan du velge å stoppe analyseprosessen her, i så fall er neste steg i analysen å rapportere dine tema som dine funn. Du kan også velge å gå videre ved å undersøke hvordan dine tema henger sammen. Jeg velger å stoppe her i min analyse. Min

presentasjon av funn er strukturert rundt mine tema, som er viktige for å kunne besvare min problemstilling

Mitt transkriberte datamateriale var på 140 sider til sammen. Dette var et stort tekstmateriale. Jeg valgte å bruke en tabell for å systematisere førstegangskoding, og foreløpig koble de mot mulige tema. For å systematisere det mest mulig, så lagde jeg en tabell for hvert forskings spørsmål. Jeg jobbet med ett og ett intervju, og kopierte fra den transkriberte teksten. Jeg valgte også å merke kodingsenhetene med informant-id, for å kunne sette utsagnene i sammenheng med hvem som uttalte seg. Så lagde jeg foreløpige koder, og forsøkte å koble det mot et tema.

Jeg valgte å bruke deskriptive koder i min analyse, og brukte mye tid på å omformulere tekstinnholdet til en beskrivende kode. Noen få ganger, så brukte jeg in-vivo-koder, fordi det eksakte ordet informantene selv hadde brukt, var dekkende for meningsinnholdet i kodingsenheten. Jeg mener det var mest tjenlig å bruke deskriptive koder i analysen, fordi store deler av mitt datamateriale var svært ordrik tekst. Flere av informantene var svært ordrike i sine svar eller beskrivelser av et fenomen, det ble mer som lange fortellinger enn konkrete svar. Språket var delvis det jeg ville kalle et metaforisk språk. Det ble ved mange anledninger brukt metaforer, for å illustrere eksempler på fenomen som jeg spurte om. Men metaforer kan tolkes, og da kan opprinnelig meningsinnhold forsvinne. Det ble derfor viktig for meg å finne beskrivende koder, i stedet for å bruke nøyaktig de ordene informantene selv hadde brukt.

Neste steg ble å koble sette opp alle kodene i en ny tabell for å få oversikt; over hvor mange koder jeg hadde, sjekke om jeg brukte samme kode mange ganger, om jeg brukte samme kode for å sette ord på ulike tema. Dette gjorde jeg ved å overføre førstegangskodingen fordelt på tabeller for hvert intervju, til en tabell med alle koder og tema. Dette gav meg et datamateriale på 29 sider, bestående av en samlet analysetabell med koder og tema. Neste steg var da å gå gjennom alle sidene med koder, og gruppere de mot tema. Dette gav meg en oversikt på åtte sider. Dette var fremdeles altfor mye til å ha det direkte med i analysen av mine funn.

«Det er uforenelig med god vitenskapelig praksis å fordreie eller fortie relevante tolkninger eller analyser» (NESH, 2021). «Forskere skal tilbakeføre forskningens resultater til deltakerne på en måte som er forståelig og forsvarlig» (NESH, 2021). Resultatet av denne undersøkelsen blir presentert i analysekapittelet som prosjektets hovedfunn. Jeg vil først og fremst presentere den empirien som er direkte relevant for min problemstilling: «Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?». Problemstillingen og forskningsspørsmålene har lagt grunnlaget for hvordan funnene blir presentert.

## 3.6 Metoderefleksjon

### 3.6.1 Reliabilitet

«Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningspråket betegnes dette som reliabilitet, [...]. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (Johannesen et al., 2011, s. 40). Vi må spørre oss selv om det er trekk ved selve undersøkelsen, som har skapt de resultatene vi kommer frem til. I dette ligger det at opplegget, datainnsamlingen og analysen i seg selv kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2022, ss. 250-255). Jeg mener jeg har gjort det jeg kan gjøre, for at dataene skal være mest mulig pålitelige. Jeg har fulgt de regler som gjelder, opplegget mitt var godkjent, informantene var godt informert på forhånd. Alle informantene hadde fått samme intervjuguide, som ble brukt som en disposisjon for gjennomføring av hvert intervju. Lydfilene ble skrevet så å si ordrett av, ved å lytte mange ganger, særlig der jeg var i tvil om jeg hørte riktig. Etter å ha hørt på meg selv gjennom seks intervju, så mener jeg og at jeg har klart å være veldig nøytral som forsker i intervjusituasjonen. Jeg har faktisk vurdert det slik, at jeg kunne vært mer frempå med å spørre oppklarende spørsmål, og fått med noen flere nyanser. Men i og med at de fleste intervjuene gikk noe utenfor sin tidsramme, så tror jeg likevel de var riktig av meg å ikke stille flere spørsmål. Så kan det være, at fordi informantene kjente til at jeg selv hadde jobbet i kirken hele mitt voksne yrkesliv, at de sa ting på en annen måte enn om det hadde vært en forsker som var helt ukjent med konteksten. De trengte ikke bruke tid på å forklare noe av det typisk kirkefaglige de sa, men intervjuene fløt fritt.

### 3.6.2 Validitet

«I forskningslitteraturen brukes begrepet *validitet* (av engelsk *validity*, som betyr *gyldighet*) (Johannesen et al., 2011, s. 69-70). Ifølge Johannesen, blir spørsmålet om dataene er gode/valide representasjoner av det generelle fenomenet? «Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være *tilnærmet* oppfylt» (et al., 2011, s. 70-71). Spørsmålet er i hvilken grad mine funn representerer den virkeligheten som min problemstilling prøver å avdekke noe om (Jacobsen, 2022, s. 249). Det er mindre interessant om det informantene sier er «objektivt sant», det interessante er hvordan de oppfatter det og fremstiller det. Vil mine resultat samsvar med tidligere forskning?

### 3.6.3 Forskningsetikk

«Forskning som kunnskapsutvikling i praksis er regulert av forskningsetiske lover, retningslinjer og avtaler og bygger dermed både på jus og etikk» (Lid & Rugseth, 2019). Dette betydde at jeg i prosjektet måtte være oppmerksom på innholdet både i Forskningsetikkloven (Lovdata, 2017) og Generelle forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Som studenter ved VID vitenskapelige høyskole er vi forpliktet til å gjøre etiske vurderinger i forhold til det forskingsarbeidet vi utfører i rammen av en masteroppgave. Vi må sette oss inn i forskningsetikkloven og de retningslinjer som gjelder for vårt fagområde, og sørge for at prosjektet blir gjennomført i tråd med reglene. (VID Oslo, 2022).

Ifølge Johannesen (et al., 2011, s. 55) er det viktig å klargjøre om det er forhold ved egen bakgrunn som kan ha betydning for forskningen. Dette er særlig nødvendig ved kvalitative undersøkelser, da forskeren er i en spesiell stilling fordi det er han selv som både samler inndata, analyserer og fortolker resultatene. Som tidligere kirkeverge, nå assisterende kirkeverge, så var jeg nok sterkt farget av diskusjoner om de årelange diskusjonene om lokalkirkelig ledelse. Det var svært viktig å legge dette fra meg, og med åpent sinn gå inn i intervjuer med informantene.

Et viktig forskningsprinsipp er at personer som deltar i forskning skal behandles med respekt. Et annet grunnleggende forskningsetisk krav er at personer som deltar i forskning samtykker.



Dette krever at informantene får relevant og tilstrekkelig informasjon på forhånd, og frihet til å si nei til deltakelse. I tillegg må vi være oppmerksomme på at vi har et samfunnsansvar, som handler om at forskningen kan komme forskningsdeltakere, relevante grupper eller samfunnet til gode, og at forskningen ikke gjør skade (Lid & Rugseth, 2019, s. 173-174). En av mine utfordringer var hvordan jeg skulle presentere i analysen, de funn som viste at det var spenninger i denne staben jeg forsket på. Jeg ønsket ikke å være en som kom inn i en stab med en tilsynelatende harmoni, og at mitt bidrag skulle føre til konflikter. Her overstyrte de forskningsetiske retningslinjene for vårt fag mine følelser: «Sannhetsnormen er ufravikelig i all vitenskapelig virksomhet. Sannhetssøken, sannhetsforpliktelse, redelighet og ærlighet er en forutsetning for forskningens kvalitet og pålitelighet» (NESH, 2021). Da var det viktig for meg å tenke at disse informantene har stilt opp frivillig. De la heller ikke skjul på at de var med på dette prosjektet. Jeg var på kontoret deres i en uke, og det var ganske åpent hvem som gikk inn på de rommene jeg satt og gjennomførte intervju. Min vurdering av hva jeg skulle ta med, hang sammen med mitt ønske om å åpne opp for erkjennelse i analysen og ikke lukke igjen for kritikk.

## 4 Presentasjon av funn

Funnene fra undersøkelsen blir presentert som svar på to spørsmål: 1. Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkelig ledelse? 2. Hva kan være til hinder for at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?

### 4.1 Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?

#### **Rolleforståelsen er tydelig i organisasjonen**

Et av de viktigste funnene er forutsetningen om tydelig rolleforståelse for alle lederroller i organisasjonen. Informantene hadde mange og ulike meninger. De administrative rollene kirkeverge og avdelingsleder bygg og anlegg ble oppgitt som tydeligst å forstå.

