



# Profesjon og ledelse i Den norske kirke

*Organisering av arbeid i en kirke i endring*

Stephen Sirris



# Profesjon og ledelse i Den norske kirke



Stephen Sirris

# **Profesjon og ledelse i Den norske kirke**

ORGANISERING AV ARBEID I EN KIRKE I ENDRING

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© 2022 Stephen Sirris

Dette verket omfattes av bestemmelsene i *Lov om opphavsretten til åndsverk m.v.* av 1961. Verket utgis Open Access under betingelsene i Creative Commons-lisensen CC BY-NC-ND 4.0. Denne lisensen lar andre kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format, under forutsetning av at det oppgis korrekt kreditering og lenke til lisens. Dette kan gjøres på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller deg eller din bruk av verket. Materialet kan ikke benyttes til kommersielle formål. Dersom du remixer, bearbeider eller bygger på materialet, kan du ikke distribuere det endrede materialet.

Lisensvilkår: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.no>

Boken er utgitt med støtte fra VID vitenskapelige høyskole.

ISBN trykt bok: 978-82-02-74800-5

ISBN PDF: 978-82-02-73004-8

ISBN EPUB: 978-82-02-75581-2

ISBN HTML: 978-82-02-75582-9

ISBN XML: 978-82-02-75583-6

DOI: <https://doi.org/10.23865/noasp.154>

Dette er en fagfelleverdert monografi.

Omslagsdesign: Cappelen Damm AS

Omslagsbilder: Holmsbu kirke (foto: Jan Lillehamre), Teglen kirke- og kultursenter og Røyken kirke (foto: Bo Mathisen) samt kirkens feltarbeid Asker (foto: Vibeke Glosli). Bildene er brukt med tillatelse fra fotografene og Asker kirkelige fellesråd og er ikke omfattet av CC BY-NC-ND 4.0-lisens. Bildene kan ikke gjenbrukes uten tillatelse.

Cappelen Damm Akademisk/NOASP

[noasp@cappelendamm.no](mailto:noasp@cappelendamm.no)

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>9</b>
--------------------	----------

<b>Kapittel 1 Introduksjon til profesjon og ledelse i Den norske kirke.....</b>	<b>11</b>
---	-----------

Bokens tema og fokus .....	11
Profesjonssosiologiske perspektiver.....	19
Profesjon og ledelse i nyere forskning .....	24
Bokens struktur og innhold .....	31

## **Del 1: Kirkelige profesjoner, kontekst og samspill**

<b>Kapittel 2 Kirken som organisasjon og arbeidsplass for profesjonene .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

Hva slags organisasjon er menigheten? .....	39
Kirken som arbeidsplass.....	48
Kirkens profesjonsmønster .....	57
Oppsummering .....	66

<b>Kapittel 3 Profesjonsteoretiske perspektiver på kirken .....</b>	<b>67</b>
---	-----------

Profesjoner som organisering av arbeid .....	67
Profesjonalisering i Den norske kirke .....	79
Profesjonaliseringsprosjekter .....	82
Er de kirkelige tjenestegruppene profesjoner? .....	98
Oppsummering.....	105

<b>Kapittel 4 Institusjonell teori: Profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk .....</b>	<b>107</b>
---	------------

Nettverk, kollegium og linje .....	107
Kunnskapsregimer og institusjonelle logikker .....	109
Nettverkslogikk .....	112
Profesjonslogikk (kollegium).....	114
Styringslogikk (linje).....	117
Oppsummering.....	122

<b>Kapittel 5 Kirkelige profesjoner, samarbeid og tverrfaglighet .....</b>	<b>123</b>
--	------------

Profesjoner i interaksjon .....	123
Empiriske studier av samarbeid i Den norske kirke.....	133
Samspill i arbeid og ledelse .....	142
Oppsummering.....	143

<b>Kapittel 6 Å gjøre en forskjell: Kall og kirkelige profesjoner .....</b>	<b>145</b>
Mening, kall og profesjoner .....	145
Utviklingen av kallsbegrepet.....	147
Et eksistensielt forhold til jobben .....	152
Typologisering av det klassiske og det moderne kallet.....	155
Kall og medarbeidere i Den norske kirke.....	159
Oppsummering .....	165

## **Del 2: Ledelse og kirkelige profesjoner**

<b>Kapittel 7 Prester, fagledelse og generalistledelse: Møtet mellom profesjonslogikk og styringslogikk i Den norske kirke.....</b>	<b>169</b>
Endringer og presteprofesjonen .....	170
Prest og ledelse.....	174
Hybridisering av logikkens ledelsesidealer .....	180
Oppsummering.....	186

<b>Kapittel 8 Makt og autoritet i kirkens profesjoner, ledelse og organisering .....</b>	<b>189</b>
Makt i profesjon og ledelse.....	190
Makt hos aktører og i strukturer.....	191
Makt i profesjonsorganisasjoner .....	198
Innsikter og implikasjoner .....	205

<b>Kapittel 9 «I går og i dag den samme, ja, til evig tid?» Innovasjonsarbeid, profesjoner og ledelse i menigheten .....</b>	<b>209</b>
Hva er innovasjon?.....	210
Teoretiske endringsperspektiver .....	216
Innovasjonsarbeid i menigheten.....	221
Ledelse av innovasjonsarbeid.....	227
Oppsummering .....	229

<b>Kapittel 10 Verdier, verdibasert ledelse og kirkelige profesjoner .....</b>	<b>231</b>
Verdier.....	232
Verdibasert ledelse .....	241
Hvordan lede kirkelige profesjoner? .....	244
Verdibasert ledelse som samspill .....	248
Oppsummering.....	250

<b>Kapittel 11 Kirkelige profesjoners særtrekk og implikasjoner for ledelse ....</b>	<b>251</b>
Særtrekk mellom profesjonalisering og deprofesjonalisering.....	251
Ledere bidrar til helhet og sammenhenger mellom profesjon, ledelse og organisering.....	254
Ledere håndterer kompleksitet .....	257
Ledere er konstruktive i møte med utfordringer ved profesjonene .....	259

Ledere har kjennskap til profesjonene .....260  
 Ledere understøtter profesjoners kall ..... 263  
 Ledere ivaretar profesjoners autonomi.....266  
 Ledere tilrettelegger for tverrfaglig samarbeid .....269  
 Ledere utvikler samspill og samskaping.....271  
 Ledere leder verdibevist..... 272  
 Videre forskning..... 274

**Litteratur..... 275**





## Forord

Å skrive denne boken har vært både et profesjonelt og personlig prosjekt. Jeg skriver på bakgrunn av egen erfaring som tidligere student i to typer profesjonsutdanninger. Teologi og kirkemusikk kvalifiserer til stilling i Den norske kirke. Jeg er vigslet kantor og ordinert prest og har arbeids erfaring i begge yrker. Jeg har fortsatt en identitet som kirkelig praktiker. Arbeidsårene (2004–2007) ved Kirkelig Utdannings senter i Nord (KUN), nå VID Tromsø, ble formative for meg. KUN tilbød praktisk-kirkelig årsstudium med fire studieretninger, prest, kantor, kateket og diakon. Som fagansvarlig for kirkemusikkstudiet hadde jeg i tillegg undervisning for et flerprofesjonelt studentkull. Dette styrket min interesse for dynamikken mellom faglighet og tverrfaglighet i profesjoner som skulle jobbe på en felles arbeidsplass. Jeg har tatt med meg KUNs verdier: praksisnærhet, tverrfaglighet og kontekstualitet. I arbeidsårene som menighetsprest ble interessen vekket for organisasjon og ledelse. Gjennom masterstudier ved daværende Diakonhjemmet høyskole, undervisningsstilling og doktorgradsarbeid, har jeg kombinert interessen for samspillet mellom praksis og teori – og profesjon og ledelse. VIDs masterstudium i verdibasert ledelse er tverrfaglig og samler studenter fra ulike sektorer. Det har gitt verdifull innsikt i allmenne og kontekstuelle dimensjoner ved organisering og ledelse. Undervisning for kirkeansatte har også vært en viktig inspirasjonskilde og gitt realitetsorienteringer for meg som ansatt i academia.

Målgruppen for boken er forskere i profesjonsstudier og organisasjons- og ledelsesfagene. I tillegg er boken skrevet med tanke på praktikere; ledere, ansatte og medlemmer i kirkelige råd. Studenter ved utdanninger som fører til kirkelig stilling vil også kunne ha utbytte av boken.

Kolleger ved VID vitenskapelige høyskole, Beate Jelstad Løvaas, Tone Lindheim, Dag-Håkon Eriksen, Arild Wæraas og Hans Austnaberg, har gitt verdifull respons på enkeltkapitler i skriveprosessen. Jeg setter stor pris på at Harald Askeland, Frank Grimstad, Kari Jordheim, Bernd

Krupka og Terese Bue Kessel har lest utkast og respondert på hele manuskriptet. Fagsjef i Den norske kirkes presteforening, Per Kristian Aschim, har kommentert kapitler og bokprosjektet. Jeg takker anonym fagfelle for konstruktiv kritikk. VID har tilrettelagt for *open access* – takk til rektor Bård Mæland, prorektor for forskning Gunhild Odden og Hilde Trygstad, seksjonsleder for bibliotek, forskningsdatahåndtering og arkiv. Redaktør Ann Kristin Gresaker i Cappelen Damm Akademisk har tatt hånd om utgivelsesprosessen på utmerket vis. Oversettelsene av engelske sitater er mine egne.

Dette er en vitenskapelig bok som tar for seg profesjon og ledelse i en distinkt kontekst, kirken. Mye av skrivearbeidet har funnet sted i treenighetstiden 2021. Denne tiden i kirkeåret er den lengste. Den liturgiske fargen er grønn og uttrykker vekst, modning og håp. Jeg synes derfor det er naturlig å ta med et vers fra salmen *Den signede dag som nu vi ser* (Norsk salmebok 227, 4). Få salmediktere skildrer naturen med en slik frodighet som Grundtvig. I skaperverket ligger åpenbaringer og de store sammenhenger synlig og skjult til stede. Grundtvig-salmene inneholder tallrike henspillinger til Bibelens tekster og den kristne fortellingen. I salmeverset klinger Jesu ord om fuglene under himmelen og liljene på marken (Matt 6, 25–34). Selv om dette er en bok om profesjoner og ledelse i Den norske kirke i vår egen tid, vil leseren møte både tilbakeskuende og fremadskuende perspektiver. Vi står på skuldrene til de som har gått foran oss, og i en lang rekke er det også noen som kommer etter oss.

*Så takker vi Gud, vår kjære Far,  
som fuglen i morgenrøde,  
for dagen som lyset til oss bar,  
for livet Han gav av døde,  
for alt på vår mark i tusen år  
som grodde til sjeleføde!*

Stephen Sirris, Røyken, treenighetstiden 2021

## KAPITTEL 1

# Introduksjon til profesjon og ledelse i Den norske kirke

## Bokens tema og fokus

Denne boken handler om yrkesgrupper som har Den norske kirke som arbeidsplass. Kirken fylles av en rekke stillingskategorier som ivaretar et mangfold av oppgaver og ansvarsområder. Den norske kirke har omkring 6000 årsverk fordelt på sokn, kirkelig fellesråd og bispedømmer (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2021b). I 2018 hadde kirken i fulle årsverk 1 316 prester, 863 kirkemusikere, 717 undervisere (kateketer, menighetspedagoger og trosopplærere), 308 diakoner, 1 737 kirkegårds- og byggansatte i tillegg til omtrent 100 000 frivillige (Den norske kirke, 2020). Som lokale ledere fantes en kirkeverge i alle 356 fellesråd, administrativt ansatte samt prost i de 104 prostiene.

I likhet med andre organisasjoner er kirken avhengig av at profesjonalitet, spesialisert kunnskap og oppgaveløsning ivaretas av kvalifiserte medarbeidere. I det som kalles profesjonspregede organisasjoner er det høy grad av sammenfall mellom profesjonenes praksis og det som utgjør organisasjonens operative virksomhet; verdiskaping gjennom produksjonen av varer eller tjenester. Dette er kjernevirksomheten. I denne boken utforsker jeg kirken som yrkesmangfoldig arbeidsorganisasjon for prester, diakoner, kateketer og kantorer. Disse profesjonene møter folk i gudstjenester, kirkelige handlinger og aktiviteter i menigheten. De utformer tjenestene, har makt i og påvirker menighetslivet og ivaretar samfunnsressurser. Menighetene preges av dette profesjonsmangfoldet, selv om profesjonsutøverne er ansatt av andre instanser i kirkeorganisasjonen; prestene av bispedømmet og diakon, kateket og kantor av kirkelig fellesråd, som er sammenslutningen av menighetsrådene innenfor en kommune.

Prester, diakoner, kateketer og kantorer bidrar til å forme Den norske kirke og medlemmenes møte med kirken. Disse profesjonene har en helt sentral rolle i kirken, men er paradoksalt nok lite utforsket. Det trengs mer forskningsbasert kunnskap med utgangspunkt i noen grunnleggende spørsmål: Hva kjennetegner kirkeprofesjonene? Hvordan forstår kirken profesjonene, og hvordan oppfatter de seg selv? Hva slags innsikt bør profesjonene ha om hverandres identitet og faglighet for å samarbeide og delta i et tverrfaglig samspill? Og hvordan kan profesjonsutøvernes ledere, kirkeverger og proster, utøve best mulig ledelse?

## Formål og problemstilling

Denne boken er forskningsbasert. Det overordnede målet er å analysere og drøfte sammenhenger mellom profesjoner, ledelse og organisering i Den norske kirke. Hensikten er for det første å frembringe ny og systematisk kunnskap om særpreg ved kirkens profesjoner og hvordan de utgjør en måte å organisere arbeid på. Her inngår også en problematisering av profesjonsbegrepet i kirkekonteksten og mer spesifikt av hver av de fire yrkesgruppene. Jeg argumenterer for og viser fruktbarheten av å anvende profesjonsteori i kirken. På det grunnlaget gir boken for det andre innsikt i hvordan profesjonene kan ledes. Et viktig premiss i boken, er at det er og bør være sammenhenger mellom profesjonenes arbeid, ledelse og organisering. I en kompleks og desentralisert kirkeorganisasjon bidrar slike sammenhenger til helhet. Boken er deskriptiv idet den dokumenterer at slike sammenhenger finnes. Samtidig er premisset også normativt, siden jeg argumenterer for at det er hensiktsmessig med organisering og ledelse som tar høyde for kjernevirksomhetens særpreg. Argumentet henter kraft fra prinsippet om at kirken gjør hva den er, og organiserer hva den gjør (Van Gelder, 2000). Sagt med andre ord er, og bør det være, en linje fra kirkens teologiske grunnlag til organisering og utforming av tjenestene hvor profesjonene er nøkkelaktører. Selv om teologi ikke er bokens primære fagområde, drøftes eksempelvis kall og vigsling som kirkeprofesjonenes kjennetegn. Bokens hovedproblemstilling er todelt: *Hva særpreger profesjoner i Den norske kirke, og hvordan kan kirkelige profesjoner best ledes?*

En viktig foranledning for boken er at temaet profesjon og ledelse får økt oppmerksomhet i utformingen av ny kirkeordning. Kirkerådet etablerte i oktober 2019 et prosjekt for arbeidet med kirkelig organisering. Arbeidet ble ledet av et hovedutvalg, Müller-Nilssen-utvalget, og fire arbeidsgrupper som så nærmere på arbeidsgiverorganisering, biskopens tilsyn, valgordninger og forholdet mellom kirke og kommune. Mandatet var å utrede et nytt organ på mellomnivå, prostifellesrådet, og arbeidsgiverorganisering. Hovedutvalgets rapport, *Samhandling i en selvstendig folkekirke* (Kirkerådet, 2021), vil være viktig uansett hvilken kirkelig organisering som Kirkemøtet vedtar. Kirkeordningsarbeidet aktualiserer sentrale spørsmål om hvordan kirken med dens virksomhet og praksiser skal ledes og organiseres. Dette er ikke nye spørsmål, men inngår i en problemkontekst som har vært drøftet i kirken over flere tiår (Sirris & Askeland, 2021b). Boken bidrar til et større kunnskapsgrunnlag om fagedelse og profesjonenes rolle i dette komplekset. Jeg vektlegger ulike dimensjoner ved profesjonene som får implikasjoner for utøvelse av ledelse. Alle kapitlene har derfor eksplisitt eller implisitt en ledelseskomponent. Boken gir imidlertid ingen fullstendig oversikt over et komplekst organisatorisk og profesjonsfaglig kirkelandskap, men begrenser seg til utvalgte perspektiver som jeg beskriver nærmere i avslutningen av dette kapitlet.

## Forskningsfelt, metode og data

Boken er tverrfaglig idet den bygger på flere fagdisipliner som bidrar til å belyse temaet profesjon og ledelse. Denne vitenskapelige monografien bidrar primært til fagfeltet profesjonsstudier ved å gi innsikt i allmenne og kontekstuelle fenomener ved profesjonene i kirken. Innenfor det omfattende feltet profesjonsstudier tematiserer den organisasjonsfaglige aspekter og gir særlig oppmerksomhet til drøftingen av ledelsesimplikasjoner. Det er primært disse to fagområdene som utruker boken med et begrepsapparat for å belyse en mangfoldig empirisk virkelighet. Videre er boken forankret innenfor et overordnet teoretisk rammeverk som trekker veksler på institusjonell teori (Scott, 2014), som utdypes senere i kapitlet. På tross av at profesjon og ledelse i kirken er et komplekst og

mangefasettert fenomen, tar boken mål av seg å gi en systematisk og oppdatert sammenstilling av kunnskap på feltet. Relevant nyere empirisk forskning blir presentert og drøftet.

Fagboken har Den norske kirke som forskningskontekst, og gir derfor et bidrag til kirkekunnskap som fagområde. Nærmere bestemt fokuserer boken på det lokale soknenivået i kirken, hvor menigheten utgjør det empiriske feltet. Jeg problematiserer hvorvidt profesjon er et fruktbart begrep å bruke på de fire yrkesgruppene, hva som skiller og forener dem, samt gjør en drøfting av hva som særpreger profesjonene. Men boken er primært ikke en komparativ studie. Fremfor å sammenligne de kirkelige profesjonene ved å peke på likheter og forskjeller, er jeg mer opptatt av dimensjoner som er felles for profesjonene. Oppmerksomheten rettes mot profesjon i entall fremfor profesjoner i flertall. Her ligger også en antakelse om at de fire profesjonene som er sentrale i boken, prest, diakon, kateket og kantor, har viktige fellesnevnerne – også med tanke på hva som er tjenlig ledelse.

Når det gjelder datamateriale og metode, presenterer, analyserer og drøfter jeg empiriske studier gjort i rammen av Den norske kirke. Disse belyser hvordan ulike aspekter ved profesjon og ledelse utspiller seg i praksis. Her inngår både andres og egen forskning (Hougsnæs et al., 2003; Sirris, 2019b; Sirris & Askeland, 2021b). I de fleste tilfellene er de benyttede tilnæringsmåtene kvalitative og kvantitative samfunnsvitenskapelige studier. Den norske kirke utgjør ikke et ferdig utforsket terreng. I tillegg bygger fremstillingen derfor på to kildetyper: Først nyere undersøkelser i form av kirkelige utredninger og rapporter som delvis beskriver og delvis anbefaler endringsforslag. Den andre kategorien er institusjonelle rammebetingelser, lover og regelverk som fastsetter kvalifikasjonskrav og plasserer yrkesgruppene i kirkeorganisasjonen.

Størsteparten av datamaterialet er etablert de siste ti årene. Utfordringen med ferskvare er holdbarhetsdatoen på lengre sikt. Dette er imidlertid kostnaden ved å skrive en oppdatert fagbok på et område som kontinuerlig er i utvikling og fornyelse. Boken gir dermed et tidsbilde av profesjon og ledelse i Den norske kirke anno 2022, men fenomenene som beskrives er gyldige på tvers av organisatoriske kontekster i tid og rom. Religiøse organisasjoner preges av tradisjoner og institusjonalisering. Det gjør at

endringer krever tid. En dybdestudie av profesjon og ledelse slik fenomenet fremtrer i dagens kirke gir viktig dokumentasjon som igjen kan brukes i sammenlignende studier, enten på et senere tidspunkt for å vise utvikling over tid, eller i forhold til andre profesjoner eller organisasjoner i Norge eller internasjonalt.

Det er noe allment ved fenomener som profesjon, ledelse, makt, autoritet, kall og samarbeid. Disse lar seg identifisere teoretisk, men kan også med fordel utforskes i distinkte empiriske kontekster. Det er min intensjon at denne vitenskapelige monografien gjennomgående er praksisnær med relevans for feltet. Jeg bruker derfor praktiske eksempler og illustrerende caser for å belyse og konkretisere teoretiske poeng. Som nevnt foreligger det mye empirisk forskning, undersøkelser og utredninger som er relevant for bokens problemstilling. Men datamaterialet er i mindre grad satt i dialog med de teoretiske perspektivene jeg anvender. Et viktig bidrag i boken er derfor å åpne og belyse materialet ved hjelp av teori. Praktikere vil gjenkjenne fenomener som beskrives, mens forskere vil få innsikt i hvordan dimensjoner ved profesjonene utspiller seg i en kirkelig kontekst. Bokens faglige plassering i profesjonsstudier og organisasjons- og ledelsesfag har altså sin empiriske tilknytning til kirkefeltet. Det gjør at innholdet også tangerer andre fagdisipliner, som praktisk teologi og profesjonsfagene teologi, diakoni, kateketikk og kirkemusikk.

## Kirkesyn og kirkelige profesjoner

Som litteraturgjennomgangen vil vise, er det hittil ikke skrevet en samlet og systematisk fremstilling av profesjon, ledelse og organisering i Den norske kirke. Dette er tankevekkende, siden det dreier seg om landets største tros- og livssynssamfunn med 3,5 millioner medlemmer. Det utgjør 67 prosent av befolkningen (SSB, 2021). Kirken er Norges eldste organisasjon, landsdekkende og demokratisk. Som nasjonal, regional og lokal organisasjon har kirken flere nivåer. Kirkens mange aktører ivaretar en bred vifte av oppgaver som er statistisk belagt: Av årskullet ble i 2019 51 prosent døpt og 54 prosent konfirmert. Samme år forrettet kirken 6 200 vigslers, 35 000 gravferder og 60 000 gudstjenester. Pandemiåret 2020 viser en nedgang i disse tallene (SSB, 2021b).



I denne boken ser jeg nærmere på de yrkesgruppene som har et særlig ansvar i kirkeorganisasjonens operative kjerne, kjernevirksomheten i menigheten. Jeg anser dette for å være folkekirken møte med mennesker gjennom gudstjenester, kirkelige handlinger og menighetsliv. Denne posisjonen sammenfaller med en ekklesiologi, et kirkesyn, som uttrykkes i kirkens offisielle selvforståelse slik denne presenteres i *Den norske kirkes identitet og oppdrag* (Kirkemøtet, 2004, s. 1):

Den norske kirke er en del av den verdensomspennende kristne kirke som har sitt grunnlag i Jesu liv, død og oppstandelse. I den nikenske trosbekjennelse uttrykkes troen på én hellig, allmenn og apostolisk kirke. Den består av mennesker som ved dåpen er satt inn i fellesskap med Gud og med hverandre.

Videre fastslås kirkens identitet gjennom kjerneverdiene «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke» (Kirkemøtet, 2004, s. 2–3). Dokumentet omtaler gudstjeneste, dåp og trosopplæring som sentrale sider ved kirkens virksomhet. Punkt 18 som omhandler organisering og styringsstruktur er særlig relevant for denne boken. Her understrekes det at kirkens organisasjon er et produkt av lange historiske prosesser. Et særlig kjennetegn er fremveksten av en demokratisk valgt rådsstruktur ved siden av den geistlige embetsstrukturen. Det følgende avsnittet viser hvordan de to linjene samvirker på alle nivåer i kirkeorganisasjonen:

De kirkelige rådsorganer har representasjon også fra prester, biskoper og andre kirkelige ansatte. [...] Menighetsrådet, valgt av kirkens medlemmer, er soknets basisorgan. Dets grunnleggende oppgave er å vekke og nære det kristelige liv i soknet. I kommuner med flere sokn ivaretas administrative og økonomiske oppgaver av fellesrådet. I kirkeloven er alle kommuner pålagt et klart ansvar for den lokale kirkes økonomi. Alle menigheter hører til i et prosti og i et bispedømme og står under tilsyn av en biskop. [...] Kirkemøtet er Den norske kirkes øverste representative organ. Kirkerådet er Kirkemøtets utøvende organ. I Den norske kirke har biskopene, hver for seg og som bispemøte, et særlig ansvar for å bevare enheten og samholdet i kirken, ikke minst å verne om kirkens enhet i tro og bekjennelse. (Kirkemøtet, 2004, s. 4–5)

Den norske kirke har lang historie som statskirke inntil den formelle oppløsningen i 2012. I trossamfunnsloven som trådte i kraft i 2021 defineres kirken som en demokratisk og landsdekkende folkekirke. *Den norske kirkes oppdrag og identitet* (Kirkemøtet, 2004, s. 7) beskriver folkekirken slik i punkt 26:

Som folkekirke forholder Den norske kirke seg til allmenne livserfaringer i samfunnet, og søker i sitt gudstjenesteliv og i sin øvrige virksomhet å reflektere menneskelivet i sitt mangfold. Omtalen av Den norske kirke som folkekirke er samtidig uttrykk for en visjon, at Den norske kirke ønsker å ha en breddeprofil. Den ønsker at hele befolkningen skal få del i kirkens tjeneste og forkynnelse. Som folkekirke vil den understreke sammenhengen mellom hverdagsliv og kristenliv. Den ønsker med sin virksomhet å være integrert i lokalsamfunnets liv og hendelser. Den ønsker at kristen tro og livstolkning skal prege både dagligliv og høytid.

Kirkeprofesjonenes praksis tar utgangspunkt i og skal realisere dette oppdraget. Disse profesjonene kan omtales som vigslede stillinger, tjenestegrupper eller kirkefagstillinger. Det er prest, diakon, kateket og kantor med hver sine spesialiseringer og kompetanser. Som styringsorgan har menighetsrådene virksomhetsansvar for kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni. Ifølge trossamfunnsloven § 11 opptrer menighetsrådet på vegne av soknet såfremt myndigheten ikke er tillagt annet organ. I menighetsrådet sitter også sokneprest med et særlig ansvar for forkynnelse av evangeliet og forvaltning av sakramentene, med gudstjenestelivet som sentrum. Like fullt ivaretas arbeidsområdene i det daglige av profesjonene.

Det er viktig for meg at profesjonene ikke sees som et isolert fenomen, men som innvevd i en særskilt organisatorisk kontekst. Likevel har boken to tydelige avgrensninger som skyldes nødvendighetshensyn med tanke på et klarere sikte. Av hensyn til bokens fokus og rammer har jeg valgt å ikke skrive om frivillighet. Menighetene har både lønnede og ulønnede medarbeidere. Frivillige engasjerer seg sammen med profesjonsutøverne. Det skjer på arbeidsfeltene hvor de respektive profesjonene har et lederansvar, jf. tjenesteordningene § 2. Det foregår nå en satsing på frivillighet i Den norske kirke, og temaet vil trolig styrkes i årene som kommer. Ledelse og organisering av frivillige, samt profesjonsutøvernes rolle, bør følges opp i en annen utgivelse. Bokens fokus på profesjoner innebærer også at jeg ikke ser nærmere på øvrige yrkesgrupper i kirken. Men andre yrkesgrupper trekkes flere steder i boken inn gjennom deres samhandling med profesjonene, særlig trosopplærere.

Når det gjelder balansen mellom bruk av eksempler fra de ulike profesjonene, bærer boken preg av at presteprofesjonen hittil har fått mest

oppmerksomhet i empirisk kirkeforskning (Sirris & Askeland, 2021a, s. 13). Men fokuset på disse fire profesjonene – prest, diakon, kateket og kirkemusiker – skyldes tydelige fellestrekk som bidrar til at de danner en særskilt kategori og en tydelig enhet (se kapittel 2 og 3). Vigsling utgjør et felles fundament for de fire profesjonene. Vigslingen er gyldig i hele kirken, og utføres i Den norske kirke av biskopen (Bispemøtet, 2010). Hvordan kan vigslingen forstås? Vigsling er en gudstjenestelig handling hvor kirken innsetter til tjeneste. Vigslingen formidler for det første kall, idet kirken bekrefter å ha funnet den som vigsles egnet til tjeneste. Den som vigsles lover å utføre tjenesten i troskap mot kirkens lære og oppdraget som er gitt i tjenesten. For det andre er vigslingen velsignelse og en karismatisk handling hvor menigheten ber Ånden gi den vigslede sine gaver. For det tredje er vigsling sendelse, siden den ikke er tidsbegrenset, men sikter mot livslang tjeneste (Jordheim, 2011, s. 163).

En annen fellesnevner for kirkeprofesjonene er fastsatte kvalifikasjonskrav og tjenesteordninger kun for disse fire gruppene. Diakon, kateket og kantor ledes av kirkeverge, mens prest ledes av prost. Det er altså ulik leder for profesjonene, og likheten i vigsling er et nytt fenomen. Det er kun prestens oppgaver man ikke kan ansettes fast for å ivareta, uten vigsling. Vigsling av kontorer er i praksis frivillig, vigsling til prest er nødvendig. Mens utforming av vigslingsordninger er lik for diakon, kateket og kantor, er den noe annerledes for prester. Det er altså både likheter og forskjeller mellom de fire profesjonene, noe som vises gjennom formålsparagrafen (§ 2) i de respektive tjenesteordningene hvor stillingene defineres:

*Kirkens diakonale tjeneste* har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød. Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

*Kirkemusikktjenesten* har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten. Kantoren har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

*Kirkens undervisningstjeneste* har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til

etterfølgelse. Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

*Presten* skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger, b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring, c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid. Presten skal også utføre andre gjøremål som er eller måtte bli pålagt ved lov eller bestemmelse av Kirkemøtet. Presten skal forberede ovennevnte gjøremål og sette av nødvendig tid til studium og personlig fornyelse.

Videre i dette introduksjonskapitlet redegjør jeg for sentrale begreper og problemstillinger i boken. Jeg posisjonerer først boken innenfor profesjonsstudier og gir en kortfattet forskningsoversikt gjennom en litteraturgjennomgang som tydeliggjør bokens vitenskapelige bidrag. Avslutningsvis presenteres de enkelte kapitlene og deres plass i bokens prosjekt.

## Profesjons sosiologiske perspektiver

### Hva er en profesjon?

Ordet 'profesjonell' brukes i dagligtalen ofte som motsetning til 'amatør'. Profesjonell har en positiv valør, siden det uttrykker forventninger til en kvalitetsstandard. Begrepet impliserer ekspertise og anerkjennelse av kompetanse. Å bli ansett som profesjonell, medfører en autoritet som gir legitimitet fra andre og som bygger opp under en faglig selvforståelse. Profesjon er det sentrale begrepet i denne boken og trenger en foreløpig avklaring. Profesjonsforskerne Anders Molander og Lars Inge Terum (2008b, s. 20) forstår profesjon som yrkesmessig organisering av arbeid, eksempelvis leger, sykepleiere, ingeniører og lærere. Et yrke er ifølge Max Weber (1978) et sett av kompetanser, spesialiseringer og arbeidsoppgaver som brukes for kontinuerlig forsørgelse. Med andre ord er et yrke et fast, kvalifisert lønnsarbeid man kan leve av. Selv om profesjon er forstått på ulike måter, er profesjoner yrker som utfører tjenester på grunnlag av spesialisert, høyere utdanning og teoretisk, forskningsbasert kunnskap. Jeg forstår profesjoner i kortform som ekspertyrker eller kunnskapsbaserte yrker, og slutter meg til et utbredt syn innenfor profesjonsstudier som

fremhever særskilte kriterier for profesjoner (Brante, 2011, s. 5; Freidson, 2001, s. 180; Molander & Terum, 2008a, s. 18–20):

- 1) Profesjonene har en vitenskapelig kunnskapsbase ervervet gjennom en lengre høyere utdanning som kombineres med skjønnsutøvelse. Dette gjør at profesjonene ivaretar ekspertise og spesialistkompetanse. Kunnskapen er opparbeidet og utviklet over lengre tid, noe som kan gjøre den mindre tilgjengelig og mer eksklusiv. Hva som er lang utdanning, kan diskuteres. Noen mener fem år, mens andre holder på tre år (Otterlei, 2018, s. 35). Skjønnsutøvelse i profesjonspraksiser strekker seg ut over regler og standarder.
- 2) Profesjonene ivaretar et verdibasert samfunnsoppdrag.
- 3) Profesjonene har monopol i betydningen kontrollert arbeidsmarked som fordrer sertifisering og kvalifikasjoner. Eksempelvis bruker den amerikanske sosiologen Andrew Abbott (1988) begrepet juridiksjon, råderett. Dette står i motsetning både til markedet, hvor tilgjengelighet er sentralt, og til brukerstyring og brukervalg. Profesjonene kan bare fylles av personer med en særskilt utdanning, og de har beskyttede titler.
- 4) Profesjonene har utstrakt autonomi, frihet og individuelt ansvar.
- 5) Profesjonene har etiske retningslinjer og er organisert i kollektive sammenslutninger som fagforeninger.

Språklig er termen profesjon avledet av det latinske *professio*; ‘å erklære offentlig’ eller ‘offentlig erklært erverv’. Det henspiller på en normativ og etisk dimensjon, nemlig å tjene andres og fellesskapets interesser. Dette omtales gjerne som en samfunnskontrakt hvor profesjoner har fått oppgaver og ansvar for å fremme et offentlig gode. Dessuten kan profesjoner også forstås ut fra en kognitiv dimensjon som synliggjør deres kunnskapsmessige selvråderett. Dette peker på juridiksjonen; profesjoners kontroll over et gitt område i form av «en eksklusiv rett til å utføre bestemte arbeidsoppgaver og å gjøre det i tråd med egne faglige standarder» (Eriksen & Molander, 2008, s. 161–162). Profesjon er en yrkesgruppe med vitenskapelig kunnskapsgrunnlag som er sertifisert gjennom utdanning og kvalifikasjon til å ivareta et bestemt sett av oppgaver.

Profesjonsbegrepet kan også brukes i grensesetting overfor andre yrker ved å lukke eller åpne arbeidsfeltet samt utøve en viss kontroll over eget arbeid.

Profesjonalisering refererer til prosesser hvor yrker utvikler sterkere profesjonstrekk. Motsatt uttrykker avprofesjonalisering eller deprofesjonalisering henholdsvis stor eller delvis svekking av profesjonstrekk. Slike prosesser kan utforskes gjennom historiske studier som påviser endringer over tid. Mens prester tradisjonelt har blitt regnet som en profesjon, har også diakoner, kateketer og kantorer de siste tiårene utviklet seg til profesjoner (kapittel 3). Grunnet økt profesjonalisering av en rekke yrker på 1900-tallet, er det enighet om at mange yrker har profesjonskriterier, men i større eller mindre grad. Det er ikke slik at profesjon består av et helhetlig sett kriterier som enten oppfylles eller ikke. Noen yrker har sterkere preg av profesjonskjennetegn enn andre. Lenge regnet man eksempelvis sykepleiere og sosionomer som semiprofesjoner, altså ikke fullverdige profesjoner. Et slikt skille var utbredt i norsk samfunnsforskning fra 1960-tallet gjennom de profesjonssosiologiske studiene til Ulf Torgersen (1972) og Vilhelm Aubert (1976). Mens Torgersen knyttet utdanning og yrkesmonopol uløselig sammen og opererte med strenge profesjonskriterier, var Aubert mer pragmatisk og anså profesjon som et gradsspørsmål (Slagstad, 2014, s. 23). Profesjon kan altså forstås både som en idealtipe, en rendyrking av noen trekk, og som en skala (Molander & Terum, 2008b, s. 17).

I lys av denne forståelsen er eksempelvis trosopplærere i Den norske kirke strengt tatt ingen profesjon, siden stillingen verken krever egen utdanning eller har standardiserte kompetansekrav. I praksis vil ofte lærere fylle denne stillingen. De forlater da sin lærerprofesjon i skoleverket og går inn i en nyere yrkeskategori som kirkelig trosopplærer. Men det er fastsatt kompetansekrav for menighetspedagoger, selv om det ikke nødvendigvis innebærer et vitenskapelig kunnskapsgrunnlag. For menighetspedagoger og kateketer utgjøres det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget av pedagogiske og teologiske fag. Tilsvarende har mange diakoner sykepleiefaglig utdanning eller sosialt arbeid «i bunn» før de kvalifiserer seg gjennom masterstudiet i diakoni. Diakonivitenskap har tydelige komponenter fra teologi og samfunnsvitenskap. Derimot er stillingene

som kirkeverge og daglig leder profesjonsnøytrale og i prinsippet åpne for at den kandidaten kirkelig fellesråd finner mest egnet, kan tilsettes. Det er flere steder hvor en utdannet teolog med presteerfaring arbeider som kirkeverge – og i varierende grad trekker veksler på egen profesjonsbakgrunn som teolog inn i kirkevergejobben. Eksemplene viser at det altså ikke er vanntette skott (se kapittel 3). Kompetanser er ikke fullstendig bundet til profesjoner, men kan gå over grenser eller være overlappende mellom yrkesgrupper. I slike grenseområder kan det også utvikles hybride kompetanser, roller og identiteter (Sirris, 2019a). I et moderne arbeidsliv er jobbskifte og omskolering blitt vanligere. Etterutdanninger, omskolering og bytte av yrke, *second career*, bidrar også til å gjøre grensene mer flytende. Profesjon som idealtipe og som skala er like fullt analytisk nyttige verktøy som må presiseres og justeres i møte med den empiriske virkeligheten.