Rolleforståelse oppfattes som viktig fordi de sier noe om struktur, om myndighet, om innhold i lederskap. Et mindretall av informantene opplevde rolleforståelsen som tydelig både for seg og organisasjonen: «Jeg mener at etter 4 måneder i denne organisasjonen at ledelsesmodellen nok er tydelig for lederne og for organisasjonen. Med prosten som styrer prestene, med kirkevergen som har et overordnet arbeidsgiveransvar. Og så er det 2 fagledere». For meg er den tydelig nok ja» (pedagog).

De fleste informantene mener at teamlederrollen er den mest utydelige. En informant skiller seg ut her: «Akkurat her hvor jeg jobber, så fungerer den bra fordi at du har en som er leder. (...). Han er veldig sånn tydelig på mål, strategier og sånn. Han jobber veldig sånn målretta, ser hele menigheten som en helhet» (pedagog).

De to administrative lederne opplever rollene om klare: «Det startet jo med ny organisasjon i forbindelse med sammenslåing. Jeg tror at alle fikk med seg det. Om de så alle konsekvensene av det, det er ikke sikkert. Men jeg tror alle fikk med seg hvordan organisasjonen skulle være satt opp rent ledelsesmessig, organisasjonskartet, og så forsto hvem som skulle ha hvilke roller» (kirkeverge). «Arbeidsfordelingen sånn, hvis man tenker sånn på overordnet nivå, det tror jeg er ganske sånn tydelig og klart definert» (byggfagleder).

For prosten sin del er det ulik oppfatning av hans lederrolle: «Formelt så er det en ledergruppe på tre, hvor jeg tiltrer fellesskapet og får være med på morgenmøtene. Når de der ute i enhetene snakker om ledelsen, det er liksom et begrep som er innarbeidet i løpet av de siste par, så er nok jeg inkludert i det» (prost).

### **Rolleforståelse blir til over tid**

Funnene viser at rolleforståelse skjer i samutvikling med organisasjonen, og uttrykker tålmodighet med det: «når man snakker om arbeidsfordeling så er vi nok ikke i mål. Teamlederrollen, hva som skal ligge innenfor den, det ligger en instruks Det blir en viss forvirring der ute, når er det oss som avdelingsledere man må forholde seg til, og når er det teamleder. Det tror jeg er fortsatt en hovedutfordring. Teamlederrollen så vid at innholdet blir veldig ulikt fra menighet til menighet» (...) «Men så er vi jo veldig heldig. Vi har veldig

skal vi si forståelsesfulle medarbeidere. Så det har ikke vært de store konfliktene. Det har vært en vei som alle har forstått, den må vi gå og den må vi finne ut av på veien» (byggfag).

«Ja, derfor har det vært kommunisert ut flere ganger, og også tydeliggjort i hver enkelt stab. Så fordi jeg er leder selv så tror jo jeg at vi har informert veldig grundig om dette hele tiden, og så erfarer jeg stadig vekk at det etterspørres, både dette i forhold til ledelsesoppgaver, hvem som har hvilke myndigheter, roller» (kirkeverge).

### **Tydelig arbeidsfordeling**

Administrativ arbeidsfordeling blir oppfattet som tydelig: «Ja og avdelingen er jo veldig delt opp, og de forskjellige funksjonene og personene har jo sin oppgave. Så det er jo egentlig veldig skott mellom de to fagavdelingene, og den skotten er jo også naturlig vil jeg si. Den er liksom veldig naturlig, for det er jo ulike fagområder» (byggfag).

Modellen blir av byggfagleder oppfattet som tjenlig arbeidsfordeling: «kjernen til vår modell, er at kirkevergen ikke må befatte seg med alt. Andre fellesråd som er så store som oss, har ikke to avdelinger, men kanskje økonomisjef og personalsjef. Men her var jo det smarte grepet å etablere to frittstående fagavdelinger. Så det var tusenvis av ting som kirkevergen ikke daglig må befatte seg med» (byggfagleder).

### **Tydelig delegering av myndighet**

Rolleforståelse henger nært sammen med delegering av myndighet til å utføre og styre arbeidet: «Så jeg opplever nå at det er veldig klart og tydelig hvordan strukturen er, og hvordan det også oppleves der ute, og hvem man skal henvende seg til» (byggfag).

Teamlederrollen blir av informantene opplevd som helt sentral, men den har ingen formell myndighet. «Det er teamlederne som det har vært mest behov for å definere. Og teamlederne hos oss, de har det bare som en tilleggsrolle, i tillegg til sin daglige jobb» (kirkeverge). Det særegne med denne rollen er at den har en delegasjon på tvers av de to arbeidsgiverlinjene «teamleder handler på oppdrag både fra prost og fra kirkeverge. Fra kirkeverge skjer dette gjennom avdelingsleder kirkefag. Det er en delegasjon fra begge om å utføre koordinering i det daglige, oppgavefordeling og sånn, i lokal stab. Det betyr at dersom teamleder er en prest, så kan den på en måte tildele oppgaver og sånn til fellesrådsansatte.

Og vise versa der teamleder er fellesrådsansatt, så kan den også gjøre det ovenfor prestene. Men det er begrenset myndighet i hva det ligger i den teamlederrollen da» (kirkeverge).

### **Lederne må bygge tillit**

Det oppgis som viktig at lederne må bygge tillit hele organisasjonen: «Det er å ta medarbeiderne med, ta de på alvor. Og så tar de med i dialogen og det utfordringene er. Det tror jeg også er viktig nyttig og viktig». (byggfagleder). «Og det tror jeg har hjulpet veldig, på det med å ja, ikke bare å gi en følelse av at du er involvert og vet hva som skjer, men rett og slett ta medarbeideren på alvor at det, at informasjonen er så god, at man også skaper mye større eierskap til det man gjør og hele organisasjonen» (byggfagleder).

Kirkevergen understreker tillit fremfor styringsrett: «det som jeg tror er grunnleggende, det er det å bygge tillit. Man kan bruke styringsretten så mye man vil, men det er jo veldig kortsiktig, i enhver sammenheng» (kirkeverge). «Å bygge tillit tror jeg er grunnleggende, og her er vi så heldig at prosten og jeg for eksempel har såpass tillit til hverandre, at vi uten videre kan styre hverandres ansatte ganske mye, vi har også formalisert det noe» (kirkeverge). «Så jeg tror at den tilliten vi opparbeider i det daglige er helt vesentlig, det gjør det at jeg uttaler meg sånn delvis på vegne av prosten noen ganger, og det samme gjelder prosten på vegne av meg».

### **Ledelse må bygges på delte verdier**

«Tilgjengelighet og kommunikasjon har jeg skrevet. Altså en leder som ikke nødvendigvis er tilgjengelig hele tiden, men åpen dør politikk er viktig. At det alltid er greit å sette seg ned» (pedagog).

«Og jeg prøver å dyrke det som jeg er opptatt av. Det er å tjene mine medarbeidere, og å være tydelig. Helst litt for tydelig inn for å være uklar. Så er det viktig å være klar og tydelig» (byggfagleder).

### **Helhetstenking er stikkord for å lykkes**

I en så kompleks organisasjon med så mange roller og nivå, så trekkers helhet frem som vesentlig: «Jeg tror helhet er stikkordet for å lykkes i kirken. Alle har ansvar, men noen har selvfølgelig initiativansvar» (pedagog). «Jeg tror at det er en fordel å ha en viss forståelse av

helheten. For vis jeg var veldig god på data, og veldig god på budsjettstyring, og veldig god på å bygge organisasjon, men kom fra en helt annen verden, så ville jeg ha et handicap i forhold til på en måte å kunne matche. Så jeg er ikke så happy med generalistledelse» (prest/teamleder)

### **Vilje til å jobbe på tvers av faggrupper og menigheter**

Kirkevergen har det daglige ansvaret for de kirkefaglige medarbeiderne: «det ligger et kirkefaglig ledelsesansvar hos kirkevergen, i fellesrådet. Vi har masse kirkefaglig ansatte, og vi har masse kirkefag som skal utøves» (kirkevergen). Kirkevergen har delegert ansvaret til en særlig kirkefagleder. En forventning til dette er: «å ta initiativ på vegne av flere menigheter. Altså litt sånn som du jobber med, og så hvordan kan vi jobbe sammen her? Hvordan ser vi hele fellesrådsområdet samla? Hva slags utviklingspotensialer ser vi her? Å være pådriver for at vi kan, jeg kan, selv om vi er forskjellige menigheter. Så likevel så tenker jeg at den rollen kunne vært overordnet, tenke både de store linjene dykke ned i både enkeltpersoner og enkeltroller» (diakon). «Mange ganger her i kirka så blir man veldig sånn i en sånn, alt er mitt liksom» (pedagog). «Vi kan si det som jeg savner da: Diakonitjenesten, prestatjenesten. Altså kanskje kunne kirkefagledelsen vært med å dra de sammen. For jeg savner mer samspill mellom faggruppene. For det er så mye felles og tjenesten går i hverandre» (diakon).

### **Respekt for hverandres fag/profesjonskunnskap er avgjørende**

Dette oppfatter jeg som et av mine hovedfunn. Det grunnleggende gjensidige behovet for å få respekt for sitt fag, blandet med noe «mistillit» til de andre sin kompetanse:

«Jeg har aldri opplevd noen plass hvor det har vært stilt sånn krav til meg, på en positiv måte. Hvor jeg nettopp har fått mulighet til å bruke den kompetansen innen mellom, inn mot de andre» (diakon). «jeg liker sånne modeller hvor man kan få komme fram med kompetansen sin, være litt fri med den, og være åpen med hva man kan, og få bruke det inn i den helheten da» (diakon).