## Profesjonsstudier

Hva betyr det at boken plasserer seg innenfor fagfeltet profesjonsstudier? Profesjonsstudier er en samlebetegnelse på alle typer vitenskapelige studier med profesjoner, profesjonsutøvelse og profesjonsutøvere som sitt gjenstandsområde. Det brukes et bredt spekter av metodiske og teoretiske tilnærminger på dette forskningsfeltet (Molander & Terum, 2008a, s. 13). Profesjonsstudier kan ta utgangspunkt i en eller flere forskjellige disipliner og utgjør dermed et tverrfaglig felt. Pedagoger, psykologer, historikere, statsvitere og økonomer har sine respektive innsteg (Slagstad & Messel, 2014). Det er særlig sosiologer og organisasjons- og ledelsesforskere som har studert de organisatoriske aspektene ved profesjonene.

Denne boken handler primært ikke om profesjonspraksiser, men om det organisatoriske aspektet ved profesjonene. Distinksjon mellom profesjoners performative og organisatoriske sider er derfor viktig for boken (Molander & Terum, 2008a, s. 18). Det performative omhandler praksis i form av eksperttjenester, altså hva profesjonene gjør når de anvender teoretisk kunnskap med bruk av skjønn for å løse praktiske problemer. Profesjonsutøvelsen handler om hva som kjennetegner selve arbeidsutførelsen, hva profesjonsutøverne gjør i jobben. Profesjonell

yrkesvirksomhet består av tjenesteyting. Her inngår både konkret individuell oppgaveløsning og samhandling, siden profesjonspraksis kjennetegnes av å skje i interaksjon med andre og baseres på tillit.

Det performative profesjonsaspektet og fokuset på profesjonelt arbeid er naturligvis vesentlig i de respektive profesjonsutdanningene. Her er profesjonsfag i sentrum, eksempelvis teologi, diakoni, katekettikk og kirkemusikk som sådan. Det fremtrer her mer som håndverksfag som direkte og indirekte bygger på et kunnskapsgrunnlag. Ekspertise og kompetanse omhandler praksis og oppgaveutførelse, altså et performativt aspekt. Dette gir en innsideforståelse, siden perspektivet er praksis og yrkesutøvelsen. Det handler om aktørkompetanse i form av yrkesutøvere som bruker kunnskap i situerte kontekster i deres daglige praksis, på et mikronivå. Til forskjell fra profesjonsfaglige studier gir profesjonsstudier et utenfraperspektiv på et makronivå, basert på det Molander og Terum (2008a, s. 23) kaller beskrivende og analyserende kommentatorkompetanse: «Mens profesjonsfagernes formål er å bidra til god profesjonsutøvelse, er formålet med profesjonsstudier å utvikle kunnskap om profesjoner, profesjonsutøvelse og profesjonskunnskap.»

Til forskjell fra det performative aspektet konsentrerer det organisatoriske aspektet seg om rammer, kontekst og ledelse av profesjonelt arbeid. Men i praksis er det vanskelig å skille skarpt mellom de organisatoriske og performative aspektene. En analyse av en profesjon forutsetter en viss kunnskap om praksisen, selv om innsteget og formålet er organisatorisk. Hvordan perspektivene kan spille sammen, blir tydelig når jeg eksemplifiserer gjennom min egen forskerrolle. Som nevnt i forordet, har jeg både intern kunnskap som profesjonsutøver og arbeidstaker som prest og kantor i tillegg til å ha undervist i begge disse profesjonsutdanningene. Jeg trekker vekslers på egen aktørkompetanse og innsidekunnskap om kirkefeltet på grunnlag av egen arbeidserfaring i begge profesjonene. Min eksterne kunnskap og kommentatorkompetanse bygger på masterutdanning og ph.d.-studier samt forskning på profesjonene i et organisasjons- og ledelsesfaglig perspektiv. Jeg har de siste årene også hatt lederstilling med personalansvar i akademia. Jeg er derfor vel kjent med å være arbeidsgiver for yrkesgrupper som kan beskrives som kunnskapsarbeidere og ligner profesjonsutøvere.



Et premiss i denne boken, er at ledelse er kontekstavhengig og må tilpasses en rekke faktorer. Det betyr at min antakelse er at ledere av profesjonell virksomhet må ha en viss kjennskap til profesjonsfagene og særtrekk ved profesjonene som skal ledes. Hvilken kjennskap i nivå og omfang som ideelt og praktisk er hensiktsmessig, er et sentralt spørsmål som drøftes i boken. I sentrum av temakomplekset profesjon og ledelse, møter vi spørsmålet om autoritet. Nærmere bestemt gjelder det forholdet mellom organisatorisk kontroll gjennom ledere og systemer på den ene siden, og profesjonenes autonome selvstyre på den andre siden. De fleste profesjonsutøvere arbeider i organisasjoner, og spenninger mellom organisasjon og profesjon er velkjent. Det gjelder særlig temaer som faglig selvstendighet, autonomi, og typer og grad av kontroll og tilsyn med profesjonene og deres arbeid. Det er slike organisatoriske sider ved profesjon som er i søkelyset i herværende bok.

Organisasjonsbegrepet utfoldes i kapittel 2, men trenger en foreløpig definisjon. Med organisasjon forstår jeg «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og for å realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Ledelse kan bredt defineres som en prosess hvor man utøver innflytelse som sikter på å oppnå mål gjennom andre. Ledelse er «prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som trenger å bli gjort og hvordan, og prosessen med å tilrettelegge for individuelle og kollektive innsatser for å oppnå felles mål» (Yukl, 2013, s. 6). Denne forståelsen kan suppleres med en ledelsesforståelse som tydeliggjør meningsdanning: Ledelse handler om «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf, 2012, s. 13). Jeg fastholder at begge aspekter i ledelse, måloppnåelse og meningsdanning, er viktige i møte med profesjonsutøvere (se kapittel 10 om verdi-basert ledelse).

## Profesjon og ledelse i nyere forskning

Hvilken forskning har ledet til denne boken – og hva søker den å utvikle? Profesjon og ledelse i Den norske kirke er hittil ikke systematisk behandlet. Jeg forsøker ikke i dette innledningskapitlet å sammenstille fragmenterte forskningsbidrag og empiri til et helhetlig bilde. De enkelte

kapitlene bidrar derimot med foreliggende forskning og litteratur til sine respektive temaer. Dette introduksjonskapitlet viser hvordan boken er en videreutvikling av tre nyere utgivelser som tematiserer de organisatoriske aspektene ved profesjon eller ledelse allment eller i kirkekontesten, men som ikke gjør dette samlet (Døving et al., 2016; Sirris, 2019b; Sirris & Askeland, 2021b). To utgivelser er antologier som tar mål av seg å sammenstille kunnskap og presenterer seg som nyskapende på sine felt. Den tredje er en doktorgradsavhandling. Når det gjelder det performative aspektet ved kirkelige profesjoner, altså profesjonsfag og yrkesutøvelse, finnes en rekke studier med litteraturoversikter (Johnsen & Afdal, 2020; Nygaard, 2015; Saxegaard, 2017; Sirris, 2019b). I det følgende tar jeg for meg det som er denne bokens anliggende, det organisatoriske aspektet ved profesjonene, ved å presentere de tre utgivelsene og dermed posisjonere denne boken i en problemkontekst.

## Profesjon og ledelse

Den ene utgivelsen som jeg bygger videre på, er antologien *Profesjon og ledelse* (2016), redigert av profesjons- og ledelsesforskerne Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Elise Lossius Storvik. Antologien inneholder bidrag fra norske forskere, hvorav de fleste er tilknyttet Senter for profesjonsstudier eller Handelshøgskolen ved Oslomet. Antologien ligger tematisk nær herværende bok, men er tydeligere innrettet mot ledelsesfaget. Noen kapitler har et institusjonelt perspektiv på ledelse, kompetanse og autonomi. Antologien tar ikke for seg kirkelige organisasjoner, men ser både på næringslivsorganisasjoner og offentlige organisasjoner som barnehage, skole, helse, Nav, kultursektoren og universiteter. Et viktig poeng i *Profesjon og ledelse* er at profesjoner som profesjonsfag er mye studert, men ledelse av profesjonsutøvere og profesjonsutøvere som ledere er lite utforsket. Redaktørene slår fast at det mangler systematisk kunnskap på området, og at det trengs mer forskning om temaet både i Norge og internasjonalt (Døving et al., 2016, s. 14). Deres bok møter mangelen gjennom tre temaområder: ledelse sett fra profesjonsutøvernes side, profesjonsutøvere som ledere, og rekruttering til lederstillinger.

Forfatterne tar utgangspunkt i en velkjent aforisme: Å lede profesjonsutøvere er som å gjete katter (Raelin, 1986). Ut fra beskrivelsen av profesjoner jeg har gitt i det foregående, følger at det er vanskelig å lede profesjonsutøvere. Det er med andre ord en antatt konflikt mellom profesjon og organisasjon. Et kjernesporsmål er hvordan autonomi kan ivaretas samtidig som noen har en formell lederfunksjon. Selvstyring var tradisjonelt profesjonenes ledelsesform, men de er nå i all hovedsak lønnsmottakere (Freidson, 2001). Mange arbeider i offentlig sektor og er underlagt ledelse og styringssystemer. Døving et al. (2016) påpeker alternativer for ledelse i form av selvledelse, veiledning og kollegialitet. En begrepsfesting som er gjort av den kanadiske organisasjons- og ledelsesforskeren Henry Mintzberg, er mye sitert i litteraturen som behandler profesjon og ledelse (se kapittel 2). Mintzberg (1989) beskriver det profesjonelle byråkratiet, eksempelvis høyere utdanning og helseorganisasjoner, til forskjell fra maskinbyråkratier som produksjonsbedrifter og fabrikker. Profesjonelle verdier og standarder er styrende for virksomheten, vel så mye som regler, noe som gir profesjoner et islett av byråkrati. Sentrale kjennetegn er vektlegging av tjenesteproduksjon, desentralisering, spesialisering og styring gjennom definerte krav til kvalifikasjoner. Det innebærer standardisering av kunnskap og kompetanse fremfor regelstyring eller målstyring.

*Profesjon og ledelse* (Døving et al., 2016) gir gode innsikter i ledelse av profesjoner. Ikke minst er en sentral problemstilling hvordan profesjoner kan ledes både ut fra deres egne behov og organisasjonens behov. Men kirkefeltet faller altså utenfor antologiens empiriske område. Som jeg kommer tilbake til i kapittel 3, har kirkelige profesjoner i liten grad vært gjenstandsområde for profesjonsstudier så langt. Den mangelen synliggjør behovet for en studie av profesjon og ledelse i en kirkelig kontekst.

## Kirkelig organisering og ledelse

*Kirkelig organisering og ledelse – et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (2021b), redigert av undertegnede og ledelsesforskeren Harald Askeland, gir en oversikt over kirkeorganisasjonens kompleksitet. I antologiens første del gjøres det rede for organisering, rammer og kontekst gjennom perspektiver på kirken som fellesskap, organisasjonsfaglige

forskningsperspektiver, demokrati og institusjonelle rammer. I den andre delen følger kapitler om ledelse, en modell for institusjonell ledelse, konflikter som ledelsesutfordring, lederroller og ledelsespraksiser.

Boken tar utgangspunkt i en kirke i endring. Både indre og ytre reformer har de siste tiårene preget kirken. Inntil 2012 var Den norske kirke en statskirke. Den er i fortsettelsen til dels innvevd i offentlig forvaltning, og har kommune og stat som finansieringskilder. Som selvstendig folkekirke har den utviklet egne organisatoriske trekk og inntatt en tydeligere plassering i sivilsamfunnet. Utviklingsprosessene har gjort at Den norske kirke fremstår som kompleks og komplisert (Sirris & Askeland, 2021b) og kan kalles en multistandardorganisasjon (Røvik, 1998). Det innebærer at kirken inneholder og består av en rekke ulike former og standarder, men også at kirken håndterer og veksler mellom disse (se kapittel 2). Eksempelvis skal kirken balansere det å være kongresjonal, synodal og episkopal. Dette er prinsipper som betegner henholdsvis menighetens selvstendighet, rådsstrukturen slik den uttrykkes i Kirkemøtet og Kirkerådet, og biskopenes rolle (Askeland, 2021a). At kirken er både demokratisk og profesjonspreget, kan også inneholde spenninger. Antologien representerer ingen ukritisk import, men kontekstualisering. Den vektlegger empiriske studier for å utvikle «dialog mellom det særegne i kirkekonteksten og allmenn forskningslitteratur og teoriutvikling» (Sirris & Askeland, 2021a, s. 14). Antologien har fire hovedbidrag (Sirris & Askeland, 2021a, s. 26) som jeg kort gjengir for å posisjonere herværende bok:

*Kirkelig organisering og ledelse* gir et rammeverk og et helhetsperspektiv på organisering og ledelse i Den norske kirke. Lokale kirkelige ledere som prester, proster og kirkeverger er prioritert fremfor hva og hvem som ledes i et profesjonsperspektiv. Profesjonalisering i kirken omtales som en hovedtrend ved siden av demokratisering og korporativisering (Sirris & Askeland, 2021b, 75). Vel å merke gjelder profesjonaliseringen primært her arbeidsgiverfunksjonen som daglig leder etter innføringen av kirke-loven av 1996, og opprettelsen av KA Arbeidsorganisasjon for kirkelige virksomheter. Fremveksten av menighetsstabene omtales også (2021b, s. 66). Veksten i antall ansatte gir behov for økt organisering og ledelse, men også samhandling. Selv om boken beskriver hvordan utviklingen i

Den norske kirke har gitt mer interaksjon og samhandling mellom nivåer og aktører, utfoldes ikke dette perspektivet. Det er derfor behov for en bok som utdyper hva og hvem som organiseres og ledes, altså profesjonene.

*Kirkelig organisering og ledelse* tar dessuten utgangspunkt i at ledelse er en organisatorisk forankret funksjon fremfor individuelt lederskap. Ved å knytte ledelse så tett mot organisatoriske posisjoner med arbeidsgiveransvar, faller profesjonenes tradisjonelle fagledelse utenfor horisonten. I antologien er ikke profesjonene utfoldet som sådan, selv om presteprofesjonen er tydelig både som de som blir ledet og som ledere. Mens antologien legger vekt på organisering som institusjonelt rammeverk, ser denne boken på profesjon som uttrykk for organisering og implikasjoner for ledelse.

Det tredje anliggendet er en historisk interesse for utviklingstrekk hvor bakgrunnen til dagens kirkeorganisasjon forklares. Denne boken prioriterer derimot samtidsfenomener og perspektiver på profesjonene fremfor historiske utviklingstrekk. Jeg vektlegger også dimensjoner ved de kirkelige profesjonene og implikasjoner for ledelse.

Som et fjerde punkt gir boken innsikt i allmenne og kontekstuelle trekk ved kirkelig organisering og ledelse. Mitt prosjekt er parallelt, men retter i stedet søkelyset mot allmenne og kontekstuelle trekk ved kirkelige profesjoner. Jeg har også en ambisjon om å bruke et teoretisk begrepsapparat fra ledelses- og organisasjonsfagene i dialog med kirkekonteksten, men trekker i langt sterkere grad veksler på profesjonsteoretiske begreper.

*Kirkelig organisering og ledelse* utgjør dermed en viktig del av bakgrunnen for herværende bok. I likhet med antologien, tar denne boken for seg kirkekonteksten som empirisk felt. En viktig fellesnevner mellom alle tre utgivelsene denne boken bygger på, er institusjonell teori som jeg utdyper i kapittel 4. En foreløpig definisjon er at *institusjon* forstås som vedvarende mønstre av atferd. I min studie er de to sentrale institusjonene profesjon og ledelse. Disse er blitt institusjonalisert, de har etablert seg i former som er krevende å endre. De er innarbeidet. Jeg studerer møtet mellom profesjon og ledelse som *institusjonelle logikker* (Thornton et al., 2012). Logikk er mer enn å en måte å tenke på. Det innbefatter også praksiser og identiteter. Logikker kan forstås som et sett med spilleregler i en gitt kontekst. Logikker avgjør hvilke temaer og problemer

som er viktige, og hvilke svar og løsninger som gis. De gir retningslinjer for handling og hjelper i meningsdanning (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804). I organisasjoner omformer og endrer individer institusjoner som profesjon og ledelse. Dette kan studeres som institusjonelt arbeid. Organisasjonsforskerne Thomas Lawrence og Roy Suddaby (2006, s. 215) definerer det som aktørers intensjonelle handlinger som har som mål å skape, bevare eller endre institusjoner.

## Profesjonslogikk og styringslogikk

Det tredje grunnlaget for denne boken er doktoravhandlingen min, *Managers negotiating identities. Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations* (Sirris, 2019b). Her studerte jeg virksomheter som tradisjonelt har vært bemannet og ledet av profesjonsutøvere, mellomledere i et sykehus og proster i Den norske kirke. Sentrale begreper er profesjonsutøvers og ledes identiteter og roller, profesjonslogikk og styringslogikk. Tematikken er direkte relevant for fokuset i denne boken, og beskrives derfor noe mer inngående enn de to foregående bøkene av Døving et al. (2016) og Sirris og Askeland (2021).

Doktoravhandlingen tok utgangspunkt i ledes daglige arbeid og erfaringer. Profesjonsutøvere har vært i opposisjon til andre måter å kontrollere og styre arbeid på. Innenfor profesjonen har man i høy grad praktisert fagledelse. Lederposisjoner eller -funksjoner avledes av kollegiet i den forstand at lederen er fremst blant likemenn. Det er en forutsetning at lederen har høy faglig kompetanse og tilhører samme profesjon. Her kombineres gjerne ledelse med å fortsette med faglig arbeid. I monoprosjonelle kontekster er dette mulig, men hva når det blir flere profesjoner i samme organisasjon? Alle kan ikke ledes av en av sine egne. Problemstillingen var: I en kontekst av institusjonell endring, hvordan forhandler ledere sin profesjonsidentitet og lederidentitet?

Studien bidro med empiriske beskrivelser av ledere i kontekster kjennetegnet av sameksisterende profesjonslogikk og ledelseslogikk. Den utviklet også et teoretisk rammeverk for hvordan ledere forhandler identiteter. Avhandlingen utfoldet følgende argument: Reformen i

organisasjoner representerer institusjonelle endringer som preger mønsteret av sameksistens mellom en profesjonslogikk og en ledelseslogikk. Spenninger utløser institusjonelt arbeid hvor lederne konstruerer nye konfigurasjoner av profesjonsidentiteter og lederidentiteter. Jeg analyserte hvordan dette skjer i praksis og hvorvidt utfallet av disse forhandlingsprosessene er hybridisering (Noordegraaf, 2015).

Bakgrunnen for det hele er at moderne organisasjoner er blitt mer komplekse. Det skal godt gjøres å arbeide et sted uten å samarbeide med personer som tilhører andre profesjoner. Ledelse, i betydning *management*, er generisk – i prinsippet profesjonsnøytral. Det er andre kompetanser som vektlegges, for eksempel administrativ, relasjonell og strategisk. Forholdet mellom profesjon og ledelse ble aktualisert av *new public management*-reformene (NPM) som ble innført i norsk offentlig sektor fra 1980-tallet. *New public management*-reformer forsøkte å øke effektivitet ved å styrke lederes styring over profesjonelt arbeid (Lægred & Christensen, 2011). Managerialisme eller *management* er også en egen logikk. Effektivitet og hierarki vektlegges gjennom linjeledelse, og indikatorer er budsjetter og kontroll gjennom styring. Det har blitt mer planlegging og rapportering. NPM hviler på økonomisk effektivitet, og enhetlig ledelse, linjeorganisering hvor lederen i en organisatorisk enhet gis totalansvar. *Management* assosieres med planlegging gjennom målstyring og tilhørende rapportering. *Management* ble innført gjennom reformbølgen NPM, som hentet modeller og ideer fra privat sektor og importerte til offentlig og ideell sektor. Dette utfordret fagledelse, som ble holdt for å favorisere egen profesjon, ha lite strategi og mangle en helhetlig forståelse for organisasjonen.

Jeg valgte å studere en særskilt type ledere som kombinerer og balanserer profesjon og ledelse. Jeg antok at det er dilemmaer i dette møtet – for eksempel som å prioritere administrasjon fremfor profesjonsfaglige oppgaver. Videre var det grunn til å regne med dilemmaer gjennom tillit til profesjonene kontra det å utøve kontroll og ettersyn. Noen organisasjoner velger å løse slike spenninger ved å plassere profesjonsutøvere i lederposisjoner. Er man selv profesjonsutøver og leder fagfeller, kalles man hybrid profesjonell leder. En hybrid betegner en ny kombinasjon av to elementer man vanligvis finner atskilt. Utfallet er noe innovativt nytt.

Slike hybrider er «tospråklige» og forventes å bygge broer mellom begge sfærer; profesjon og ledelse. Dette kan for eksempel være en lærer som arbeider som rektor ved en barneskole, eller en sykepleier som leder en sykehusavdeling. Lederstillingene er da avhengige av lederens egen profesjonsbakgrunn. Det finnes også ledere som er profesjonsnøytrale, eksempelvis en psykolog som leder en menighetsstab eller en økonom som leder sosialt arbeid.

Videre analyserte jeg i avhandlingen hvordan ledere fortolker og håndterer logikker gjennom identitet. Som hybridledere vet vi at de gjør det per definisjon, men mindre om hvordan det foregår. Jeg påviste både at det er et pågående identitetsarbeid, og hvordan dette manifesterer seg. Avhandlingen bidro med ny kunnskap om hvordan konstellasjoner av logikker utspiller seg på mikronivået. Den søkte også å sammenholde ulike nivåer, samfunn, organisasjoner og individer i god institusjonell tradisjon. Jeg utforsket hvordan hybridledere blir mer ledere og mindre profesjonsutøvere. Studien har også praktiske implikasjoner, og begynner og slutter med den empiriske lederhverdagen. Den gir ny terminologi og innsikt i spørsmålet: Hvor nære og kjente skal ledere være med fag og kjernevirksomhet?

Spørsmålet er vesentlig, men ikke fullt ut besvart en gang for alle. Det angår både lederne selv, men også profesjonsutøverne. Hvordan forholdet mellom fag og ledelse arrangeres, er en viktig vurdering for organisasjoner. Denne boken utdyper denne problemstillingen og bidrar med et tydeligere profesjonsfokus enn doktorgradsavhandlingens vektlegging av proster som fagledere og arbeidsgiverrepresentanter. Videre har denne boken ikke en monoprosesjonell innretning, men inkluderer, som nevnt, alle de fire kirkelige profesjonene.

## **Bokens struktur og innhold**

Forskningsoversikten viser at fenomenene profesjon, ledelse, organisering og Den norske kirke er behandlet hver for seg eller i ulike kombinasjoner. Ingen har imidlertid undersøkt fenomenene samlet på en systematisk måte. Denne boken har som intensjon å gi et samlet og helhetlig perspektiv som integrerer alle sidene. Underveis i litteraturgjennomgangen har jeg også stilt flere spørsmål som drøftes i kapitlene, for eksempel: Hva



kjennetegner kirkelige profesjoner? Hvilken kompetanse behøves for å lede dem? Hvordan forholder profesjonenes autonomi seg til ledelse? Disse operasjonaliserer hovedproblemstillingen, som besvares delvis gjennom kapitlene og fullstendig i bokens avslutningskapittel: *Hva særpreger profesjoner i Den norske kirke, og hvordan kan kirkelige profesjoner best ledes?*

Boken består av to deler som innrammes av dette introduksjonskapitlet og konklusjonskapitlet. Den første delen (kapittel 2–6) vier først oppmerksomhet til bokens kunnskapsteoretiske fundament, profesjonsstudier og organisasjonsfag. Dernest vektlegges perspektiver på profesjon og interaksjonen mellom profesjoner. Bokens andre del (kapittel 7–10) har et tydeligere søkelys på ledelse av profesjoner.

Med en intensjon om å være praksisnær, tematiserer kapittel 2 kirken som kontekst. Jeg beskriver kirkens organisasjon og kirkelige særtrekk ved å ta utgangspunkt i to aktuelle utfordringer som synliggjør kirken som arbeidsplass, nemlig kirkestreiken og rekruttering til kirkelige yrker. Disse illustrerer hvordan profesjonene er i utvikling. Begge temaene gir innsikt i hvilke arbeidsvilkår de som jobber i kirken kan forvente. Jeg presenterer så noen sentrale funn om hva vi vet om kirken som arbeidsorganisasjon. Deretter følger en kontekstuell tilnærming til kirkelige profesjoner gjennom å utdype begrepene kirkefag, tjenestemønster og vigsling. Disse er særegne for konteksten og teologisk ladet. Gitt denne bokens faglige innretning mot profesjonsstudier og organisasjons- og ledelsesfag, avgrenser jeg meg mot å gå i dybden på tjeneste- og embedsteologi.

I kapittel 3 beskriver jeg bokens teoretiske hovedperspektiv. Her utdyper jeg allmenn profesjonsteori og profesjons sosiologi anvendt i sammenheng med Den norske kirke. Sentrale nøkkelord er verdigrunnlag, autonomi og profesjonsidentitet. Jeg gir også et historisk riss av fremveksten av kompetanse og spesialiseringer på soknenivået i kirken. Prestene er ikke lenger eneste fulltidsansatte, men samarbeider i en stab som omfatter flere profesjoner. Kirkemusikernes vei fra «spillemann til kantor» brukes som eksempel på profesjonalisering, og tilsvarende for de tre øvrige profesjonene. Kapitlet drøfter hvordan profesjonsbegrepet er fruktbart i kirkekonteksten.

Kapittel 4 bidrar også til bokens teoretiske fundament. Her utvides synsfeltet når jeg posisjonerer kirkelige profesjoner i forhold til styring og nettverk. I dette kapitlet gir jeg et institusjonelt perspektiv på profesjonene. Et hovedtema er å forstå kompleksiteten profesjonene befinner seg i ved å drøfte begrepene profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk. Kapitlet viser at det er mange interesser og aktører i kirkekonteksten, og at profesjonene inngår i en rekke roller og relasjoner. Profesjonelt arbeid utøves på ulike arenaer.

Samarbeid og tverrfaglighet tematiseres i kapittel 5 gjennom et profesjonsperspektiv på menigheten. Kapitlet tar utgangspunkt i at kirken har utviklet organisatoriske trekk og er en arbeidsplass. I tillegg samhandler profesjonsutøverne med frivillige og de demokratisk valgte rådene. Økende faglige spesialiseringer krever presise begreper som beskriver ulike former for samarbeid. Jeg drøfter menigheten som en flerprofesjonell arbeidsplass med ulike former for samarbeid. Kapitlet munner ut i implikasjoner for kirkeledere som kan bidra til å tilrettelegge for interprofesjonelt arbeid.

For å forstå og analysere profesjonene i kirken, er det ikke nok å se på oppgaveløsning. Det handler også om synet på arbeidet som et kall. Dette tematiseres i kapittel 6. Å arbeide i kirken beskrives som noe mer enn en betalt jobb. Kirkeansatte er dedikerte og har en sterk identifikasjon med kirken. Kall er et gammelt begrep som har fått en renessanse i moderne organisasjoner. Arbeidet blir ansett som et sted for meningsdanning og for å realisere sin tro og sitt autentiske selv. Kapitlet drøfter kallsbegrepet og relaterer det til kunnskapsarbeidere og profesjonene. Jeg presenterer empiriske studier om kall i Den norske kirke og diskuterer disse studiene i lys av allmenn ledelseslitteratur.

Del 2 av boken har et tydeligere ledelsesaspekt. I Den norske kirke er profesjonenes tradisjonelle fagledelse sammenlignet med *management* (Sirris, 2018a). Dette tematiseres særlig i kapittel 7 om presters ledelsesidealer. Jeg tar opp en sentral utvikling i Den norske kirke; innføringen av en styringslogikk som møter en profesjonslogikk. Denne siste kan forstås som en embetsmannslogikk som prester tok med fra statlig prestetjeneste med selvstendige embeter. Prestene hadde et stort rom for faglig skjønn og klare forpliktelser. Jeg drøfter utvalgte empiriske studier

som har identifisert ulike ledelsesidealer som springer ut av styrings- og profesjonslogikkene. Et tema er hvordan en styringslogikk og en profesjonslogikk hybridiseres i ledelsesidealer for prester i Den norske kirke. Pastoral ledelse er et eksempel på kirkelig ledelsesideal som er utviklet basert på profesjon og kollegial ledelse. *Management* har til forskjell blitt implementert gjennom nylige reformer og kjennetegnes av en styringslogikk. Jeg illustrerer møtet mellom de to logikkene med prostereformen (2004) og arbeidstidsavtalen for prester (2016) som etter min vurdering representerer en deprofesjonalisering.

Profesjon dreier seg også om kontroll over arbeid. Makt er derfor et fenomen som henger tett sammen med profesjonene. I kapittel 8 diskuterer jeg konseptualiseringer av makt og autoritetstyper i kirkekonteksten. Reformen har destabilisert tradisjonelle autoritetsmønstre. Jeg viser hvordan profesjoner, ledere og organisasjoner både er subjekt og objekt for makt. Dette er særlig tydelig i diskursen som viser overgangen fra *responsibility* til *accountability*. Jeg argumenterer for at autoritet, som situert, blir forhandlet. Jeg illustrerer dette med å bruke en case av hybride profesjonelle ledere. Økt ledelse er basert på legal-rasjonell og normativ autoritet som tilrettelegger for identitetsregulering og innsidekontroll, ikke minst i religiøse organisasjoner. Hybride profesjonelle ledere kan trekke veksler på ulike autoritetsformer, men er bundet av sitt organisatoriske mandat.

Når mennesker møtes, oppstår utveksling av innovative ideer. Det gjelder ikke minst når frivillige i nettverk møter profesjonsutøvere, kollegium. Dette tas opp i kapittel 9 om ledelse av innovasjonsarbeid i menigheten. Innovasjon er blitt et populært ord i moderne organisasjoner og brukes også i Den norske kirke. Jeg drøfter innovasjonsbegrepet i relasjon til endringskapasitet i kirkekonteksten, sammen med andre endringsbegreper. Jeg argumenterer for at innovasjon er en dynamisk og interaktiv tilnæringsmåte for å utvikle menigheter. Kapitlet beskriver innovasjon som et prosessuelt arbeid særpreget av å være fornyende, involverende, praksisorientert og kontinuerlig. Videre påpeker jeg hvordan ledere er ansvarlige for å tilrettelegge og sikre innovasjonsarbeid ved å etablere strukturer og en støttende kultur.

I kapittel 10 redegjør jeg for en sentral dimensjon ved profesjoner og Den norske kirke, nemlig verdier. Jeg drøfter også verdibevisthet og verdibasert ledelse som antas å være særlig hensiktsmessig i møte med profesjoner. Jeg kontekstualiserer disse begrepene ved å knytte dem til de kirkelige profesjonene. Gjennom å presentere nyere forskning om hvordan kirkeansatte ønsker å ledes, får profesjonsutøverne selv komme til orde.

Avslutningsvis gir kapittel 11 en sammenfattende drøfting av de viktigste innsiktene i boken. I konklusjonskapitlet påpekes praktiske implikasjoner både for kirkens ansatte og ledere med tanke på utforming av ledelsesmønstre og organisering av profesjonene.



# Del 1

Kirkelige profesjoner,  
kontekst og samspill



## KAPITTEL 2

# Kirken som organisasjon og arbeidsplass for profesjonene

Hva kjennetegner Den norske kirkes menigheter som organisasjon og arbeidsplass for kirkelige profesjoner? Hvordan forstår kirken profesjonene? Mitt ståsted er at profesjoner best forstås når de undersøkes i lys av sin organisatoriske og historiske kontekst. Dette kapitlet gir derfor en innføring i kirkeorganisasjonen som arbeidsplass for profesjonene. Det viser noe av det som settes i spill i menigheten gjennom profesjoner, ledelse og organisering. Jeg spør først hva slags organisasjon menigheten er, og besvarer gjennom ulike organisasjonsteoretiske perspektiver. Deretter presenterer jeg noen undersøkelser av kirkeansattes beskrivelser av å jobbe i kirken. To aktuelle illustrasjoner viser hvordan kirken er i endring som arbeidsplass, nemlig kirkestreik og rekrutteringsutfordringer. Avslutningsvis presenteres tre særegne kirkelige begreper som anvendes på profesjonene: kirkefag, tjenestemønster og vigsling.

## Hva slags organisasjon er menigheten?

Begrepene som møtes i denne boken, profesjon og ledelse, er begge komplekse og har sine egne fagtradisjoner. I tråd med utviklingen innenfor profesjonsstudier (Molander & Terum, 2008b) og organisasjons- og ledelsesfagene (Strand, 2007) finnes et mangfold av perspektiver. Få forskere vil rendyrke ett av disse, men heller bruke flere innfallsvinkler til å belyse og forklare virkeligheten. Dette gjør enhver fremstilling selektiv, siden noen utvalgte tilnæringsmåter prioriteres fremfor andre. Men profesjon og ledelse forutsetter organisatoriske rammer som fenomenene utspiller seg innenfor.



Kapitlene i denne boken drøfter ulike perspektiver og fenomener i komplekset profesjonene er innvevd i. En nyere trend er at kirker i økende grad blir oppfattet som organisasjoner i sivilsamfunnet som leverer tjenester (Askeland & Schmidt, 2016). Idealer for god ledelse og oppskrifter for organisering sirkulerer i samfunnet, og kan importeres inn i organisasjoner på tvers av sektorgrenser (Bromley & Meyer, 2017). Mens kulturelle endringer krever lang tid, stiller det seg annerledes med planlagte og styrte endringer som gjelder strukturer (Jacobsen, 2018). De siste tiårene har endringstakten økt. Endringer i kirkestrukturen og reformer i kirkelig virksomhet har hatt påvirkning også for profesjonene, selv om kjerneoppgavene deres har vært noenlunde stabile.

## Utvikling av kirkeorganisasjonen

Den norske kirke er landets eldste organisasjon. Med 67 prosent av befolkningen som medlemmer, er den også Norges største organisasjon (SSB, 2021b). Den er i kontinuitet med kirken som ble etablert i Norge rundt år 1000 som del av den europeiske kirketradisjonen. Kirken er blitt formet av og satt sitt preg på kultur, historie og samfunnsliv: «Den har hatt nære bånd til konge, statsmakt og andre myndigheter. Som folkekirke er den ikke identisk med nasjonen, men er et særegent fellesskap bygd på dåpen og troen» (Kirkemøtet, 2004, s. 1). Fra den lutherske reformasjonen var kirken kongestyrte gjennom geistlige embetsmenn. Mens kirken i Grunnloven av 1814 inngikk i statsapparatet, har Den norske kirke gradvis fått en mer selvstendig rettslig og organisatorisk identitet og stor grad av indre selvstyre. Kirken var lenge en integrert del av statsforvaltningen (Furseth, 2015). Gjennom de siste 200 årene har kirken gradvis blitt utviklet som organisasjon og styrket forvaltningen. Reformbevegelsen hadde fra 1840-årene som mål å etablere kirkelige styringsorganer. Det lyktes ikke, men demokrati ble derimot innført i mange lekmannsorganisasjoner (Elstad, 2005). Menighetsrådet ble etablert gjennom lov av 1920. Bispedømmerådene ble opprettet i 1933, og i 1969 fikk de sitt eget fellesråd, som ble til Kirkerådet. Fra 1960-tallet vokste kirkelig aktivitet gjennom etterkrigstiden. Det var flere utredninger som tok opp kirkens organisering og forhold til staten: *Reform*

av *Den norske kirke* (1969), *Den norske kirke og Staten* (1973) og *Stat og kirke* (1975).

Disse endringene i kirken henger sammen med samfunnsendringer og strømninger i kulturen. I boken *Religiøse trender i Norge* drøfter religions-sosiologen Pål Repstad (2020) sekularisering som en av flere trender. Sekularisering innebærer at religionen får mindre betydning for mennesker og samfunn. Det kan altså handle om utbredelsen av tro og praksis på individuelt nivå, men også religionens plass på samfunnsnivå gjennom stat, politikk og lovverk. Indre sekularisering, på organisasjonsnivå, er når moral, livsstil og dogmer får mindre betydning slik at religiøse organisasjoner skiller seg mindre ut. Privatisering er en annen trend som støtter opp under mindre nærvær av religion i samfunnsinstitusjoner. Valgfrihet henger sammen med individualisering. Mennesker slutter seg ikke nødvendigvis til trossystemer i sin helhet, men konstruerer egne byggverk på sin egen måte (Repstad, 2020, s. 21). Det norske samfunnet har de siste femti årene sett en pluralisering gjennom flere trossamfunn i tillegg til statskirken, og en gryende globalisering gjennom innvandring og kontakt over landegrensene.

Nye lover, reformer og organer har vært viktige skritt på veien mot en selvstendig kirke. Kirkens nåværende organisering er et produkt av en rekke prosesser. Det har kommet flere ansatte og organer på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Statskirkeordningen opphørte formelt i 2012, etter at Stortingets politiske partier inngikk et kirkeforlik i 2008. Kirken oppfattes fortsatt som delvis offentlig på grunn av sin historie og fortsatt finansering fra stat og kommune. Det er også likheter mellom kirkens og det offentliges organisering. Økonomiske og juridiske rammer preger dermed kirkens organisering (Grimstad, 2021b). Så sent som i 2017 erstatet rettssubjektet Den norske kirke staten som arbeidsgiver for prestene. Trossamfunnsloven etablerte i 2021 Kirkemøtet som Den norske kirkes øverste organ i kraft av å være kirkestyre. Kirkemøtet fikk organiseringskompetanse i Den norske kirke, altså myndighet til å fastsette kirkens organisasjon. Regler som tidligere var gitt av staten er videreført i form av en kirkeordning gitt av Kirkemøtet. Dagens ordninger er i hovedsak videreført slik de var under statskirkeordningen og som gitt i kirkeloven av 1996. På lokalt plan ble kirkeloven av 1996 et viktig skille. Menighetsrådene

fikk virksomhetsansvar for kirkemusikk, diakoni og undervisning, mens fellesrådene fikk arbeidsgiveransvar. Prestetjenesten er representert i menighetsråd og fellesråd, soknets to organer. Demokratisering er en hovedtrend i kirkens nyere historie. Den ledsages av korporativisering, eller «organisasjonsgjøring». Her inngår at kirken fremstår som selvstendig organisasjon som trenger egen forvaltning og administrasjon. Vel å merke er kirkens organisering ikke selvsagt, og kunne vært konstruert annerledes. Den er resultatet av en rekke valg nedfelt i lover og regler og har utviklet en organisatorisk praksis som følge av disse bestemmelsene. På bakgrunn av denne historiske utviklingen, hvordan kan menigheten forstås som organisasjon?

## Et systemperspektiv

Enhver organisasjon kan beskrives som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Systembegrepet indikerer at organisasjoner er mangfoldige gjennom ulike deler som likevel er gjensidig avhengige av hverandre. Endringer i en del kan få følger for hele organisasjonen. Det vil videre være mulig å forstå organisasjoner som produksjonssystemer eller verdiskapingskjeder. Etter min vurdering innebærer ikke dette nødvendigvis et reduksjonistisk syn på religiøse organisasjoner, som grunnleggende er formålsorienterte (se også kapittel 3). Kirken er i sitt vesen et fellesskap som kan beskrives sosiologisk, men som også må fortolkes teologisk (Sirris & Askeland, 2021c). Grunnet sin kompleksitet, bør kirken belyses fra flere fagområder.

Verdiskaping henspiller på at organisasjoner skaper et produkt i form av fysiske varer eller immaterielle tjenester som er til nytte og betydning for noen. Organisasjoner får tilført ressurser som omdannes eller transformeres. Delene i en organisasjon kan beskrives som subsystemer som forholder seg til og er integrert i større systemer. Slike systemer kan være løst koblete, altså at delene er relativt selvstendige enheter som ikke har utstrakt kontakt med hverandre. Slike organisasjoner preges av forhandlinger mellom ulike grupper med hver sine mål og verdier. Videre preges systemene av det omkringliggende miljøet idet organisasjonen ikke kan

sees helt atskilt fra omgivelsene, men også kan forstås som en del av samfunnet (Scott, 1987, s. 23). Den norske kirke er utforsket systemteoretisk med vekt på sosiale, religiøse og administrative subsystemer (Askeland, 2021a, s. 89). Kirken kan forstås både som folkekirke, trosfellesskap, lokalsamfunnsorganisasjon og som et arbeidsfellesskap (Hegstad, 1996), som frivillig organisasjon (Sirris, 2015b) og som demokratisk organisasjon (Grimstad, 2021a; Sirris, 2021). Denne boken supplerer med å studere profesjon som et integrert subsystem i kirken. Systemperspektivet tematiserer dermed forholdet mellom subsystemer og koblinger, noe som er relevant for desentraliserte organisasjoner som Den norske kirke. Systemperspektivet tematiserer også forholdet til omverdenen. Det er ikke minst relevant gjennom historien og lovfestingen som landsdekkende og demokratisk folkekirke.

## Hybrid organisasjon

Siden Den norske kirke kan forstås i lys av en rekke organisasjonsbegreper, trenges et begrep som kommer til rette med dette mangfoldet. Et fruktbart begrep er hybrid organisasjon (Billis, 2010). Hybrid signaliserer noe nytt som oppstår av elementer som vanligvis finnes atskilt. For kirkens del fanger begrepet at den er etablert i krysningsfeltet mellom sektorer med trekk både fra offentlig sektor og som sivilsamfunnsorganisasjon. En sektor betegner en samling av organisasjoner med felles strukturelle trekk. Videre har sektoren en dominerende logikk eller prinsipper som skiller den fra andre sektorer (Billis, 2010, s. 47). Den britiske sivilsamfunnsforskeren David Billis (2010) beskriver tre etablerte idealtyper av sektorer, privat, offentlig og ideell, som henter impulser fra hverandre og dermed ofte fremtrer i hybridiserte former. I korte trekk kan kommersiell eller privat sektor, næringslivet, beskrives som en økonomisk rasjonalitet hvor organisasjoner tilpasser seg markedet for å overleve. Økonomisk fortjeneste er målet, siden organisasjoner må produsere og selge varer eller tjenester. Etterspørselen baserer seg på konsumpsjon og forbruk av varer og tjenester. Derimot har offentlig sektor en folkevalgt ledelse og multifunksjonalitet med mange motstridende hensyn, mål og verdier. En viktig hensikt er beskyttelse av borgerne og fordeling av ressurser. Når det gjelder

ideell sektor eller sivilsamfunnet, som utgjør mellomrommet mellom offentlig og privat sektor, finnes en stor variasjon. Denne kjennetegnes av å være organisert, privat, *non-profit* eller ideell, selvstyrt og frivillig. Ideelle organisasjoner er formålsbaserte og grunnlagt for å realisere et spesifikt oppdrag (Sirris, 2020a). Videre er slike organisasjoner verdi-baserte og fremmer tilknytning, gjensidighet og fellesskap i samfunnet.

**Tabell 2.1.** Idealtypisk fremstilling av privat, offentlig og ideell sektor (Billis, 2010, s. 55)

Prinsipper Kjerneelement	Privat sektor	Offentlig sektor	Ideell sektor
<i>Eierskap</i>	Aksjeeiere	Borgere	Medlemmer
<i>Styring</i>	Gjenspeiler delt aksjeeierskap	Offentlige demokratiske valg	Private valg
<i>Prioriteringer i virksomhet</i>	Markedskrefter og individuelle valg	Offentlige tjenester og kollektive valg	Forpliktelse og engasjement for distinkt oppdrag
<i>Menneskelige ressurser</i>	Betalte ansatte er kontrollert av ledere (firma)	Betalte tjenestemenn i legalt støttede kontorer (bureau)	Medlemmer og frivillige i assosiasjoner (lag/foreninger)
<i>Andre ressurser</i>	Salg, honorarer	Skatt	Donasjoner, legater

## Profesjonelt byråkrati

Selv om en organisasjon har både sektorspesifikke og hybride trekk, vil organisasjoner ha grunnleggende strukturelle fellestrekk. Mintzberg (1989) beskriver strukturering av organisasjoner gjennom tre begreper: arbeidsfordeling, ansvarsfordeling og typiske organisasjonsformer. For det første gjelder arbeidsfordeling fem elementer som organisasjoner består av. Disse kan ha ulik plass og vekt i organisasjonen. (1) Den operative kjernen utgjøres av ansatte som ivaretar produksjon av varer eller tjenester. Dette kalles også kjernevirksomheten. Eksempler er lærere i skolen, sykepleiere på et sykehus eller samlebandsarbeidere på en fabrikk. (2) Toppledelsen er et fåtall personer som arbeider strategisk med ansvar for hele organisasjonen. (3) Mellomledelsen er plassert mellom kjernevirksomhet og toppledelsen hvor den fungerer som bindeledd. Den har ansvar for tilsyn og koordinering av produksjon. (4) Teknostruktur ligger på siden av de tre foregående elementene, som utgjør linjen eller

hierarkiet. Teknostrukturen er en stabsfunksjon som bistår, eksempelvis HR og IT. (5) Støttefunksjon består av serviceenheter som resepsjon, PR og administrasjon.

Mintzbergs (1989) andre begrep, ansvarsfordeling, omhandler koordinering av oppgaver i organisasjoner. For det første er det ulike koordineringsmekanismer, fra selvstyring, direktestyring til standardisering av arbeidsprosesser, resultater og kompetanse. Dette siste er særlig aktuelt for profesjonsutøvere, siden kvalifikasjonskrav utgjør en standardisering. Men i praksis vil profesjonenes autonomi gi høy grad av selvstyring i det daglige arbeidet. For det andre brukes begrepene desentralisering og sentralisering. Dette angår hvor hierarkisk en organisasjon er. Desentraliserte organisasjoner innebærer at et individ håndterer informasjon og tar beslutninger. Som jeg kommer tilbake til, kan menigheten forstås som desentralisert.

Et tredje begrep, som jeg finner viktig, er typiske organisasjonsformer (Mintzberg, 1989). Dette handler om hvordan arbeidsfordelingen er strukturert. Typologien spenner fra enkel struktur, hvor en grunder starter et lite firma og selv utgjør entreprenørorganisasjonen, til maskinbyråkratiet, som vi finner i mange produksjonsbedrifter, til divisjonsstruktur, hvor organisasjon er inndelt i klare enheter, og adhocrati, eksempelvis forskningsinstitutter. Særlig relevant for profesjon og ledelse i Den norske kirke, er det profesjonelle byråkratiet. Ut fra Mintzbergs (1989) struktureringsteori, kjennetegnes denne formen av en stor kjernevirksomhet, liten mellomledelse og få stabsfunksjoner i form av teknostruktur og støttefunksjon (Bolman & Deal, 2017, s. 79). Her innehar de ansatte kompetansen og ekspertisen som skal til for å løse arbeidsoppgaver. Rekruttering av kompetanse blir derfor viktig og en styringsform i seg selv. Disse faktorene gir en høy grad av spesialisering. Typiske eksempler er sykehus eller utdanningsinstitusjoner. Disse er i høy grad desentraliserte og mye beslutninger ligger i systemet. Selvstyring er utbredt.

Det profesjonelle byråkatiets fordeler er at strukturen bygger opp under godt faglig arbeid og selvstendighet. Utfordringer er rivalisering mellom profesjoner, motstand mot styring ovenfra, det å hindre realkompetanse hos andre som ikke har samme profesjonsutdanning, samt en konflikt mellom faglig kvalitet og økonomiske begrensninger

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 97). En annen innvending mot det profesjonelle byråkratiet, er treghet i møte med eksterne endringer. Selv om profesjonsutøverne streber etter faglig utvikling og oppdatering, betyr det ikke nødvendigvis at organisasjonen som helhet har endringskapasitet. Profesjonsutøverne kan oppleve større forpliktelse overfor faget, fagfeller og feltet enn mot organisasjonen de er ansatt i. Det er like fullt et betydelig innslag av byråkrati, med autoritet på toppen som vi kjenner fra embetsverket. Noen forskere argumenterer for at mykere styringsformer bidrar til å ivareta både profesjonenes kompetanse og styring på systemnivå (se kapittel 10 om verdibasert ledelse).

Profesjoner kalles ekspertyrker, og tilsvarende har det profesjonelle byråkratiet trekk av å være en ekspertorganisasjon (Strand, 2007, s. 28). Ekspertorganisasjoner kjennetegnes av få ledelsesnivåer og svakt hierarki, posisjoner basert på spesialisert kompetanse, yrkesmessig status og arbeidserfaring. De er arenaer for faglig spesialisering og dermed utstrakt autonomi. Lederrollen har vært knyttet til å være fagkyndig og i kontakt med arbeidsprosessene. Ledere har gode faglige resultater og status i laget. Organisasjonsforskeren Torodd Strand (2007, s. 270) poengterer at

ekspertorganisasjoner i offentlig virksomhet er gjerne innkapslet i byråkratisk pregede organisasjoner, eller de må ta styringssignaler fra dem. Byråkratilederen kan ha formelt høyere rang, men savner ofte faglig legitimitet hos ekspertene. Kyndighet brytes mot myndighet. Det skaper spesielle utfordringer i ledelse av ekspertorganisasjoner.

Spørsmålet, som besvares i bokens to siste kapitler, er hvordan profesjoner kan og skal ledes, ettersom de sjelden trenger eller etterspør instruksjoner, mål og oppgaver. Tilbakemeldinger kommer fra mottakerne av tjenestene, det være seg brukere, kunder eller klienter, i tillegg til egen vurdering eller respons fra kolleger i stedet for en overordnet. Det er et viktig poeng at «mange ledelsesoppgaver blir derfor nøytralisert i ekspertorganisasjoner» (Strand, 2007, s. 271).

## Styring og ledelse i soknet

Et grunnleggende skille i organisasjons- og ledelsesfaget er mellom styring og ledelse. Disse begrepene belyser hverandre og fremstilles gjerne

som kontraster. Begge er imidlertid virkemidler for å koordinere organiserte virksomheter og gi dem retning mot fastsatte mål i samsvar med ønskede verdier (Ladegård & Vabo, 2010, s. 15). Røvik (2007, s. 46) definerer styring som «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner». Styring er formalisert og systemorientert.

Styring assosieres med administrasjon, regler og det å gjøre ting riktig – også gjennom å korrigere avvik. Sosialantropologen Tian Sørhaug (2010, s. 71–72) skriver treffende at «styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ikke noen vei [...] ledelse uten styring er blind, mens styring uten ledelse er tom». I motsetning er ledelse personorientert og forstås av Røvik (2007, s. 46) som en «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte». Ledelse som virkemiddel for innflytelse og endring skjer i relasjoner med rom for skjønnsutøvelse og håndtering av unntak. Strand (2007) konstaterer ledelse som opptatt av konstruktiv endring og tilpasning.

Ulike typer av styring og ledelse kan kombineres på forskjellige måter som gir ulike dynamikker. Mintzberg (1989) drøfter hvordan dynamikkene uttrykkes i konkrete organisatoriske kontekster. Den første kombinasjonen, mye styring og lite ledelse, betyr høy grad av kontroll og er velkjent i byråkratiet. Videre innebærer mye styring og mye ledelse produktivitet og forutsettes i mange moderne organisasjoner. En tredje sammensetning, mye ledelse og lite styring, preger entreprenørorganisasjoner med karismatiske ledere med kompetanse og teamarbeid. En siste type, lite styring og lite ledelse, gir rom for autonomi og nettverk og kjennetegnes av enkle og flate strukturer. Her inngår anarkistiske organisasjoner. Denne kan være særlig relevant for menigheter som er tilpasset stabile omgivelser og i mindre grad er endringsorienterte (Sirris & Askeland, 2021b). Med et omfattende og vagt formål som vanskelig operasjonaliseres entydig, finnes et mangfold av frikoblede delmål og tiltak:

En slik situasjon kan være preget av anarkistiske forhold, opportuniste eller sterke tradisjoner som ikke nødvendigvis gir gode resultater for demokratisk styring, hvor politisk folkevalgte organer skal ha ansvaret [...] mangler et stabilt og legitimt maktsenter som kan kontrollere organisasjonens ressurser og arbeide for et felles formål. (Johnsen, 2010, s. 181)



Denne dynamikken, lite styring og lite ledelse, har særlig relevans i nettverk hvor flere personer, grupper eller organisatoriske enheter må samhandle i erkjennelsen av et delt ansvar. Nettverk har flytende grenser og avhenger av styring gjennom prosessuell involvering. Samstyring indikerer at flere aktører deltar i styringen ved å koordinere ressurser og gi felles mål og retning (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21). Menigheten kjennetegnes som organisasjonskontekst av en slik dynamikk (Sirris, 2021b).

Den norske kirke kan forstås fra ulike organisasjonsteoretiske perspektiver som bidrar til å beskrive og forstå kompleksiteten. Ulike tilnæringsmåter bør etter min vurdering ikke spilles ut mot hverandre. De begrepene som synes særlig relevante for å forstå kirken som organisatorisk ramme for profesjonene, er et systemperspektiv hvor ulike elementer inngår mer eller mindre koblet. Videre åpner hybriditet for nye kombinasjoner av organisatoriske trekk som vanligvis finnes atskilt. Det profesjonelle byråkratiet er en velkjent og utbredt form i samfunnet. Oppmerksomheten mot organisasjonskontekst og -typer gir også implikasjoner for ledelse. Drøftingen viser at selvstyring, autonomi og liten grad av kontroll og ledelse er å forvente i slike kontekster, inkludert menigheten.

## Kirken som arbeidsplass

Fra overordnede teoretiske perspektiver som gjelder strukturer i organisasjoner, skal blikket nå rettes mot empiriske studier som gir innsikt i arbeidslivet i kirken.

### Et godt sted å jobbe?

Høsten 2021 gjennomførte konsulentfirmaet Rambøll (2021) en medarbeiderundersøkelse på oppdrag av Den norske kirke. Alle ansatte i over 30 prosent stilling ble tilsendt spørreskjema. 6 000 personer svarte, noe som tilsvarte 71 prosent av de inviterte. Respondentene oppgav 4,2 (skala 1–5, 5 høyest) på engasjement og opplevelsen av et meningsfullt arbeid. Dette er en høy skår som innbefattet påstander som «Jeg yter mitt aller beste»; «Jeg yter gjerne en ekstra innsats når det er nødvendig»; «Jeg føler

at den jobben jeg gjør er meningsfull»; «Jobben min er ofte så inspirerende at tiden flyr»; «Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt». Videre fikk autonomi en samlet skår på 4,1, med påstander som «Jeg har tilstrekkelig frihet til å utføre mine arbeidsoppgaver på en god måte» og «Jeg har god anledning til å planlegge egen arbeidsdag». Ansatte rapporterte også at de får brukt egen kompetanse (4,3).

Hver tredje ansatt opplevde høyt stressnivå og utfordring med å balansere arbeid og fritid. 8,4 prosent meldte å ha opplevd trakassering. Hver fjerde ansatt oppgav at det er personkonflikter på arbeidsplassen, mens det var noe mindre forekomst av faglige negative konflikter. Samarbeidsklimaet fikk en samlet skår på 3,8. Med tanke på godt samarbeid med frivillige, var skåren 4,2. Ansatte erfarte mer relasjonsorientert (3,9) enn oppgaveorientert (3,6) ledelse. Ledere fulgte altså i mindre grad opp ansattes arbeid og mål for arbeidet. I en profesjonspreget virksomhet med ustrakt autonomi, er dette funnet ikke overraskende. Tett oppfølging er heller ikke alltid hensiktsmessig idet den kan uttrykke og innebære et element av kontroll.

Undersøkelsen fra 2021 viste stort sett samme mønstre som en lignende arbeidsmiljøundersøkelse blant 3 000 ansatte i Den norske kirke fra 2012 (Lau, 2012). Også denne gir et innblikk i kirken som arbeidsplass og av det psykososiale arbeidsmiljøet. Svært mange opplevde et godt arbeidsmiljø i kirken. Ulike aspekter ved meningsfullt arbeid ble fremhevet: 57 prosent oppgav at de har et kall, 65 prosent rapporterte at de «opplever et trosfelleskap med mine kolleger», mens 85 prosent var enige i utsagnet «Jeg opplever å være del av noe større gjennom arbeidet jeg gjør». Respondentene oppgav høy grad av jobbautonomi, et kjenne-tegn ved profesjonene. 81 prosent gav sin tilslutning til påstanden «Jeg har stor frihet i forhold til hvordan jeg utfører arbeidet mitt» (Lau, 2012, s. 23). Videre erfarer 64 prosent av kirkeansatte fleksibilitet i arbeidstiden, mens 79 prosent av respondentene rapporterer at de bruker sin kreativitet i jobben.

Men arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau, 2012) kartla også en rekke utfordringer. Utbrenthet forekommer noe mer enn i arbeidslivet generelt. Videre ble fire typer utfordrende arbeidsforhold identifisert: arbeidskrav, lederutydelighet, eksterne forventninger og konflikter. To av tre

rapporterte om personkonflikter og fagkonflikter. Ansatte krysset av for konflikter med «brukere», samarbeidsutfordringer med frivillige og menighetsråd med urealistiske forventninger (Lau, 2012, s. 20). Når man ble syk, var det mye arbeid å ta igjen. Kirkeansatte syntes det dessuten var krevende å avspasere arbeidstid. 27 prosent krysset av usikkerhet hva gjelder hvilken leder som setter visjoner, mens 17 prosent oppgav klarhet om arbeidsoppgaver. 60 prosent mente at de to arbeidsgiverlinjene hadde ulike visjoner, men at lederutydelighet grunnet to linjer ikke var særlig belastende. 50 prosent av respondentene erfarte at arbeidsbelastningen og ansvar gav konstant tidspress, og medførte arbeid ut over vanlig arbeidstid (Lau, 2012, s. 29).

Flere funn i arbeidsmiljøundersøkelsen ble bekreftet i en mindre, kvalitativ studie samme år. Teologen Lars Johan Danbolt og samfunnsmedisineren Lars Lien (2012) utførte en intervjuundersøkelse i tre menighetsstaber med bredden av kirkelige stillingskategorier. Spørsmålene dreide seg om kirkelig ansattes opplevelse av sitt arbeid som meningsfullt. Forskerne oppdaget at arbeidstrivsel skyldtes tre forhold: for det første, en opplevelse av mening. Det hang sammen med at ansatte opplevde kirken som noe stort og viktig (stort prosjekt), at kirken betød noe helt spesielt i lokalsamfunnet (lokalt prosjekt), og at man gjennom å jobbe i kirken kunne realisere seg selv som arbeidstaker på en god måte (individuell prosjekt). Forskerne fant dessuten at meningsopplevelsen hang sammen med fellesskap og kollegialitet. Det tredje forholdet gjaldt opplevelsen av frihet og autonomi i arbeidet relatert til ledelse og organisering. Opplevelsen av frihet i arbeidet gjaldt innflytelse på egen arbeidstid og muligheten til variasjon i arbeidsoppgaver. En god balanse mellom strukturer og frihet muliggjør kreativitet og arbeidsglede. Den største trusselen mot trivsel ble oppfattet som byråkratisering i kirken.

Oppsummert ser vi at tidligere studier viser at kirkelige ansatte opplever det som meningsfylt å være ansatt i kirken, samtidig som det finnes særskilte utfordringer. De nevnte undersøkelsene (Danbolt & Lien, 2012; Lau, 2012; Rambøll, 2021) dokumenterer kirkeansattes opplevelser og vurderinger. Kirken tilbyr rike muligheter for meningsfullt arbeid. Men dette bildet kan nyanseres av noen aktuelle utfordringer som relativt nylig er satt på dagsordenen – kirkestreik ved inngangen til 2021 og

rekruttering, altså hvordan unge mennesker stiller seg til kirkelig utdanning og stilling.

## Kirkestreik

Et stykke verdenshistorie utspilte seg i Den norske kirke ved årsskiftet 2020–2021.<sup>1</sup> Kirkestreik lyder urealistisk, men ble for første gang virkelighet 12. desember 2020. Streiken skjedde på bakgrunn av at tarifforhandlingene i oktober samme høst ble brutt. Partene var 10 av 22 fagforeninger, inkludert Presteforeningen, KUFO, Diakonforbundet og Creo; kateketers, diakoners og kantorers fagforeninger. Disse møttes deretter i mekling, som heller ikke førte frem. Stridens kjerne var at arbeidstakersiden ønsket å videreføre en seksårig avtale inngått mellom staten og fagforeningene i 2015. Denne avtalen kompenserte prestene med fem lønnstrinn grunnet opphør av boplikt i tjenestebolig. Arbeidstakersiden ville at fremtidens prester også skulle få økonomisk kompensasjon tilsvarende tillegget. Arbeidsgiver på sin side viste til tidligere enighet om at avtalen kun var en tidsbegrenset overgangsordning. Det var steile fronter, og uenighet om årsaker og argumenter ble luftet i avisenes debattspalter og i sosiale medier. Ansvarsforholdene ble tydelig – og høyst forskjellig – formulert av de involverte partene og kommentert av andre. Partene var dog skjønt enige om at situasjonen var uønsket. Streiken ble avsluttet etter at partene, 10 av 22 fagforeninger med partsforhold til KA, kom til enighet 11. januar 2021. I hele perioden var til sammen 58 kirkelig ansatte blitt tatt ut i streik. Streiken bekreftet pandemi-året 2020 som et egenartet år.

Hvilke utviklingstrekk lå til grunn for streiken? Den direkte foranledningen som gjorde det legitime streikevåpenet tilgjengelig, var Presteforeningens vedtak i 2012. Etter atskillig intern debatt opphevet fagforeningen sin selvpålagte reservasjon mot streik. Det tok altså åtte år før streik ble tatt i bruk. Den interne debatten, både i 2012 og da streiken pågikk, reiste spørsmålet om det er riktig at prester og kirkens ansatte kan streike. Noen mente det var teologisk uholdbart, og at man burde stå

---

1 Avsnittene om kirkestreiken bygger på min kronikk «Pretestreik i tidens fylde» i *Vårt Land* 16. desember 2020.

i tjenesten tross ytre rammevilkår. Andre fremhevet at rettferdighet er en kristen verdi som ikke er selvsagt, men som må kjempes for i arbeidslivet.

I et lengre historisk perspektiv har norsk arbeidsliv endret seg betraktelig fra slutten av 1800-tallet. Det vokste frem organiserte fagforeninger også blant kirkelig ansatte som fremmet arbeidernes interesser. Fagforeningene bidro til yrkesgruppenes profesjonaliseringsprosjekt. På 1900-tallet ble generelle arbeids- og lønnsvilkår omfattet av styrket norsk arbeidslovgivning. For eksempel ble ti timers arbeidsdag innført i 1897. I 1915 ble arbeidsuken fastsatt til 54 timer, og fire år senere 48 uke-timer. Dette endret seg i 1959 til 45 timers arbeidsuke (Sirris, 2016, s. 93). Prestene hadde ikke regulert arbeidstid før 2016. Det er et særnorsk fenomen at kirkeansattes lønn og arbeidsvilkår fastsettes gjennom forhandlinger. Den norske kirke er også blant de få trossamfunn i verden hvor arbeidstakerorganisasjoner har streikerett. I et historisk perspektiv er det interessant at prester streiker, gitt deres tidligere status som embetsmenn integrert i det norske statsapparatet. Embetsmenn hadde ikke streikerett. Tradisjonelt er det arbeidere som har gått til streik.

Embetsmannsstatusen ble avviklet i to faser: for prester i 1989, og for biskoper i 2012. Deretter ble presters, prosters og biskopers status som statstjenestemenn avviklet i 2017, da arbeidsgiveransvaret ble overført til rettssubjektet Den norske kirke ved Kirkemøtet og Kirkerådet. Dette er viktige sider ved utviklingen av rammene for presteprofesjonen som skiller seg fra kantorer, diakoner og kateketer. De 1 300 presteårsverkene i Den norske kirke inngår i kirkens eldste profesjon. På tross av endrede rammer og vilkår, viser den tydelig kontinuitet gjennom århundrene. Prestene har gjennom historien ivaretatt helt sentrale funksjoner i menighetene. Forkynnelse av Ordet og forvaltning av sakramentene har særpreget prestatjenesten på tvers av historiske og geografiske avstander. Flere stillingskategorier og spesialiseringer kom fra 1960-tallet og endret prestenes arbeidsforhold. Profesjonalisering innebærer økt kompetanse. Tross spesialiseringer i menigheten, har presten beholdt sitt generalistpreg gjennom sin involvering på de fleste områder i menighetslivet.

Kirkestreiken tydeliggjør også hvordan kirken før og etter statskirkeoppløsningen har bygget ut arbeidsgiversiden, i takt med endringer i statsforvaltningen. Tjenestemannsloven og prostereformen var en del

av utviklingen. Kirkeloven av 1996 gjorde den lokale kirke til selvstendig arbeidsgiver. Som konsekvens av lovendringen i 2017 med virksomhetsoverdragelse fra kirkedepartementet til rettssubjektet Den norske kirke, skjedde det tilsvarende med kirken nasjonalt. Arbeidsgiveransvaret for kirkelige ansatte ivaretas av en fristilt folkekirke og dens folkevalgte organer. Ulike reformer har søkt å bedre arbeidsforholdene gjennom profesjonalisering av arbeidsgiveransvaret. Ansatte har fått tilrettelegging for avspasering, kompetanseheving og mer oppfølging. Ledelse ble en løsning på flere problemer, ikke minst å bedre ansattes arbeidssituasjon. Endringene imøtekom arbeidsmiljøloven som setter krav om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Kirkestreiken viser at det har skjedd en likedanning med andre yrker. Prestenes bopliktordning ble avsluttet i 2015. Arbeidstidsavtalen for prester ble innført fra 2016. Den fastsatte arbeidsuken til 35,5 timer og krevde at arbeidstid måtte planlegges og rapporteres. Prestetjenesten var ikke lenger en særlig uavhengig stilling. Endringene innebærer økt regulering av prestatjenesten, definert arbeidstid og dermed fritid. En effekt er alminneliggjøring i den forstand at prestene i større grad ligner mer på andre yrker. Andre fagforeninger ble også med på streiken, som kirke-musikere i Creo og kateketer og menighetspedagoger i Kirkelig undervisningsforbund. Også Akademikerforbundet og Utdanningsforbundet tok ut medlemmer på kirkesektoren i streik. De ulike fagforeningene begrunnet dette i gjensidig solidaritet. Flere oppslag i dagspressen og i sosiale medier brukte parolen «vi streiker for kirkens fremtid».

En fortolkningsnøkkel er å se på streiken som prestatjenestens overgang fra en tradisjonell profesjonslogikk til et moderne yrke underlagt arbeidslivets spilleregler. Dagens presterolle uttrykker både en tradisjonelt kallsbasert profesjon og et moderne yrke (se kapittel 7). Som beskrevet i kapittel 1, er profesjonslogikk både tankemønstre og språk som utvikles gjennom utdanning og praksis. Arbeidstidsavtalen ble støttet av fagforeningene som fremstilte den som en hjelp til prioritering og konsentrasjon om kjerneoppgavene. Streiken og aktuelle debatter viser hybridiseringer hvor elementer fra profesjonslogikken og arbeidslivslogikken kombineres og i noen tilfeller smelter sammen. *Kirkestreik* som nyord har sin opprinnelse i både profesjonslogikken og arbeidslivslogikken.

Streiker eksemplifiserer hvordan prester og andre profesjoner er underlagt de samme rammene for arbeidsvilkår og spilleregler for konfliktløsning som andre sektorer i samfunnet. Det har skjedd en likedanning med alminnelig arbeidsliv.

Streiken hadde en interessant timing. Streikens bakgrunn var ikke bare avbrutte tarifforhandlinger. Den fikk trolig økt mediaoppmerksomhet grunnet koronatidens stengte kirker og avlyste gudstjenester, for det var adventstid og folkekirkens høysesong stod for døren. Kirkestreiken var en respons fra kirkeansatte på det de opplevde som for dårlige arbeidsforhold for seg selv, men også for fremtidens kirke. Deres argument kan derfor også sees i lys av en kritisk rekrutteringssituasjon til kirkelige profesjoner. Det er også viktig at en fersk rapport fra konsulentfirmaet PricewaterhouseCooper (2020), hvor lønn riktignok ikke var et hovedtema, aktualiserte rekrutteringssituasjonen i en kirke som mangler profesjonsutøvere. Som jeg kommer tilbake til, blir ikke fagligheten synlig for ungdom som vurderer fremtidig yrkeskarriere. Det kan synes som om disse stillingskategoriene ikke anses som virkelige profesjoner.

## Kirkens rekrutteringsutfordringer

Hvilke tiltak kan bøte på mangelen av studenter på profesjonsutdanningene og lave søkertall til kirkelige stillinger? Hva kan gjøre kirken til en mer attraktiv arbeidsplass? Slike spørsmål har de siste årene blitt møtt med strategier og handling idet svak rekruttering har blitt satt på sakskartet. En viktig milepæl var da Kirkerådet i 2017 (KR 19/17) vedtok å etablere et treårig rekrutteringsprosjekt. Målet var at flere skulle søke og fullføre profesjonsstudier og søke profesjonsstillinger og forbli i kirkejobb. Alderssammensetningen blant ansatte kombinert med lave studietall, var grunnlaget for en sterkere og mer helhetlig rekrutteringssatsing til de vigslede stillingene. Tallene viser at i årene 2014–2016 startet færre enn 50 studenter på teologistudiet. Samtidig var 30 prosent av prester i Den norske kirke over 60 år, og 60 prosent over 50 år. Norge går årlig med 30 prester i minus, og i 2024 kan det være 200 ledige prestestillinger (Kirkerådet, 2017). Rekrutteringsutfordringer kan handle om forskjeller mellom generasjoner. Generasjon Y betegner de som er født etter 1980 og

oppvokst i velferdssamfunn og må ta stilling til mange valg. Endringer er regelen, ikke unntaket. Mange ungdommer er ressurssterke og tar høyere utdanning. De er karrierebevisste, dedikerte og opptatt av samfunnsansvar. Trendforskere peker på konsekvenser for arbeidslivet i form av økt gjennomtrekk og færre fast ansatte (Birkinshaw, 2014).

Det er også manglende rekruttering til kirkelig undervisning. I 1995 var det rundt 200 kateketstillinger i Den norske kirke, mot 158 i 2019. I tillegg kommer 408 menighetspedagogstillinger og 365 menighetsarbeidere. NOU-en ... *til et åpent liv i tro og tillit* (2000: 26) anslo behovet for kateketårsværk med ytterligere 500 årsværk og trosopplærere med 300 årsværk. Andelen undervisningsansatte i Den norske kirke i 2019 er atskillig lavere enn måltallet før trosopplæringsreformen.

Rekrutteringsmangelen er satt under lupen av forskere. MF vitenskapelig høyskole for teologi, religion og samfunn og VID vitenskapelige høyskole har samarbeidet om forskningsprosjektet *Studium, profesjon og rekruttering* (SPOR), økonomisk støttet av Kirkerådet. Prosjektet munnet ut i et temanummer av *Tidsskrift for praktisk teologi* (1/2019). I artikkelen «Den fantastiske jobben som ikke frister. Kirkeaktive ungdommers ambivalente forhold til kirkelige profesjoner» (2019) undersøker Fredrik Saxegaard (2019) hvordan kirkeaktive ungdommer reflekterer omkring en mulig kirkelig utdanning og arbeidsplass. Basert på intervjuer med ungdommer som er engasjert i kirkelig arbeid, undersøkes om de vurderer å utdanne seg til profesjoner som arbeider på det feltet ungdommene engasjerer seg i. Funnet er at ungdom i liten grad vurderer kirkelig utdanning og yrke. Kirken sees å tilhøre fritidssfæren, og er ikke relevant som yrke. Det er en klar indikasjon på at ungdommene ikke vurderer stillingene som profesjoner. Det forklares med at kirken oppleves marginalisert og stigmatisert. Å representere den som ansatt, blir krevende. Ungdommene verdsetter relasjoner og det sosiale miljøet. Men ungdommene etterlyser kunnskapstradisjoner, er intellektuelt nysgjerrige og ønsker en mer «kunnskapsorientert» utdanning. Astrid Sandsmark (2019) intervjuet fire kateketer som rekrutterer til ungdomsmiljøet, men ikke til kirkelig jobb. Noen kateketer opplever at ungdommene ikke oppfatter kirkejobb som et «ordentlig» yrke. Både prester og kateketer rekrutterer til frivillig tjeneste og engasjement i menighet, men mindre til utdanningsløp. Dette



inntrykket ble bekreftet gjennom Kari Jordheims (2019) spørreundersøkelsene blant studenter på kirkelige utdanningsprogrammer. De 225 respondentene understreker betydningen av at ansatte rekrutterer gjennom å gi ansvar. Terese Bue Kessel (2019) undersøkte soknepresters bidrag i et rekrutteringsperspektiv. Hun fant ut at soknepresters oppgaver i stor grad er organisert bort fra kontakt med unge. Prester kunne erfare at andre ansatte ikke inkluderte dem i barne- og ungdomsarbeid og ungdomsgudstjenester. Enkelte prester valgte å bruke fritiden til å engasjere seg i dette arbeidet, selv om arbeidsplanen ikke gav rom for det. Det bidrar ikke positivt til rekruttering, understreker Kessel.

PwC-rapporten *Hvordan kan Den norske kirke bli mer attraktiv som arbeidsgiver?* (PricewaterhouseCooper, 2020) ble bestilt av Kirkerådet. Funnene ble fulgt opp av rekrutteringsprosjektet i den varslede kirke-møtesaken om *Rekrutteringsstrategi for Den norske kirke* (KR 05/21). Kirkerådssak 84/20 beskriver et vellykket «Rekrutteringsprosjektet 2018–2020» og en positiv utvikling i antall søkere til kirkefaglige studier. Prosjektet viste rekrutteringsutfordringenes omfang og kompleksitet. Funnene fra kirkens rekrutteringsprosjekt synliggjør at Den norske kirke trenger å utvikle en kultur og organisasjon som tiltrekker og engasjerer både unge mennesker og andre som ønsker nye utfordringer i arbeidslivet eller en karriereendring og som samtidig engasjerer, utvikler og beholder medarbeiderne. Potensialet ligger i at kirken beveger seg bort fra prosjekt-baserte og punktvis rekrutteringssatsinger, til et strategisk, tverrfaglig og helhetlig arbeid med rekruttering (KR 05/21, s. 1). Saksdokumentene utkrystalliserer en rekrutteringsstrategi for Den norske kirke (KR 05/21) som vektlegger at kirkeansatte er nærværende i ungdomsarbeidet og tilrettelegger for at unge kan involveres, også gjennom å utfordre dem. I tillegg til lokal innsats og bevisstgjøring av kirkelige ansatte, arbeider Den norske kirke sentralt med en HR-strategi som også løfter frem kvalitetene med å arbeide i kirken og viser kirken som et godt arbeidsmarked med bruk for ulike kompetanser. Strategien bygger opp under profesjonenes stilling, men det brukes allmenn terminologi fra arbeidslivet samtidig som selve profesjonsbegrepet er nedtonet. Det uttrykker en deprofesjonalisering. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan prest, diakon, kateket og kantor omtales i den kirkelige diskursen.