Autonomi er et sentralt kjennetegn for profesjonsbaserte arbeidsplasser: «Og jeg har gått jeg har fått noen setninger om hva jeg kan jobbe med. Og så er resten opp til ditt eget

initiativ. Og det er både bra, fordi det er frihet. Den friheten som mange stillinger i den norske kirke har, inklusive prestene, den er også underkommunisert som en stort, stor fordel» (pedagog).

«Det å kunne få lov til å rendyrke en ting. Mange kirkeverger har jo ansvar for både daglig ledelse og drift. Og jeg vil tenke meg at så er det bygg og anlegg som kommer til kort. Men det med kirkefag, det er jo å få lov til å bare konsentrere seg om veksten av det som skal skje inne i bygget. Det er jo fantastisk» (byggfagleder).

«Det kan være at man lurer på om de andre har grundig nok forståelse av en problemstilling. Om de andre har tilstrekkelig kompetanse for en problemstilling. Noen prester har klart uttrykt at dersom det skulle bli en felles ledelse, hvor det var en som var overordnet de andre, så ville de ikke klare å akseptere å bli ledet av en kirkeverge. Og det har vært uttrykt. Og det tenker jeg at det handler om mistillit, men det er jo ikke vond vilje. Det er jo fordi de ønsker å være trygge på at lederen har forståelse nok for det de holder på med» (kirkeverge). «Og så tror ikke at man må være prest for å være en god leder for en prest, men jeg tror at man må ha en del kompetanse. Og det kan godt hende at jeg også hadde hatt godt av påfyll, for å være en god leder for prestene» (kirkeverge).

«Fordi at en som jobber på kirkefag kanskje eller en som jobber administrativt har ikke helt den der forståelsen av hvordan jobbe kirke der ute, eller hvordan ja. Jeg føler ofte det litt på den der praktiske» (kirkefagleder). «At vi har ulik bakgrunn, og at vi totalt sett må på en måte ha bedre forutsetninger for å lede og kunne spille på hverandres erfaringer, kompetanse» (kirkefagleder).

«Man har gjensidig respekt for utfyllende kompetansefelt. Og der tenker jeg at vi som fellesrådsområde fikk en slagside mot det byggtekniske, drift, organisasjon, men manglende dybde for hva som er, hva vi driver på med, og det rommet føler jeg ikke prostene har hatt rammer og kraft til å fylle» (prest/teamleder).

Et motsatt synspunkt på dette kommer fra kirkefagleder; «Godt samarbeid er for det første at man kanskje toner noe ned fagtilhørighet. Og så ellers er det det at en jobber på tvers tror jeg. At man legger mye opp til at man ikke jobber i siloer» (kirkefagleder).

### **Teamlederne har en uklar nøkkelrolle mellom kirkefag og stab**

Teamlederrollen er i skjæringspunktet mellom menighetsarbeid, altså kirkefag og prestetjenester, men det blir av alle informantene sagt at rollen må utvikles og formaliseres:

«Da jeg begynte, så var ikke det skriftliggjort eller noe sånt. Jeg spurte om hva teamlederrollen var, så var det litt, det var ikke veldig klart» (prest/teamleder).

«Det var teamlederne som det har vært mest behov for å definere. Og teamlederne hos oss, de har det bare som en tilleggsrolle, i tillegg til sin daglige jobb» (kirkeverge).

« (...) fellesnemnda vedtok jo den modellen vi har i dag. Og også med det teamlederskapet, som jo er jokeren hos oss, fordi den er på tvers av linjene. Så der ligger det myndighet både fra prost og fra kirkevergen» (kirkeverge).

### **Vi søker konsensus fremfor konflikt**

Funnene viser at dette fremstår som en stab med lite spenninger og konflikter: «Mitt inntrykk er at det sjelden sånne store brytninger i stabene, mellom prestene på den ene siden og fellesrådsattatte på den andre siden» (prost).

«Det kan føre til at, det kan også føre til konfliktskyhet, manglende evne eller vilje til å ta fatt i det som ikke er greit» (pedagog).

«Men ellers så er det jo veldig godt integrert her da, det må jeg si. Det er, har jeg jo at prestene er mine gode venner ikke sant. Og ja, de forstår seg jo absolutt litt som en del av fellesrådet, de gjør det» (byggfagleder).

«Det er spenninger der, de er det ikke tvil om, og der ute. Kanskje er det sånn at i kirken har vi akseptert at det er litt sånn. Vi jobber greit sammen» (kirkefagleder).

## **4.2 Hva kan være til hinder for at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?**

### **Rolleforståelse er utydelig i organisasjonen**

Informantene opplever rolleforståelsen som utydelig i og for organisasjonen.

Teamlederrollen er mest utydelig, men og rollen til avdelingsleder kirkefag.: «Jeg ser også at det, bare min observasjon er at det tar innmari mye tid for den som har er teamleder, for det er ikke satt inn noe ekstra ressurs for det som blir tatt av hans tid. Det er sånn at jeg har lurt på noen ganger er dette blitt en dagliglederrolle. Eller hva er det for noe hva er det for noe egentlig. Så, så jeg opplever jeg opplever det ikke så tydelig som det du sier» (informant diakon). «Men jeg vet jo at det fungerer forskjellig fra menighet til menighet her. Altså alt det er blitt litt sånn, det oppleves litt tilfeldig» (diakon).

### **Mange ledere kan skape rolleforvirring og mangel på fremdrift**

Funnene viser at på tross av at det sies at administrativ ledelse, og de to avdelingslederne har tydelig arbeidsdeling, så oppleves det noe forvirring: «Men så ser jeg også, jeg opplever også det litt sånn internt i, på det ledelsesnivået, de sier litt forskjellig» (informant diakon). «Ja det kan jeg støtte deg på. For de gangene jeg nå har vært på tomannshånd, så får man ikke alltid like svar. Det er menneskelig, men jeg tror at ledelsen gjør lurt i å tale med en tunge i mest mulig saker. Altså avklare først på ledermøtet» (informant pedagog).

«Jeg vil si rolleforvirring som gjør at det blir en mangel på framdrift. På hvem skal styre meg. Er det kirkevergen som sier stopp, avdelingsleder, menighetsrådet eller er det teamleder. Jeg føler at det ligger mye ansvar meg selv for presse fram svar» (diakon).

### **Tydelig delegering av myndighet, men ikke for alle roller**

Informantene mener delegering av myndighet ikke er tydelig nok, særlig gjelder dette teamlederrollen og rollen til avdelingsleder kirkefag. «fra toppledelse til avdelingsledelse så er det ganske tydelig at du har fordelt ansvar, og du har ha en formell myndighet som vi og bruker. Jeg synes det er mer utfordrende med myndigheten til teamleder» (kirkefagleder).

«Men hvordan er lederoppgaven delegert. Det er jo det daglige der ute så er det teamledere. Men teamleder er jo ikke en daglig leder altså, for det er et eller annet der som jeg mener kan bli litt uklart i denne modellen vi har» (kirkefagleder).



## **Forvirrende arbeidsfordeling mellom kirkefagleder og teamledere**

Funnene viser og at det er uklart hvordan arbeidsdelingen faktisk er mellom teamleder på menighetsnivå og kirkefagleder på overordnet nivå: «den teamlederrollen, hva som skal ligge innenfor den, det ligger en instruks, men allikevel så føler jeg at det er det er det det blir en viss forvirring der ute, når er det oss som avdelingsledere som har, når er det oss man må forholde seg til, og når det er teamleder man må forholde seg til» (kirkefagleder).

«Teamleder er en lederrolle uten personalansvar. Nye, som ikke kjenner strukturen vår må spørre hvem skal jeg høre mest på; sognepresten, teamlederen, prosten, kirkevergen, kirkefagsjefen, menighetsrådsleder? Det er en utfordring å finne ut hvem er sjefen min, hvem er det som har rett til å mene noe om hva jeg skal gjøre» (prost).

En informant stiller spørsmål ved behov for en særskilt kirkefaglederstilling: «Trenger vi den stillingen, men hvis du samtidig tenker at vi et så stort fellesrådsområde bør, for jeg mener at man bør jobbe på tvers av menighetene. Så må det være noen som er over der» (diakon).

«Jeg er ganske sikker på at man trenger det i et så stort kirkelig fellesråd som» (informant pedagog). Jeg tror kirkefagsjefen er viktig, men den må profesjonaliseres fordi i dag er det altfor mye daglig. Ja altfor mye drift og altfor lite. (informant pedagog) Mye mer personalia» (informant diakon). «Derfor så blir hun gående i de daglige problemene, og får ikke gått opp på den toppen og sett hvor vil vi? Så jeg tror at vi trenger en kirkefagsjef» (pedagog).

## **Kirkefagstilling mer administrativ enn kirkefaglig**

Etterslep av uinnfridde forventinger etter sammenslåing og vakanse i stillingen etter forrige kirkefagleder. Behov for en HR-funksjon. «Og det som jeg opplever nå er at den som er avdelingsleder kirkefag nå, like mye har personalansvar, altså følger opp enkelte, altså som ordner med utlysningstekster altså alt mulig. Ja som jeg tenker OK, er det det? Skal ikke. Ja jeg har en annen forventning til hva den rollen skal være da» (diakon).