## Kirkens profesjonsmønster

### Kirkefag

De fire profesjonene prest, kantor, kateket og diakon kalles også kirkefagstillinger. Kategorien omfatter også stillinger på bispedømmenivå og ikke-vigslede stillinger som diakonimedarbeider, menighetspedagog og organist/kirkemusiker. Kirkefag er et mye brukt begrep i Den norske kirke, men i liten grad definert. Det samler opp en rekke kunnskapsområder som teologi, tjenesteteologi, embetsteologi, kateketikk, kirkelig undervisning, diakonivitenskap, kirkemusikk og liturgikk. For å se hvordan kirken forstår og bruker begrepet, er en særskilt utredning relevant (Kirkerådet, 2020b). Kirkerådet nedsatte i 2019 et kirkefagutvalg som i 2020 leverte en rapport om forvaltningen av kirkefag. Her forstås kirkefag 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» (Kirkerådet, 2020b, s. 5). I denne definisjonen er det et positivt element, nemlig kirkefag forstått som kjernevirksomhet og utførelsen av kirkens oppdrag. Men den inkluderer også en negativ avgrensning idet kirkefag skjelnes fra støttefunksjoner som forvaltning og administrasjon. *Ad ministrare* er latin og betyr til/for tjenesten og kan således forstås som støttefunksjoner (Frank, 2007, s. 48) for profesjonenes arbeid som utgjør kjernevirksomheten. Administrasjon refererer oftest til hverdagens oppgaver som følger opp allerede fastsatte regler, rutiner og mål. Ofte vil administrasjon være synonymt med kontorarbeid. I likhet med Harald Askeland (2021b, s. 165), ser jeg administrasjon som en integrert og nødvendig del av ledelsespraksis. Her ligger også planlegging av arbeid, kontrollfunksjoner og rapportering.

I denne forståelsen strekker kirkefag rimeligvis seg noe bredere enn de fire profesjonene som er fokuset i denne boken. I tillegg til profesjonsutøverne som driver kirkefaglig arbeid, viste utredningen at det i september 2019 var 124 personer fordelt på 105 årsverk ansatt i kirkefagforvaltning på bispedømmenivå og i Kirkerådets sekretariat. Tema og fagområder som inngår i en bred forståelse av kirkefag er en bred vifte av oppgaver: diakoni, kirkelig undervisning, kirkemusikk, kultur, misjon, ungdom, inkludering, samisk kirkeliv, rekruttering, kirkebygg, kirkekunst eller

kirkeinventar, pilegrim, gudstjeneste, forordning, sokneendring, demokratiutvikling, kjønn og likestilling (Kirkerådet, 2020b, s. 6).

Utvalgets rapport tydeliggjør sammenhenger mellom profesjon og ledelse. Mer presist omhandler den kompetanseutvikling av kirkefag som et eksplisitt lederansvar. Rapporten presenterer funn fra en spørreundersøkelse blant landets proster og kirkeverger om hvilke kirkefaglige læringsarenaer som bør utvikles. 78 av 104 proster og 132 av 432 kirkeverger svarte. Prostene ønsket flere samlinger på prosti- eller fellesrådsnivå og regionale fagdager og konferanser. Kirkevergene foretrakk å prioritere fagsamlinger på prosti- eller fellesrådsnivå fremfor regionale samlinger. Det er dermed grunnleggende likheter mellom proster og kirkeverger om synet på kirkefaglige læringsarenaer. Men bare halvparten så mange kirkeverger som proster ville styrke nasjonale tilbud. Når det gjelder utvikling av kirkefag, svarte dobbelt så mange kirkeverger som proster at de ikke erfarte manglende tid og penger når det gjaldt å støtte ansattes deltakelse på åpne og frivillige konferanser og fagdager. Mens prostene opplevde tid som viktigste mangel, var fraværet av penger en utfordring for kirkevergene (Kirkerådet, 2020b, s. 28). Slik det er nå, skjer fagutvikling gjennom felles arrangementer på ulike nivåer. Både proster og kirkeverger rangerte hensikten med arrangementene. Begge lederkategorier oppgav de ansattes motivasjon og inspirasjon som det viktigste målet, med over 50 prosent oppslutning. Det nest viktigste målet fikk 30 prosent oppslutning; de ansatte videreutvikler arbeidet i sin menighet.

En annen kilde til kirkelig selvforståelse hva gjelder kirkefag, er rapporten *Samhandling i en selvstendig folkekirke* (Kirkerådet, 2021). Kirkefag forstås her noe smalere som «de tradisjonelle kirkelige fagområder (teologi, kirkemusikk, kateketikk, diakoni)» (Kirkerådet, 2021, s. 11). Flere steder i rapporten profileres kirkefag ved å skjelne det fra andre oppgaver i soknet, som kirkebygg- og gravplassforvaltning, økonomi og administrasjon. «Med kirkefaglig kompetanse menes først og fremst kompetanse i teologi, jf. prestenes sentrale rolle i lokalkirken, men om mulig på andre av de kirkefaglige områdene diakoni, kateketikk og kirkemusikk» (2021, s. 55). Delrapport 2 om biskopens rolle (Kirkerådet, 2020a, s. 41) knytter kirkefag til «all den kunnskap som må til for å kunne vekke og nære det kristelige liv». Kirkefag relateres til fagledelse (Sirris, 2018a). Et sentralt

spørsmål i denne rapporten som utreder prostifellesrådet, er: Hva kreves av kompetanse for å ha stillingen som leder? (Kirkerådet, 2021, s. 56):

Ved overføring av arbeidsgiverfunksjoner for menighetsprestene og klargjøringen av biskopens leder- og tilsynsrolle, vil det bli et økt behov for kirkefaglig kompetanse hos den daglige ledelsen i prostifellesrådet fordi:

- Den som skal lede de kirkefaglige ansatte, må selv ha kirkefaglig kompetanse.
- Den som skal ivareta dialogen med bispedømme, menigheter og andre prostier om kirkefaglige forhold, må selv ha kirkefaglig kompetanse.

## Tjenestemønster

De kirkelige profesjonene kategoriseres som kirkefagstillinger, men også som tjenester. Et nyttig begrep i denne sammenheng, er tjenestemønster. Dette kan forstås som kirkens organisering og forståelse av sine viglede tjenester (Lalim, 2020). Ifølge profesjonsforskeren Solveig Christensen (2013, s. 202, utheving i original) henviser tjenesteforståelsen i Den norske kirke til to forhold, tjenestens egenart og funksjon:

Egenart refererer til kirkens oppdrag, som er å forkynne kirkens budskap og forvalte sakramentene [...]. Dette er kirkens *konstitusjonelle* – eller institusjonelle – side. Funksjon refererer til hvordan tjenester og oppgaver best kan organiseres for å utføre oppdraget. Dette er kirkens *konstruerte* – eller organisatoriske – side.

Tjenesteforståelsen kan ikke sies å være endelig avklart, men fordrer fortsatt teologisk refleksjon. Spørsmålet om tjenestenes egenart og forholdet mellom dem inngår i embetsteologisk diskusjon over flere tiår. Bakgrunnen er Confessio Augustana artikkel 5 (CA5) som angir kirkens kjerneoppgaver:

For at vi skal komme til denne tro, er det innstiftet en tjeneste med å lære evangeliet og meddele sakramentene. For ved Ordet og sakramentene som midler blir Den Hellige Ånd gitt, han som virker troen, hvor og når Gud vil, i dem som hører evangeliet, nemlig at Gud, ikke for våre fortjenesters skyld, men for Kristi skyld, rettferdiggjør dem som tror at de blir tatt til nåde for Kristi skyld.

Et avgjørende spørsmål har vært om CA5 kun gjelder prestatetjenesten, altså en endimensjonal tjeneste, eller om tjenesten er flerdimensjonal og dermed kan romme andre tjenester. Kirkens tjenestestruktur og forståelse

av de innbyrdes tjenestene har vært berørt i en rekke kirkelige utredninger. Teologen Ingvild Bjørnøy Lalim (2020) påpeker at embetet har fått en styrket funksjonell forståelse, i motsetning til en personal forståelse som stod sterkere tidligere. I begynnelsen av 2000-tallet har et funksjonelt tjenestesyn vunnet frem. Eksempelvis sees diakontjenesten i Den norske kirke som en omsorgstjeneste, mens den i øvrige kirkesamfunn er en geistlig assistentoppgave. I utredningen *En flerdimensjonal ordinert tjeneste* (Kirkerådet, 2008) tas det til orde for å endre terminologien slik at den samsvarer med kirkens ønskede tjenestemønster. Dette innebar å bytte ut embete med tjeneste og «tredelt» og samle(-diakoniat) med «flerdimensjonal». Denne utredningen fikk imidlertid liten tilslutning.

En viktig historisk bakgrunn for tjenesteforståelsen i Den norske kirke, er begrepet tjenstedifferensiering. Dette oppstod på 1960-tallet og tok utgangspunkt i at de ulike tjenestegruppene er uttrykk for ett og samme embete, prestens. Et sentralt anliggende er hvordan prestatjenesten forholder seg til de tre øvrige tjenestekategoriene diakon, kateket og kantor (Sirris et al., 2021). Birkeli-kommisjonen, også kalt Reform-kommisjonen, ble dannet i 1965 og la i 1969 frem rapporten *Reform i Den norske kirke*. Teologisk tar utredningen utgangspunkt i kirken som Kristi kropp. Samtidig tar den høyde for sosiale endringer som har skjedd siden krigen. Her brukes tjenstedifferensiering som begrep. I en tidlig fase av utredningsprosessen inngikk refleksjoner om hvordan de viglede tjenester kan utledes av prestatjenesten, nærmere bestemt tjenesten med ord og sakrament som omtales i CA5. Har andre tjenester aspekter av den helhetlige prestatjenesten? Det var viktig å profilere spesialiserte tjenester ulikt, men samtidig gi et felles fundament og se dem i sammenheng. Med utgangspunkt i kateketens perspektiv beskriver teologen Jan Ove Ulstein (2019, s. 189) det slik:

I denne situasjonen treng ein meir spesialisering i det kyrkjelege arbeidslivet. Presten kan ikkje dekke alle behova åleine. Lutherdommen har berre eitt embete, slik det er skildra i Confessio Augustana (CA) V – ei teneste til å forkynne til tru og forvalte sakramenta. Differensieringa gir diakonen og ikkje minst kateketen plass i same embete. Kateket-stillinga er ny, eller ny-utforma på slutten av 60-talet.

Katekettjenesten ble lovfestet i 1969. Det var flere uklarheter om katekettjenestens forhold til presteembetet og ansvarsområder. Vigsling er sentralt

her, siden det innebærer både teologisk og institusjonell klargjøring av hva man vigsler til (Aksøy, 2019). Askeland og Hegstad (2021, s. 52) drøfter uklårheter om tjenestenes teologiske begrunnelse. Prestetjenesten har hatt et solid fundament i kirkelig tradisjon: «Gjennom begrepet tjenstedifferensiering forsøkte man en tid å låne noe av den teologiske begrunnelsen for prestatjenesten. Særlig gjaldt dette tjenesten som diakon, kateket og kantor.» Disse henter nå begrunnelse fra teologisk diskurs, mens kirkeverger og daglig leder henter fra en allmenn organisatorisk og ledelsesfaglig diskurs. Gitt evangeliets sentrale plassering i CA5, har det vært debattert hvor langt evangeliefremføring kan forstås. Eksempelvis vektlegger kirken at diakoni er evangeliet i handling. Det kan tale for at diakonatet kan forstås i rammen av embetet. Men debattene handler også om tolkningen av CA5 og hvorvidt bekjennesskriftet er et tidsuttrykk for prestatjenestens særstilling, eller også kan romme en bredere forståelse. Her kan det også stilles spørsmål om hvorfor noen vigsles, mens andre ikke vigsles.

Er noen tjenester mer nødvendige enn andre? Teologen Trond Skard Dokka tar utgangspunkt i Jesu sendelse av apostlene som skjer forut for det kirkelige fellesskapet. Embetet er en funksjon av evangeliet og dermed uavhengig: «Når evangeliet ved denne tjenesten når mennesket, blir kirka til» (Dokka, 2000, s. 325). Prestembedet er en prinsipiell teologisk størrelse som er skapt av evangeliet, selv om den har en kontekstuell utforming som kan variere. Prestetjenesten er dermed nødvendig for kirken. Teologen Harald Hegstads (2009) utgangspunkt er kirkens fellesskap og en tjenestetologi basert på 1 Kor 12. Noen må ivareta forkynnelsen av Ordet og forvaltning av sakramentene, og dette er lagt til funksjonen prest som ivaretar konkrete oppgaver på vegne av fellesskapet. Det er et mangfold av tjenester, og ikke grunnlag for under- og overordning: «Det eneste kirken ikke kan greie seg uten er evangeliet, og at noen forkynner det» (Hegstad, 2009, s. 142). Det synes ikke å være ett svar på spørsmålene som er drøftet, men ulike syn trekker veksler på forskjellige begrunnelser.

## Vigsling

Hittil i Den norske kirke har begrepet ordinasjon vært benyttet eksklusivt for prester. Alterboken av 1920 fikk i 1949 et tillegg, *Innvielse av lege*

*kristne til menighetstjeneste.* Etter at menighetsstabene vokste frem fra 1960-tallet, har det aktualisert spørsmålet om tjenesteforståelse. Lov om katekettjeneste kom i 1969. Loven for diakonene kom i 1985, og vigslingsliturgien året etter. Hva vigsling er og hva man vigslers til, har lenge vært uklart. I 1994 inngikk Den norske kirke en avtale om fullt kirkefelleskap med de øvrige lutherske folkekirkene i Norden og Baltikum, samt i de irske og britiske anglikanske kirker. Porvoo-avtalen bidro til at vigsling ble et viktig kirkelig anliggende (Hegstad, 2009). Utredningen *Embetet i Den norske kirke: Innstilling fra en arbeidsgruppe nedsatt av Kirkerådet*, også kalt Skjevesland-utvalget, skriver at vigslingsforståelsen i praksis er «overlatt til ordinator og ordinandens egen fortolkning» (Kirkerådet, 2001, s. 53). Utvalget var delt i synet på diakontjenestenes plassering innenfor eller utenfor det ene embetet. Selv om Kirkemøtet åpnet for en forståelse som inkluderte diakonatet som del av embetet, vedtok Bispemøtet (BM 03/10) at diakonatet «står på et solid selvstendig teologisk grunnlag». En sentral kilde til Den norske kirkes nåværende forståelse av tjenestene, er Bispemøtets uttalelse om diakontjenesten (BM 03/2010) (Bispemøtet, 2010). Denne inneholder en prinsipiell tenkning som Kirkemøtet har lagt til grunn også for kateket- og kantortjenesten. Her tas et oppgjør med tjenstedifferensiering; at de ulike tjenestene forvalter ulike deler av en og samme tjeneste. Bispemøtet betonte et fellesskap av ulike tjenester med egenart. Bispemøtet understreket også at det ikke er noen prinsipiell forskjell på ordinasjon og vigsling. Prestetjenesten skulle fortsatt ivareta sakramentsforvaltning, men biskopen kan gi fullmakt til andre vigslede:

Heller enn å forstå ulike konkrete tjenester som ulike aspekter ved én enkelt tjeneste, er det etter Bispemøtets mening mer sakssvarende å forstå dem som selvstendige tjenester innenfor rammen av fellesskapet av tjenester i kirken. Dette svarer bedre til tanken om kirken som en kropp med mange ulike lemmer (1 Kor 12), der enheten er forankret i kroppen som helhet, ikke i relasjonen til ett bestemt lem. Nettopp gjennom sin forskjellighet bidrar de ulike tjenestene til kirkens felles liv og oppdrag. Innenfor fellesskapet av tjenester har noen tjenester det til felles at de er vigslede tjenester. Hver på sin måte er de satt inn under et særlig ansvar og en særlig forpliktelse. Vigslingen innebærer imidlertid ingen særskilt åndelig verdighet eller status utover det andre døpte har. Det som kvalifiserer de ulike vigslede tjenestene er ikke selve det å være vigslet, men den tjeneste det vigsles til. Sentralt i de ulike vigslingsliturgier står derfor omtalen av hva man vigsles til. (Bispemøtet, 2010, s. 5)

Innenfor fagfeltet profesjonsstudier, kan vigsling til tjeneste vurderes som et kirkelig særtrekk (Gilje, 2014). Som vi ser, henger forståelse av tjenestene sammen med begrepet vigsling som ble aktualisert gjennom tjenstedifferensiering. Kirkefaglige stillinger og tjenestegrupper brukes oftest synonymt med vigslede stillinger. Som jeg har beskrevet, kan kirkefag omfatte flere oppgaver enn de som ivaretas av de fire tjenestegruppene som vigsles. Det betyr at kirkefag rommer mer enn vigslede stillinger, selv om det er betydelig overlapp. I profesjonsteorien kan vigsling forstås som en type sertifisering (Smeby, 2008, s. 87) i betydningen organisasjonens godkjenning av kandidater og deres innsettelse i stillinger. Begrepene ordinasjon og vigsling er brukt om hverandre.

Ordinasjon har tradisjonelt vært knyttet til prestedtjenesten. «På latin benyttes ordene *consecro*, av *sacro*, 'hellig', og *ordinatio*, som har en mer alminnelig bakgrunn (av *ordo*) og betyr utnevning av embetsmenn generelt» (Aarflot 1994:2). Det finnes altså en nyansforskjell – ordinasjonsbegrepet ble brukt om presten fordi det henviste til prestens dobbelte ansvar, både religiøst og verdslig/juridisk. (Aarflot, 1994, s. 2, referert i Christensen, 2013, s. 204)

Å helliggjøre innebærer å vies til noe guddommelig og gjøres ukrenkelig. Frem til 1989 var prester utnevnt i statsråd og dermed embetsmenn. Deretter ble tilsettingsmyndigheten delegert til bispedømmerådene. Vigslingsbegrepet brukes bredere enn ordinasjon og kan være synonymt med innvielse, velsignelse og godkjenning:

Vigsle eller vie (av tysk *weihen*) betyr å gjøre noe hellig ved at det gis til Gud, avsondres for Gud for at det skal tilhøre Gud på en særskilt måte. Slik blir både kirkehuset og prestens liv vigslet på hver sin måte til «hellige rom» som det gjelder særskilte vilkår for. (Aarflot, 1994, s. 2, referert i Christensen, 2013, s. 207)

BM 3/2010 (Bispemøtet, 2010, s. 3–4) *Diakontjenesten i kirkens tjenestemønster*, beskriver vigsling slik:

Helt fra nytestamentlig tid har mennesker med kall til visse tjenester blitt innviet til tjenesten gjennom håndspåleggelse og bønn (jf. 1 Tim 4,14; 2 Tim 1,6; Apg 13,1-3). I Apostlenes gjerninger hører vi om sju menn som ble valgt ut til å «gjøre tjeneste ved bordene» som ble innviet av apostlene «som ba og la hendene på dem» (Apg 6,1-6). I teologisk og kirkelig språkbruk er en slik handling gjerne blitt betegnet som «ordinasjon» eller «vigsling». Først i nyere tid, og etter at de aktuelle stillingskategorier var innarbeidet, har Den norske kirke sett grunnlag for å gjøre vigsling obligatorisk for andre enn prestene. I de gjeldende



slike liturgier i Den norske kirke brukes begrepet «vigsling». Vigsling forstås da som en gudstjenestelig handling der kirken innsetter en tjener ved at vigslingen formidler kallelse, velsignelse, og sendelse. Vigslingen er en charismatisk handling hvor menigheten ber Ånden gi den vigslede sine gaver. I vigslingen bekreftes at kirken har funnet den som vigsles egnet til tjeneste, og den som vigsles lover å utføre sin tjeneste i troskap mot kirkens lære og det oppdrag som er gitt i tjenesten. Vigslingen rommer også et element av utsendelse. En vigsling er ikke tidsbegrenset, men tar sikte på en livslang tjeneste. Fordi vigslingen gjelder hele kirken, utføres vigslinger i Den norske kirke av biskopen.

Teologen Stephanie Dietrich (2011, s. 102) understreker at samtlige vigslingsliturgier i Den norske kirke tydeliggjør kallet ved å fremstille kandidaten for menigheten:

Kallet til tjeneste stadfestes gjennom vigslingshandlingen, der både det individuelle kallet og svaret på det, menighetens kallelse og hele kirkens kall til tjeneste er grunnlaget. I vigslingsliturgien understrekes det også at det er Gud selv som først og fremst kaller til tjeneste. Vigslingshandlingen avsluttes med ordene: «Så erklærer jeg at du er rett kalt diakon i vår kirke, med den myndighet og dets ansvar som hører til ditt hellige kall, etter Guds ord og vår kirkes ordninger.» (Gudstjenestebok for Den norske kirke del II:194)

Når det gjelder kantorene og vigsling, beskriver *Høring om vigsling og liturgisk drakt for kantor* (Kirkerådet, 2015, s. 5) «Den norske kirkes kirke-musikerprofesjon som en kunstfaglig profesjonsgruppe med et gjennomgående høyt kompetansenivå.» VAK-utredningen (*Vigsling av kantor*) fra 1998 inneholdt en egen vigslingsliturgi for kantorer og profilerte «en tjeneste som er tilordnet menighetens lovsang og musikalske liv – en tjeneste utenfor rammen av det kirkelige embete». Det har vært en vigslingsordning for kantorer siden 1998, men denne har vært praktisert ulikt idet hver enkelt kantor har kunne tatt stilling til å la seg vigsle eller ikke. I utredningen *En flerdimensjonal ordinert tjeneste* (Kirkerådet, 2008) gikk flertallet inn for at kantortjenesten og katekettjenesten skulle inngå som del av den ordinerte tjenesten. Men utredningen kom ikke på høring eller til behandling i Kirkemøtet. Kirkerådet ba Bispemøtet om en avklaring av forståelsen av diakontjenesten i forholdet til prestatjenesten. Vigsling av kantorer ble derimot drøftet på Kirkemøtet i 2015. Kantorer forholder seg i praksis fritt til om de vil vigsles eller ikke. Det bryter med de andre tjenestegruppernes forståelse av hva vigsling er. Mange kantorstillinger

utlyses som kirkemusiker. Dersom en organist ønsker å jobbe i kirken, men ikke vil vigsles, løses dette enkelt med at man under samme vilkår har arbeidstittel organist og ikke kantor. På den måten finnes rom i kirken for å utøve musikk uavhengig av ståsted og kallsopplevelse. Musikernes fellesorganisasjon (MFO) gjorde i 2013 en medlemsundersøkelse blant kirkemusikere om deres arbeidssituasjon. Svarprosenten var på 73 prosent. 23 prosent av kantorene som deltok var vigslet. Det var betydelige forskjeller mellom bispedømmene; i Hamar bispedømme var ca. 11,6 prosent vigslet mot 50 prosent i Stavanger. De som ikke er vigslet fikk anledning begrunne sitt syn. Det ble av flere beskrevet som «unødvendig» og at det ikke hadde «noen betydning».

*Samhandling* (Kirkerådet, 2021, s. 61 og 71) omtaler biskopen og prosten som kirkefaglige ledere. Vigslede er under biskopens tilsyn ifølge tjenesteordning for biskopen § 1e. Ifølge sin tjenesteordning skal prosten bistå ansatte og folkevalgte råd med faglig veiledning, råd og støtte (§ 3). Vigsling, også kalt ordinasjon for prest, er en forbønnshandling med løfteavleggelse som oftest fungerer som en innvielse til tjeneste. Vigsling forestås av biskopen. Vigslingsritualet som kalles «Vigsling av fast kirkeleg tilsatte» var først og fremst en forbønnshandling som uttrykker vigslingens relasjonelle side, nemlig Guds velsignelse over arbeidet (Aarflot, 1994). Den var da ingen markering av et starttidspunkt eller inntreden i et spesifikt arbeidsfellesskap, men en frivillig forbønnshandling over en yrkesutøvelse som allerede utføres, men som vil være like gyldig også uten vigsling. I slike tilfeller er ansettelsesforhold og vigsling separate anliggender. Når Den norske kirke også vigsler til tjeneste som kateket, diakon og kantor, er det fordi disse, sammen med prestedtjenesten, er uttrykk for selvstendige tjenester innenfor et fellesskap av tjenester i kirken, slik Bispemøtet uttrykte det i 2010 (BM 3/10) og viste til 1 Kor 12. Dette synet ble bekreftet av Kirkemøtet i 2011 (KM 9/11). Delrapporten om biskopens rolle (Kirkerådet, 2020a, s. 19) kommenterer også vigslingen og innholdet:

Gjennom vigslingen avlegger vigslingskandidaten vigslingsløfter. Disse er særlig rettet inn mot den enkeltes tjeneste og er ikke like på tvers av vigslingsgruppene. Men det første og siste løftet er felles for prester, kateketer og diakoner:

- at de forkynner Guds ord klart og rent (dette spesifiseres så inn mot de enkelte gruppens tjeneste)
- at de også selv av hjertet legger vinn på å leve etter Guds ord, og i studium og bønn trenger dypere inn i de hellige skrifter og den kristne tros sannheter.

For kantorer er det siste løftet sammenfallende med de øvrige vigslede kategoriene. Vigslingen forplikter både biskop og den som vigsles med tanke på liv og lære, og innebærer aksept av biskopens tilsynsmyndighet. Disse løftene er gyldige også selv om man ikke skulle stå i kirkelig tjeneste. Biskopen har derfor også et personlig tilsyn med vigslede som ikke arbeider i Den norske kirke.

## Oppsummering

Dette kapitlet har gitt en innføring i Den norske kirke som organisasjon og arbeidsplass for profesjonene. Undesøkelsene viser at kirkeansatte opplever arbeidet som meningsfylt, men også som utfordrende. Perspektiver til kirkeaktive ungdom og studenter på kirkelige utdanninger er også beskrevet gjennom rekrutteringsutfordringer. De kirkelige profesjonene prest, diakon, kateket og kantor er ekspertyrker som ivaretar spesialiserte arbeidsoppgaver som gjenspeiler mye av kjernevirksomheten i kirken. Å jobbe i kirken har fellestrekk med det allmenne arbeidslivet, samtidig som det er særtrekk som omhandler hvordan kirken forstår profesjonene gjennom begreper som tjeneste og vigsling. Kirkeprofesjonene er også identifisert som kirkefagstillinger, tjenestegrupper og vigslede stillinger. Disse begrepene er sentrale identitetsmarkører med en teologisk begrunnelse. Det neste kapitlet angir bokens teoretiske rammeverk og ser nærmere på samspillet hvor profesjonene inngår.

## KAPITTEL 3

# Profesjonsteoretiske perspektiver på kirken

I dette kapitlet vil jeg introdusere profesjonssosiologiske begreper og drøfte dem i kirkekonteksten. Dette er helt sentralt i boken, og derfor er dette kapitlet det mest omfattende. Etter en innføring i profesjonsteori, bruker jeg profesjonsperspektiv på det lokalkirkelige arbeidsfellesskapet hvor jeg drøfter flere aspekter ved menigheten som arbeidssted for profesjonene. Økt profesjonalisering innebærer flere yrkesgrupper, høyere kompetanse og fordrer mer samhandling. Presten inngår nå i et større arbeidsfellesskap og er ikke lenger menighetens eneste fulltidsansatte. Utviklingen sammenfaller med Den norske kirkes langvarige prosess på veien til en selvstendig folkekirke (Sirris et al., 2021). Videre illustrerer jeg profesjonaliseringen i kirken på to måter: først i lys av den historiske utviklingen, deretter gjennom en presentasjon av kompetanseøkning og økt spesialisering.

## Profesjoner som organisering av arbeid

Hvordan utgjør profesjon som sådan en særegen arbeidsorganisering og hva er hensikten med et slikt samfunnsmessig arrangement? Den amerikanske sosiologen Andrew Abbott (1988, s. 1) påpeker en spenning: «Profesjonene dominerer vår verden. De leger kroppene våre, måler for tjeneste, redder verden. Men vi er dypt ambivalente overfor dem.» Sitatet påpeker et dilemma. På den ene siden innebærer profesjonalisering økte kvalifikasjoner og ekspertise, noe som gir trygghet og inngår tillit i samfunnet. På den andre siden gir profesjonsstatus omdømme, makt og ofte penger. Klassiske profesjoner har hatt innflytelse og prestisjefylte posisjoner i samfunnet som andre yrker ikke har.

Grunnlaget for profesjonene er å utøve et samfunnsoppdrag. Vi oppsøker legen når vi har helseproblemer, kontakter advokat for juridisk bistand og overlater våre barn til lærere på skolen. Profesjonene ivaretar noe viktig i samfunnet og er derfor politisk konstituert (Abbott, 1988). Det betyr at profesjonene reguleres gjennom samfunnets lovgivning. I Den norske kirke kommer det til uttrykk gjennom at prest, diakon, kateket og kantor har tjenesteordning og kvalifikasjonskrav. Profesjoner er meritokratiske, basert på formelle kvalifikasjoner, og karrierehierarkier hvor dokumentert kompetanse og prestasjoner gir status. Forutsetningen er at oppgavene er så spesialiserte at de krever spesifikk kompetanse, samt at fremgangsmåter ikke lar seg standardisere (Freidson, 2001, s. 17). Leger, prester og jurister nevnes som klassiske profesjoner i kraft av universitetsstudier og sine stillinger i embetsverket (Slagstad, 2008). Profesjoner har beskyttede titler, og langt på vei monopol på sitt felt. Denne ordningen fungerer som en kvalitetssikring (Freidson, 2001). For eksempel kan ikke hvem som helst agere som tannlege eller kirurg uten å være sertifisert. Profesjonene intervenserer i noe som er viktig for oss, og de er i høy grad menneskebehandling. Møtet med mennesker impliserer alltid etikk og fordrer tillit – for eksempel fra brukerens, klientens, pasientens eller menighetens side.

Profesjonelt arbeid kan typisk illustreres med en lege som gjennom samtale og konsultasjon stiller en diagnose. På grunnlag av sin kunnskap og pasientens symptomer foreskriver legen så en kur eller behandling som skal avstedkomme en endring. Mye profesjonelt arbeid følger denne tredelte prosessen fra diagnose via intervensjon til behandling. Profesjonsutøvere er kvalifisert gjennom en vitenskapelig og akademisk tilegnet kunnskapsbase. Kunnskapsgrunnlaget er i seg selv tillitvekkende, og skiller profesjoner fra autodidakter og kvakksalvere. Profesjonsutøvere praktiserer på bakgrunn av flere år med høyere utdanning. I tillegg til teoretiske studier inngår omfattende praksis i utdanningen. Profesjonene utgjør dermed en bro mellom vitenskap og praksis (Parsons, 1968). For å bli en dyktig profesjonsutøver kreves både mengdetrening og ferdighetstrening, noe som tilegnes gjennom praksis. Der behandler profesjonsutøvere unike caser på grunnlag av generell teoretisk innsikt. På den måten opparbeider man seg erfaringsbasert skjønn og dømmekraft.

Eksempelvis er sjelesorg en viktig oppgave både for diakoner og prester. Man kan i begrenset grad lese seg til å bli en god sjelesørger. Kompetansen må derimot oppøves gjennom bevissthet om teori kombinert med praktisk erfaring og refleksjon. Her ligger en grad av ubestemthet, kontra regler. Skjønn heter på engelsk *discretion*; skjelning. Skjønn som resonnering handler om å finne begrunnede svar på praktiske spørsmål. Vel å merke er det en rekke mulige utfordringer som slurv, misbruk, urettferdighet, forenklinger og feil (Molander & Terum, 2008b). Det er derfor viktig for profesjonen og samfunnet å komme til rette med slike utfordringer. Etter- og videreutdanning samt kollegaveiledning eller medvirkning av ekstern mentor som i kirkens arbeidsveiledning (ABV), er derfor en verdifull kilde til læring og for profesjonsutøvere. Slik kan praksis settes under lupen og gjøres til gjenstand for refleksjon med sikte på kritisk granskning, utvikling og forbedring.

## Profesjoners verdigrunnlag

Gitt deres samfunnsoppdrag, har profesjonene en normativ dimensjon gjennom å fremme allment aksepterte kulturelle verdier. Profesjoner er gitt et samfunnsoppdrag og har en stor innvirkning i livet vårt. Derfor finnes etiske koder og standarder som gjelder for profesjonen ved å definere ønsket atferd og avgrense mot annen atferd. Utøvelsen er også normativt regulert gjennom profesjonsetikk og etiske retningslinjer som profesjonsutøverne plikter å følge. Hvis ikke kan man miste sertifisering eller lisens – eller til og med sin stilling. I 2019 kom felles etiske retningslinjer for alle ansatte i Den norske kirke. Denne felles forpliktelsen uttrykker at hver profesjonsutøver representerer, legemliggjør og ivaretar profesjonens samlede verdier (Busch, 2012). Skjer en alvorlig feil, kan hele profesjonen stilles i vanry. Etiske retningslinjer poengterer dermed et annet særtrekk ved profesjonen, nemlig deres kollektive identitet. Det henger sammen med tillitsaspektet og et godt omdømme. Profesjoner er sett på som bærere av samfunnets moral og normative orden. De er, og forventes å være, grunnleggende altruistiske (Fauske, 2008, s. 32). Skolen fremmer utdanning og danning til gagns mennesker, leger og sykepleiere fremmer helse, jurister rettferdighet, kirken frelse og musikere gir

kulturopplevelser. Det medfører at profesjonsstudier både gir empiriske beskrivelser, men kan også ta stilling til hva som bør gjelde, altså det normative. Profesjonelle verdier er autonomi, ekspertise, kvalitet og etikk (Raelin, 1986). Disse kan skjernes mellom instrumentelle verdier som regulerer atferd, eksempelvis i etiske retningslinjer, mens terminal- eller målverdier uttrykker varige tilstander som ønskes oppnådd.

Blant profesjonsteoretikere er det særlig den amerikanske sosiologen Talcott Parsons (1902–1979) som har tematisert profesjonenes verdibase og normative samfunnsoppdrag. Parsons (1968) la vekt på funksjonen profesjonene spiller i et moderne samfunn ved at de kombinerer frihet for individet med vitenskapelig rasjonalitet. Han vektla altruisme, deres arbeid for fellesskapets beste og en styrket solidaritet i samfunnet. Parsons anser profesjonene som representanter for etiske kvaliteter siden de fungerer som bindeledd mellom ulike sosiale subsystemer som sammen utgjør det vi kaller samfunnet. Dette blir særlig viktig i et moderne samfunn, ifølge Parsons, hvor det ikke lenger er en felles samlende moral. Derfor trengs profesjonene for å forbinde individ og stat og sikre sosial integrasjon. Mer presist anvendte Parsons (1968) en systemteoretisk tilnærming og inndelte samfunnet i fire subsystemer: kulturelt, sosialt, politisk og økonomisk. Det sosiale systemet, hvor profesjonene inngår, bidrar til en integrasjonsløsning som de andre ikke klarer. Den institusjonelle rammen var altruistisk, selv om den enkelte profesjonsutøver ikke alltid levde opp til slike forventninger. Parsons skisserte også et profesjonelt verdimønster (Parsons, 1970, s. 454), og pekte på fem kjennetegn. Profesjonene er for det første affektivt nøytrale, de er uten bindinger til klienten. For det andre er de universelt orienterte og arbeider ut fra likebehandling. For det tredje er de basert på prestasjon og meritter fremfor nepotisme. For det fjerde er de spesifikke, orientert mot å løse konkrete og viktige problemer for klienten. For det femte er de kollektivt orientert mot et større samfunnsgode, ikke egen vinning.

Jeg vil understreke at et viktig argument for profesjon som organisering av arbeid, er deres klare verdibase som står i samfunnets tjeneste. Profesjonene skiller seg ut fra andre grupper i samfunnet ved å utgjøre en institusjonalisert altruisme. Under koronapandemien ble det skjelnet mellom yrker og samfunnskritiske yrker. Det kan innvendes at alle yrker

er samfunnsnyttige og i økende grad har tematisert etikk og verdier. Samtidig har profesjonene tradisjonelt gitt stor plass til etikk. Det er et samsvar mellom deres selvforståelse, som hviler på altruisme, og samfunnets forventninger.

## Profesjoners autonomi

Et annet særtrekk ved profesjonene er at et vitenskapelig kunnskapsgrunnlag og høy fagkompetanse gir dem mye selvbestemmelse eller autonomi. De kjenner faget best, og vil ofte prioritere kvalitet i sine tjenester fremfor effektivitet og økonomi. Dette er en erkjent spenning mellom profesjonsutøvere som arbeider i organisasjoner og ledere de må forholde seg til (Sirris, 2019b). Profesjonene har stor selvstendighet i sin praksis. Samtidig er det et gjentakende tema i profesjonsforskning hva det betyr at mye profesjonelt arbeid foregår i organisasjoner med ledere som utøver styring og kontroll. Behandling av unike caser forutsetter autonomi som særlig kjennetegn for profesjonene. Profesjonsutøverne arbeider i møte med mennesker, og gjerne på avstand fra sin leder.

Å være autonom, betyr bokstavelig å gi sin egen lov – *auto nomos* – og har bakgrunn i de greske bystatens selvbestemmelse og selvstyre (Dworkin, 1988). Autonomi er et sentralt ideal i filosofien og i politisk tenkning, en menneskerettighet og en forutsetning for å være en ansvarlig handlende person. Den amerikanske juristen og filosofen Ronald Dworkin (1988) vektlegger autonomi som en type verdibevissthet. Dersom man kan identifisere seg med verdier, intensjoner og prioriteringer som ligger til grunn for handling, kan man i større grad være moralsk ansvarlig for hva man gjør. Autonomi er et gode som er blitt utforsket i arbeidslivet og på frivillighetsfeltet gjennom selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Tre grunnleggende psykologiske behov hos mennesker er autonomi, mestring og tilhørighet. I denne sammenhengen forstås en autonom handling i motsetning til ytre press og kontroll. Den oppleves som noe man eier og er ansvarlig for selv.

Vi kan skjelne mellom to former for autonomi (Koestner & Losier, 1996). Den første er *reaktiv*. Med det menes evne til å motstå innflytelse eller tvang, motsette seg autoriteter og andres innflytelse, og søke frihet



i nye sammenhenger. I kirkelig kontekst kommer en slik autonomi til uttrykk gjennom ansattes selvstendighet i å prege oppgaver på grunnlag av egen fagkompetanse. Tjenestegruppene i kirken har et selvstendig fagansvar for hvordan pålagte oppgaver utformes. For eksempel leder kateketen menighetens undervisningstjeneste ut fra de rammene som er lagt av menighetsråd og arbeidsgiver. Den andre autonomiformen kalles *refleksiv* og refererer til behov for selv å være årsak til handlinger, se på seg selv som opphav og aktør heller enn å reagere som en brikke i et spill. Det betyr å foreta valg på grunnlag av egne vurderinger, interesser og behov. Denne dimensjonen handler om at kirkeansatte kan bruke sin kreativitet og ta initiativ gjennom selv å identifisere utfordringer og oppgaver, eksempelvis oppstart av nye aktiviteter og sette sitt eget preg på arbeidet. Som autonom fagperson prioriterer man og gjør det på sin egen unike måte. De landsomfattende arbeidsmiljøundersøkelsene i Den norske kirke, som nevnt i kapittel 2, viser at kirkeansatte opplever høy grad av autonomi (Lau, 2012, s. 23): 82 prosent er enige i påstanden «Jeg opplever stor frihet i forhold til hvordan jeg utøver arbeidet mitt», 64 prosent opplever fleksibilitet, og 79 prosent oppgir at de kan bruke sin kreativitet. Det indikerer at de kirkelige profesjonsutøverne i hovedsak opplever frihet og handlingsrom i arbeidet sitt. Også den nyeste medarbeiderundersøkelsen (Rambøll, 2021) gir samme faktorer høye skår.

Jobbautonomi er selvstendighet i å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet. Autonomi kan uttrykkes gjennom andre beslektede begreper som frihet, uavhengighet, selvstendighet og selvbestemmelse. Autonomi forsterkes i den norske arbeidslivsmodellen som understreker individets udiskutable rett til frihet, medbestemmelse og involvering (Trygstad & Hagen, 2007). Jeg har argumentert for at kirkeorganisasjonen er lite hierarkisk, men desentralisert. Det er altså flere kontekstuelle forhold som ligger til rette for utstrakt autonomi hos de kirkelige profesjonene. Autonomi ligger i profesjonelt arbeids natur, og vil oftest være en forutsetning for å få gjort arbeidsoppgaver. Det avgjørende vil derfor være profesjonenes autonomi i møte med deres ledere, samt hvordan organisasjonsendringer i kirken styrker eller svekker autonomien. En svekket autonomi innebærer deprofesjonalisering. Dette temaet tas opp i kapittel 7.

## Profesjonell identitet og profesjonsidentitet

Spesialisering og faglig utvikling vil handle om noe mer enn oppgaveløsning. Selvforståelse – eller identitet – er ikke alltid det samme som oppgaver, ansvar og forventninger. For eksempel når stillingsbeskrivelser endres, kan det påvirke lederes og profesjonsutøveres selvforståelse. Når endringer skjer, stilles spørsmål: Hvem er jeg, hva står jeg for, hva skal jeg prioritere? Endring kan gi nye roller og nye forståelser av hva en leder er og skal gjøre. Identitet er internaliserte meninger og forventninger som er assosiert med en rolle. Rolle er eksternt knyttet til sosial posisjon. Mens identitet er mer subjektivt og omhandler selvforståelse, er rolle knyttet til funksjon og oppgaver. Identitet er ikke noe statisk. Identitetsarbeid omhandler å konstruere og forme identitet. Hvem er jeg som leder, som profesjonsutøver? Identitet er flytende og situert, men ikke retningsløs. Spenninger mellom identitet og rolle viser seg når endringer skjer.

Begrepet profesjonsidentitet er sentralt for å forstå kirkelige profesjoner og utøverne som inngår i kategorien. Identitet omhandler sentrale, varige og distinkte trekk. Jeg trekker en distinksjon mellom begrepene profesjonell identitet og profesjonsidentitet. Profesjonell identitet kan forstås som selvidentitet eller personlig identitet, altså hvordan en profesjonsutøver forstår seg selv i jobben og opplever sammenfall mellom egne og andres forventninger (Sirris & Askeland, 2021d). Dette er det profesjonelle selv-konseptet basert på et relativt stabilt og varig sett av attributter, verdier og erfaringer som påvirker hvordan individer ser seg selv i en profesjonell rolle (Ibarra, 1999, s. 765). I en studie av rolleovergang fra student til profesjonsutøver, fant den britiske profesjonsforskeren Herminia Ibarra tre mekanismer for sosialisering: (1) observere rollemønstre for å finne potensielle identiteter, (2) eksperimentere med foreløpige selvforståelser, og (3) evaluere eksperimenter mot interne standarder og eksternt tilbakemelding (Ibarra, 1999, s. 764). En slik sosialisering vil kunne finne sted gjennom praksisperioder i profesjonsutdanningene, men også i annen erfaring utøverne har gjennom frivillig menighetsarbeid som barn og ungdom. Sosialisering kan finne sted over lang tid og styrker utøvernes identifikasjon med praksiser og fagområder (se kapittel 2 om rekruttering).

Men profesjonell identitet blir ikke til i et tomrom. Det kollektive aspektet blir enda tydeligere i det andre begrepet, profesjonsidentitet, hvor kilder og referanser knyttes til noe utenfor individet: grupper, organisasjoner og profesjoner. Profesjonsforskeren Kåre Heggen (2008, s. 323) skriver: «Kollektiv seier noko om at medlemmene på ulike måtar sluttar opp om felles symbol – men at dei samtidig kan identifisere seg med svært ulike måtar å handle på, og i praksis utøve ei yrkesrolle på svært ulike måtar.» Som kapittel 4 tydeliggjør, er kollegialitet et kjennetegn ved profesjoner og vil være en kilde til profesjonsidentitet. Det å delta i et kollegium innebærer en identifikasjon med sine fagfeller. Sammen står man fundamentert på tillit som dedikert til kontinuerlig utvikling av felles mål. Gitt lang utdanning har de blitt sosialisert inn i et kollektivt fagfellesskap. Ofte holder man kontakt med fagfeller etter studier gjennom et praksisfellesskap. Identitet blir til gjennom praktisk erfaring i arbeidet. Videre er det en prosess, fremfor noe sementert. Identiteten blir til i fellesskap og har en sosial karakter. Den danner en kontinuitet og kan sees som en læringsprosess gjennom livet. Profesjonsidentitet er en integrert helhet av erfaring, fra studier til praksiserfaringer. Den har både *locals*, personer som er opplært i organisasjonen og har tilhørighet der, og *cosmopolitans*, personer med ekspertise utenfor organisasjonen (Gouldner, 1957). Dette perspektivet er relevant i kirken gjennom *second career*, hvor nytilsatte bringer med seg kompetanser og arbeidserfaring fra andre utdannelse og sektorer.

Den svenske helseforskeren Camilla Thunborg (1999) beskriver profesjonsidentitet på tre nivåer. Det yrkesrelaterte nivået er fagområdets og profesjonens systematiske kunnskapsgrunnlag gjennom problemstillinger, teorier og metoder. Dette tilegnes gjennom studier og utøves i praksissituasjoner med bruk av skjønn og dømmekraft. Her er det autonomi og individuelt ansvar, og personlig forståelse og utforming av yrket. Det neste nivået er aktivitetsrelatert. Dette omhandler forskjeller i profesjonsutøvernes identitet på grunn av spesialiseringer og ulikheter i arbeidsoppgaver. Det tredje nivået er individuelt og sier noe om hvor langt profesjonsutøveren har kommet i sin karriere. Noen er mer involvert i forskning, utdanning eller klinisk utvikling. Denne tredelingen er enklere å anvende på profesjoner enn på ledere. Eksempelvis er en

leder ikke et yrke når det gjelder yrkesrelatert nivå – det foreligger ingen utdanningskrav og sertifisering, noe jeg kommer tilbake til i slutten av dette kapitlet. Det gjør lederes bakgrunn og identitet mer mangfoldig. Når det gjelder aktiviteter, kan det være skille mellom forventninger om strategi, visjoner og overordnede linjer – mens det i praksis er hektiske arbeidsdager med mye administrasjon og «brannslukking».

Spenningen mellom arbeidsoppgaver og identitet er velkjent både innenfor Den norske kirke (Sirris, 2019a; Sirris & Askeland, 2021d) og påvist i allmenne studier (Sveningsson & Alvesson, 2016). Mye utvikling handler om muligheter for spesialisering og fordypning i fagområdet eller karrierestiger. Eksempelvis kan ledere klatre i stigen i organisasjonsstrukturen ved å avansere fra ett ledernivå til det neste. Vertikal spesialisering gjelder oppgavefordeling mellom ulike hierarkiske nivå, altså ledernivåer fra de som utfører profesjonelt arbeid til de som leder det. Kirken har et flatere hierarki. Mens prestene har prost og biskop som ledere, har de andre kirkelige profesjonene kirkevergen som leder. Innad i profesjoner finnes også en horisontal spesialisering (Busch, 2012, s. 17), noe som forekommer i mindre grad i de kirkelige profesjonsutdanningene. For noen kan det innebære begrensede muligheter til utvikling og dermed jobbskifte. Fagene er felles. Når oppgaver blir mer komplekse, tilbys spesialisering, slik det er innenfor helsevesenet. I kirken tilbys etter- og videreutdanning som gir faglig fordypning. I mindre grad gir det inngang til nye stillingskategorier innad i profesjonen. Men arbeid som sykehusprest gir mer arbeid med sjelesorg og samtaler, mens en ungdomsdiakon arbeider i møte med en særskilt aldersgruppe. En kantor kan få stilling som domkantor, som kan tilsi større tilfang av økonomiske ressurser, nettverk og rammer for å drive musikalsk arbeid på høyt nivå. Det tillater faglig fordypning, mens en kantor i en menighet må ivareta allround-oppgaver i større grad. Dette illustrerer spenningen mellom spesialist og generalist innenfor en og samme profesjon. Utdanningsinstitusjonene vil løse denne spenningen gjennom utforming av studieplaner. Praksisfeltet og de som ansetter vil ha sine behov og ønsker. Og i tillegg vil individuelle interesser vært orientert i retning ulike spesialiseringer eller en bredere profesjonell generalistkompetanse. Mitt syn er at profesjon innebærer en type spesialisering.

Profesjonell identitet og profesjonsidentitet utvikles over lang tid. Det innebærer en utkrystallisering av kollektiv og individuell identitet forankret i profesjonen. Gitt dyp og langvarig formasjon, er det ikke lett å endre siden identitet institusjonaliseres. Samtidig ligger en betydelig endringskapasitet i profesjonenes kunnskapsbase som krever både påfyll og fagutvikling. Etter min vurdering bør begge perspektiver på profesjonenes identitet, en viss stabilitet og en viss fleksibilitet, sammenholdes. Profesjonelt arbeid vil foregå i mønstre utviklet over tid og i særskilte rammer, men samtidig er det åpning for kreativitet og endring.

## Profesjon – tillit eller monopol?

Et helt avgjørende spørsmål, er hvorvidt profesjon er en god måte å organisere arbeid på. Spørsmålet er blitt besvart på to måter; gjennom tillitsmodellen og monopolmodellen (Molander & Terum, 2008b). Den første fasen i profesjonsforskningen strakte seg fra de britiske profesjonsforskerne Alexander Morris Carr-Saunders og Alexander Paul Wilsons bok *The Professions* som kom ut i 1933 og frem til 1960-tallet. Perioden henger tett sammen med utviklingen av et større yrkesmangfold i samfunnet. Forskingen i denne fasen var opptatt av kjennetegn ved profesjonene og opererte med kategorier og taksonomier. Studier kretset omkring attributter som skiller profesjoner fra andre yrkesgrupper. En slik taksonomisk tilnæringsmåte, utbredt i tillitsmodellen, er kritisert for å være universalistisk og ahistorisk idet den søker å etablere generiske og essensielle trekk ved profesjonene (Otterlei, 2018). Dette perspektivet har hatt oppmerksomhet på empiriske studier. Forskingen i denne fasen har også vært systemorientert, eksempelvis representert med Parsons' (1968) funksjonalistiske teori og vekt på profesjonene samfunnsoppdrag. Tillitsmodellen vektlegger at profesjonene utøver et samfunnsoppdrag som beror på forholdet mellom høy kunnskap og tillit, noe som gjennom navnet tillitsmodellen uttrykker et grunnleggende positivt syn på profesjonene. Parsons (1968) nevner tre kriterier i denne sammenhengen. For det første betegner *epistemisk asymmetri* ubalansen i kunnskap mellom profesjonsutøveren og klienten. Her ligger paternalismens utfordring, gitt at den ene part vet mer enn den andre. Dette forholdet er noe

utfordret i vår tid med kompetanserevolusjonen og tilgjengelig kunnskap på internett. I dagens kunnskapssamfunn utfordres profesjonene av folks høye kunnskapsnivå og fallende respekt for tradisjonelle autoriteter. Slik er det også i kirken, med engasjerte og dyktige frivillige og rådsmedlemmer. Flere av disse kan ha kirkelig profesjonsutdannelse uten å være i kirkelig stilling. For det andre innebærer *epistemisk tillit* at man stoler på profesjonsutøvernes oppdaterte og relevante kunnskap. Her har også arbeidsgiver et ansvar for å utvikle ansattes kompetanse. Det er viktig at kirken også tilrettelegger for fagutvikling og oppdatering av kunnskap. Parsons' tredje begrep, *tillitsbasert ansvar*, innebærer at profesjonsutøveren er ansvarlig for noe viktig hos klienten. Dette gjenspeiler at profesjonene er verdibaserte og handler i samsvar med sitt samfunnsoppdrag. Det er viktig at kirkeansatte viser seg tilliten verdig, noe kirkens etiske retningslinjer fra 2019 tydeliggjør.

En mer kritisk holdning oppstod på 1960-tallet gjennom et maktperspektiv på profesjonene, deres monopol, autonomi og rom for skjønnsutøvelse (Fauske, 2008). Denne kalles monopolmodellen, og står i tradisjonen fra Karl Marx og Max Weber. Profesjoner anses som strategiske aktører som streber etter makt og posisjoner. I motsetning til tillitsmodellen omhandler monopolmodellen hvordan profesjonene fremmer egne interesser ved lukking av arbeidsmarkedet for de som ikke tilhører profesjonen (Freidson, 2001). Dette kan illustreres gjennom debatten om alternativ vei til prestetjeneste. Den norske kirke har en ordning hvor kvalifiserte kandidater kan ordineres uten at det stilles krav om teologisk embetseksamen. Det er innvendt at manglende embetseksamen gir et svakere teologisk kunnskapsgrunnlag. I så tilfelle betyr det deprofesjonalisering. Hva som er kvalifikasjonskrav til å være prest, er noe ulikt mellom kirkesamfunnene og mellom ulike land. Som nevnt handler slike grenser om at en profesjon er politisk konstituert, altså offisielt vedtatt av fellesskapets legitime styringsorganer. I Den norske kirke er det Kirkemøtet som fastsetter kvalifikasjonskravene.

Monopolmodellen sees gjerne i sammenheng med et mer maktkritisk spørsmål som ble stilt på 1970-tallet: Hvordan oppnår yrkesgrupper kontroll over virksomhetsområder? Abbott (1988) studerte profesjoner ut fra et systemisk perspektiv. For ham er profesjon båndet mellom en

yrkesgruppe og bestemte oppgaver. I denne forståelsen er begrepet jurisdiksjon sentralt; eksklusiv rett til å utføre bestemte arbeidsoppgaver og tjenester i tråd med faglige standarder. Dette handler om legitim kontroll og råderett over oppgaver. Profesjoner er legitimert av staten, som garanterer profesjonenes jurisdiksjon. Det innebærer at profesjonene er beskyttet gjennom lovregulering. Samtidig inngår fagforeninger, som er profesjonelle sammenslutninger, i trepartssamarbeidet i den norske arbeidslivsmodellen. Fagforeningene forhandler dermed om sin posisjon og betingelser. Fagforeninger er ikke i alle tilfeller profesjonelle sammenslutninger. Den norske modellen betinger ikke at fagforeninger er monoprosesjonelle. Et eksempel er kirkestreiken i desember 2020, hvor prester ble tatt ut i streik for første gang i historien. I lys av monopolmodellen, sees profesjonene gjennom forhandlinger som kan være et strategisk spill som gir dem lukrative posisjoner og fordeler. De er omtalt som bukker som har fått hver sin havresekk. Som kapittel 8 viser, har profesjonene utstrakt makt. Et viktig poeng i monopolmodellen er at profesjonene bør kontrolleres og føres tilsyn med. Det skjer i kirken på ulike måter; av arbeidsgiver, gjennom biskopens tilsyn og ved bruk av etiske retningslinjer.

En tredje og mer holistisk fase av profesjonsforskningen var mer historiske og kontekstuelle studier av konkrete profesjoner og deres arbeidsfordeling (Abbott, 1988). Dette perspektivet gav mulighet for sammenligninger på tvers av historiske, nasjonale og organisatoriske kontekster. Profesjonsforskeren Julia Evetts (2010, s. 124) har søkt å harmonisere stridighetene mellom tillitsmodellen og monopolmodellen gjennom å bruke grader av profesjon og profesjon som en verdi eller ideologi. Den amerikanske profesjonsteoretikeren Eliot Freidson (2001) omtaler profesjon som den tredje logikk, i tillegg til byråkratiet i det offentlige og liberalismen i markedet. Historien viser at profesjon vanskelig kan sees på som et ontologisk begrep, slik en streng taksonomisk tilnæringsmåte uttrykker. Jeg vurderer heller ikke profesjoner som en absolutt og universell størrelse. Derimot er herværende bok preget av temaene i profesjonsforskningens tredje fase, ikke minst konseptualiseringen av profesjon som en logikk. Dette perspektivet utfoldes i kapittel 4 og 7. Nå er det nødvendig å se nærmere på profesjonene i kirkekonteksten.

## Profesjonalisering i Den norske kirke

### Kompetanseøkning og spesialisering i kirken

Fra 1970 har det skjedd en kompetanserevolusjon i samfunnet, inkludert i kirken. Høyere utdanning på universitets- og høgscolenivå er gått fra å være et elitefenomen til et massefenomen. En tredjedel av arbeidsstokken i Norge har nå høyere utdanning, mot 10 prosent i 1980 (SSB, 2021a). Kunnskapsutviklingen er sterk på fagområdene og satsingen på forskning flytter grensene for hva vi vet. Kunnskapen digitaliseres og blir mer tilgjengelig for flere. Siden kunnskapen vokser og forskningsfronten rykker frem, vokser profesjonaliseringen og faglige spesialiseringer (Molander & Terum, 2008b). Samtidig suppleres individuell kompetanse av andres kompetanse gjennom ulike former for samhandling. Både selvstendig oppgaveløsning og gevinsten som samhandling med andre gir, er blitt viktigere. Komplekse oppgaver krever flere kompetansetyper, og dermed samhandling på tvers av tradisjonelle fagdisipliner (Willumsen & Ødegård, 2016). Det forutsetter felles forståelse og tolkning av arbeidsoppgaver i grupper og team, kommunisert og ledet gjennom verdier, mål og visjoner.

Også i kirken finnes mye formell kompetanse. Et kort historisk sveip viser at i 1571 ble universitetsstudier for prestene et krav. Som følge av luthersk ortodoksi kom i 1629 en forordning som fastslo at ingen måtte «lade sig høre» på prekestolen med mindre man hadde studert i København (Gilje, 2014, s. 412). Prestene har siden 1675 hatt krav om teologisk embetseksamen. Nå fastsetter Kirkemøtet kvalifikasjonskrav for stillingskategorier som kantor, diakon og kateket. For prester, diakoner og kateketer kreves utdanning på masternivå. Det er ikke uvanlig med omskolering og karrierebytter flere ganger i livet, hvilket gir sirkulering av kompetanser. I tillegg til disse kirkefaglige stillingene, er ulike fagbakgrunner til stede i andre profesjonsnøytrale stillinger, som daglig leder og kirkeverge. Et faglig mangfold er representert i de fleste menighetsstabene.

Siden 1960-tallet har tjenstedifferensiering vært et sentralt begrep i tenkning og regulering av de kirkelige profesjonene i Norge (Ulstein, 2009, 2019). Tjenstedifferensiering fremhever at det finnes ett embete



hvorfra hver profesjon henter sin legitimitet fra og har ansvar for sin nisje hvor den ivaretar særskilte arbeidsoppgaver. Tradisjonelt har prestene vært den eneste fulltidsansatte og arbeidet innenfor i prinsippet alle virksomhetsområder i menigheten. Fremveksten av menighetsstabene tiltok på 1970-tallet. Med økt utdanningsnivå, antall og type stillinger i menighetene følger større behov for samarbeid, koordinering og ledelse. Som følge av tjenstedifferensiering innebærer tjenesteordningene en konsentrasjon om kjerneoppgaver. De definerer formelle kunnskapskrav som profesjonsutdanning på høyere nivå, formål, mandat og ansvarsområder. De ulike tjenestenes oppgaver er delvis overlappende og kompletterer hverandre. Prestene har også spesialiseringer, men fremstår fremdeles som generalist i menigheten som profesjonsfelleskap (Sirris, 2016). Andre yrkesgrupper ivaretar øvrige oppgaver på definerte virksomhetsområder. Den generelle utviklingen er at spesialisering skaper flere yrkesgrupper som vel å merke skal samarbeide på samme arbeidssted og til dels på samme virksomhetsområder, som diakoni, undervisning og kirkemusikk, om oppgaver som henger sammen.

## Menigheten som arbeidsplass de siste tiårene

Siden prestene er den mest undersøkte profesjonen i empiriske studier av Den norske kirke, lar jeg denne profesjonen eksemplifisere utviklingen i retning av økt spesialisering av oppgaver og dermed økte koordinerings- og samarbeidsbehov. Forskningsrådet (Edwardsen, 1981) undersøkte prestenes arbeidsforhold gjennom et spørreskjema som ble sendt til alle landets prester hvorav 777 (87 %) svarte. I undersøkelsen inngikk en egen arbeidstidsundersøkelse hvor prestene i en arbeidsuke noterte jobbaktiviteter. Prestene rapporterte gjennomsnittlig 58 timers arbeidsuke. 70 prosent av prestene mente arbeidsmengden var for stor; kun 20 prosent oppgav at den var passe. Rapporten skisserer arbeidssituasjonen slik:

Det ser ut som om mange prester slites mellom ulike krav og forventninger. Arbeidet krever stor innsats med mange faste og uunngåelige oppgaver, ordinasjonsløftet krever en stadig åndelig fornyelse, menigheten forventer mange steder at presten deltar i menighetsarbeidet i en grad som går langt ut over tjenestepliktene. De fleste prestene er gifte og mange mener at familien og spesielt barna har krav på større del av prestens tid. Mange vil også ha et ønske om mer

fritid til personlig bruk. Samtidig peker de på alle de uløste oppgavene i menigheten som ikke tillater mer fritid. (Edwardsen, 1981, s. 14–15)

Prestenes rammebetingelser i 1980 var preget av svært små staber, flere eneprester og mangel på kontorfellesskap. Det store flertallet av prestene hadde kontor i presteboligen og fikk noe administrativ hjelp av en sekretær. Studien fra 1980 er sammenlignet i en studie jeg gjennomførte i 2013 om soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre (Sirris, 2016). Møteandelen var atskillig lavere i 1980 enn i 2013. I 1980 brukte prestene 38 prosent av tiden på utøvende prestetjeneste, mens undersøkelsen i 2013 viste 13 prosent. I 1980 arbeidet prestene ukentlig 58 timer, mot 42 timer i 2013. Eneprestene hadde mindre mulighet til å prioritere siden de måtte ivareta alle oppgavene. De hadde også mer rom for faglige forberedelser siden to tredjedeler av arbeidstiden den gang var faglig relatert, mot halvparten av arbeidstiden i 2013. Sammenligningen indikerer at jo flere i staben, jo mer tid går til relasjoner og samarbeid. Det foregår mye samhandling i menighetsstabene som krever tid og innsats:

Høy andel møter er ikke bare uttrykk for en valgfri relasjonsorientering, men en konsekvens av økt horisontal samhandling. Den gjensidige avhengigheten har økt. [...] Flere ansatte og mange reformer fører store kirkestaber til samarbeid om felles prosjekter. Arbeidet har et tydelig relasjonelt preg. Sokneprestene bruker 65 % av arbeidstiden i møter med mennesker og samhandling. I seg selv understreker det graden av samhandling og involvering. [...] De er etterspurt som samtalepartnere og spørres ofte til råds. Involvering og samhandling krever tid. (Sirris, 2016, s. 84)

Gitt sterk autonomi og vekt på relasjoner, er et grunnleggende spørsmål om norske menighetsstaber primært preges av arbeid eller samarbeid. Arbeidet i en menighet kan forstås som tjenesteproduksjon. Ofte brukes dette begrepet til forskjell fra vareproduksjon med et materielt produkt som resultat. Tjenesteproduksjon innebærer derimot personintensivt arbeid og tett samhandling med de som mottar tjenesten (Molander & Terum, 2008b). Som nevnt er tjenestene regulert gjennom tjenesteordningene, som gir en grunnleggende fordeling av oppgaver lagt til særskilte yrkeskategorier. Disse jobber ganske selvstendig, og til dels fjernt fra lederen. Kirkeansatte har autonomi i egenskap av å være profesjonsutøvere, samt autonomi som følger av delegasjon fra sin leder. Kirkeansatte

opplever høy grad av selvbestemmelse når det gjelder hvordan og når de skal utforme oppgavene sine (Lau, 2012), noe som indikerer selvledelse som dreier seg om «evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet arbeid» (Martinsen, 2008, s. 329). I menigheten er det mange oppdragsgivere, ikke bare den formelle arbeidsgiver. Eksempelvis møter kirkeansatte forventninger fra kolleger, frivillige, menighetsråd og andre.

En del arbeid skjer i sekvenser hvor flere er involvert på ulike faser i arbeidsprosessen. Eksempelvis spenner en gravferd fra kontorarbeid til samtaler med prest, og kanskje diakon, og de pårørende før gravferden. Så kommer gjennomføring av seremonien med kirketjener og kantor. Kirkegårdsarbeidere har forberedt gravstedet. Sekvensiell virksomhet innebærer at ulike personer bidrar med sitt arbeid i ulike tidspunkt av tjenesteproduksjonen (Orvik, 2015). Slik sett har de delansvar for en større helhet. Mange kirkeansatte opplever stor grad av ansvar. Ansvaret kan være delansvar, men også en opplevelse av ansvar for at helheten må ivaretas. Kombinert med mange forventninger fra andre, og kanskje også egne kvalitetskrav, kan ansatte kjenne på en type grenseløshet. Generelt er norsk arbeidsliv blitt mer regulert gjennom lovgivning, og lokalt utformede arbeidsplaner med timetall. Det gir føringer for hva som kan og skal ligge innenfor en stilling, og det gir retning for hva andre kan forvente og hva man kan forvente av seg selv. Men hva betyr det for prester, diakoner, kateketer og kantorer at de er nettopp profesjoner?

## Profesjonaliseringsprosjekter

Denne bokens innsteg til profesjonsstudier er gjennom organisasjons- og ledelsesfagene. Men profesjonshistorie er en del av konteksten som belyser fenomener slik de utspiller seg i samtiden. Å unnlate å gi et innblikk i de lange linjer, vil være kontekstløst. Profesjonsbegrepet er situert i tid og sted. Det er brukt i en rekke sammenhenger, men det kan ikke forutsettes å ha likt og universelt innhold. Det foregående har vist hvordan profesjonsbegrepet har ulike fortolkninger.

Hvordan utvikler yrkesgrupper seg til profesjoner? Semiprofesjoner er et begrep brukt om eksempelvis sykepleiere og sosialarbeidere. Disse yrkene var kvinnedominerte og hadde ikke et selvstendig vitenskapelig

grunnlag, fagforbund, autonomi eller tillitsrelasjoner. Men som vi vet, har profesjonaliseringsprosesser endret dette gjennom akademisering, som har hevet yrkene til profesjonell status. Det finnes ulike teoretiseringer av profesjonalisering. Den amerikanske sosiologen Harold Wilensky (1964) skrev en artikkel om profesjonaliseringsprosess med trinnavvikling i en bestemt rekkefølge: (1) utvikling av et fulltidsyrke; (2) etablering av en formell akademisk utdanning; (3) dannelse av fagforbund; (4) oppnåelse av offentlig autorisasjon; (5) utvikling av etiske retningslinjer. En annen tilnæringsmåte er gitt av Abbott (1988), som beskriver hvordan profesjonalisering vokste frem historisk gjennom felles innsats fra et interessefelleskap. Det skjedde også i særskilte utviklingstrinn. I middelalderen dannet profesjonene laug, faglige sammenslutninger, som stilte tydelige krav til medlemmene som bidro til å ekskludere ukvalifiserte. Videre tok profesjonen et navn for å tydeliggjøre sin særegne identitet som samtidig understreket monopolet. Dermed kunne man fjerne historikken som den «nye» profesjonen ikke var interessert i å ta med seg videre. Som et tredje trinn ble etiske koder formulert for å understreke samfunnsnytt, begrense inkompetanse og redusere intern kamp. Profesjonene arbeidet politisk for juridisk beskyttede titler, og kunne kriminalisere uautorisert arbeid innenfor profesjonen. Uavhengig om profesjonaliseringsprosesser følger slike utviklingstrinn eller ikke, utgjør de etter min vurdering sentrale milepæler i yrkets vei til å bli en profesjon.

En ny profesjon oppstår enten grunnet et nytt arbeidsområde, eller fordi andre profesjoner avstår fra arbeidsoppgaver på et område. Det kan utløse konkurranse mellom profesjoner om hvem som eier oppgavene. Profesjoners selvforståelse er viktig for hvilke oppgaver de selv ønsker å ivareta og hvilke de overlater til andre (Thylefors, 2013, s. 134). I et maktkritisk perspektiv vil enhver profesjon vurdere seg selv som viktig. Det som ansees som lavstatusoppgaver gis bort, mens profesjonen fortsetter å ivareta det den vurderer som attraktive arbeidsoppgaver. Opprettelsen av nye profesjoner i kirken gir spesialisering og økt kompetanse, men også spørsmål om hvem som skal ivareta hvilke oppgaver; jurisdiksjon (Abbott, 1988). Gjennom sin tradisjonelle rolle som nøkkelprofesjon har presten vært en generalist som har vært aktiv på alle typer virksomhet. Det er fortsatt tilfelle, men tjenesteordningene foreskriver også at

kateketen er leder av menighetens undervisningstjeneste og diakonen tilsvarende på diakonifeltet. Kirkens trosopplærere representerer en relativt ny yrkesgruppe som er sammensatt når det gjelder faglig bakgrunn og tilsetningskrav. Samfunnsforskerne Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård (2016) understreker betydningen av at alle profesjoner har noe kjennskap til samarbeidende profesjoners kunnskapsgrunnlag. Dette handler om at profesjoner er preget av særskilte typer kunnskap, teorier og metoder. Hva som oppfattes som gyldige problemstillinger og relevante løsninger, varierer mellom profesjonene (Wackerhausen, 2004). Jeg ser nå gjennom en kortfattet gjennomgang av utvalgte historiske hendelser nærmere på hvordan prester, kateketer, diakoner og kantorer er blitt profesjonalisert.

## Prestens profesjonalisering

Teologi har sammen med jus og medisin lang historie som universitetsfag. Disse fagene arbeidet med «menneskelige problemer» i motsetning til rene realfag og naturvitenskapene. Prestene utgjør i likhet med legene og juristene en tradisjonell profesjon (Fauske, 2008, s. 33), men har blitt langt mindre studert som sådan. Det henger sammen med at prestene har vært ansett som noe atypiske i profesjonsstudier hvilket skyldes strenge kriterier for hva som kan regnes som en profesjon (Abbott, 1988). Det ble tidlig i profesjonsteoretiske studier stilt spørsmål ved prestenes vitenskapelige kunnskapsgrunnlag og det ble argumentert for at prestene hadde tapt autoritet og fått svekket betydning i samfunnet (Carr-Saunders & Wilson, 1933).

Fra reformasjonen, gjennom enevoldstiden (1660–1814) og embetsmannsstaten (1814–1884) til inn på 1900-tallet var det norske presteskapet i praksis en selvstyrt profesjon. Prestene var som kongens embetsmann statsmaktens representanter og øvrighetspersoner. Det var en grunnleggende forskjell på lek og lærd. Kirkehistorikeren Vidar Haanes (1998, s. 105) kaller presten «aristokraten i lokalsamfunnet» i kraft av deres utdanning og posisjon. De arbeidet selvstendig i soknene i en svært distribuert statskirke som var helt integrert i statsapparatet (Sirris, 2016; Slagstad & Messel, 2014). Det var like fullt organisatoriske og normmessige rammer som sørget for enhet i et landsdekkende mangfold. Prestene

var underlagt ett samlet kirkestyre, nasjonalt via konge og departement samt regionalt gjennom biskopens tilsyn og disiplinering. Begge instanser var riktignok fjernt fra prestens arbeidshverdag. I tillegg var viktige reguleringer ordinasjonsløftet, liturgiene og etter hvert tjenesteordninger og instruksjer. Mellom soknene fungerte kollegialiteten i møter mellom prester, gjennom prosten og i biskopens visitaser, som en kraft som forlente autonome prester med en organisatorisk forankring (Amundsen, 2000).

I folkereligjøsiteten har prestene blitt ansett som formidlere av det hellige. I vekkes-kristendommen fra 1800-tallet mistet imidlertid prestene denne særskilte statusen og hadde ingen automatisk autoritet. Forventninger til presten som åndelig veileder, både i trosfellesskapet og i folkekirken, beskrives som «beskjedne» (Hegstad, 1996, s. 371). At prest og ledelse i lang tid ikke ble tematisert, har flere forklaringsfaktorer. Organisasjons- og ledelsesfaget oppstod på 1900-tallet og ekspanderte særlig siden 1980-tallet. Det fikk gryende relevans og erkjent nytteverdi i Den norske kirke på 1990-tallet i lys av kirkens organisatoriske utvikling (Sirris & Askeland, 2021a). Hegstad (2000, s. 42) belyser temaets fravær med enhetssamfunnets sammenfall mellom menighet og befolkning, samt rollen som embetsmann som knyttet sammen verdslig og kirkelig lederskap:

Når prestens allmenne posisjon i samfunnet ble svekket, ble hans pastorale oppgaver mer og mer forstått som åndelig veiledning i møte med enkeltmennesker. I den fornyede sosiale skikkelse som det kristelige fellesskap fikk i regi av vekkesbevegelsene, var prestens lederskap heller ikke etterspurt.

Studier av presteprofesjonens utvikling reflekterer hvordan samfunnet gjennomgår kulturelle endringer og hvordan kirken benytter seg av allmenne organiserings- og ledelsesidealer i samtiden for å være kontekstuell og oppnå legitimitet (Percy, 2006; Sirris, 2019d). Utviklingen i Norge har vært at det er blitt stadig færre kirkemedlemmer per prest. Da Grunnloven ble vedtatt var det om lag 400 prester i landet, mot 700 ved inngangen til 1900-tallet. Tallet økte kun til 800 rundt 1950. Den uteblitte veksten, sammenlignet med andre profesjoner og økt folketall, kan si noe om prestenes marginaliserte stilling. Likevel var kirken lokalt «i ett og alt en prestepstyre kirke» (Gilje, 2014, s. 426). Også gjennom fremveksten

av lekmannsbevegelsene og med lov om menighetsråd i 1920 var presten frem til etterkrigstiden den naturlige formann i menighetsrådet.

Prestenes profesjonaliseringsprosjekt kan også sees i et kjønnsperspektiv. Når det gjelder medlemmer, har kvinner har vært i flertall i religiøse organisasjoner, mens menn har hatt lederfunksjoner, ifølge Repstad (2020). Blant forklaringsfaktorene for at kvinner jevnt over er mer religiøst engasjerte enn menn, er at kvinner har størst omfang av omsorgsoppgaver: «Religion er ofte knyttet til personlige relasjoner i omsorg og sosialisering, og kvinner har fremdeles ansvar for mesteparten av slike relasjoner» (Repstad, 2020, s. 39). 250-årsjubileet i 2021 for Hans Nielsen Hauges fødsel synliggjorde at kvinner har hatt ledende roller i vekkelsesbevegelser, inkludert haugianismen. Men gradvis ble mer tradisjonelle kjønnsrollemønstre gjeninnført da bevegelsene ble institusjonalisert. Når det gjelder lederfunksjoner, krevde frikirkene ikke formell utdanning, noe som var forbeholdt menn. Større likhet mellom lek og lærd bidro derfor til at kvinner fikk lederansvar.