«Jeg må si sånn kirke, avdelingsleder kirkefag er, ja sånn ideelt sett så høres ut som en veldig fin stilling, men da kan ikke den drukne i alt mulig annet. Som jeg sa i stad så ser jeg på det

som en sånn faglig og en sånn kompetanseperson som kan være med å jobbe sammen med teamleder» (diakon).

«Utfordringene er at der er det for lite forståelse for eller avklart hva er egentlig oppgaven. Der er vi tilbake til den igjen, fordi at hvis det ikke er veldig klart definert så blir det jo den stillingen veldig sånn kasteball mellom de behovene som bare detter inn, og som man ikke har dekket fordi man egentlig burde ha hvert fall en 50% på HR. Ja 100% HR hadde vi vært, hva tror du?» (pedagog).

«kombinasjonen at både administrativ og rent faglig ledelse da, jeg tror den kombinasjonen som gjør det viktig og riktig hos oss. Og så er det jo også slik at hos oss, så er det ikke noe behov for at det er en kirkefagleder som stadig vekk er veldig tydelig over for presteskaper på en del områder og sånn, fordi her går ting ganske godt i samarbeid» (kirkeverge).

«Men det kan hende at kirkefagsjef er en tittel som lover mer, lover litt mer enn den kan holde, når de er en person inne som ikke har noe formell kirkefagutdanning» (prost).

### **Savner tydelig ledelse – fører til selvledelse**

Funnene viser at det på tross av mange lederstillinger, lederroller, ledermøter, så oppleves det savn etter ledelse: Et svar på dette er at en tyr til selvledelse: «Altså jeg prøver å gjøre rollen min tydeligere da. Så der har jeg opplevd veldig skvis på hvem er det egentlig som skal bestemme, og hva jeg skal hva jeg skal gjøre. Så jeg driver og har brukt rett og slett litt tid på å gjøre meg høy og mørk, hvis du skjønner hva jeg mener. Jeg må da bare ta den rollen som jeg faktisk får,» (diakon). «Så kan man jo egentlig altså sånn så jeg kan egentlig bare gjøre nesten hva jeg vil ikke sant, for det er selvledelse. Sånn at egentlig så trenger jeg ikke å bry meg noen ting om de andre lederne». (diakon)

«I mangel av tydelig ledelse, enten det er fordi de selv ikke er åpen for ledelse, eller at lederne ikke har utøvd det i så stor grad, har blitt veldig selvstendige, og ikke nødvendigvis lenger har så bevisst forhold til det at man står i ledelsesstruktur da» (kirkeverge).

«en god del ledet fra undersiden, altså nedenfra. Jeg hadde håpt, hadde hatt et håp om at prost på kirkeverge skulle si, skulle ta en del initiativ, som de ikke helt har overskudd, det har vært min fortolkning» (prest/teamleder).

«Kirkevergen vår var og ganske ny, og har mye administrativ erfaring, men ikke dyp kirke faglig ledererfaring. Så han synes jeg har mange kvaliteter knyttet til det å drifte en organisasjon, men så prosten har ikke hatt tid. Og den andre lederen har ikke hatt dybdekunnskap, så jeg har følt at det jeg mener med ledelse, utvikling og ledelse nedenfra» (prest/teamleder).

«Da forventes og etterlyses en sterkere ledelses, det å trå fram på arenaen fra prost og ikke bare fra kirkevergen» (prost).

### **Godt samspill – men linjene lever to parallelle liv**

Funnene viser ikke høy grad av spenninger eller konflikter på grunn av delingen i kirken i to arbeidsgiverlinjer, mer uttrykk for spredte tanker: «Det er veldig spennende med disse to linjene da, som vi har snakket om noen tiår kirken. Jeg tror også innen kirkefag, vil det være en stor fordel at hvis de samarbeider på tvers.» (byggfagleder).

«Hos oss så er det ikke så store utfordringer. Jeg hører historier fra kolleger hvor det virker som det er mer fronter mellom de to linjene. Det opplever vi ikke i så stor grad her» (kirkeverge). «Skal vi jobbe med ledelse, så må vi gjøre det på tvers av linjene. Fordi hvis ledelse faktisk er et fag så er det noen fellesnevner der. Og man må skape felles plattformer, og felles opplevelser av virkeligheten» (kirkeverge).

«Det er jo ikke tvil om at vi er to arbeidsgiverlinjer. Det er det ikke tvil om. Og jeg tror det hemmer litt i vår organisasjon her» (kirkefagleder). «Jeg opplever nok at det er en ganske tradisjonell prestetjeneste her. At kirkefag er mer åpent og utover, ut forbi kirkerommet» (kirkefagleder)

## **5 Drøfting**

I denne undersøkelsen har jeg stilt spørsmålet: «*Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?*»

Undersøkelsen viser et nåtidsbilde av denne staben sin erfaring med delt ledelse, og erfaring med en særskilt kirkefaglederstilling. Som mulig tilleggforklaring, eller bakenforliggende

faktorer til de funnene som er kommet frem, vil jeg nevne at denne staben har gått gjennom både organisasjonsendring i form av sammenslåing av tre fellesrådsområder til ett fra 1. desember 2019 og deretter Covid19-epidemien som sendte hele Norge på «hjemmekontor» fra 12. mars 2020 til fremover mot våren 2022.. Det første hovedfunnet går på de strukturelle sidene av organisasjonen. Det er naturlig at dette organisasjonskartet og lederstrukturen ikke har landet helt enda, noe som alle informantene også trekker frem. Å slå sammen tre organisasjoner til en og så gå rett ut i en pandemisituasjon som ingen kunne sett for seg, bør i seg selv være en vesentlig forklaring på at alt ikke har satt seg enda.

I tillegg vil størrelsen på fellesrådsområdet være avgjørende for at det i det hele tatt er mulig med delt ledelse mellom administrativ ledelse og kirkefagledelse. En ledermodell med flere lederstillinger og lederroller, og en arbeidsfordeling i tråd med dette, er en helt avgjørende faktor. De fleste fellesrådsstaber i Norge er forholdsvis små, og en kan ikke dele ansvar og oppgaver, om det ikke er nok ansatte eller økonomiske ressurser til å gjøre det. I denne drøftingen går jeg ikke videre med disse bakenforliggende forklaringene, men som en av informantene uttalte det: «Sånn at vi har kommet litt, føler noen ganger at det er liksom en sånn bil som går, og så er det et tau som henger etter bilen, så har vi prøvd å henge, henge fast i det tauet for å prøve å komme, og få styrt det. Og det har ikke vært lett» (prest)

## 5.1 Disse forutsetningene kan være med å skape et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse:

### **1. Organisasjonsstruktur, avklaring av innholdet i lederroller, formell delegering av myndighet, må på plass for at delt ledelse skal fungere godt i det daglige.**

Alle organisasjoner må ha en struktur. Denne organisasjonen var tre og ble sammenslått til en, åtte menigheter ble til fem menighetsstaber ledet av teamledere. Kirkevergens samlede ansvar ble de delt på to nye faglederstillinger. Organisasjonskartet tegnet og medarbeidere ansatt. Denne organisasjonen valgte å tegne en ny ledelsesmodell, basert på delt ledelse. I følge Wadel (2017, ss. 46-47) så har både forekomst og utbredelse av delt ledelse blir knyttet til at leders situasjoner har blitt mer krevende og uforutsigbare. Ledelse i det offentlige blir sett på som mer krevende enn i det private. Her har de valgt en form for delt ledelse som

Wadel (2017, ss. 48-49) kaller «Invited leadership» der en formell leder har en underordnet leder, som tar del i beslutninger eller delegering av myndighet. Det blir en måte å håndtere økte krav og større uforutsigbarhet. Utgangspunktet er også et praksisperspektiv på ledelse, og ser dermed på det hverdagslige ledelsessamarbeidet. Spørsmålet er hvordan ledere i delt lederskap samhandler med hverandre for å fylle det felles lederansvaret.

I min kontekst er de tre ledere. Sammen med kirkevergen, utfører de kirkevergen sin samlede jobb. Kirkefagleder er ikke en teologisk fagleder, stillingen er resultat av en arbeidsfordeling av kirkevergen sine samlede oppgaver. Sammen tar de det totale ansvaret for å drifte på kirkevergen sin vegne. På grunn av begrenset kapasitet for en leder, ville de derfor dele dette totale ansvaret. I sin forskning fra Tilsynsetaten har Wadel (2017, ss. 58-60) blant annet kommet frem til kommet frem til at gjennom samhandling kunne de to direktørene utføre en bedre lederjobb. Ved å være to klarte de å skaffe seg bedre innsikt i, og holde seg mer orientert om interne og eksterne forhold som var viktig for deres felles ansvarsområde. Direktørene hadde ulike bakgrunn, og dermed kunne de å ha komplementære erfaringer, ferdigheter og kunnskaper gjøre det lettere å se mulige løsninger sammen. Relasjonen mellom dem bar preg av trygghet og tillit, og de sikret felles forståelse gjennom samsnacking. Dette stemmer godt overens med slik byggfagleder i min kontekst oppsummerer erfaringene med delt ledelse så langt. «Altså det som er veldig kjernen til på vår modell, det er jo at kirkevergen ikke må befatte seg med alt. For det er jo andre fellesråd som er så store som oss. Istedenfor to avdelinger så har dem kanskje økonomisjef, og kanskje personalsjef. Og bruker pengene på det. Men her var jo det smarte grepet å etablere to frittstående, for å si det sånn, avdelinger. Så det var tusenvis av ting som kirkevergen ikke daglig må befatte seg med» (avdelingsleder bygg). Wadel (2017, ss. 58-60) Utfordringer ved delt ledelse kan være at lederne ikke klarer å framstå som samordnet, og dermed oppfattes som lite profesjonelle. Det kan være vanskelig å finne nok tid til å samsnakkes. Beslutninger kan og ta lengre tid, nettopp fordi en må finne tid til å samsnakkes først. Dette samsvarer og med mine funn : «For de gangene jeg nå har vært på tomannshånd med(...)og (...), så får man ikke alltid like svar. Det er menneskelig, men jeg tror at ledelsen har, gjør lurt i å tale med en tunge i mest mulig saker. Altså avklare først på ledermøtet (pedagog)».

I arbeidet med å tydeliggjøre roller og organisasjonsstruktur, kan det være tjenlig å gå dypere inn i teori og forskning om delt ledelse. Denne kunnskapen kan med fordel overføres til kirkelig sektor. Særlig er dette aktuelt i forbindelse med Kirkemøtets vedtak om gjennomgående todelt ledelse mellom administrativ og kirkefaglig ledelse. I følge Wadel (2017, ss. 48-49) blir «Dual leadership» brukt om ledere på samme nivå som har likestilt ansvar for virksomheten, men ulike og adskilte oppgaver.

Hva gjør kirke til kirke? Har kirken en egenart? Askeland og Sirris (2021) hevder det er ikke likegyldig hvordan kirkens ordninger regulerer virksomheten. Det er en utbredt oppfatning at kirkens oppdrag legger føringer for tjenlig praksis og organisering. Dette gir en retning for hva slags kompetanse, hva slags stillinger og ledelsesfunksjoner som må være på plass for å realisere kirken sitt kall. Ledere erfarer fort at det er stor forskjell mellom beskrivelse av ledelse i litteratur, forventningene i stillingsutlysninger og hverdagen som møter dem (ss. 157-158). Forskning viser at ledere har en mer hektisk og kompleks hverdag enn det ledelseslitteraturen viser. Slike funn er også gjort i forhold til ledelse i menigheter. Å se på ledelse ut ifra et praksisorientert perspektiv er viktig fordi ledelse skjer i konkrete organisasjoner, konkrete oppgaver skal løses for å nå organisasjonen sine mål. Dette skjer i samarbeid med medarbeidere, og det er preget av den konteksten eller situasjonen en jobber i (ss. 158-162).

Særlig viktig i kirkelig organisasjonsutvikling at en henter erfaring fra den forskningen som bygger på kirkelig kontekst. I sin bok om profesjon og ledelse i kirken, har Sirris (ss. 251-274) kommet frem til ni moment som det kan være tjenlig å vurdere opp mot mine funn. Et av de momentene er: Ledere bidrar til helhet og sammenheng mellom profesjon, ledelse og organisering. Kirkens oppdrag legger føringer for tjenlig praksis og organisering. Dette blir uttrykt gjennom kall, vigsling og organisering. Dette legger føringer for hva slags kompetanse, stillinger og ledelsesfunksjoner kirken trenger, for å realisere sitt kall. Det er ikke likegyldig hvordan kirkeordningene regulerer arbeidet. Denne egenarten ved kirken må ivaretas gjennom ordninger og organisering. Kan en sammen gjøre noe med tidspresset, hektisketen i organisasjonen, og dermed skape mer rom for tydelig ledelse? I boken om kirkelig organisering og ledelse viser Sirris og Askeland (2021, s. 24) at kirkelige lederroller fylles med stadig mer arbeidsgiverrelatert og administrativt innhold.

## **2. Gjensidig respekt og forståelse for hverandres fagkompetanse**

Ekspertise og kompetanse omhandler praksis og oppgaveutførelse. Dette gir en innsideforståelse, siden perspektivet er selve praksisen og yrkesutførelsen (Sirris, 2022, s. 23). Et premiss i boken til Sirris, S. (Sirris, 2022, s. 24) er at ledelse er kontekstavhengig, og må tilpasse seg til den konkrete konteksten en leder i. Ledere av profesjonell virksomhet må ha en viss kjennskap til profesjonsfagene og særtrekk ved profesjonene som skal ledes.

Når det gjelder spørsmål om autoritet, så har det med forholdet mellom organisatorisk kontroll gjennom ledere og systemer på den ene siden, og det autonome selvstyret til profesjonene på den andre siden. De fleste profesjonsutøvere arbeider i organisasjoner, og det er velkjent at det oppstår spenninger mellom organisasjon og profesjon. Dette oppstår særlig i møte med faglig selvstendighet, autonomi, grad av kontroll og tilsyn med det daglige arbeidet. Profesjonell yrkesvirksomhet består av tjenesteyting. I dette ligger både konkret og individuell oppgaveløsning og samhandling, siden profesjonspraksis er kjennetegnet av at praksis skal skje i interaksjon med andre og basert på tillit (Sirris, 2022, ss. 22-23).

## **3. Tydeliggjøre profesjonenes grad av autonomi og selvledelse, med arbeidsgivers behov for felles retning og mål for organisasjonen**

En profesjonell må ofte lede seg selv og sin arbeidsdag. Dette innebærer at en profesjonell ofte er autonom, i form av stor frihet til å styre seg selv og egne arbeidsoppgaver. En profesjonell arbeider ofte i en gruppe sammen med andre. Selv om en kan være den eneste profesjonsarbeideren på sitt arbeidssted, vil en uansett måtte samarbeide i grupper av andre. Til tider vil en på tross av sin innebygde autonomi, måtte jobbe veldig tett med andre i perioder. En må inneha kunnskap om samhandling. (Irgens, 2007, ss. 18-23). Forskjellene mellom profesjoner og andre yrker i kirken er likevel ikke så ulike, i kirken har en tradisjonelt jobbet side om side i mer eller mindre samhandling. Stabsfellesskapet i menigheten vil veie tungt, siden det utgjør en viktig del av arbeidsfellesskapet. En leder må klare å gi

oppmerksomhet og rom til profesjonene sine særpreg, og på samme tid håndtere uenigheter på en god måte.

I dette arbeidet er det viktig at ledere er åpne for de særpreg som gjelder for profesjon. Bruke tid til å sette seg inn i hva både generell profesjon og om kirkelige profesjoner. Målet må være å finne en balanse mellom frihet og kontroll, dette må gjøres både i forståelse for det særegne med å være profesjonsutøver, men samtidig innenfor en ramme der daglig leder ønsker en retning for organisasjonen som helhet.

#### **4. Videreutvikle tverrfaglig samarbeid på tvers av stabene, profesjonene og arbeidsgiverlinjene**

Ledere av kallsbevisste kunnskapsarbeidere må skape arenaer hvor de får utfolde seg. Kallsbevisste kunnskapsarbeidere er motivert av det som oppfattes som meningsfulle oppgaver, mens meningsløse oppgaver kan løses av andre. De setter også et skille mellom kjernevirksomhet og administrasjon. De kan koble seg fra sin leder, dersom de føler man må gå på akkord med sin standard. En utfordring er å unndra seg mer perifere arbeidsoppgaver, dette kan oppfattes av ledere som et misbruk av sitt kall. En måte å løse at enkelte oppgaver føles perifere, kan være å opprette såkalte «fyrårnsprosjekt».

Dette kan være å fristille tid til noe de har særlig interesse for. Det kan også være en oppgave, som samler hele menighetsstaben i et tverrfaglig arbeid. Det må oppsummert legges opp til gode arbeidsforhold, men også stille tydelige krav. Det er leder som skal sette rammer og gi retning, også for profesjonsbaserte medarbeidere. Sirris (ss. 251-274)

Mine funn viser at denne måten å arbeide på kan gi gode gevinster, både i form av økt motivasjon og ikke minst det å stå sammen om noe en ikke hadde klart alene.

«Vet du noe som bidrar til et godt samarbeid at det har blitt, for eksempel vi fikk til å rigge sommerskole. Det vil si at tre organister som var med å søke om penger, og så var det tre organister som hadde kompetansen til å drifte det. Og der fikk vi til noe sammen fordi de skulle ikke gjøre det alene, og fellesrådet stilte opp med vikarer (...) Så det var en sånn ting som de ikke hadde fått til en og en alene, for da var det liksom, de var flere



som kunne. Ja de tre kantorene som sa at dette gjør vi sammen, de løftet i flokk» (prest/teamleder).

## **5. Ledelse må bygge på delte verdier for alle medarbeidere i organisasjonen**

Verdibasert ledelse er tjenlig i kirken. (Sirris, ss. 251-274) Verdier bygger broer mellom ideologi og handling. Som leder kan en bidra til å fortolke situasjonen og formålet i sin organisasjon. Arbeidsgiveroppgaver og administrativt arbeid fyller mer og mer de kirkelige lederrollene, både for prester, proster og kirkeverger. På den måten blir disse lederrollene mer like enn før. Roller og identiteter blir dermed kombinert, noe som kan medføre spenninger mellom faglige og ledelsesmessige orienteringer. Verdibasert ledelse kan forstås som en ledelsesform der en styrer og mobiliserer til handling ut ifra felles grunnleggende verdier.