I Den norske kirke vedtok Stortinget i 1938 at kvinner kunne ordineres til prest. I 1961 ble Ingrid Bjerkås den første ordinerte kvinnen i kirken. Den norske kirkes syn på kvinnelige prester har skapt debatt i samfunnet. Innad i kirken har det vært ulike teologiske vurderinger. Enkelte har reservert seg mot å samarbeide med kvinnelige prester. Den norske kirkes presteforening utarbeidet i 1976 «kjøreregler» som regulerte samarbeidet mellom representanter av ulike syn på kvinners prestedtjeneste (Thelin, 2000). På bakgrunn av en økt debatt i media om kvinnelige prester og mannlige presters reservasjon, fastslo Bispemøtet høsten 2020 og i 2021 at mannlige prester ikke kan reservere seg mot samarbeid med kvinnelige kolleger (se kapittel 5).

Presteforeningen ble opprettet i 1900 og har nå 2 200 medlemmer. Fra 2005 er forbundet tilsluttet Unio. Formålet er

å samle Den norske kirkes prester og teologiske kandidater til gjensidig hjelp i åndelige forhold og løsning av kirkelige oppgaver på evangelisk-luthersk grunn. Foreningen skal ivareta medlemmenes faglige, økonomiske og sosiale interesser, samt arbeide for å fremme kollegialt samhold og samarbeid. Den skal samarbeide med andre organisasjoner i kirke og samfunn der dette er ønskelig. (Unio, 2021)

En annen yrkesorganisasjon for prester, TeOLOgene, er del av Fagforbundet. Det ble opprettet i 1999 og teller omtrent 250 medlemmer. Etske retningslinjer for prester i Den norske kirke er formulert i *Profesjonsetikk for prester* (Presteforeningen, 2017, s. 7) og tar utgangspunkt i forpliktelsene og rammene som regulerer prestatjenesten i prestene har et kirkelig oppdrag og et samfunnsoppdrag:

«Profesjonsetikk for prester» har fått form av en positiv beskrivelse av hva en prest er og skal gjøre. Profesjonsetikken beskriver forventningene til en prest – eller sagt på en annen måte: Den skal være profesjonens kall til seg selv. Den skal gi et bilde av prestens rolle og identitet – muligheter og frihet, rammer og ordninger. Den skal gi andre noe å måle oss på.

Her fremheves ordinasjonsløftet og tjenesteordning. Dette er sentrale kilder som forankrer prestatjenesten i teologien gjennom Bibelen, hvor prestatjenesten har sine røtter, og bekjennelse. I tillegg kommer lovverket, hvor prestene har taushetsplikt, avvergeplikt samt krav om ikke å misbruke stilling, avhengighetsforhold eller tillitsforhold. Verdien åpenhet og integritet beskrives som de sentrale for profesjonen. Prestene er underlagt en ytre autoritet i tillegg til det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget, nemlig den kirkelige læreforpliktelsen og biskopens læretilsyn. Det kan brukes som en innvending mot at prestene er profesjoner lik andre. De ytre rammene for prestene har endret seg mye. I kapittel 7 tematiseres prostereformen og arbeidstidsavtalen som jeg drøfter som uttrykk for deprofesjonalisering idet prestene mistet deler av sin tradisjonelle autonomi.

## Kateketens profesjonalisering

Opplæring i kristen tro har vært en naturlig del av kirkens virksomhet og begrunnes med Jesu ord om å døpe og lære å holde, dåpsbefalingen (Matt 28, 18–20). Selv om katekese eller katekumenatet, opplæring av dømte kirkemedlemmer, har fulgt kirken gjennom hele dens historie, er katekettjenesten relativt ny i Den norske kirke. Katekettjenesten er kalt menighetens undervisningstjeneste. Dåpsopplæring har stått sterkt i norsk luthersk tradisjon hvor det er viktig å formidle kristen kunnskap til folket. Da konfirmasjonen ble lovfestet i 1736 utgjorde det en forordnet



opplæring av alle døpte. Allmueskolen hadde fra opprettelsen i 1739 kristendom som hovedfag, og klokkeren var lærer. Folkeskoleloven i 1889 medførte at den kirkelige allmueskolen ble en borgerlig folkeskole (Ekre, 2019, s. 207). I Norge var det store barne- og ungdomskull på 1950- og 60-tallet. Økt kirkelig aktivitet medførte behov for avlastning av prestene. I tillegg skjedde en utvikling i skole og samfunn som utfordret kirken til å ta et mer selvstendig ansvar for dåpsopplæringen. Fra 1969 var ikke skolens undervisning formelt å forstå som kirkens dåpsopplæring. Med opprettelsen av katekettjenesten tok kirken et tydeligere selvstendig opplæringsansvar. Lov om katekettjeneste ble vedtatt av Stortinget i 1969. Det gav undervisningstjenesten i Den norske kirke et faglig løft. Dette utgjorde likevel ikke et radikalt brudd, siden kirken gjennom ansatte, frivillige og kristne organisasjoner lenge hadde drevet opplæring og aktiviteter for barn og unge (Skarsaune, 2019).

I 1969 var kateket en ny stillingskategori som bidro til å etablere fagfeltet kirkelig undervisning. Tiåret etter loven ble innført, var 100 stillinger opprettet. Kateket var hovedsakelig eneste tittel på fagfeltet kirkelig undervisning. Kategorien manglet spesifikke utdanningskrav, og mange lærere gikk inn i de nyopprettede stillingene. Den første tiden hadde kateketene et særskilt ansvar for konfirmantundervisning, ungdomsarbeid og studiearbeid for voksne. I tiden frem mot 1990 ble det opprettet både statlige og kommunale kateketstillinger. Siden 1995 har antall kateketstillinger ligget på omkring 200. Fra innføringen av kirkeloven (1996) ble kateketstillingene lagt til kirkelig fellesråd.

Den norske kirkes kateketforening ble stiftet i 1972. I 2011 ble navnet endret til Kirkelig undervisningsforbund (KUFO). Dette fagforbundet organiserer ansatte i kirkelig undervisningstjeneste i Den norske kirke og har omkring 400 medlemmer. Kirkelig undervisningsforbund bygger ifølge sitt formål på Bibelen og Den norske kirkes bekjennesskrifter og har til hensikt å ivareta medlemmenes faglige, økonomiske og arbeids sosiale interesser. Forbundet arbeider også for å styrke undervisningstjenesten i Den norske kirke og samarbeider med andre organisasjoner i kirke og samfunn.

Generalsekretær i KUFO, Harald Skarsaune, (2019, s. 200), gir innblikk i noen utfordringer som fulgte om manglende rolleavklaring som

*Normalinstruks for kateketer* (Bispemøtet, 1972) intenderte å bøte på. Etter kirkerådsbehandling ble normalinstruksen vedtatt av departementet i 1978, men med flere endringer som begrenset kateketens faglige selvstendighet. Et hovedspørsmål som var uavklart de første årene etter kateketloven, var hvorvidt kateketene primært skulle være operative og gjennomføre arbeid for barn og ungdom, eller ha et tydeligere lederansvar gjennom planlegging og utvikling. En annen utfordring var ressurser til kontor og reise. Selv om kateketstillingene var finansiert av staten eller kommunen, var det ikke entydig hvorvidt menigheten eller kommunen skulle bære øvrige utgifter ut over lønnskostnader, som reise- og kontorutgifter. En tredje utfordring var at katekettjenesten i mange menigheter var preget av gjennomtrekk. Stillingen ble ansett som en korttidstjeneste i kirken med vekt på barne- og ungdomsarbeid. Flere kateketer utdannet seg til prester eller søkte administrative stillinger i kirken eller i skolen. Det antyder få karrieremuligheter på feltet kirkelig undervisning (Aksøy, 2019). Kateketforeningen undersøkte i 1987 kateketenes trivsel og arbeidsvilkår. Gjennomsnittlig tjenestetid var 3–5 år. Ulike årsaker var uklare instruks, krysspress, ønsker om mer forutsigbare og regulerte arbeidsforhold med mindre kvelds- og helgearbeid. Gjennomtrekket synes å ha avtatt: «Identitetsbyggende tiltak som faste kvalifikasjonskrav, tjenesteordning og vigsling har bidratt til større stabilitet i tjenesten» (Kirkerådet, 2002, s. 3).

Fra og med 1990-tallet kom en rekke planer i Den norske kirke som har omhandlet og preget undervisningstjenesten: *Plan for dåpsopplæring* (1991), *Plan for konfirmasjonstiden* (1998) og *Plan for trosopplæring «Gud gir, vi deler»* (2009). Katekettjenesten kan ikke sees uavhengig av trosopplæringsreformen (se kapittel 5). Også denne reformen vektla planmessig og systematisk arbeid med innhold og hvordan tiltakene skulle nå fastsatte mål.

Når det gjelder utdanningskrav, hadde Kirkerådet i den første tiden ulike former for intern opplæring. Etter som kvalifikasjonskravene ble tydeligere og mer konsekvent praktisert, oppstod utfordringen ved at ikke alle fikk tilsatt personer som kunne kvalifiseres som kateket. I 1977 ble Kateketseminaret opprettet ved Menighetsfakultetet. Dette var ettårig praktisk-kateketisk utdanning på grunnlag av pedagogisk utdanning,

som ble obligatorisk i 1987. Distriktshøgskolen i Volda tilbød fra 1985 en fireårig profesjonsutdanning for kateketer. Videreutdanningskurset Kateketer i tjeneste (KIT) ble arrangert av Kateketforeningen i samarbeid med de to nevnte utdanningsinstitusjonene. Pedagogikk, kristendom/teologi og praktisk-kateketiske fag har vært de sentrale elementene i kateketutdanningene (Ekre, 2019). Kirkemøtet vedtok i 2004 krav til mastergrad for å bli kateket. Å lede undervisningstjenesten krevde faglig tyngde, og kravet tilsvarte utdanningsnivået for diakoner og prester.

*Kvalifikasjonskrav og tjenesteordning for kateketer* ble lovfestet i 1996 og revidert i 2004. Tjenesteordningen profilerte katekettjenesten faglig og avgrenset den overfor prestedtjenesten. Med gjennomgående bruk av ordparet «Planlegge og gjennomføre» gir 1996-ordningen i større grad inntrykk av en utøvende tjeneste i første linje enn 2004-ordningens mer generelle beskrivelse av tjenestens formål om «å styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse» (Aksøy, 2019, s. 234).

Omkring 2000 ble tittelen menighetspedagog innført, men ble ikke ledsaget av kvalifikasjonskrav eller krav til pedagogisk kompetanse før i 2010. Etter trosopplæringsreformen anvendes begrepet undervisningstjeneste for å unngå sementering av to ulike identiteter; én innenfor trosopplæring og én for katekettjenesten. Kirkemøtet drøftet i 2015 saken *Undervisningstjenesten i Den norske kirke* (KM 15/08) og fant at den etablerte stillingsstrukturen for kirkelige undervisningsstillinger med kateket, menighetspedagog og menighetsarbeider i tilstrekkelig grad ivaretar rammeverk og fleksibilitet for tilrettelegging av kirkens undervisningstjeneste. Likevel har skillet mellom ny trosopplæring og et tradisjonelt og kontinuerlig barne- og ungdomsarbeid blitt opplevd som en nedvurdering og nedprioritering av det sistnevnte (Aksøy, 2019, s. 237). I dag har Den norske kirke ca. 800 ansatte i ulike undervisningsstillinger på hel- eller deltid, hvorav 200 er kateketer (Skarsaune, 2019). Trosopplæringsreformen kan ha medført en deprofesjonalisering av kateketene som i økende grad blir likestilt med menighetspedagoger. Det er et forholdsvis lavt antall kateketer blant undervisningsstillingene, og flere tidligere kateketer har videreutdannet seg til å bli prester. Med årene har det også blitt økende avstand mellom skole og kirke, noe som kan

ha påvirket kateketens profesjonalisering. Før hadde kateketen i kraft av sin profesjonskompetanse skolen som samarbeidspartner. Skolen var en stor trosopplæringsaktør i lokalsamfunnet, men båndet mellom skole og kateket er svekket gjennom skolens livssynsøytralitet.

## Diakonens profesjonalisering

Den norske kirke har «tjenende» som en av sine fire kjerneverdier og dermed en dimensjon ved kirken. Å være diakonal inngår i kirkens identitet. Ordet diakon (gresk δίακονος) betyr tjener. I Apostlenes gjerninger 6, 1–7 refererer ordet til sju utvalgte menn som skulle gi hjelp til nødlidende. Synet på diakontjenesten varierer mellom kirkesamfunnene. Det har vært i sterk utvikling i Den norske kirke. Nå vurderes den som en integrert del av kirkens oppdrag, evangeliet i handling. Den er dermed en avgjørende tjeneste og forstås som kirkens omsorgstjeneste. Diakoni er en samlebetegnelse for kirkens sosiale arbeid. Stephanie Dietrich (2009, s. 63) skjelner mellom tre typer diakoni: (1) institusjonsdiakoni som sykehus og institusjoner og utdanning, (2) internasjonal diakoni som misjon, bistandsarbeid og nødhjelp, og (3) menighetsdiakoni. De to første typene kalles med en fellesbetegnelse spesialisert diakoni.

Med industrialisering og urbanisering på 1800-tallet vokste behovet for å organisere helse- og sosialtjenester. På denne tiden, før velferdsstaten ble dannet, søkte kirkene og kristne organisasjoner å møte behovene hos den økende befolkningen. Diakontjenesten i Den norske kirke har røtter tilbake til denne perioden. En viktig inspirasjonskilde var diakonalt arbeid i Tyskland. Det ble etablert utdanningsinstitusjoner for diakonisser og diakoner som skulle arbeide i et bredt spekter av ulike helse- og sosialtjenester (Nygaard, 2015, s. 13). I Norge har det vært utdannet diakonisser siden 1868 og diakoner siden 1890, henholdsvis ved skolene på Lovisenberg og Diakonhjemmet.

Allerede i 1882 foreslo Stavanger-biskop Johan Tandberg å opprette et kirkelig diakonat for lekpredikanter. I 1887 ble saken igjen tematisert av Hålogaland-biskop Johannes Skaar. Begrunnelsen var prestemangelen og at det fantes legfolk som kunne forkynne, men forslaget vant ikke frem i Stortinget (Fanuelsen, 2011, s. 90). Det var i en årrekke slik at

diakonene arbeidet ved institusjoner, mens flere kvinner var utdannet som diakonisser og menighetssøstre. Siste kategori arbeidet i menighetenes hjemmesykepleie.

En milepæl på vei mot profesjonalisering av de mannlige diakonene var da Det Norske Diakonforbund ble stiftet i 1915 med navnet De Norske Diakoners Broderforbund. Forløperen var Oslo og omland diakonforening som ble dannet i 1907. Broderforbundet var lenge tett knyttet til Diakonhjemmet, hvor det siden grunnleggelsen i 1890 hadde vært en intensjon å samle studentene til et åndelig fellesskap som beholdt kontakten etter endt utdanning; et broderforbund (Diakonforbundet, 1965, s. 13). Det nye forbundets formål var «etter evne at bistaa hverandre aandelig og økonomisk og fremme felles interesse i det hele. Dette søges naaet ved broderlig samvær, forhandlingsmøter og konferanser, samt ved rundskrivelser ved viktige sager» (Hope, 2015, s. 54). I 1927 fikk foreningen sitt eget medlemsblad, og fra 1950 ble det holdt nordiske diakonikonferanser. På landskonferansen i 1945 ble det opprettet et diakonråd med bredt mandat. Rådets representanter skulle delta i institusjonenes diakonvisling med håndspålegging (Diakonforbundet, 1965, s. 16).

I jubileumsskriftet fra 1965 tematiseres balansegangen i foreningens femtiårige historie. På den ene siden å være et åndelig fellesskap, som brodersamfunnet grunnleggende er, og på den andre siden å være et arbeidsfellesskap: «I et fagforbund der krever medlemmene først og fremst bedre lønninger, rimeligere arbeidstid, mere fri o.s.v. Og en rimelig fordeling her er jo helt på sin plass» (Diakonforbundet, 1965, s. 16). Tilsvarende var diakonissene organisert i et Moderhusfellesskap ved Lovisenberg som forutsatte at de ikke skulle gifte seg, men vie seg fullt og helt til kallet. De som valgte å gifte seg måtte forlate søsterfellesskapet.

Diakonforbundet markerte sitt hundreårsjubileum i 2015. Fortsatt ivaretar fagforeningen medlemmenes faglige, økonomiske og arbeids sosiale interesser. Videre arbeider forbundet for å fremme diakoni i kirke, samfunn og i samarbeid med andre organisasjoner (Hope, 2015). Siden diakontjenesten i de første tiårene av forbundets historie var knyttet til institusjoner, ble diakonenes og diakoniens rolle i kirken et gjentakende tema utover på 1900-tallet. I Alterboken av 1920 ble det gitt anledning for at klokkere, diakonisser og diakoner kunne innsettes i sin tjeneste under

gudstjenesten. Det signaliserer at diakonien tydeligere ble del av kirkelivet. Ledelsen ved Diakonhjemmet arbeidet i en årrekke for flere diakonstillinger i Den norske kirke. I 1936 var antallet diakoner i kirkelige stillinger økt til 37 fulle stillinger, men det ble ofte ansatt teologutdannede fremfor diakoner (Finnseth, 2005, s. 64). Diakonhjemmet utdannet mannlige diakoner i en femårig kombinert utdanning som kvalifiserte både til sykepleie, diakoni og sosialt arbeid. I 1968 ble utdanningen delt, slik at det ble ett løp for sykepleiere og ett for sosionomer. Denne delingen representerer en spesialisering. Bakgrunnen var at offentlig sektor fra 1960-tallet overtok mye helsearbeid, inkludert hjemmesykepleie. Mange diakoner arbeidet i det offentlige (Stave, 1998, s. 75). Diakoniforståelsen i kirken endret seg gradvis fra pleie til sosiale utfordringer.

I 1949 kom det et nytt *Rituale for innvielse til menighetstjeneste* som var relevant for diakoner. Dette ble et tillegg til innvielsen som fant sted ved de diakonale institusjonene utenfor kirken. Kirkeordningsloven for Den norske kirke av 1953 omtaler diakoni to steder: § 23 om det diakonale arbeidet og § 41 om bispedømmerådets ansvar for innarbeiding av diakoni (Fanuelsen, 2015). Utredningen *Tjenester og stillinger i Den norske kirke* (Kirkerådet, 1976) foreslo soknediakonen som en stilling etter mønster av lov om kateketstillinger 1969. I 1985 kom lov om diakontjeneste. Inntil 1980-tallet arbeidet fortsatt de fleste diakoner og diakonisser i institusjoner, mens menighetssykepleierne jobbet i menighetene, noe loven av 1985 bidro til å endre. I tillegg gav lovendringene utslag i utdanningskravene. Før 1996 var diakonutdanningen fireårig, med tre års fagutdanning og ett år med diakonistudier. Som følge av kvalitetsreformen av høyere utdanning (2003) ble masterutdanningen etablert i 2004, og de første masterstudentene uteksaminert i 2006. Denne bygger på en bachelorgrad eller tilsvarende i sosialt arbeid, sykepleie eller lærerutdanning. Kvalifikasjonskrav og tjenesteordning for diakoner synliggjør dermed at diakonene har en dobbeltkompetanse gjennom tidligere utdanning og arbeidserfaring, samt de diakonale og teologiske kompetansene som masterstudiet gir (Jordheim, 2011, s. 158). Antallet diakoner økte kraftig i denne perioden. I 1983 var det 39 stillinger, men to år senere 205 stillinger fordelt på 60 soknediakoner, 55 klokkerdiakoner/diakoniarbeidere og 90 menighetssykepleiere. I 1999 steg antallet til 239, mens det i 2009 var

347 stillinger innenfor diakoni, hvorav 275 diakonstillinger (Jordheim, 2011, s. 155).

Lov om diakontjeneste bidro til å legitimere diakonstillingen også økonomisk. Finansieringen innebar 50 prosent statlig tilskudd mens kommunen sørget for restbeløpet. Loven påla soknediakonen å utføre diakoniarbeid og ha ansvar for å utvikle og samordne den diakonale omsorg i tjenstedistriktet (§ 2). Videre skulle hvert bispedømme ha en diakonikonsulent som «skal virke for at diakonatet innarbeides og utvikles i menighetene» (§ 3). Lov om diakontjeneste var en profesjonslov som ble opphevet gjennom kirkeloven av 1996. Finansieringen ble videreført i § 23: «Bispedømmerådet fordeler statlig tilskudd til særskilte stillinger innen kirkelig undervisning og diakoni etter nærmere regler gitt av departementet.»

Diakonforbundet utgav i 1993 yrkesetiske retningslinjer for diakoner. Her fremgår det at diakoner er forpliktet på Bibelen og bekjennesskriftene. Arbeidet utøves innenfor rammene av diakoniplan for kirken. Videre skal diakoner respektere mennesker han eller hun møter, uavhengig av kjønn, funksjonsevne, legning, politisk overbevisning, rase eller religiøst syn. De yrkesetiske retningslinjene ble oppdatert i 2014 og fikk referanser til menneskerettighetene. Kirkeloven av 1996 gjorde diakoni til et ansvarsområde for bispedømmerådet. Bispemøtet tok sak (3/10) til orde for å styrke diakontjenesten: «En ordnet diakontjeneste i menighetene er av avgjørende betydning for Den norske kirke [...] og bør styrkes i fremtidige budsjetter og bemanningsplaner.» Bispemøteuttalelsen omhandlet vigsling av diakoner som inngikk i et større langvarig utredningsarbeid om kirkens tjenestemønster og tjenesteforståelse. Den langvarige refleksjonsprosessen omkring vigslingen tematiserte særlig diakoniens og dermed diakonenes identitet (Angell, 2011). På 1990-tallet skjedde også et paradigmeskifte innenfor fagfeltet. Diakoni ble i mindre grad sett på som ydmyk tjeneste og mer som kamp for rettferdighet (Nordstokke, 2011). Det grønne skiftet har gjort seg gjeldende, slik at vern om skaperverket betones. Denne utviklingen reflekteres og fremmes gjennom kirkens planverk. Den første diakoniplanen kom allerede i 1988. Den neste planen ble vedtatt på Kirkemøtet i 2007 og inneholdt en ny definisjon av diakon som markerte paradigmeskiftet. Plan for diakoni ble

revidert i 2020. Visjonen er «Guds kjærlighet til alle mennesker og alt det skapte, virkeliggjort gjennom liv og tjeneste». Definisjonen er som følger: «Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet» (Kirkerådet, 2020a, s. 2). Diakoni poengteres som en dimensjon «i alt som skjer i en menighet. Samtidig organiseres diakoni i egne tiltak og aktiviteter» (Kirkerådet, 2020a, s. 8).

## Kirkemusikerens profesjonalisering

Det har i hele etterkrigstiden pågått en kontinuerlig debatt i Den norske kirke om kirkemusikerens rolle, som illustrerer hvordan et profesjonaliseringsprosjekt finner sted. Generelt er kirkemusikere en lite utforsket profesjon. Det er få profesjonsutøvere, men i musikkhistorien har de hatt en viktig posisjon i kulturliv, skole og kirke. «Kirkemusikerens nedslagsfelt og mulighet for innflytelse er enorm – gjennom gudstjenester, dåp, konfirmasjon, bryllup, gravferd, korarbeid, konserter og samarbeid med barnehage, skole og kulturskole» (Christensen, 2013, s. 29).

Kirkemusikerne i Den norske kirke har hatt en utvikling fra «kommunal spillemann» til «kirkelig tjenesteperson» (Solhaug, 2002, s. 9). Kantor (lat. *cantare*, syng) er en gammel tittel som viser til tjenesten som menighetens sangleder. I dag er dette en beskyttet tittel som krever fireårig kirkemusikkutdanning på høghskolenivå. Til forskjell er organist en som spiller orgel, en betegnelse som oppstod etter reformasjonen da kirkene fikk orgler. På 1960-tallet ble kirkemusiker brukt i økende grad, noe som indikerer et økt tilfang av oppgaver. Musikkhistorikeren Arne Solhaug (2002, s. 12) beskriver en utvikling i tre faser som handler om profesjonalisering som integrering: Først integreres kirkemusikken i gudstjenestelivet basert på en ny forståelse. Dernest integreres kirkemusikeren i menighetslivet, også gjennom utstrakt samarbeid med presten. For det tredje integreres kirkemusikeren i kirkelig tjenesteforståelse som gudstjeneste- og menighetsmusiker.

Den kirkelige oppmerksomheten overfor kirkemusikerne sees i sammenheng med fornyelse på fagfeltet som skjedde på 1950-tallet. Denne



var drevet av økumeniske og liturgiske impulser og førte til drøfting av gudstjenestemusikken og prinsipiell tenkning om musikkens oppgave i kirken. Ikke minst spilte *Musica Sacra – samfunn til kirkemusikalsk fornyelse* en rolle siden organisasjonen ble dannet i 1952. Dette styrket en ideologisk plattform og hadde historiske forbilder og interesse for restaurasjon av historisk musikk. *Norges kirkesangforbund* ble stiftet i 1954. Det gav også nye oppgaver, særlig ved at kor ble opprettet og integrert i det liturgiske livet. Kirken bygde ut sin virksomhet i etterkrigstiden og kirke- musikeren fikk oppgaver også utenfor kirkerommet. Navneendringen fra organist til kirkemusiker kan forstås som en følge av økt bevisstgjøring hos kirkemusikerne selv. De arbeidet gjennom fagforening idet Norges organistforening ble dannet i 1904. Denne skulle bedre standens økonomiske kår, virke for kirkemusikkens fremme og heve kunstnerisk kvalitet. Foreningen ble omdannet til Norges organistforbund (NOF) i 1947. Opprettelsen kan sees i sammenheng med Musikkonservatoriet i Oslo, som ble grunnlagt i 1883 og har utdannet mange organister. Institusjonen ble videreført gjennom Norges musikkhøgskole fra 1973 som gav kirke- musikkstudiet en sentral plass.

Organistforbundet arbeidet målrettet på 1950-tallet gjennom en normalinstruks for organister og et rundskriv i 1956 som definerte arbeidsoppgaver og funksjoner. Instruksen definerte organist som kirkelig tjenestemann med sokneprest som nærmeste overordnende (§ 1). Samarbeidet med prest ble også omtalt i § 7:

Vedkommende geistlige embetsmann i menigheten avgjør i samråd med organist hvilke deler av den autoriserte koralboks melodier skal nyttes ved gudstjenesten. Det musikalske stoff som brukes utenom det autoriserte, velges av organisten i samråd med vedkommende geistlige embetsmann. I tilfelle det forlanges fremført ukjente komposisjoner, kan organisten forlange å få tilsendt et eksemplar av notene. Organisten har krav på i betimelig tid å få seg forelagt salmeseddel for gudstjenesten og program for gudstjenesten utenom det vanlige og for kirkelige handlinger eller møter i kirken.

Organistforbundet ivret for organistloven (1967), som sikret lønnsnivået og en mer detaljert tariffavtale som kom i 1969. Normalinstruksen ble videreført, men den nye loven fastsatte at organist skulle tilsettes av menighetsrådet og at bispedømmerrådet utstedte tilsettingsbrev. Videre hjemlet § 2 at juridisk grunnlag og definerte arbeidsoppgaver var del av

profesjonaliseringen. Tjenesteordning kom i 1975, og fastslo at «organisten har ansvar for å forvalte tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og å fremme det musikalske liv i menigheten». Videre oppgir § 7 at «organisten er rådgiver for menighetsrådet i kirkemusikalske spørsmål».

Kirkemusikeren var på vei inn i det kirkelige arbeidsfellesskapet. På 1980-tallet var det flere kirkelige utredninger initiert av Kirkerådet som styrket kirkelig forståelse av organisttjenesten. I 1990-årene ble kantorrens kirkelige identitet utformet. Vigslingsordningen var en milepæl. Gudstjenesteboken av 1992 tillot visning av organist etter ordningen *Vigsling til fast kirkelig tjeneste*. Men denne har ikke forbønn, påkallelse av Den hellige ånd eller skriftlesning. Tenkningen fikk gjennomslag i utdanningsinstitusjoner, og siden hos kirkelige myndigheter. Tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kantor ble innført i 1996, og ble revidert i 2005. Denne sier at rammen skal være en fireårig utdanning i kirkemusikk. Ut over dette er den svært generell, og spesifiserer ikke hva utdanningen skal bestå av. Dette høynet statusen for kirkemusikk. I kvalifikasjonskrav og tjenesteordning for kantorer ble kantor definert som «leder for menighetens kirkemusikalske virksomhet». Kirkemøtet 1998 (se også kapittel 2) vedtok *Vigsling til kantortjeneste* (KM 10/98) (se kapittel 3). Solveig Christensen (2013, s. 19) skriver:

Vigslingen griper inn i mer enn den profesjonelle hverdagen og den binder bro mellom kunnskapsmessige, institusjonelle og personlige aspekter. Vigsling er både en profesjonsbetingelse (for profesjonsgruppen) og en profesjonell livsbetingelse (for den enkelte kirkemusiker), og den illustrerer samtidig hvordan en profesjonell livsbetingelse er noe annet enn en profesjonsbetingelse.

Kirkemøtet vedtok i 2008 *Plan for kirkemusikk*. Formålet var å styrke det kirkemusikalske livet i menighetene gjennom tradisjonell og ny kirkemusikk. I *Kunsten å være kirke – Kulturmelding for Den norske kirke* (Kirkerådet, 2005) betones økt innsats på kirkemusikkfeltet, hvor mer enn 55 prosent av kirkemusikerstillingene var deltidsstillinger. Norsk kantor- og organistforbund inngikk i 2001 Musikernes fellesorganisasjon sammen med Norsk Musikerforbund og Norsk Musiker- og Musikkpedagogforening. Dette fagforbundet skiftet i 2018 navn til Creo. Det har totalt 8700 medlemmer innbefattet et stort flertall av kantorene i Den norske kirke.

## Er de kirkelige tjenestegruppene profesjoner?

Jeg inkluderer diakoner, kateketer og kantorer i profesjonsbegrepet sammen med prestene. Et argument som kan tale imot å inkludere de tre førstnevnte i profesjonsbegrepet, er at det ikke er noen praksiser som disse yrkesgruppene har monopol på. Dette til forskjell fra prestene, som har tilnærmet monopol på sakramentsforvaltning. Ingen kan arbeide i en regulær prestestilling uten å være ordinert. Å utøve diakoni, undervise eller spille orgel kan man imidlertid gjøre også uten å være vigsllet. Det er ikke uten videre klart hvilken merverdi vigslingen har i profesjonaliseringsprosjektene. For alle de fire stillingskategoriene er høyere utdanning et krav. Mens prest, kateket og diakon har masternivå, har kantorer fortsatt en fireårig bachelor. Det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget for profesjonene er av ulik karakter. Teologi er et gammelt universitetsfag som selv består av et spekter av ulike fagdisipliner. Kateketikk og diakoni trekker også veksler på ulike fagområder. Kirkemusikk har vært et kunstnerisk utøvende fag selv om det er teoretiske disipliner, er det stor vekt på spill og direksjon (Christensen, 2013).

Som nevnt tidligere, er det dannet fagforbund for prester, diakoner, kateketer og kantorer. Slik det er i Den norske kirke nå, har profesjonene også delvis monopol gjennom tjenesteordning og kvalifikasjonskrav. Det utelukker ikke at det kan tilsettes vikarer som utøver stillingsinnholdet, men som formelt ikke har den nødvendige kompetansen. Situasjonen slik den er i dag, er av relativt ny historisk dato. Det har vært en måte å organisere sentrale tjenester på. Det utelukker ikke at nye stillingskategorier kan vokse frem i kirken, som de har gjort i andre sektorer. Økte spesialiseringer gir nye yrker grunnet differensiering av arbeidsoppgaver. Spørsmål om jurisdiksjon vil følge slike nyetableringer, slik oppretting av trosopplæringsreformen gav en ny stillingskategori hvor grenseoppgangen mot en etablert kategori, kateketene, etter hvert krevde avklaring.

## Kall og profesjon

Et ordpar som er benyttet i kirkelig sammenheng og som henger nøye sammen med problematiseringen av kirkelige stillingskategorier som profesjon, er forholdet mellom kall og profesjon (Dietrich et al., 2010;

Felter, 2010). Stephanie Dietrich (2011, s. 103) understreker at kall både som noe personlig og noe institusjonelt

går hånd i hånd med diakonens profesjonelle identitet. Det er en særegen utfordring i kirkelige yrker å holde sammen disse sidene ved ens yrkesidentitet: det personlige kallet, trodsdimensjonen i ens arbeidsliv, viljen til å stå i tjenesten fullt og helt, og øvrig profesjonell kompetanse i det arbeidet man står i.

Dietrich (2011, s. 103) beskriver personlig kall til tjeneste og troslivet som en integrert del av diakoners profesjonalitet: «Det trengs med andre ord en holistisk tilnærming til diakontjenesten, der det personlige kallet, kirkens offentlige kall til tjeneste og den profesjonelle kompetanseutøvelsen sees i sammenheng.» Denne betoningen av nødvendige sammenhenger mellom kall, forstått som en åndelig dimensjon, og profesjon, i betydning faglighet og yrke, er tidligere blitt anfektet (se kapittel 6):

Kallet peker i retning av den kirkelige og personlige dimensjonen ved tjenesten. Det er avgjørende for diakonens kirkelige identitet. Profesjon viser til at diakoner er yrkesutøvere som har en spesifikk fagkompetanse, og som forholder seg til de rammer tjenesten er gitt i det offentlige rom. Både kall og profesjon er grundig belyst ut fra ulike perspektiver, og det er lagt vinn på å fremstille hvordan disse gjensidig bekrefter hverandre i tjenesten. (Dietrich et al., 2011, s. 7)

Den danske teologen Kirsten Donskov Felter (2010) undersøkte i sin doktoravhandling danske prester mellom kall og profesjon. Hun problematiserer i likhet med Dietrich (2011) en utbredt motsetning mellom kall og profesjon. Å være prest i dag kan forstås fra en rekke synsvinkler. Den teologiske tradisjonen har trukket veksler på kallsbegrepet, mens profesjonsbegrepet er anvendt i en sosiologisk tradisjon (Felter, 2010, s. 234): «Kald og profession udelukker således ikke definatorisk hinanden, men kan ses som gensidigt kompletterende perspektiver.» Dette er en vurdering jeg gir min tilslutning til. Mye av profesjonsforskningen har fokusert på å fastsette og drøfte kriterier på hvem som kan regnes som profesjoner. Etter min oppfatning er et viktigere anliggende hva bruken av begrepet bidrar med og hvordan det er meningsfullt både for aktørenes fortolkninger og deres kontekst.

Felter (2010, s. 235) viser hvordan flere teologer har brukt profesjonsbegrepet som et analytisk begrep for å beskrive prestenes tap av autoritet

og innflytelse i det moderne samfunnet. Ved at prestene fremstår tydeligere som en profesjon, styrker det deres legitimitet i samfunnet. En tilsvarende diskurs er identifisert hos norske sykepleiere på deres vei fra semiprofesjon til fullverdig profesjonsstatus (Tveit, 2008). Som jeg har drøftet ovenfor, har profesjonene en sterk verdimeslig orientering som en tredje logikk mellom marked og byråkrati (Freidson, 2001). Men verdier har ikke bare utspring i tradisjoner. Den karismatiske autoriteten er blitt sterkere i det senmoderne samfunnet (Felter, 2010, s. 236). Det innebærer at den profesjonelles person og identitet vektlegges mer. Profesjonsutøveren representerer profesjonens verdier, men blir også ansvarlig for kollektivet. Ansvarer øker dermed. Betoningen av personens autenticitet uttrykker samtidig svekking av et rasjonalistisk paradigme som har preget profesjonsforskning gjennom vekten på profesjonenes vitenskapelige kunnskapsgrunnlag (Karle, 2000).

Et sentralt anliggende hos Felter (2010) er analysen av hvordan profesjonsbegrepet er anvendt i forskningen på prester. Et tidlig historisk bidrag er hvordan prestene ble omtalt i en empirisk studie av 22 yrker, men det argumenteres for at de har mistet sin betydning for «the ordinary business of life» (Carr-Saunders & Wilson, 1933). Slagstad (2008, s. 57) påpeker også prestens manglende vitenskapelighet. Her er det et bredt spekter av posisjoner fra avvisning av presteembetet som profesjon gitt prestens «annerledeshet» til en aksept og argumentasjon for prest som profesjon. Felter har undersøkt teologene James Glasse, Anthony Russel, Isolde Karle og Hans Schilderman, som er plassert i forskjellige nasjonale og konfesjonelle kontekster. Ulikheter til tross forutsetter alle disse forskerne vitenskapelig viten og faglig ekspertise som kjernen i en pastoral profesjonalitet (Felter, 2010, s. 236). Avvisningen av presten som profesjon, henger sammen med kritikken av en rasjonalisering av presterollen. Det innebærer på den ene siden en styrking av presten som plassert over menigheten, kontra et luthersk syn på prest og menighet som likeverdige (Felter, 2010, s. 96). Et annet argument er at profesjon angivelig indikerer et skille mellom prestens arbeid og fritid på den ene siden kontra et livslangt og altomfattende kall på den andre. Etter min vurdering tar denne posisjonen ikke høyde for at profesjoner også kan sees som et kall. Prestens unikhhet betones for sterkt. Jeg vil fremheve at

det er uomtvistelig at presten kan studeres empirisk, og er noe mer enn et altoppslukende kall uten regler og rammer.