Dette handler og om kirkens egenart, kirkens oppdrag. Mine funn viser at det er en forutsetning for godt samspill at grunnleggende verdier er delt og respektert av alle i lederroller. Dette krever et grundig verdiarbeid, både for å kartlegge verdier organisasjonen ønsker, men ikke minst hvilke verdier som faktisk blir brukt praksis.

## **5.2 Oppsummering av hovedfunn**

Ut fra et rikholdig, detaljert og sammensatt datamateriale har jeg kommet frem til at disse fem punktene er viktige forutsetninger i min kontekst, for det en stor og sammensatt kirkestab mener er viktig for å få til et godt samspill mellom faglig ledelse og administrativ ledelse.

1. Organisasjonsstruktur, avklaring av innholdet i lederroller, formell delegering av myndighet, må på plass for at delt ledelse skal fungere godt i det daglige.
2. Gjensidig respekt og forståelse for hverandres fagkompetanse
3. Tydeliggjøre profesjonenes grad av autonomi og selvledelse, med arbeidsgivers behov for felles retning og mål for organisasjonen

4. Videreutvikle tverrfaglig samarbeid på tvers av stabene, profesjonene og arbeidsgiverlinjene
5. Ledelse må bygge på delte verdier for alle medarbeidere i organisasjonen

Arbeidet med å få til delt ledelse i en hektisk hverdag slutter ikke med mitt forsøk på å avdekke noen erfaringer med delt ledelse. Dette er et spørsmål som fortjener mye mer tid og forskning enn rammen av min masteroppgave gjorde mulig.

## 6 Avslutning

Temaet mitt for denne oppgaven er: «Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen?» I det spørsmålet har jeg lagt an en tone av positiv forventning om at det er mulig. Spørsmålet er om jeg med denne undersøkelsen har klart å komme frem til at dette kan være mulig. Spørsmålet jeg stiller i problemstillingen er: «Hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?» Hovedfokuset mitt for å få svar på min problemstilling, har fra begynnelse til slutt vært: Hva er det som har vist seg å fungere i en delt ledermodell? Hva er utfordringene med en delt ledermodell? På en måte kan en si at jeg har to spørsmål i problemstillingen min; hvilke forutsetninger bidrar til at en stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse, og da implisitt, hvilke forutsetninger bidrar ikke til dette? Jeg vurderer det som mere fruktbart å drøfte hvordan vi kan få til å lede lokalkirken sammen, enn å først og fremst diskutere hvem som skal lede lokalkirken. Med vedtaket sitt, så fremstår det som det er der Kirkerådet og legger vekten. Skal vi lede sammen, så er det viktig å undersøke empirisk hva som kan være forutsetningene for å få dette til, men og hva som kan stå i veien for et godt samspill mellom administrativ ledelse og kirkefaglig ledelse. Men det må og bygge på den teoretiske, akkumulerte kunnskapen som finnes om disse temaene. Med denne oppgaven fikk jeg mulighet til å forske på et stort fellesrådsområde der de faktisk hadde erfaringer med dette.

## 6.1 Implikasjoner for videre forskning

Sirris (2022, s. 25) peker i sin bok på at profesjoner som profesjonsfag er mye studert, men ledelse av profesjonsutøvere og profesjonsutøvere som ledere er lite utforsket. Det mangler systematisk kunnskap på området, og det trengs mer forskning på dette temaet både i vårt land og internasjonalt. Hva er det særegne med kirken, hvorfor trengs den å ledes og organiseres annerledes enn andre virksomheter i landet vårt. Kirken er ingen ubetydelig organisasjon. Den har 8 000 ansatte, ca 100 000 frivillige og 3,7 millioner medlemmer. Kirken er på ingen måte utdatert eller uinteressant. Kanskje trengs det mer empirisk forskning på ledelse i kirkekonteksten? Det er forsket lite på ledelse i kirken i Norge. Kanskje er det tiden for mer empirisk forskning og færre høringer?

## 6.3 Kan prosjektet mitt være ett bidrag til økt refleksjon over egen praksis

«Jeg tror at den type samtale som vi har nå, hadde vært litt sånn gøy og hatt i teamledermøtet altså de fem teamlederne, prost, kirkeverge og de avdelingslederne. Altså da, altså noen av de ufarlige spørsmålene, hva reflekterer vi over. Jeg har savnet dette metaperspektivet, og jeg har og savnet, jeg savner jo av og til ikke sant (...) At vi kunne tatt og sagt; du nå er vi to år, to og et halvt år, som snart er tre år vi bytte den nye organisasjonen. Hva synes vi fungerer. (...) I et rom der vi var trygge, der vi ikke skulle ta hverandre, eller skamme hverandre, eller komme i forlegenhet, et sånn safe space. Det syns jeg hadde vært gøy. Jeg tror vi måtte hatt noen utenfra for å fasilitere det» (prest/teamleder).

«Og der er det nok en vei å gå» et utsagn som går igjen hos flere av informantene. Mitt ønske for prosjektet, er at ved at jeg kom og stilte spørsmål, så kunne det kanskje føre til at en begynte å stille de samme spørsmålene til hverandre på en organisert måte i staben: «Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen?» Kanskje kan det føre til en økt refleksjon over egen praksis (Thomassen, 2006, s. 15). En informant kom med et lignende innspill: «Men så utøver vi den ledelsen ulikt, og det kan jo være at man innimellom skal ta et skritt tilbake. Og se, er dette riktig måte å utøve ledelse, er dette en god total ledelse» (kirkefagleder).

## 6.4 Forutsetter delt ledelse «godværsledelse»?

En av informantene (informant 6/prest) i dette prosjektet, snakket om «godværsledelse». Jeg tror det er et begrep som jeg ikke har hørt før, eller i alle fall aldri har reflektert over. Men det fikk meg til å begynne å undre. For det første, hva mente vedkommende med det uttrykket? Jeg var dessverre litt for opptatt i intervjusituasjonen med å opptre som en forsvarlig forsker (NESH, 2021), og glemte et øyeblikk den gode muligheten som ligger i det semistrukturerte intervjuet. Det er åpent for at vi som forskere kan stille oppfølgings spørsmål til det som kommer frem. Så hadde jeg tenkt meg om, så hadde jeg spurt. Du bruker ordet «godværsledelse», hva legger du i det? Etterpå kunne jeg bare prøve å tolke, ved å lytte til hvordan ordet ble brukt, hvordan det ble sagt, om det ble gjentatt.

Men om jeg nå tillater meg å tolke det ordet, hva kunne vedkommende ha ment? Handlet det om at i deres organisasjon, så er det «godt vær» mellom dem? I det legger jeg en positiv innstilling til hverandre, og en grunnleggende innstilling til at dette skal vi få til. Vi skal klare å utøve delt ledelse, og klare å forholde oss til delt ledelse. Og er det det som gjør at organisasjonen fungerer godt med delt ledelse, på tross av alle utfordringer som kan ligge i en slik struktur? Eller betydde det at denne ledermodellen, med delt lederskap på mange ulike stillinger, roller, nivå, fungerer bare i «godt vær»; At delt ledelse fungerer, fordi det ikke er de store konfliktene i denne staben? At de har god nok økonomi, til at verdispørsmålene eller prioriteringsvalgene ikke blir så dominerende? At de har ledere som samarbeider godt i det daglige, og derfor ikke trenger å gå i konflikt med hverandre? Betyr det at denne modellen ville bli satt på prøve, og ikke ville holde, om det oppstod stor uenighet i organisasjonen? Er «godværsledelse» en forutsetning for at vi faktisk kan få til å lede lokalkirken sammen?

Kirkemøtet har fattet et prinsippvedtak som betyr at kirken skal ha en samlet og samordnet arbeidsgiverordning der alle som jobber sammen også skal ledes sammen. Dette sikrer at vi fortsatt kan levere på det aller viktigste, nemlig å være en åpen og tilgjengelig kirke for folk over hele landet, sier kirkerådsleder Kristin Gunleiksrud Raaum. Preses Olav Fykse Tveit understreker betydningen av at alle i kirken, uansett hvilken arbeidsgiverorganisering man ønsket, nå står sammen.

Uansett hva vårt opprinnelige standpunkt var, har vi alle hatt et felleis mål om å sikre at kirken er en god arbeidsgiver for alle som jobber her. Nå som vi har fått et prinsippvedtak er det viktig at alle i ledende roller fokuserer på å bygge kirken sammen, sier Olav Fykse Tveit. (DnK, 2022)

Da kan kanskje disse fem hovedfunnene fra min undersøkelse, sett i lys av aktuell teori om delt ledelse, profesjonsteori og teori om organisasjon, ledelse og profesjon være et bidrag til hva som kn arbeides videre med for å få til delt ledelse i samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse:

- Organisasjonsstruktur, avklaring av innholdet i lederroller, formell delegering av myndighet, må på plass for at delt ledelse skal fungere godt i det daglige.
- Gjensidig respekt og forståelse for hverandres fagkompetanse
- Tydeliggjøre profesjonenes grad av autonomi og selvledelse, med arbeidsgivers behov for felles retning og mål for organisasjonen
- Videreutvikle tverrfaglig samarbeid på tvers av stabene, profesjonene og arbeidsgiverlinjene
- Ledelse må bygge på delte verdier for alle medarbeidere i organisasjonen

«Det er på tide å sette seil» (Sjødin, 2017).

## Bibliografi

(u.d.). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2019-03-30-2307/§3>

Askeland, H. (2021). Hva er ledelse? Om å forstå ledelse og utøve lederrollen i kirkelige og trosbaserte organisasjoner. I J. A. Bjelland, Ø. Dahle, & H. Askeland (red.), *Ledelse og organisering i kristne virksomheter* (ss. 27-37). KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter.

Askeland, H. (2021). Lederskapets kirkelighet. I H. Askeland, *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (ss. Kap. 8, s. 179-199). Cappelen Damm.

Bjelland, J. A., Dahle, Ø., & Askeland, H. (2021). *Ledelse og organisering i kristne virksomheter*. KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, Februar 10). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

Den norske kirke. Kirkerådet. (2021, November 21). Tjenesteordning for proster.

DnK. (2022, April 19). *Kirken vil ha en samlet og samordnet ledelse*. Hentet fra kirken.no: <https://www.kirken.no/>

Dnk. (2022, April 19). *Statistikk om Den norske kirke*. Hentet fra kirken.no: <https://www.kirken.no/>

DnK. (2023, Mai 1). *Om Den norske kirke*. Hentet fra kirken.no: <https://www.kirken.no/nb-NO/om-kirken-ny/>

Espedal, G., Jelstad, B. L., Sirris, S., & Wæraas, A. (2022). *Researching Values: Methodological Approaches for Understanding Values Work in Organisations and Leadership*. Springer International Publishing AG.

eStudie.no. (2023, Mai 12). *Linje- og staborganisasjon*. Hentet fra studie.no: <https://estudie.no/linje-og-stab-organisasjon/>

Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven Hvordan begynne - og fullføre*. Universitetsforlaget.

Hauge, O. H. (1951). *Under Bergfallet*. Noregs Boklag.

Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm As.

Johannesen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

Kirkeloven. Lov om Den norske kirke, LOV-1996-06-07-31 <https://lovdata.no/lov/1996-06-07-31/§13>.

*kirken.no*. (2022, april 18). Hentet fra kirken.no: <https://www.kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/lover-og-regler/>

kirken.no. (2022, 09 26). *kirken.no*. Hentet fra Kirken vil ha en samlet og samordnet ledelse: <https://kirken.no/nb-NO/om->

kirken/aktuelt/kirkem%C3%B8tet%20vil%20ha%20en%20samlet%20og%20samordnet%20ledelse/

Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon. (2023, Mars 4). Hentet fra <https://www.ka.no/om/dette-er-ka>:  
<https://www.ka.no/>

Kirkerådet. (2019). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd. 2019-2023*. KA.

Kirkerådet. (2021, November 22). Tjenesteordning for biskoper.

Kirkerådet. (2021, November 22). Tjenesteordning for proster.

Kirkerådet. (2022, Februar 10). Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for diakoner.

Kirkerådet. (2022, Februar 10). Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for kantorer.

Kirkerådet. (2022, Februar 10). Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for kateketer.

Kirkerådet. (2022, September 30). Tjenesteordning med kvalifikasjonskrav for menighetsprester.

Kirkerådet og KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter. (2019). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Kirkerådet og KA Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter.

Lid, I. M., & Rugseth, G. (2019). Samproduksjon av kunnskap i forskning: noen forskningsetiske refleksjoner. I O. P. Askeheim, I. Lid, & S. Østensjø, *Samproduksjon i forskning. Forskning med nye aktører* (ss. 163-179). Universitetsforlaget.

Ljønes, M. (2019). *"Det er ikke nok bare å tro på Jesus!" En kvalitativ studie av ledelse og autoritet hos lokale kirkeledere*. VID vitenskaplige høgskole.

*Lov om den norske kirke*. (u.d.). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1996-06-07-31>.

Lovdata. (2017, Mai 1). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid*. Hentet fra Lovdata:  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>

Lovdata. (2019). *Kirkeordning for Den norske kirke*. Lovdata. FOR-2019-03-30-2307. Hentet fra  
<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2019-03-30-2307>

Lovdata. (LOV-2020-04-24-31). *Lov om tros- og livssynssamfunn - Trosopplæringsloven*. Hentet fra  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-04-24-31>

Lægdene, S. (2021, Januar 22). *Fra trossamfunn til konsern*. Hentet fra <https://www.vl.no/>:  
<https://www.vl.no/meninger/verdidebatt/2021/01/22/fra-trossamfunn-til-konsern/>

Müller-Nilssen, M. (2021, Januar 29). *Kirken er ikke et konsern*. Hentet fra <https://www.vl.no/>:  
<https://www.vl.no/meninger/verdidebatt/2021/01/29/kirken-er-ikke-et-konsern/>

NESH. (2021, Desember 2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. ISBN for web-versjon: 978-82-7682-101-7.

Sirris, S. (2017). Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner. *SJLT* 4, ss. 1-22.

- Sirris, S. (2018). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? Forventninger til prestens kompetanse i ledelsen av prestedtjenesten. *Teologisk tidsskrift*, ss. 25-45.
- Sirris, S. (2022). Profesjon og ledelse i Den norske kirke. I S. Sirris, *Introduksjon til profesjon og ledelse i Den norske kirke* (ss. 11-35).
- Sirris, S., & Askeland, H. (2021). Introduksjon til kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv. I H. Askeland, & S. Stephen, *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (ss. 9-31). Cappelen Damm Akademisk.
- Sjødin, T. (2017). *Den som finner sin plass tar ingen annens*. Vårt Land Forlag.
- Snl. (2022, April 21). *Store norske leksikon*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/>
- Store norske leksikon. (2022, april 18). *Store norske leksikon*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/>
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap og kunnskap i praksis Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Akademisk.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Trossamfunnsloven. (u.d.). *Lov om tros- og livssynssamfinn*. Lovdata.no. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-04-24-31>.
- VID . (2019, Mars 28). Rutine for behandling av personopplysninger i forskning og studetoppgaver ved VID vitenskapelige høyskole.
- VID Oslo. (2022, Mars 9). Retningslinjer for masteroppgaven ved VID vitenskapelige høyskole.
- VID. (u.d.). Personvern og vilkår for bruk av nettskjema. *Databehandleravtale UIO/USIT og VID*.
- Wadel, C. C. (2017). Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse. *Tidsskrift for arbeidsliv*, ss. 46-64.
- Wadel, C. C. (2021). Samlederskap i barnehagen. Erfaringer med delt lederskap mellom likestilte pedagogiske ledere. *Søkelys på arbeidslivet*, ss. 59-73.
- Wæraas, A. (2022). Thematic Analysis: Making Values Emerge from Texts. I G. E. (eds.), *Researching Values* (ss. 153-170). VID Specialized University.



## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Meldeskjema: Hvordan kan vi lede kirken sammen? En studie av erfaringer med flerdelt ledelse. Vurdering. NSD. Norsk senter for forskingsdata AS

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i studien og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Tabell over funn

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
297540

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
17.02.2023

**Prosjekttittel**

Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen? En studie av erfaringer med flerdelt ledelse.

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

**Prosjektansvarlig**

Stephen Sirris

**Student**

Borghild Hustad Berge

**Prosjektperiode**

07.11.2022 - 15.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

Særlige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

TYPE PERSONOPPLYSNINGER

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om religion.

DATABEHANDLER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. personvernforordningen art. 28 og 29.

DELE PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Du må dele prosjektet med prosjektansvarlig. Velg "Del prosjekt" øverst i meldeskjemaet. Hvis prosjektansvarlig ikke godtar invitasjonen innen én uke, må du sende en ny invitasjon.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personvertjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

## **Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i studien og samtykkeskjema**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

” Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen? En studie av erfaringer med flerdelt ledelse.”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å: Jeg ønsker å forske på erfaringene med en ledermodell med flerdelt ledelse av en samlet stab i en lokalkirkelig sammenheng. • Hva er det som har vist seg å fungere i en flerdelt ledermodell • Hva er utfordringene med en flerdelt ledermodell I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Målet er å analysere om disse erfaringene fra både ledere og medarbeidere i denne staben, kan lære oss noe om hvordan det er mulig å lede lokalkirken sammen. Jeg vil og forske på forholdet mellom fagledelse og administrativ ledelse i kirkelig sammenheng. Den norske kirke har i mange år jobbet med og utredet ulike mulig ledermodeller. Jeg ønsker å se om disse erfaringene med flerdelt ledelse kan si noe om hva som kan fungere, men og hva som kan være forutsetningene for at det skal fungere.

Jeg ønsker både ledernes perspektiv og medarbeidernes perspektiv i min studie. Derfor ønsker jeg:

- Individuelle intervju med ledere
- To gruppeintervju med medarbeidere på tvers av hvem de er ledet av
- Alternativt til gruppeintervjuer: Individuelle intervjuer.

Forskningsprosjektet skal resultere i en masteroppgave i Verdibasert ledelse ved VID høyskole Oslo

### **Tre mulige forskningsspørsmål:**

- Arbeidsfordeling eller rolleforståelse. Hvordan rigger dere dette ledelsessamarbeidet rent konkret. Hva er arbeidsfordelingen?
- Utfordringer og fordeler med en avdelingsleder kirkefag?

- Hvordan forholder prestedtjenesten seg til avdelingsleder kirkefag?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID vitenskapelige høyskole Oslo er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ble gjort kjent med av min veileder at dette var en lokalkirkelig stab, som hadde erfaringer over en tid med en delt ledermodell.