En annen innvending mot å forstå prest som profesjon, er forholdet i prestens praksis som generalist eller spesialist. Per definisjon er en profesjonsutøver en spesialist – men hva da med prestens mer holistiske ansvar for og i menigheten? En vektlegging av presten som profesjonell kan da fremstå som en motsetning mot prestens altomfattende tjeneste. Dette spørsmålet drøftes av den amerikanske teologen James D. Glasse (1968, s. 139), som argumenterer for at det ikke trenger å være et motsetningsforhold: «Menighetspresten [...] må, om han skal være profesjonell, identifisere den spesielle karakteren av tjenestens allmenne praksis i særpreget av menighets situasjonen. Disse er ikke separate, men relaterte oppgaver.» Glasse (1968) gjør et positivt forsøk på å fortolke presten som profesjon. Han søker et samlende perspektiv som kan fange opp helheten i prestens praksis: «Det som står på spill her er ikke prestens kall, verdighet eller embete, men *arbeidet*. Det kritiske temaet er ikke *kirkelig identitet*, men *yrkesidentitet* i arbeidslivet» (Glasse, 1968, s. 21). Det er interessant at Glasse tar utgangspunkt i Samuel Blizzards (1956) empiriske studier av amerikanske pastorer og deres roller. Blizzard kategoriserer disse som enten (1) faglig som teolog, (2) klassiske som forkynner, sjelesørger, liturg og (3) samtidige som organisator og administrator.

Den engelske teologen Anthony Russell (1984) tar i likhet med Glasse (1968) et empirisk utgangspunkt i prestens praksiser som gjør det meningsfullt å studere prester som profesjon. Også han påpeker moderniteten og prestenes marginalisering som en utfordring. Russell skriver ut fra en anglikansk kontekst hvor han hevder prestene har stivnet i en profesjonsrolle som ble utmeislet på 1800-tallet. Det er nå utfordringer gjennom pluralisering og sekularisering. Presteembetet bør derfor nytolkes.

Den tyske teologen Isolde Karle (2000) drøfter presteembetet som profesjon i tysk kontekst i det moderne samfunnet. Individualisering bidrar til et fokus på prestens personlighet. Det skjer en subjektiv vending idet personen nå må bære embetet, ikke omvendt. Karle studerer prestene i lys av en systemteoretisk profesjonssosiologi med vekt på særtrekk i kommunikasjonsform og samfunnsmessig funksjon. Profesjonene arbeider i direkte møte og interaksjon med klienter. Karle (2000, s. 243) omtaler

presten som spesifikk generalist gjennom teologisk faglighet. Hun vektlegger at presten sikrer religiøs kommunikasjon gjennom samfunnsmessige og eksistensielle religiøse spørsmål. Karle har også innvendinger mot et annet profesjonskjennetegn, autonomi. Presten har en begrenset og annerledes autonomi gitt forpliktelsen overfor skrift og bekjennelse (2000, s. 266).

På grunnlag av forskningsbidragene inntar Felter (2010, s. 238) et pragmatisk standpunkt og argumenterer for at profesjonalitet er et uttrykk for «erhvervets grunnlag, indhold og værdier, i det aktørernes subjektive selvforståelse sammenholdes med de objektive rammer». Denne posisjonen er videreutviklet på grunnlag av intervjuer Felter gjør med danske prester, hvor synet på arbeidet som et kall står sterkt. For informantene er det ingen motsetning mellom kall og profesjon, men mindre profesjon utelukkende forstås som en rasjonalisering: «Professionalitet synes for præsterne at være udtryk for den praktiske operationalisering af kaldet» (Felter, 2010, s. 238). Dette er en forhandling av presterollen i den lokale konteksten og regulert av rammer som prestatjenesten utøves innenfor og egen identitet og prioriteringer. Et viktig poeng er at profesjonalitet avhenger av en syntese av vitenskapelig kunnskap, faglig ekspertise og samfunnsmessig legitimitet (Felter, 2010, s. 150). Når det gjelder punktet om legitimitet, finner Felter (2010, s. 229) i sin intervjuundersøkelse av danske prester at kallet inneholder et ytre objektivt kall fra kirken og en subjektiv overbevisning.

Er så presten en profesjon? Dette har vært et langvarig debatttema. Spørsmålet er naturligvis betinget av definisjonen på profesjon og yrkesgruppens praksiser. Som vi ser, henger dette sammen med prestens vitenskapelige grunnlag og prestens arbeidspraksiser. Men flere yrker konstitueres i skjæringspunktet mellom spesifikke fagdisipliner. De trekker veksler på ulike fag, eksempelvis kateketene, som har både pedagogikk og teologi i fagkretsen. For de fleste yrkesgrupper og profesjoner vil kunnskapsgrunnlaget være sammensatt. Parsons (1968, s. 538) har innvendt at prestens autoritet i mindre grad skyldes faglig kompetanse og i større grad tradisjonell respekt. Det gjør at presterollens legitimitet ikke primært er rasjonelt begrunnet. Denne innvendingen har, som nevnt, også blitt brukt mot forståelsen av prestene som en profesjon (Campell,

1983; Wind, 1984). I motsetning til Glasse (1968), forstår Russell (1984) profesjonalitet som en skala. Jeg finner i likhet med Felter (2010) at kall og profesjon ikke er gjensidig utelukkende, men gjensidig utfyllende perspektiver. I Den norske kirke kan derfor både prester, kateketer, diakoner og kantorer meningsfylt undersøkes i lys av profesjonsbegrepet. I kapittel 6 om kallsbegrepet underbygges denne posisjonen ytterligere.

## Profesjonalisering av ledere

Hvorvidt daglig leder-stillingene er en profesjon, er også et spørsmål som må besvares. Dette har vært en diskusjon innenfor organisasjons- og ledelsesfagene (Byrkjeflot & Nygaard, 2018). Ledelse er i hovedsak beskrevet som en rolle eller funksjon, og i mindre grad som en profesjon (Khurana, 2010). En distinksjon går mellom lederskap, som har en tydeligere kunnskapsbase, og *mangement*, som er mer sammensatt, men nærmere et yrke. Det er debattert hvorvidt ledelse allerede er, kan være og bør bli en profesjon. Det er ingen enighet om disse spørsmålene (Örtenblad, 2018). En tilnæringsmåte til spørsmålet, er å identifisere kriterier for hva som konstituerer en profesjon, og undersøke i hvilken grad ledelse er i samsvar med disse. Dette er vitenskapelig kunnskapsbase, samfunnsoppdrag, autonomi og etisk kodeks. Nye profesjoner akademiseres. Legger man etablerte kriterier til grunn, vil slike stillinger i prinsippet være åpne uten å kreve en særskilt høyere utdanning. Kravet om et definert vitenskapsgrunnlag faller dermed bort. Her kan det også anvendes at daglig leder-funksjonen er generalist, og i mindre grad har spisskompetanse gjennom spesialisering. Men organisasjons- og ledelsesfagene er plurale og i varierende støpning ved ulike læresteder. Det er også et relativt nytt fagfelt som trekker veksler på ulike etablerte disipliner, eksempelvis psykologi, sosiologi, statsvitenskap, økonomi og jus.

Statsviteren Haldor Byrkjeflot og historikeren Paal Nygaard (2018, s. 51) viser historisk at det har vært vanskelig å profesjonalisere ledelse. I Nord-Europa har ledelse vært legitimert gjennom fagkunnskap, både i industri og i offentlig sektor. Dette til forskjell fra USA, hvor ledere trakk autoritet fra ledelsesfaget i seg selv, generalistledelse (Byrkjeflot & Halvorsen, 1996). Fremveksten av ledelse som generisk ble fremskyndet



av skillet mellom politisk og administrativ ledelse i alle sektorer. NPM bidro også til ledelsesfokus og ledelse som universell på tvers av sektorer. Like fullt utspiller ledelse seg noe ulikt i ulike kontekster, noe som har forhindret integrere ulike ledelsesoppgaver i et enhetlig kunnskaps-system (Byrkjeflot & Nygaard, 2018, s. 52). Et slikt system kjennetegner profesjonenes kunnskapsgrunnlag. Abbott (1988, s. 103) poengterer mangelen på monopol og lukning av arbeidsmarkedet. Det har vært grunnleggende forskjeller historisk hvordan eksempelvis leger og ledere har hatt arbeidsfordeling. Ledere er som politikere; selvlærte og amatører. Men i noen sektorer kreves fortsatt at ledere har samme utdanning som de som ledes, en hybrid profesjonell leder. «Ledelse har vært et yrkesfelt åpent for konkurranse mellom profesjonene fremfor å ha blitt utviklet til en lederprofesjon» (Byrkjeflot & Nygaard, 2018, s. 58). I norsk industri hadde ingeniørene en ledende rolle. Den amerikanske ideen om generalistledelse ble snudd på hodet: «i stedet for å se på ledelse som en generisk ferdighet, var ingeniørkunnskap den generiske kunnskapen og ledelse var en slags spesialisering innenfor ingeniørvitenskapen (Byrkjeflot & Nygaard, 2018, s. 60). Managerialisme ble formulert i norsk kontekst av Kenning og implementert i norsk offentlig sektor som enhetlig ledelse (Byrkjeflot & Nygaard, 2018, s. 61). Ledelse er ikke blitt en profesjon, men det kan skje.

I Den norske kirke har kirkevergene en felles organisering gjennom Norsk kirkevergelag. Høgskolen i Volda etablerte på 1990-tallet en fire-årig utdanning som kirkeverge, men studiet ble lagt ned. Kirken har heller ikke etablerte kvalifikasjonskrav eller egne etiske retningslinjer for kirkeverger. Det synes å mangle en del kriterier for å forstå denne kategorien som en profesjon. Men det er mulig for enhver yrkesgruppe å utvikle profesjonskjennetegn og oppnå profesjonsstatus, dersom dette er et ønskelig mål. Men hittil har det også vært en uttalt forutsetning at slike stillinger skal være nettopp profesjonsnøytrale (Kirkerådet, 2021). Her er det viktig å minne om at profesjonsstatus ikke trenger å være et mål. Vel å merke er profesjonsstatus politisk konstituert. Det er Kirkemøtet som kirkestyre som har organiseringskompetanse i Den norske kirke, og dermed myndighet til å konstituere og regulere profesjoner når det er ønskelig og hensiktsmessig.

## Oppsummering

Dette kapitlet har presentert og drøftet sentrale begreper og tradisjoner innenfor profesjonssosiologi. Jeg har sett på menigheten som arbeidssted gjennom et profesjonsteoretisk perspektiv og koblet profesjonsteoretiske begreper med eksempler fra kirkekonteksten. Selv om Den norske kirke er en tydelig profesjonspreget virksomhet, har dette perspektivet i liten grad blitt anlagt tidligere. Neste kapittel utdyper profesjonsbegrepet ytterligere gjennom teori om institusjonelle logikker. Det plasserer profesjonene i rammen av en kompleksitet som består av styringslinjer og nettverk i menigheten.



## KAPITTEL 4

# Institusjonell teori: Profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk

I sitt daglige arbeid inngår de kirkelige profesjonene i en rekke relasjoner på ulike arenaer. De samarbeider på tvers av profesjongrenser, er i et hierarkisk arbeidsforhold med en nærmeste leder, forholder seg til kirkelige råd og utvalg og samhandler med frivillige og med kirkens medlemmer. Det medfører hyppige skifter av kontekster og konstellasjoner på forskjellige arenaer. Det borger for variasjon og mangfold i praksisene. Ulike rolleforståelser kan være mer eller mindre reflektert hos den enkelte profesjonsutøver og i stabskulturer, og bidra til å legge premisser for ledelse, samarbeid, trivsel og konflikter (Sirris & Grimstad, 2021). En slik kompleksitet kan begrepsfestes og kategoriseres på ulike måter. Denne boken bruker et institusjonelt teoretisk rammeverk som utdypes i dette kapitlet. Jeg drøfter hvordan Den norske kirke som profesjonspreget organisasjon eller profesjonelt byråkrati (Mintzberg, 1989) kan forstås gjennom en profesjonslogikk, en styringslogikk og en nettverkslogikk.

## Nettverk, kollegium og linje

For å illustrere tre logikker som er i spill når det gjelder profesjonenes arbeid i kirken, tar jeg utgangspunkt i begrepene nettverk, kollegium og linje. Disse ble presentert av den norske sosialantropologen Tian Sørhaug i boken *Managementalitet og autoritetens forvandling* (2006). Sørhaug utvikler imidlertid ikke begrepene til noen helhetlig teori, snarere omtales de ganske fyndig og kortfattet i hans bok. Her kalles dem kunnskapsregimer, definert som «spesifikke koblinger mellom organisering og kunnskap, makt og legitimitet» (Sørhaug, 2006, s. 41). Slike sammenhenger er sentrale i denne boken. Det gjør Sørhaugs begreper relevante også

for kirkelige profesjoner, selv om de er skrevet med tanke på en anderledes kontekst, moderne kunnskapsorganisasjoner.

Det er et delvis sammenfall mellom profesjonsutøvere og kunnskapsarbeidere. Den norske kirke kan forstås både som en profesjonspreget organisasjon og som en kunnskapsorganisasjon. Det utgjør et supplerende perspektiv på menigheten som organisasjon (se kapittel 2). Termen kunnskapsmedarbeider ble først introdusert av den amerikanske ledelsesforskeren Peter Drucker (1959). Begrepet betegner medarbeidere med høyere utdanning og høy kompetanse på sitt felt – medarbeidere som mestrer og løser komplekse arbeidsoppgaver, gjør bruk av teknologi og tenker innovativt. Kunnskapsarbeid kan defineres som «komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst» (Sandvik, 2011, s. 57). Arbeidslivsforskeren Tor Busch (2012) skjelner mellom to kategorier: profesjonsutøvere og personer med høy kunnskap uten profesjonstilhørighet. Men disse begrepene kan også brukes synonymt. Autonomi er vesentlig (kapittel 3) og kan i denne sammenheng forstås som et trelleddet begrep. Det består av frihet hva gjelder å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode samt ta beslutninger som gjelder egen arbeidssituasjon. Videre er høy skår på følgende karakteristika indikatorer på kunnskapsarbeid: jobbkompleksitet, spesialisering, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter (Morgeson & Humphrey, 2006). På denne bakgrunnen, synes profesjon å være en mer dekkende betegnelse på prester, diakoner, kateketer og kantorer enn kunnskapsarbeidere.

I likhet med institusjonelle logikker er begrepene nettverk, kollegium og linje idealtyper som ikke forekommer i ren form i virkeligheten, men er et analytisk verktøy som justeres i møte med den empiriske virkeligheten (Weber, 1949). Begrepene utgjør en optikk for å se hvordan profesjon, ledelse og organisering settes i spill. Det er behov for å utvikle dem slik at de kan anvendes i en kirkelig kontekst, siden Sørhaug ikke gir eksplisitte referanser til Den norske kirke. Han drøfter derimot autoritetsformer, arenaer for legitimitet og kunnskapsregimer på samfunnsnivå, med særlig innretning mot moderne kunnskapsorganisasjoner. Ifølge Sørhaug (2006, s. 317) finnes en makt- og oppgavefordeling mellom kunnskapsregimene.

Hva kjennetegner så de tre begrepene? Nettverk preges verken av under- eller overordning, men fungerer som skiftende allianser og relasjoner. I nettverkene foregår forhandlinger og byttehandler mellom ulike parter, uten at de nødvendigvis utgjør formaliserte og forpliktende forbindelser. Kollegiene er tydelig faglig fundert, og en arena for drøfting og diskusjon. Her er faglig utvikling og kvalitet det sentrale. Deltakerne er kvalifiserte personer med ekspertise og et delvis felles kunnskapsgrunnlag. Linjen er derimot hierarkisk, med klar under- og overordning. Her fattes vedtak og det legges strategier. Nettverkene arbeider, kollegier skaper grobunn for det nye, mens linjer holder på orden og retning:

Kunnskapsbedriftens viktigste utfordring ligger i å designe en minimal linje som beskytter og innretter, men ikke kveler, kollegial kreativitet, og som utnytter nettverkets fleksibilitet uten å la seg fraksjonere av uformelle prosesser. Siden kunnskap er en flytende relasjonell kapital, må den også finne sine flytende og relasjonelle organiseringer. Kunnskapsledelse handler blant annet om å være leder *i* tradisjoner. Den handler altså ikke om å lede tradisjoner. Først og sist handler den imidlertid om etikk. (Sørhaug, 2006, s. 323)

Det er et viktig poeng at disse tre formene er både distinkte og forekommer i ulike blandingsforhold. De lever side ved side, har vekslende styrke avhengig av kontekst og tid, og de utspiller seg ulikt. Nettverk, kollegium og linje kan forsterke hverandre eller være i konkurranse. Det er en gjensidig avhengighet mellom dem. Kollegiet bidrar med kreativitet og faglig utvikling, linjen gir retning og orden, mens nettverket består av sosial praksis basert på tillit og gjensidighet. Alle tre behøves for å oppnå en balanse i organisasjoner.

## Kunnskapsregimer og institusjonelle logikker

Sørhaugs begreper brukes allment og bør utvikles. Det gjør jeg ved å knytte dem til institusjonell teori og belyse dem i kirkekonteksten. I en kompleks organisatorisk virkelighet fungerer de som analytiske redskaper. Teoretisk har de tre begrepene tydelige likheter med institusjonelle logikker. Kollegium tilsvarer da en profesjonslogikk, mens linje utgjør en *management-* eller styringslogikk. Nettverket er derimot mer

utfordrende å kategorisere og avgrense siden det fremstår så flytende og situert. Jeg kaller det derfor en nettverkslogikk.

Institusjonelle logikker er tidligere utforsket innenfor Den norske kirke (Sirris, 2019b) (kapittel 1). En institusjonell logikk kan defineres som «de sosialt konstruerte, historiske mønstrene av materiell praksis, antagelser, verdier, overbevisninger og regler som individer produserer og reproducerer sin materielle eksistens, organiserer tid og rom, og som bidrar til å skape mening til deres sosiale virkelighet» (Thornton & Ocasio, 2008, s. 101). Kort sagt utgjør en logikk et sammenhengende sett med retningslinjer som informerer handlingsmønstre (Sirris, 2019b, s. 38). En logikk kan dermed forstås som kulturelle spilleregler som gir mening og verdi til konkrete aktiviteter eller fenomener. Ulike logikker innebærer egne identiteter, normer og verdier og skaper ulike sfærer for handling og språk.

Eksempler på institusjoner som er sentrale i denne boken, er profesjon, ledelse, samarbeid, gudstjeneste og frivillighet. Jeg anvender nettverk, kollegium og linje som betegnelser for ulike arenaer hvor kirkeansatte jobber, noe som belyser deres roller. Gjennomgangen vil vise at typene flyter noe sammen og må sees i sammenheng og i kontrast til hverandre for å forstås. Disse tre kunnskapsregimene kan også kalles styringsformer. Styringsform handler om hvordan en virksomhet eller organisasjon kan og bør styres. Dette angår fordeling av ressurser, beslutninger, hvem som bestemmer hva og hvordan, ansvar og oppgaver. Her er kommunikasjon og utvikling viktig. I hver av de tre logikkene er det idealer for styring. Eksempelvis har profesjonene en integrert selvstyring gjennom sterk autonomi.

## Institusjonell teori

Det institusjonelle perspektivet (Scott, 2014; Selznick, 1957; Thornton et al., 2012) utgjør en del av det kunnskapsteoretiske fundamentet for denne boken. Institusjonalisme er ingen helhetlig teori, men en samlebetegnelse for flere retninger innenfor organisasjonsfaget. Denne teori-tradisjonen vektlegger hvordan organisasjoner formes av sin institusjonelle kontekst, av kulturen. En institusjon har ifølge Scott (2014) regulative,

normative og kognitive søyler. Institusjonalisering er prosesser der fenomener og aktivitetsmønstre blir regulativt, normativt og kognitivt etablert og etter hvert tatt for gitt. De tre institusjonelle søylene kan styrke eller svekke hverandre. Dersom de forsterker hverandre, gir det institusjonen – enten det er ledelse eller profesjon – større kraft og levedyktighet. Den regulative søylen består av regler og lover og ivaretas av styringssystemer. Ledere må i økende grad forholde seg til mer detaljert lovgivning. I omtalen av linjen beskriver jeg dette som styrket arbeidsgiveransvar. Aktiviteter er å kontrollere og sanksjonere. I den normative søylen inngår verdier og forventninger. Her er sosiale bindinger med kobling til verdier. I kirken vil religiøs tro og tradisjon utgjøre en viktig del av normative element. Disse ivaretas av roller, vaner og rutiner. Det kognitive består av meningssystemer og handlingsmønstre i kulturen som gir tilbøyeligheter og skript. I noen kontekster, eller institusjonell orden, vil særskilte handlinger bli vurdert som mer passende og ha større legitimitet.

Med tanke på kirken som profesjonskontekst, er den større sammenhengen den nordiske arbeidslivsmodellen (Trygstad & Hagen, 2007). Her inngår et nært samarbeid mellom partene, balansering av jobb og fritid, og samspill mellom arbeidstakers rettigheter og arbeidstakers plikter. I denne konteksten er det er rekke forventninger av regulativ, normativ og kognitiv art som alle bidrar til å forme profesjonens arbeid i Den norske kirke. For en nærmere beskrivelse av institusjonelle rammer for kirkelig ledelse, se Grimstad (2021b).

Som nevnt er nettverk, kollegium og linje idealtyper som aldri finnes i ren form, men som flyter sammen. Dette utgjør en type hybridisering eller omsmelting. Det innebærer at fenomener eller prinsipper kombineres og fremstår i ny form. I biologien betegner hybrider mellomformer mellom arter. Det institusjonelle perspektivet setter fokus på hvordan praksiser er rammet inn av en kontekst med regulative, normative og kulturkognitive trekk. Praksis som handlingsmønstre er sentralt i institusjonalisme. Dette beskrives nærmere under nettverk. Både profesjoner og profesjonsutøvere er bærere av institusjoner. De søker å praktisere og leve ut verdier og idealer, kroppsliggjør kunnskap og inngår i praksiser og fellesskap med andre. De ulike perspektivene



utdypes relatert til de tre typene nettverkslogikk, profesjonslogikk og styringslogikk.

## Nettverkslogikk

Nettverket er flytende og kjennetegnes av stadig å være i bevegelse. Nye mennesker deltar, mens andre forlater nettverket. Gjennomtrekk gjør forskjellige allianser mulig. Nettverket er derfor vanskelig å avgrense, siden ethvert nettverk har forgreininger til andre nettverk. Nettverkets mangfold, kompleksitet og omskiftelighet gjør at det er vanskelig å få oversikt og kontroll over. Det finnes heller ingen klare under- og overordningsforhold, i betydning sterk ledelse og organisering, men heller bytteprosesser og forhandlinger over grenser. Nettverket handler om relasjoner mellom mennesker, deres samhandling og møtepunkter. Nettverket har derfor preg av å være et torg. Dette står i motsetning til kollegiets diskusjoner og linjens beslutninger, som begge er eksklusive arenaer.

Nettverket minner grunnleggende om praksis. Det som samler mennesker, er nettopp praksiser med flere ulike aktører. Hvordan nettverk oppstår, er situasjons- og personavhengig, og sjelden avtalefestet eller rutinisert. I nettverket er det ikke gitt hva som er lederes roller og oppgaver og hvor mye som skal organiseres. Anvendt på Den norske kirke, kan nettverket tolkes som hele bredden av praksiser i en menighet og folkekirken i vid forstand. Nettverk kan da forstås som alle kirkemedlemmer, som Guds folk, tett sammenvevd med befolkningen ellers. Nettverket er også et kjennetegn på frivillighet. Men nettverk kan også være digitale fellesskap som Facebook-grupper eller deltakere i ad hoc-prosjekter. Som nevnt, innebærer profesjonens praksis ulike mennesker. Ifølge tjenesteordningen skal de rekruttere og følge opp frivillige. Hva kjennetegner da nettverk som praksis og fellesskap?

## Praksis og fellesskap

Praksiser representerer «kroppsliggjorte, materialiserte medierte former for menneskelig aktivitet som er sentralt organisert rundt delt praksisforståelse» (Schatzki et al., 2001, s. 2). Praksis er mer enn en aktivitet, den er

et sett av handlinger, utsagn og relasjoner. Eksempelvis er lystenning en etter hvert utbredt praksis. Forstått som praksis, er lystenning mer enn aktiviteten å tenne lys. I praksisteoretisk forstand vil man vektlegge hvordan den er sammensatt, hvordan den blir gjennomført, hva det betyr og at den er sosial. Det peker på at praksiser også rommer en dypere praktisk forståelse. Det er vanskelig å gi detaljert beskrivelse av en praksis, siden den er kroppsliggjort, rutinisert og improvisert.

Noen praksiser er mer organiserte enn andre. Praksisfellesskap kan være familie, idrettslaget, syforeningen, jobben, barnehagen eller skolen. Mange har verken navn eller medlemskap, og oppstår gjennom menneskers deltakelse og felles møtepunkter. Her ligger en formålsorientering og hensikt, samt delt kunnskap om utøvelse og roller i praksisen. Dette består i å dele forståelse av hva man gjør og hva det betyr i eget liv og i fellesskapet. Medlemmene er delaktige. Praksisfellesskap er beskrevet av profesjonsforskerne Jean Lave and Etienne Wenger (1991, s. 98) som definerte det som «et sett av relasjoner mellom personer, aktivitet og verden – over tid og i relasjon til og overlappende med andre praksisfellesskap». Praksisfellesskapet er situert i tid og rom. Tid vil si at det kan ligge en historie og tradisjon til grunn. Rom innebærer at praksisen foregår på et gitt geografisk sted, noe som ofte involverer bruk av artefakter som gjenstander og redskaper. Kunnskap består blant annet i at medlemmene utveksler og utvikler fortolkende støtte som muligheter for meningsdanning, eksempelvis å utforske og finne mening i arv og tradisjoner. Kunnskap er derfor et sosialt og historisk situert fenomen: Kunnskap er innbakt i veksten og transformasjonen av identiteter, og er å finne i relasjoner mellom praktikere, deres praksis, artefaktene i den praksisen og i praksisfellesskapets sosiale organisasjon og politiske økonomi (Lave & Wenger, 1991, s. 122).

Ifølge Wenger (1998, s. 47) forutsetter praksisfellesskapet et begrenset geografisk område og nærhet, sosial interaksjon og felles bånd gjennom bevissthet om egen egenart og verdier. Det krever felles forståelse, delte interesser og felles innsats. Tillit, kunnskap og kontinuerlig åpen dialog er basert på et felles sett normer, mål og formål som er opprettholdt i fellesskapet (Wenger, 1998). Ifølge den italiensk-britiske sosiologen Davide Nicolini (2012, s. 88), er praksisfellesskap to sider ved identitet.

Fellesskap er positivt og betegner stabilitet og gjensidighet. Dette er verdier som knytter mennesker sammen. Det kan henge sammen med en naturalistisk identitet som er fiksert og rollebasert. I motsetning har praksis en mer diskursiv, flytende og forhandlende identitet i egenskap av å være prosesser og kontinuerlig konstruksjon. Identifikasjon er basert på gjenkjennelse av felles opphav eller delte trekk eller samme idealer. Praksisfellesskap er preget av gjensidig engasjement, felles tiltak forhandlet i fellesskapet, delt repertoar og delte historier (Wenger, 1998, s. 47).

Praksisfellesskapet er i det foregående beskrevet som tette og harmoniske bånd mellom mennesker som møtes med en viss hyppighet og har mye til felles. Her kan den amerikanske sosiologen Robert Putnams (2000) distinksjon mellom *bridging* og *bonding* være nyttig. Utgangspunktet for disse begrepene, er at de er to utgaver av sosial kapital; summen av normer, tillit og nettverk. *Bonding* betegner sosiale bånd hvor det er likhetstrekk mellom medlemmene. Sosial kapital som bånd finnes i sosiale enheter som er innadvendte, som markerer grensene mot verden utenfor, og som i den forstand utelukker andre. De som bindes sammen, er folk som står hverandre nær og som er like hverandre. *Bridging* skjer derimot på tvers av likheter. Denne typen sosial kapital skapes i forbindelser og nettverk preget av utadvendthet og åpenhet overfor personer og grupper med andre kjennetegn. *Bridging* er svake bånd.

Videre kan det være nyttig å skjelne mellom menighet som nettverk og organisasjon, selv om det er en viss gjensidig avhengighet: «Organisasjon betegner her ressurser, systemer og beslutninger, mens nettverk er løserer bånd, relasjoner og bekjentskaper. Nettverket trenger støtte fra organisasjonens langsiktighet og helhet» (Sirris & Askeland, 2021c, s. 44). Menigheter vil bestå av ulike typer fellesskap i ulik organiseringsgrad, eksempelvis foreninger, lag og smågrupper uten klare grenser (Hegstad, 2009, s. 54). Nettverket er særlig relevant hva gjelder frivillighet.

## Profesjonslogikk (kollegium)

I Sørhaugs (2006) omtale av praksisfellesskapet, betones felles kunnskap og utvikling av kunnskap. Praksisfellesskapet er i høy grad noe profesjonsutøvere deler. Dette elementet peker henimot den andre idealtypiske

arenaen for profesjonsutøvere, nemlig kollegiet. Her er det klare innslag av praksisfellesskap, men ofte er yrkeskategorien den eneste i sitt slag i menighetsstaben – og inngår derfor i fellesskap på tvers av faggrenser og samhandler med frivillige. De faglige fellesskapene kan være mono- eller flerprofesjonelle. Sørhaug (2006) understreker at kollegiet bæres av autoritet nedenfra, fra faglige normer og standarder. Kunnskap gir autoritet, ikke formell posisjon. Kollegiet består av fagfeller som samles, det er likeverd og søken etter sannhet.

Generelt blir kollegialitet assosiert med innflytelse og makt nedenfra, vennskap og gode relasjoner bak lukkede dører som unngår demokratisk og ledelsesmessig kontroll. De historiske røttene har ført til anklager om konservatisme og profesjonsmakt, ikke minst i en tid hvor det er økende tverrfaglighet og ledelse. Tross konservatismen, er kollegialitet på fremmarsj i kunnskapsintensive firmaer uavhengig av sektorgrenser. Disse setter kunnskap i sentrum, tillater kreativitet og kritikk, og fremmer selvstendig handling og tenkning (Alvesson, 2004). På denne måten relaterer kollegialitet både til gammel profesjonalisme og til moderne kunnskapsarbeidere.

Kollegialitet er et begrep som brukes i profesjonsstudier. Det beskriver hvordan profesjonsutøvere konstituerer den kollegiale siden av organisasjonen når de møtes. De tar ansvar for kvalitet og utvikling av særlige praksiser basert på tillit, og er dedikerte til kontinuerlig utvikling av felles mål (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 3). Kollegiet er beskrevet mer inngående av den australske sosiologen Malcolm Waters (1989) og de svenske organisasjonsforskerne Kerstin Sahlin og Ulla Zetterqvist-Eriksson (2016). Ulike tilnæringsmåter vektlegger strukturelle eller kulturelle trekk. For eksempel beskriver Waters (1989) fire karakteristika ved kollegiale organisasjoner: deltakere med høy ekspertise, spesialisering, likhet og beslutninger fattet gjennom konsensus. Kollegialitet er aldri helt alene, men virker sammen med andre former for organisering. Den er ofte kontrastert med ledelse som krever hierarki. Kollegialitet kan potensielt gi utfordringer for tverrfaglig arbeid og mellom ledere og profesjoner. Som omtalt, øker managerialisme, og det gjør organisasjoner mer like og mindre spesifikke i relasjon til kjernevirksomheten. Monoprofesjonelt hegemoni er nå unntaket fremfor regelen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015).

Kollegiet inkluderer derfor fellesskap ut over et lokalt sted. Moderne kollegialitet forstås som et fellesskap mellom personer som deler et distinkt sett av praksiser. Disse inkluderer prosesser og prosedyrer basert på handlingsnormer og akseptabel atferd. Kollegialitet er en verdi for organisering av arbeid og en praksis for å styrke denne verdien. Som en verdi inneholder kollegialitet et sett med forventninger om relasjoner mellom fagfeller og organisatorisk hierarki. I profesjonsorganisasjoner er kollegialitet en etablert styringsform. Kollegialitet er et kjennetegn på profesjoner, men det er lite definert og studert.

Profesjoner kjennetegnes av fagforeninger og kollegialitet (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015). Kollegialitet forutsetter et kollegium, med kolleger som kan lytte til hverandre og snakke sammen. Kollegialitet er bredt forstått som et forhold mellom mennesker som deler et distinkt sett av praksiser hvor kunnskap og argumenter er avgjørende for beslutninger og handlinger. Det bygges nedenfra, på basis av kjernevirksomhet og kompetanse i samhandling mellom frie individer og grupper. Moderne kollegialitet er dypest sett en relasjon mellom mennesker som deler et distinkt sett av faglige praksiser, gjerne i motsetning til byråkrati og styring (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015). I utgangspunktet innbefatter kollegiet medlemmer av samme profesjon, men det kan også være kollegiale praksisfellesskap som består av flere profesjoner. I kirken, som i flere organisasjoner, lever slik fagledelse side om side med enhetlig ledelse som ivaretas av en profesjonsnøytral arbeidsgiverrepresentant.

## Fagledelse i kollegiet

En styringsmåte kan supplere, utfordre, endre eller underminere andre. Kjennetegn ved en kollegial styringsform er valgte ledere med vekt på frihet og fokus på kvalitet. Kollegiet er meritokratisk i betydningen at innsats og meritter gir prestisje og autoritet. Ledelse går på omgang som et verv. Etter en periode som leder, vender gjerne faglederen tilbake til full fagstilling. Kollegialitet er i noen grad ivarettatt gjennom medvirkning av ansatte og fagforeninger i den norske arbeidslivsmodellen med representasjon i styrende organer, ansettelsesutvalg (Maassen & Olsen, 2007). Det kollegiale fellesskapet er basis og opprettholdes gjennom praksis og seminarer.

I kollegiet utøves tradisjonell fagledelse (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 8). Lederen er fremst blant likemenn, *primus inter pares*. Dette er ingen permanent posisjon, og heller ikke fulltid. Ledere er ofte valgt og skal representere kollegiet utad. Mandatet for ledelse kommer fra fagfellene, ikke organisasjonen. Deres oppgave er å bidra til kvalitet i arbeidet. Det er vanskelig for andre å bedømme faglige standarder. Derfor holder kollegiet seg med samlinger som ligner akademiske seminarer hvor man drøfter fag gjennom egne argumenter. Ledelse i kollegiet handler om å vurdere og utvikle kunnskap, ikke med mål og strategier, men med å utvikle kunnskapsstandarder som profesjonen definerer. Ledelse er å lede dialogen og fordele ordet. De lytter og forklarer. Dialogen kjenntegnes av diskusjoner og meningsbrytning som fordrer felles kunnskapsgrunnlag. Ledere skiller det relevante og sentrale og gyldige fra det andre, samt oppsummerer.

Kollegialitetens styrke som styringsform er fleksibilitet og at individet tar ansvar (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015, s. 10). Kollegiet utgjør derfor en virksomhetsbasert ledelse. Beslutninger og handling er begrunnet i fag. Utvikling av fag skjer gjennom kontinuerlig utprøving og kritisk samtale. Dette tillater kreativitet og gir rom for selvstendig handling og tenkning. Utgangspunkt vil være praksis, virksomhet og kompetanse.

## Styringslogikk (linje)

Ifølge Sørhaug (2006) sørger linjen for retning. Den gir orden og sørger for langsiktig styring av organisasjonen. For å utdype forståelsen av linjen, differensierer Sahlin og Eriksson-Zetterquist (2015, s. 112) mellom de to formene som inngår i linjen: byråkrati (regelstyring) og *management* (toppstyring). Byråkratiet er en form som ble inngående beskrevet av Max Weber (1971). Det beror på legal autoritet og rasjonell organisering. Sentrale verdier er likebehandling og rutinisert saksbehandling. Det bidrar til at alle behandles likt, og at personlige preferanser og følelser ikke kommer i veien. Byråkrati innebærer en funksjonell arbeidsfordeling som understøttes av hierarkisk orden. Det betyr en nøye differensiert oppgavefordeling på avgrensede områder hvor faste regler og instruksjoner anvendes. Byråkratiets styrke er også dets svakhet,

idet formen er upersonlig. Byråkratiet henter autoritet ovenfra i fastlagte handlingsnormer gjennom hierarki, korrekt saksbehandling og formelle vedtak. Saksbehandlere er i prinsippet utbyttbare personer i rollen og funksjonen vektlegges, ikke personen som fyller rollen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015, s. 112). Byråkratiet ligner forvaltningslogikken i offentlig sektor, kjennetegnet av administrativ effektivitet, stabilitet og forutsigbarhet.

Ikke minst på grunn av *new public management*-reformene som har preget offentlig sektor siden 1980-tallet i Norge, har *management* blitt innført og preget arbeidslivet. Dette var foranlediget av sterk byråkratikkritikk og ledsaget av ønsket om mer handlingsrom for lederen og en utstrakt avregulering som skulle frigjøre ledere fra detaljstyring. *Management* er i liten grad kodifisert, og inneholder generiske krav som gjelder enhver virksomhet. Dette står i motsetning til kollegialitet, som fokuserer på kontekster og virksomhetsbasert selvstyre. Til forskjell fra byråkratiet legger *management* stor vekt på ledelse og ledere idet organisasjoner ansees som en aktør med unik identitet. Grenser for organisasjoner blir dermed viktige, og leveransen fra hele organisasjonen er i fokus, ikke bare fra enkeltpersoner eller deler av den. Sentralt i *management* er at organisasjoner opererer i et marked i konkurranse med andre organisasjoner. De er intensjonelle med mål og hensikt – handlingsplaner skal oversettes i handling og rapporteres på. Strategi, ledelse og målbarhet er viktig. Her ligger en innebygget konflikt mellom *management*-tenknings krav om universelt hegemoni og ledelsesmonopol som trekker veksler på arbeidsgiveransvaret kontra kontekstuell fagledelse.