Jeg tok kontakt med deres kirkeverge for å spørre om jeg kunne få skrive om deres erfaringer, og sende ut invitasjon til alle ansatte i staben, uavhengig av stilling, og få avtale intervju. Kirkevergen har sendt ut informasjonsskrivet fra meg, og alle som ønsker å være informanter skal svare direkte til meg.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et intervju på ca en time, der du svarer på spørsmålene i min intervjuguide og supplerer slik du ønsker. Jeg vil ta lydopptak av intervjuet og transkribere det i etterkant som datagrunnlag for min analyse.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Intervjuene er anonyme, og du vil bli omtalt som informant 1, informant 2 osv.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. mai 2023. Lydopptakene vil bli slettet når prosjektet avsluttes. Alle personopplysninger anonymiseres innen prosjektslutt 15.05.2023.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID vitenskapelige høyskole ved Stephen Sirris, 957 92 797
- Vårt personvernombud:

E-post [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no)

Mobiltelefon

[+47 938 56 277](tel:+4793856277)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via: Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Stephen Sirris

*Prosjektansvarlig*

(Forsker/veileder)

Borghild Hustad Berge

*Eventuelt student*

## Samtykkeerklæring

*Informasjon til forskningsprosjektet – slettes når du har lest: Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.*

- *Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.*
- *Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person.*
- *Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.*

*Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.*

*Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i [intervju]
- å delta i [] – ikke aktuelt
- at [] kan gi opplysninger om meg til prosjektet – ikke aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [] – ikke aktuelt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til [] – ikke aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### **Vedlegg 3: Intervjuguide**

#### **Intervjuguide til forskningsprosjektet:**

«Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen?» - en kvalitativ studie av erfaringer med delt ledelse.

#### **Bakgrunn for forskningsprosjektet**

Jeg ønsker å forske på erfaringene både ledere og medarbeidere har med en ledermodell, med delt ledelse av en samlet kirkestab.

#### **Formål**

Målet er å analysere hva disse erfaringene fra både ledere og medarbeidere i denne staben, kan lære oss om hvordan det er mulig å lede lokalkirken sammen. Jeg vil og forske på forholdet mellom fagledelse og administrativ ledelse i kirkelig sammenheng. Den norske kirke har i mange år jobbet med, og utredet ulike mulige ledermodeller. Jeg ønsker å se om disse erfaringene med flerdelt ledelse kan si noe om hva som kan være utfordrende med en slik ledermodell, hva som viser seg å fungere, men og hva som kan være forutsetningene for at det skal fungere.

#### **Tema:**

«Hvordan kan vi lede lokalkirken sammen?»

#### **Problemstilling:**

«Hvilke forutsetninger bidrar til at en lokalkirkelig stab arbeider for et godt samspill mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?»

#### **Semistrukturert intervju**

«Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden» (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 137)

## Forsknings spørsmål

### Del 1: Arbeidsfordeling og rolleforståelse i en flerdelt ledermodell

*Forsknings spørsmål: Hvordan er arbeidsfordelingen mellom de ulike lederrollene?*

1. Hvordan er arbeidsdelingen og rolleforståelsen kommunisert i organisasjonen?
2. Hvordan er lederoppgavene delegert, og har lederne formell myndighet til å lede i det daglige?
3. Hva fremmer godt samarbeid i deres organisasjon? Hva er ledernes ansvar for å legge til rette for godt samarbeid?
4. Hva hemmer godt samarbeid i deres organisasjon?
5. Hvilke utfordringer kan oppstå i «rommet» mellom administrativ og kirkefaglig ledelse?
  - Ledelsesvakuum
  - Mangel på ledelse
  - Rolleforvirring
  - Konflikter
  - Beslutningsvegring
  - Klokt lederskap
  - Mellomromskompetanse
6. Har du noe mer du ønsker å tilføye om temaet arbeidsfordeling og rolleforståelse?

### Del 2: Fordeler og utfordringer med kirkefagledelse

*Forsknings spørsmål: Hva er fordeler og utfordringer med en kirkefaglederstilling?*

7. Hvilke fordeler ser du, eller har du erfart, med å ha en egen stilling for kirkefag?
8. Hvilke utfordringer ser du, eller har du erfart, med å ha en egen stilling for kirkefag?
9. Hva slags kompetanse bør en kirkefagleder ha?



10. Har du erfart at en modell med flere ledere skaper en slags synergieffekt av alles kompetanse og erfaring?

11. Har du noe mer du ønsker å tilføye om temaet fordeler og utfordringer med en kirkefaglederstilling?

### **Del 3: Forholdet mellom prestatjenesten og kirkefagledelse**

*Forskningsspørsmål: Hvordan forholder prestatjenesten og kirkefagledelsen seg til hverandre når det gjelder samspill og eventuelle verdikonflikter?*

12. Hvordan er det formelle og uformelle samarbeidet mellom prestatjenesten og kirkefagledelse organisert, og hvordan vil du si dette fungerer i det daglige?

14. Dersom dere står i en verdikonflikt eller er uenig om prioritering for eksempel om bruk av ressurser i form av midler eller medarbeideren, hvordan blir dette løst?

15. Mener du, eller erfarer du at de ansatte samarbeider bedre nå med denne ledermodellen, er det høyere kvalitet på tjenestene deres nå enn før?

16. Har du noe mer du ønsker å tilføye om temaet forholdet mellom prestatjenesten og kirkefagledelse?

### **Vedlegg 4: Tabell over funn**

| <b>Koder</b>    | <b>Tema</b>  |
|-----------------|--|
|                 |  |
| Rolleforståelse | <b>Rolleforståelsene er tydelige i organisasjonen</b>  |
|                 |  |
| Rolleforståelse |  |
| Flytende        |  |
| Uenighet        | <b>Rolleforståelsene er utydelige i organisasjonen</b> |
| Personalansvar  |  |

|                  |  |
|------------------|--|
| Lederroller      |  |
|                  |  |
| Rolleforståelse  |  |
| Tålmodighet      |  |
| Rolleklarhet     | <b>Rolleforståelse blir til over tid</b>                                   |
| Rolleutvikling   |  |
| Rolleendring     |  |
|                  |  |
| Rolleforvirring  | <b>Mange ledere kan skaperolleforvirring og mangel på fremdrift</b>        |
|                  |  |
| Rolleavklaring   |  |
| Lederrolle       | <b>Hvem er nærmeste leder?</b>   |
| Ryddighet        |  |
|                  |  |
| Nøkkelrolle      |  |
| Mellomrolle      | <b>Teamleder har en nøkkelrolle mellom kirkefagleder og stab (Jokeren)</b> |
|                  |  |
| Arbeidsfordeling | <b>Tydlig arbeidsfordeling mellom lederne</b>                              |
|                  |  |
| Forvirring       | <b>Forvirrende arbeidsfordeling mellom kirkefagleder og teamledere</b>     |
|                  |  |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Struktur          |   |
| Utydelig          | <b>Kompleks lederstruktur på mange nivå</b>                     |
| Kompleksitet      |   |
|                   |   |
| <b>Koder</b>      | <b>Tema</b>   |
| Delegering        |   |
| Myndighet         | <b>Tydlig delegering av myndighet, men ikke for alle roller</b> |
|                   |   |
| Helhet            |   |
| Helhetsperspektiv | <b>Helhetstenking er stikkord for å lykkes</b>                  |
|                   |   |
| Prioritering      |   |
| Myndighet         | <b>Vi søker konsensus fremfor konflikt</b>                      |
| Arbeidsledelse    |   |
|                   |   |
| Utydelig          |   |
| Utydelighet       | <b>Savner tydelig ledelse – fører til selvledelse</b>           |
| Tydighet          |   |
|                   |   |
| Tillit            |   |
| Mistillit         | <b>Lederne må bygge tillit</b>                                  |
|                   |   |
| Tillit            |   |
| Respekt           |   |
| Åpenhet           | <b>Ledelse må bygges på delte verdier</b>                       |
| Tilgjengelighet   |   |
| Utilgjengelighet  |   |
|                   |   |
| Nærhet            | <b>Kontorfelleskap skaper mulighet til å lede</b>               |
|                   |   |

|                   |  |
|-------------------|--|
| Skvis             |  |
| Tidsmangel        |  |
| Tidssluk          |  |
| Tidsklemme        | <b>Kirkefagleder har for mange oppgaver – kirkefagledelse drukner i alt mulig annet</b>              |
| Tidspress         |  |
| Forventninger     |  |
| Hektiskhet        |  |
| Overbelastning    |  |
|                   |  |
| Samarbeid         |  |
| Samarbeidskultur  |  |
| Samordning        | <b>Vilje til å jobbe på tvers – kirkefagleder sørger for tverrfaglighet og koordinering på tvers</b> |
| Koordinering      |  |
| Samspill          |  |
|                   |  |
| Fagkompetanse     |  |
| Autonomi          | <b>Respekt for hverandres fag er avgjørende</b>  |
| Rendyrking        |  |
| Tverrfaglighet    |  |
|                   |  |
| Kirkefagledelse   |  |
| Generalistledelse | <b>Kirkefagstilling - mer administrativ en kirkefaglig</b>   |
| Selvledelse       |  |
|                   |  |
| To linjer         | <b>Godt samspill – men linjene lever to parallelle liv</b>   |
|                   |  |
| Mangler ledelse   | <b>En ledelse som bekrefter kjerneoppgavene som det viktigste</b>                                    |