Utviklingen av en styringslogikk, som består både av byråkrati og *management*, henger sammen med korporativisering; et hovedtrekk ved utviklingen av Den norske kirke (Sirris et al., 2021). Gjennom flere reformer har kirken fremstått som en selvstendig organisasjon og bygget opp administrative organer og forvaltning. Kirken som arbeidsorganisasjon gjenspeiles gjennom en tydeligere utvikling og styrking gjennom *management* og regulering. Trenden er både en generell utvikling i samfunnet pluss et resultat av kirken fremstår som egen organisasjon. Som det fremgår av gjennomgangen hittil, er svært mye ledelse plassert i linjen, men ikke bare der. Det finnes uformelle ledere og fagledelse, og profesjonenes

autonomi gir selvledelse. Videre vil frivillighetsledelse være annerledes enn arbeidslivsledelse (Løvaas et al., 2019).

## Arbeidsgiveransvar

Arbeidsforholdet er et tydelig uttrykk for linjen, med et per definisjon hierarkisk forhold mellom leder og medarbeider. Arbeidslivet utgjør en stor del av folks hverdag og arbeidsgivers plikter er utvidet betydelig i norsk arbeidsliv. Ethvert arbeidsforhold forutsetter en virksomhet som trenger arbeidsinnsats for å ivareta nødvendig oppgaveløsning. Arbeidsforholdet er basert på gjenytelser, siden arbeidstaker stiller sin arbeidskraft til disposisjon for arbeidsgiveren som utbetaler lønn. Arbeidsgiveransvarets myndighet og ansvar for oppgaver henger dermed tett sammen. Arbeidsmiljøloven gjelder alle organisasjoner hvor det er ansatte, inkludert Den norske kirke. Organisering av arbeidsgiveransvar er en hovedsak i utredningsarbeidet for ny kirkeordning. Det utfoldes i rapporten *Samhandling i en selvstendig folke kirke – ny kirkelig organisering* (Kirkerådet, 2021). Arbeidsmiljøloven § 1–8 har følgende definisjoner av begrepene arbeidsgiver og arbeidstaker:

- (1) Med arbeidstaker menes i denne lov enhver som utfører arbeid i annens tjeneste. (2) Med arbeidsgiver menes i denne lov enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste. Det som i denne lov er bestemt om arbeidsgiver, skal gjelde tilsvarende for den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten.

Arbeidsmiljøloven har skjerpet kravene til «et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø» som også skal bidra til utvikling og likestilling. Loven er tydelig verdibasert, som en vernelov hvor arbeidstakers rettigheter er styrket. Det har bakgrunn både i det organiserte arbeidslivet og i fagforeningenes arbeid, men også i norske og internasjonale regler. Arbeidsgiveransvaret oppstår gjennom ansettelse og inngåelse av en arbeidsavtale hvor noen tilsettes for å utføre oppgaver. En arbeidsgiver har rett til å velge hvem som skal tilsettes og til å avslutte et arbeidsforhold. Å lede, fordele og kontrollere det arbeidet som skal gjøres, kalles arbeidsgivers styringsrett (Storeng et al., 2009). Styringsretten er underlagt en rekke begrensninger gjennom lov- og avtaleverk. Arbeidsavtalen er til dels en dynamisk



kontrakt som ikke detaljregulerer ytelsene i arbeidsforholdet, men som forutsetter kontinuerlig ledelse. Når det gjelder Den norske kirke, ivaretas arbeidsgiveransvaret for de som arbeider i soknet, inkludert de viglede stillingene med unntak av prest, av kirkelig fellesråd (Kirkeordningen § 17).

Arbeidsgiver har en selvstendig rett til å styre sin virksomhet. Denne virksomhetsledelsen anerkjenner arbeidsgivers beslutningsmyndighet (Fougner, 2019). Slike vedtak har konsekvenser for arbeidstakerne, eksempelvis nedlegging, igangsetting eller videreutvikling. I arbeidsgivers styringsrett inngår også arbeidsledelse. Det knytter seg mer direkte til den styringsrett arbeidsgiver har overfor arbeidstakerne. Mer konkret innbefatter arbeidsgiveransvaret tilsetting, lønnsplikt, å sikre et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø, likbehandling, beskyttelse mot diskriminering, individuell tilrettelegging, ferie og fritid, opplæring og utvikling, omsorgsplikt og medbestemmelse. I forlengelsen av arbeidsavtalen oppstår flere rettigheter og plikter, både for arbeidstaker og for den virksomheten som har tilsatt arbeidstakeren.

## Det demokratiske styringsansvaret

I en artikkel fra 2014 beskriver jeg sentrale trekk ved styring:

Styring handler dypest sett om innflytelse, kontroll og makt i forhold til en virksomhets mål og oppgaver. Mye styring er innbakt i organisasjonsstrukturen og skjer indirekte gjennom rutiner, men styring kan også finne sted som eksplisitte og direktivlignende pålegg. Styring handler om langtidsplanlegging og ivaretagelse av de store linjer i virksomheten. Den skjer gjennom planer som gis nedover, og rapportering som fås tilbake. Fordelen med styring er at ansvar er klart plassert, og at styringsbegrepet har et sterkt innslag av strategi. (Sirris, 2014, s. 9)

Styring i Den norske kirke preges også av en demokratisk begrunnelse for rådsstrukturen (se også kapittel 2). Grunnleggende er demokrati en styreform som bidrar til maktfordeling i samfunnet. Medlemmene av et fellesskap deltar, eller kan delta, direkte eller indirekte i beslutninger som angår dem alle (Cohen, 1971). Det kirkelige demokratiet har særtrekk som kan begrunnes teologisk, som Andreas Aarflot formulerer det:

Det er således god grunn til å se de representative strukturer i de historiske kirker som uttrykk for det bibelske prinsipp om kollektivt ansvar for kirken blant alle dens medlemmer. Praktisk talt er de styrende organer og råd i en kirke manifestasjoner av og redskaper for den kollektive styringsmyndighet hos alle som har del i de troendes prestedømme. (Aarflot, 1990, s. 28)

Frank Grimstad (2021a, s. 116) poengterer hvordan styringsansvaret i kirken er forankret i embete og råd: «Prinsippet om at styringsansvaret i kirken springer ut av menigheten og er helhetlig forankret i menighetens valgte styringsorganer blir fastholdt.» Rådene gir medlemmene mulighet til å ta ansvar for kirken, og gir økende oppvurdering av lekfolkets plass i kirkestyret. Det handler om mulighet til engasjement og deltakelse, men også om rådenes innflytelse. Som følge av demokratisering og selvstendigjøring trenger kirken en handlingsorganisasjon. Styringsorganer behøver en handlingsorganisasjon; forvaltning eller administrasjon som implementerer styringsorganenes mål og vedtak (Brunsson, 2002). Dette omtaler Sirris et al. (2021) som korporativisering, hvor kirken har preg av offentlig forvaltning og byråkrati. Det har juridiske implikasjoner, idet organisasjoner har legal status og handleevne som juridiske personer eller selvstendige rettssubjekter: «Daglig leder-begrepet ble innført for å gi demokratiske organer en handlingsorganisasjon for å bygge demokratiet» (s. 73). Rådene er uttrykk for soknets selvstendighet og styringsmyndighet hvor ledere får mandat og utøver ledelse innenfor rammer fastsatt av styringsorganet (s. 75). Styringsorganet er begrenset i lov og kirkeordning; det vil si administrasjon og saksbehandling for å forberede og implementere demokratiske vedtak (Grimstad, 2021a, s. 108). Jeg viser basert på en intervjuundersøkelse at menighetsrådene har begrenset styringskapasitet, noe som henger sammen med menighetsrådenes mangelfulle handlingsorganisasjon (Sirris, 2021b). Menighetsrådet vektlegges som styringsorgan i kirkelig diskurs, men har i praksis et begrenset handlingsrom. Dagens kirkeordning gir strukturelle rammer som virker begrensende gjennom sterke fellestråd med utbygget administrasjon (Nødland et al., 2014). Dessuten medfører profesjonenes autonomi i menigheten som nettverk til dels stabsstyrte menigheter som kan utgjøre et demokratisk problem (Sirris, 2021b, s. 55). Menighetsrådene kompensere med å utøve ledelse som bidrar til samhandling og pleie av relasjoner:

Disse særtrekkene gjør at menighetsrådene i praksis utøver myke former for styring og ledelse i form av dialogisk og prosessuelt arbeid hvor andre aktører involveres gjennom forhandlinger og samstyring. Det bidrar til en asymmetrisk maktfordeling hvor andre aktører får mer makt, men reduserer menighetsrådets innflytelse. Sett i lys av Den norske kirkes vektlegging av soknets betydning, utgjør asymmetrien et ekklesiologisk og demokratisk problem. (Sirris, 2021b, s. 56)

## Oppsummering

Dette kapitlet har utdypet en del av det teoretiske rammeverket for boken. Profesjonene har sin egen logikk, som i menighetskonteksten møter en nettverkslogikk og en styringslogikk. Sagt med andre ord: kollegium møter linje, nettverk møter kollegium, og linje møter nettverk. Nettverk består av åpne møtesteder på tvers hvor det oppstår konstellasjoner og samarbeid. Kollegium er å forstå som tettere fora av kirkelige ledere og profesjonsutøvere, både i monofaglige nettverk og i flerfaglige stabsfellesskap. Linje er å forstå som hierarkisk maktfordeling og strukturert maktutøvelse i kirken som institusjon. I tillegg kommer demokratisk styring gjennom de kirkelige rådene. Denne formaliseringen gjør at kirken preges av arbeidslivets spilleregler, hvor rettigheter og plikter regulerer både arbeidsgivere og arbeidstakere. Bruk av de tre logikkene illustrerer kompleksiteten profesjonene arbeider i, behovet for samhandling og utfordringer med maktfordeling.

## KAPITTEL 5

# Kirkelige profesjoner, samarbeid og tverrfaglighet

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

## Profesjoner i interaksjon

### Samarbeid og samhandling

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Tillit mellom profesjonene

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

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

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

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

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

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

## Samarbeid i grupper og team

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



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

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

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

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

## Profesjonenes ulike språk og logikker

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

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

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

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

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

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

## Et kompleksitetsteoretisk perspektiv

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

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

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

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

## Monofaglighet, flerfaglighet og tverrfaglighet

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

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

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

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

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

Tverrfaglig samarbeid er interaksjonen fra ulike fag med et dobbelt formål om å sikre kvalitet i arbeidet ved at den samlede faglige kompetansen blir utnyttet maksimalt, og utvikle et felles kunnskapsgrunnlag på tvers av fag og stimulere til faglig utvikling innen bidragende fag. (Lauvås & Lauvås, 2004, s. 53)

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

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

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

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

### **Samarbeid i trosopplæringen**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Det å ta initiativ, gi og ta i prosessen, vise respekt for hverandres kompetanse, sette eget preg på tingene, bidra til å få til det som er det viktigste for den enkelte, vise medansvar, være forberedt og utvise fleksibilitet, vurderes som viktig i samarbeidet. Trygghet for at ingen sanksjoner eller ydmykelser følger når en tar til orde, er essensielt. (Klevmoen, 2016, s. 56)

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

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

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

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

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

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

---

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

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

## Samarbeid og kjønn

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

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

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

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

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

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

Jeg har flere ganger fått omtalt mitt utseende og alder på en måte som jeg opple-ver nedsettende. Dette utelukkende fra personer som ikke er ansatt i Den nor-ske kirke. Typisk eldre menn jeg har møtt i forbindelse med gravferd o.l. Det er vanskelig å vite hvordan jeg skal møte dette, når jeg er en autoritetsperson og de i en sårbar posisjon. (Rambøll Management Consulting, 2021, s. 22)

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

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

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

## Samspill i arbeid og ledelse

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

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

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

## Oppsummering

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



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

## KAPITTEL 6

# Å gjøre en forskjell: Kall og kirkelige profesjoner

Hvorfor velger noen kirkelig utdanning, og hva er det som gjør at kirkeansatte forblir i sine stillinger? Hva oppleves som meningsfullt i jobben? Hvilken rolle spiller religiøs tro og verdier når man har kirken som arbeidsplass? Min inngang til disse spørsmålene er å se nærmere på en distinkt dimensjon ved profesjonene, nemlig kallstanken. Som drøftet i kapittel 3, er ordparet kall og profesjon anvendt for kirkelige yrkeskategorier. Jeg har argumentert for at kall og profesjon ikke utelukker hverandre. Som jeg påpeker, har kallstanken historisk sett fulgt profesjonene og igjen blitt aktuell. Det er viktig å utdype to forhold ved kallsbegrepet. På den ene siden begrepets religiøse bakgrunn og lange kirkelige tradisjon, og på den andre siden allmenne perspektiver. I dette kapitlet presenterer jeg en typologi som sammenholder to idealtypiske forståelser av kall: det klassiske, religiøse og det moderne, meningsskapende kallet. Jeg drøfter også funn fra empiriske studier av kirkeansattes kall som sier noe om hvilken resonans et gammelt ord fremdeles skaper i kirken.

## Mening, kall og profesjoner

Mennesket er grunnleggende meningssøkende og ønsker å gjøre en forskjell for andre med livet sitt. Arbeid blir viktigere for oss, og er et sted der vi søker mening og hensikt med det vi gjør (Giddens, 1991). Vi tilbringer mye av livet på jobb. Arbeidstid og arbeidssted er ikke lenger så klart atskilt fra hjem og fritid siden teknologi og nye arbeidsmåter har flyttet grensene. Hjemmekontor, nettmøter og fleksitid er aktuelle eksempler. Ut over å gi inntekt, kan arbeid være en viktig kilde til identitet. Vi jobber for noe mer enn å tjene penger; for å realisere oss selv, forfølge faglige

interesser og gjøre noe godt og samfunnsnyttig. Kallsbegrepet har fått en renessanse og brukes i arbeidslivet. Forskere har også blitt oppmerksomme på kallets betydning (Wrzesniewski et al., 1997). Kall blir en ressurs for å identifisere og kommunisere om en høyere hensikt og noe større enn en selv, uavhengig av religiøsitet. Det muliggjør en meningsdiskurs som ikke bare rommer hva man gjør, men hvorfor. Kallsdiskursen utgjør et potensial for det meningssøkende mennesket.

Historisk sett er alle profesjoner basert på tanken om et kall og en høyere hensikt. Dette meningsaspektet kan fortsatt appellere til kallsbevisste personer, slik at de søker seg til særskilte yrker for å finne motivasjon i arbeidet (Dawson, 2005). Meningsdimensjonen ved profesjoner uttrykkes ved at de anses som forvaltere av et felles gode gjennom sitt samfunnsansvar og samfunnsnyttige arbeid. Deres historiske tilknytning til kallstanken gjenspeiles i den latinske termen *professio*, som betyr å bekjenne eller fremsi noe offentlig. I antikken betegnet termen embetsmenn som ble innsatt i sine stillinger ved å offentlig bekjenne sin forpliktelse, lojalitet og ansvar. *Professio* ble senere brukt i klostervesenet i forbindelse med munkers og nonners løftesavleggelse (Wingren, 2004). Denne sammenhengen mellom profesjoner, løfte og etisk ansvar finnes fortsatt, eksempelvis i essensen av legenes hippokratiske ed: «aldri skade, noen ganger helbrede, alltid trøste». Tilsvarende har kirken liturgier for vigsling med løftesavleggelse og ed, fremfor Gud og menighetens fellesskap, hvor kallet bekreftes av kirken (se kapittel 2). Profesjonene utøver sitt arbeid i møte med mennesker og har karakter av tjeneste. Løftene baserer seg på et tillitsforhold som også er sikret gjennom profesjonenes etiske retningslinjer.

Kall har blitt studert som del av den åndelige og ideologiske dimensjonen ved profesjoner, til forskjell fra evidensbasert kunnskap og praksis. Eksempelvis hadde helsepersonell lenge en kallsdiskurs som etter hvert ble oppfattet som avleggs på veien mot økt profesjonalisering og vitenskapeliggjøring. Noen finner at kallsdiskursen har blitt forlatt til fordel for en profesjonsdiskurs som i stedet handler om å bygge faglig legitimitet på et vitenskapelig kunnskapsgrunnlag (Døving et al., 2016). Det gjelder eksempelvis sykepleiere (Tveit, 2008), men bare delvis prester (Felter, 2010) og kirkemusikere (Christensen, 2013).

Disse studiene viser at kallsbegrepet igjen har blitt aktuelt. I det moderne arbeidslivet knyttes det til motivasjon og selvrealisering. Kirkeansatte kan forstås både som profesjonsutøvere og som moderne kunnskapsarbeidere. Jeg bruker i det følgende kunnskapsarbeidere synonymt med profesjonsutøvere. Kunnskapsarbeidere ivaretar kunnskapsbaserte oppgaver. Ofte er oppgavene deres eksistensielle og basert på menneskelig kontakt, eller forutsetter høy teknologisk kunnskap (Nordhaug, 2002). Det er derfor grunn til å anta at kirkelige profesjoner rommer en kallsdiskurs som både er tradisjonelt forankret og preges av samtidens arbeidsliv. Eksempelvis har profesjonsforskeren Thomas Brante (2013) undersøkt en bred vifte av velferdsprofesjoner i Sverige og kartlagt deres forståelse av arbeidet som et kall. I profesjonskontekster på helse- og sosialfeltet er det høy rapportering om kall og sterk overbevisning om å bli værende i arbeidet. Kirkelig ansatte topper likevel statistikken i den svenske undersøkelsen. Dette kan henge sammen med at de kan trekke veksler på ulike typer kallsforståelse.

## Utviklingen av kallsbegrepet

Kallets begrephistorie begynner i religionen. De religiøse assosiasjonene er åpenbare når noen omtaler arbeidet som et kall. Kallstanken har endret seg mye og finnes i ulike støpninger. Opprinnelig er kall et mangfoldig begrep med dype røtter i Bibelen og kristen kultur. Det gamle testamente beskriver hvordan Gud kaller mennesker til særskilte oppgaver. Abraham skulle bli stamfar til Guds folk (1 Mos 12), Moses skulle lede Israelfolket ut av Egypt (2. Mos 3–4), Saul (Sam 9) og David (Sam 16) ble kalt til sin kongegjerning, og profetene fikk sine oppdrag gjennom kallsopplevelser (Sam 3; Jes 6; Jer 1). Her brukes det hebraiske verbet קרא (*qara*), som betyr å kalle, påkalle og navngi. I Det nye testamente forekommer det greske verbet καλεω (*kaleo*) 148 ganger. Betydningen tilsvare det hebraiske verbet, men rommer også å invitere og å sammenkalle. Kallsterminologi er innvevd i nytestamentlig teologi og i sentrale narrativer (Paulsen, 2012). Maria blir kalt til å være Jesu mor (Luk 1,26ff), Jesus kaller mennesker til å følge ham (Mark 1) som disipler, Apostlenes gjerninger (kap. 9) forteller om hvordan Jesus etter sin oppstandelse

kaller Paulus til apostel. Kallsbegrepet brukes på hele menigheten idet alle troende er kalt til fellesskap med Gud og hverandre (Matt 16,18; Apg 20,28; 1 Kor 1,2). Det greske ordet for kirke er *ekklesia*; «de som er kalt ut» (Dunn, 1992). Videre i kirke- og misjonshistorien har kall blitt brukt i sammenheng med omvendelse, oppbrudd og overbevisning om å utføre et oppdrag eller gå inn i nye oppgaver (Badcock, 1998).

Kallsbegrepet har med sin religiøse bakgrunn blitt utbredt og følgelig gjennomgått en sekularisering, i betydningen overført til andre felt. På tvers av ulike domener og utvikling, handler kallet i sin kjerne om streben etter en høyere hensikt og om å realisere det gode i livet sitt (Taylor, 1998). Meningsdanning er prosessen hvor man ser en del i lys av en større helhet. Kallet blir da en ressurs i livstolkning hvor man forstår sitt liv i lys av en større meningssammenheng. I middelalderen betegnet kall klosterlivet eller arbeidet som prest. Kallet var eksklusivt siden det bestod i å virkeliggjøre et kristent liv på det fremste religiøse området datiden kjente; kloster og kirke. Reformasjonen endret oppfatningen av arbeid. I motsetning til antikken, som anså arbeid som en byrde som helst burde unngås, og middelalderens syn på kallet som monastisk liv, vurderer den protestantiske arbeidsetikken ethvert arbeid som et kall, ifølge den svenske teologen Gustav Wingren (2004). Reformasjonen innebar en forflytning når Luther plasserer kallet i samfunnet utenfor kirkebygget og klostermurene. Denne overgangen gikk fra å betone kallets *imitatio* som etterfølgelse av Kristus og helgener, til kallets *vocatio*. Luther oversatte *vocatio* til *Beruf*, som på tysk betyr både yrke, profesjon og kall. Språkbruken medførte en alminneliggjøring av kallet. Reformatoren så på arbeidet som en gave fra Gud. Kallet gjorde mennesket delaktig i Guds omsorg og fortsatte skaperhandling for menneskeheten (Hardy, 1990, s. 47). I Luthers kallsteologi har alle mennesker et kall. Kallet angår hele livet og alle relasjoner. Ethvert arbeid blir et kall i betydning tjeneste for Gud og vår neste (Wingren, 2004). Kallet skal realiseres i hverdagslivet hvor vi i daglige oppgaver tjener vår neste, ifølge Luther: «Hvis du er en student, prioriter studiene; hvis du er en hushjelp, rengjør huset; hvis du er en tjener, pass på hestene» (Heiges, 1958, s. 50). Selv om kallstanken slik utvides til å innbefatte ethvert arbeid og alle mulige sysler, utelukkes ikke kallet til prestatjeneste og til å ta imot evangeliet (Badcock, 1998, s. 38).

Kall og arbeid er knyttet sammen i luthersk tradisjon som to sider av samme sak. Mennesket lever ut friheten det har fått gjennom evangeliet. Denne positivt ladede tilknytningen mellom kall og arbeid hang sammen med en omfortolkning av kirkens embetshierarki (Felter, 2010, s. 19). *Confessio Augustana* har to artikler som omhandler prestens embete. Artikkelen 5 lyder: «For at vi kan nå til denne tro er det innstiftet et embete for å lære evangeliet og formidle sakramentene.» Denne følger etter artikkelen om rettferdiggjørelse av tro alene. Artikkelen 14 fremhever at ingen bør lære offentlig i kirken uten å være rett kalt, *rite vocatus*. Ifølge Leif Grane (1981, s. 62) er det uklart hvorvidt dette henviser til et konkret rituale eller allment uttrykker krav om offentlig legitimitet. «Prestens gerning er nok et kald, men ikke mere end andres, og dermed er den også slet og ret et arbejde» (Felter, 2010, s. 23). Omvendt vil også ethvert ærlig arbeid være en tjeneste for fellesskapet og dermed dypest sett et guddommelig kall.

Stephanie Dietrich (2011) understreker også at kallet i en luthersk forståelse innebærer at mennesker ikke primært skal tjene seg selv og egne interesser, men stå i tjeneste for hverandre. Denne tanken underbygges av et perspektiv på at alle mennesker, uansett hva de gjør av godt arbeid, bidrar med en verdifull og nødvendig tjeneste både for Gud og for hverandre. Videre synliggjør kallstanken i luthersk teologi, ifølge Dietrich (2011, s. 104), at

også maktstrukturene i samfunnet og i kirken er underlagt Guds kall, og bør brukes for å fremme handlinger som stemmer med den ordening eller de ordninger som fellesskapet er blitt enige om, til fellesskapets beste. Til syvende og sist får kallstanken også fram at alle mennesker, uansett evner og forutsetninger og ståsted i livet, har fått av Gud en gave til å være til for hverandre.

Mens Luther vektla stabilitet og å forbli i den standen man var født inn i, understreket Calvin derimot enkeltmenneskers ansvar for å oppdage sine talenter og bruke dem. Produktivitet og profitt ble ansett som tegn på åndelig velsignelse snarere enn hindringer for den (Dawson, 2005, s. 224). Ifølge kalvinismen skulle mennesket arbeide til Guds ære, ikke forbli ved sin lest som en livslang skjebne. I likhet med Calvin forstod også Luther kallet som noe til Guds ære, men Luther betoner kallet som en verdslig oppgave som kommer andre mennesker til gode. Dypest sett er det like

fullt Gud som kaller. Kallet formidles gjerne gjennom vår nestes behov og nød. Luther skrev om Guds masker, *larvae Dei*. Gud er skjult, og kun åpenbar ett sted; i Jesus Kristus: «Det er ikke kallet, men troen på Gud bak kallet, bak maskene, som skiller mellom kristne og ikke-kristne» (Christoffersen, 2018, s. 41).

Max Weber (1978) koblet den neo-klassiske kallstanken i kalvinismen med andre puritanske retninger. Han poengterte dobbeltheten i det tyske ordet *Beruf*, som betyr både «uselvisk tjeneste og underkastelse eller ærefrykt for et høyere ideal, mål eller objekt og respekt for arbeid og næring» (Goldman, 1988, s. 14). Ifølge Weber var dette en forutsetning for fremveksten av kapitalismen (Goldman, 1988, s. 48). Et sentralt tema for Weber (1978) var det sterke selvet som er representert ved puritaneren; en utrettelig entreprenør som er opptatt med å oppfylle sitt predestinerte kall og som venter på et tegn på at han er blant de utvalgte, de kalte. Puritaneren utvikler en personlighet, en mer stabil identitet som er forbundet med det sterke selvet; «som kommer innenfra og beveger seg ut fra et senter som individet har oppnådd selv» (Goldman, 1988, s. 145). En personlighet betegner en sterk indre kjerne som ikke er prisgitt og avhengig av endringer i omgivelsene. Dette står i motsetning til den moderne fleksible og forhandlende kunnskapsarbeideren i moderne organisasjoner (Giddens, 1991).

Ifølge den kanadiske filosofen Charles Taylor (2007, s. 179) fikk de reformatoriske kallsforståelsene, plassert og realisert midt i hverdagsarbeidet, store konsekvenser:

Dette er grunnlaget for helliggjørelsen av det vanlige livet, noe som jeg vil hevde har hatt en overveldende formativ effekt på vår sivilisasjon. [...] Det fremmer det vanlige livet som et sted for den høyeste formen for kristent liv og det har en anti-elitistisk kime.

Som Taylor antyder, var alminneliggjøringen samtidig en oppjustering av hverdagslivet til vanlige folk. Det bar i seg en kime til demokratisering, individualisering og antiautoritær holdning. Dette perspektivet ble tydeligere i kallsforståelsens utvikling etter reformasjonen. Kallet ble igjen spesifikt kristent på 1700-tallet gjennom pietismens individualisering. Det ble da et kall til omvendelse med betoning av kallet som avkall; hva man sier nei til og tar avstand fra. Det senere kallet til autentisitet er en

sekularisert utgave av det kristne kravet om omvendelse og et liv som er i samsvar med omvendelsen. Dermed gikk kall fra å være hverdagslig til igjen å bli noe ekstraordinært, forbeholdt noen få. Det var en utvikling fra et kall til å tjene sine medmennesker til et indre kall til selvrealisering (Taylor, 1998). I det moderne gjennombruddet utvikles kallet fra å handle til den nestes beste til å realisere seg selv. Det var ikke nødvendigvis Gud som er instansen bak kallet. Autentisitetssidealet er å være sann mot seg selv. Den indre stemme og intuisjon gir pekepinn på hva som er rett og galt. Hver enkelt av oss har et mål som vi må finne og følge. Taylor (1998) beklager seg gjennom sin modernitetskritikk over individualisme, teknologi og byråkrati. Det medfører at mennesker mister mening, mål og frihet. Taylor avgrenser seg mot det selvsentrerte selvrealiseringsprosjektet som fører til subjektivism og relativisme, samt selvishet. Men grunnet meningstapet i moderniteten må mennesker finne sin egen vei (Taylor, 1998, s. 43):

Det er en spesiell måte å være menneske på som er min måte. Jeg er kallet til å leve mitt liv på denne måten, ikke som en etterlikning av andres. Dette gir en ny betydning til å være tro mot meg selv. Dersom jeg ikke er det, mister jeg poenget med mitt liv, det som det vil si å være menneske for meg går tapt.

Som beskrevet, er kall opprinnelig et religiøst begrep som har fått en renesanse i det moderne arbeidslivet. Der blir kallstanken utforsket av psykologer (Duffy & Dik, 2013) og organisasjonsforskere (Wrzesniewski et al., 1997). Interessen for arbeidet som et kall inngår i en større forskningstrend som studerer mening, verdier og visjoner i arbeidet. Denne strømmingen begynte på 1980-tallet og henger sammen med økt fokus på kultur, motivasjon og identitet (Schein, 2010; Taylor, 2007). Kall blir i denne sammenhengen sett på som et stort gode. Kallsbevisste medarbeidere beskrives som motiverte, dedikerte og strekker seg langt i sitt arbeid. De er derfor en viktig ressurs for organisasjoner og ledere (Dik & Duffy, 2009). Videre har organisasjons- og ledelsesfaget tatt i bruk flere religiøse begreper som verdier, visjon og *mission*, mens ledere kan omtales som evangelister eller guruer (Dawson, 2005) eller «frelser» (Khurana, 2002).

En nyttig distinksjon av kallsbegrepet mellom det klassiske, religiøse kallet og det moderne, meningsskapende kallet er gjort av de amerikanske psykologene Bryan Dik og Ryan Duffy (2009). Det klassiske, religiøse



kallet refererer til skjebne og prososial plikt, altså å gjøre noe godt for andre:

Et kall er en transcendent påkalling, erfart som noe som har sitt opphav utenfor selvet, til å nærme seg en særskilt livsrolle på en måte som er orientert i retning av å vise eller utlede en hensikt eller mening og som har andre-orienterte verdier og mål som sin fremste motivasjonskilde. (Dik & Duffy, 2009, s. 427)

Det moderne meningsskapende kallet ligner det klassiske kallet, men vektlegger et indre driv mot selvrealisering eller personlig lykke (Duffy & Dik, 2013, s. 429). Mens det religiøse kallet som transcendent har kilder utenfor en selv, har det moderne kallet immanente og dennesidige kilder. Kallet er å finne i en selv, her og nå, og beror på opplevelser og subjektivitet. I begge perspektivene er arbeidet mer enn bare en jobb. Det kan kreve innsats, anstrengelser, ja, til og med offer siden noe viktig står på spill. Arbeidet blir et uttrykk for identitet. Fallgruven er utbrenthet og rolleoverbelastning, altså at for mye av en persons identitet knyttes til arbeidsrollen. Denne baksiden av medaljen er utforsket i arbeidslivet generelt, også hos norske menighetsprester (Engedal, 2008a, 2008b; Nordeide et al., 2008).

## Et eksistensielt forhold til jobben

Den danske organisasjonsforskeren Helle Hein (2013) er en av få i Norden som har studert kallsbevisste kunnskapsarbeidere. Hun var interessert i hvordan skuespillere ledes, og observerte teaterprøver og gjorde intervjuer ved Det kongelige Theater i København. Boken *Primadonnaledelse* (2013) handler om kallsbevisste kunnskapsarbeidere og gir innsikt i deres eksistensielle forhold til jobben og det moderne, meningsskapende kallet. Som eksperter og spesialister på sine felt er kunnskapsarbeidere oftest faglig overlegne sine ledere. Standard er sjelden godt nok; i stedet stiller de høye krav til andre og ikke minst til seg selv. Kallsbevisste kunnskapsarbeidere motiveres av *kick* eller flyt, som er en tilstand hvor man er så oppslukt av det man gjør at man glemmer alt omkring seg. Tilstanden kjennes som høy konsentrasjon, innlevelse og man forstyrres ikke av tid og sted, men fordyper seg i en oppgave som kjennes dypt meningsfull (Csikszentmihalyi, 1990). Da følger de sin natur fullt ut, hvis ikke kan det

medføre frustrasjon. Flyt er en følelse som kommer når man lykkes i å realisere sitt kall (Hein, 2013).

Kallsbevisste medarbeidere har et eksistensielt forhold til arbeidet, idet jobben ikke bare gir arbeidsglede, men eksistensiell mening. Det innebærer et refleksivt forhold til eksistensielle spørsmål som «Hvem er jeg?», «Hva er min livsoppgave?», «Hva er meningen med livet mitt?», «Hvordan kan jeg være autentisk mot meg selv?» og «Hva blir mitt ettermæle?». For kallsbevisste kunnskapsarbeidere er arbeidet innvevd i svarene på disse spørsmålene. Slike spørsmål står ikke i motsetning til religiøst motiverte medarbeidere med et kall, men inngår snarere i prosessen med å være kallsbevisst. Som jeg skal vise, er en hovedforskjell mellom det klassiske og det moderne kallet at det første har en tydelig forankring i ideen om en transcendent Gud som kaller mennesket. Uansett begrunnelse for kallet, sees arbeidet på som mer enn inntektsgrunnlag. Arbeidet er et sted for å være i tjeneste for en høyere sak. Man er kalt til å gjøre en forskjell i menneskers liv. Både i yrkesvalg og prioritering av oppgaver, kan det innebære preferanse for arbeid hvor man er i direkte kontakt med andre; dem man gjør en forskjell for. Arbeidet er en livsoppgave hvor jobb og fritid flyter sammen. Det er nær sammenheng mellom profesjon og person. Den kallsbevisste lever ut de samme verdiene både i privatlivet og på arbeidsplassen. Kallet former dermed livet til en sammenhengende helhet på tvers av kontekster.


Ifølge Hein (2013) innebærer et eksistensielt forhold til jobben villighet til å bringe offer, gi avkall på noe og strekke seg langt. Dette kalles også ekstrarolleatferd. For kallsbevisste er det prisen å betale for ikke å gå på akkord med sin høye standard. Faglig kvalitet settes svært høyt, og minimumsløsninger er sjelden bra nok. Det bunner i en pliktfølelse av hva man skulle og burde gjøre, selv om det har omkostninger. Kunnskapsarbeidere og profesjonsutøvere har lange og krevende studier bak seg, og jobben kan være oppslukende. Det er vanskelig å legge jobben fra seg siden den er internalisert som en vesentlig del av hvem man er. Kallet utgjør en høy grad av identifisering mellom person og arbeid:

Identitetsfølelsen kan betraktes som en sammensmelting av kaldet, den høyere sag, pliktetikken, det eksistensielle prosjekt og livsmestring, som alt sammen forankrer seg i Primadonnaen og bliver til et anker, der stikker dypt i bevisstheten og personligheten. (Hein, 2013, s. 130)

Som Hein understreker, ligger det et element av plikt i kallstanken. Pliktetikken står sterkt hos profesjonene, og legger vekt på hvorvidt en handling i seg selv er god eller ikke (Busch, 2012). Det finnes noe som er rett å gjøre, uavhengig av intensjoner før handlingen og utfall og konsekvenser etter handlingen. Derimot står nytteetikk sentralt i moderne organisasjoner (Hardy, 1990). Oppmerksomheten er da rettet mot resultater og konsekvenser av handlinger. Dette er i samsvar med effektivitet og mest mulig nytte for hver krone. Kallsbevisste medarbeidere kan da oppleve at de går på akkord med sin overbevisning, faglige kvalitet og sitt kall. Denne spenningen mellom organisasjonen og de kallsbevisste kan bli en ledelsesutfordring.

Tabell 6.1 viser en typologi utarbeidet av Hein som består av fire typer kunnskapsarbeidere med ulike kjennetegn for hvordan de ser på arbeidet og dets formål.

**Tabell 6.1.** Typologier av kunnskapsarbeidere (Hein, 2013)

Type	Primadonnaen	Prestasjons-tripperen	Pragmatikeren	Lønnsmottakeren
<i>Syn på arbeidet</i>	Et kall	Ekstrovert: En konkurranse  Introvert: En søken	Et arbeid	En straff
<i>Formål med arbeid</i>	Å gjøre en forskjell	Ekstrovert: Å prestere i andres øyne  Introvert: Å prestere for seg selv	Utføre godt arbeid	Maksimere nettoutbytte
Stor villighet til å gjøre offer  Liten vilje til å bringe offer				

*Primadonnaen* er den kallsbevisste kunnskapsarbeideren som er beskrevet i det foregående. Særlige kjennetegn er at arbeidet er et kall, og formålet er å gjøre en forskjell. *Prestasjons-tripperen* finnes i to utgaver. Den ekstroverte ser på arbeidet som en konkurranse med andre. Det gjelder å utmerke seg, være først, bli best. Formålet er å prestere i andres øyne. Det er bra med skryt, men helst når andre legger merke til det. Derimot ser den introverte prestasjons-tripperen på arbeidet som en søken. Det er

en konkurranse med seg selv, ikke med andre. Det gjelder å utvikle seg og oppdage noe nytt faglig. Det handler om å prestere for seg selv og om trivsel bak sin egen lukkede kontordør hvor man kan fordype seg i fred og ro. Hein (2013) påpeker at organisasjoner har flest *pragmatikere*. Dette er den jevne arbeider, som til forskjell fra primadonnaer og prestasjons-trippere evner og ønsker å skille mellom jobb og fritid. Pragmatikeren ser på arbeidet som nettopp et arbeid, og formålet er å utføre godt nok arbeid. Denne typen vil gjerne være opptatt av arbeidsmiljøet, ta på seg verv og vektlegge andre forhold enn høye faglige ambisjoner. *Lønnsinntakeren* er derimot ingen type, men en atferd de andre typene kan henfalle til. Lønnsinntakeratferd kan oppstå når primadonnaer, prestasjons-trippere eller pragmatikere resignerer, eksempelvis som følge av konflikt eller ved å være på vei ut av jobben. Lønnsinntakere særpreges av å «la det skure» og ser på arbeidet som en straff. Formålet er å maksimere nettoutbyttet – minst mulig innsats, og mest mulig egegevinst. For organisasjoner og arbeidsmiljø er denne atferden kontraproduktiv og kan ikke pågå særlig lenge. Alle fire typene er plassert på en glideskala fra stor til liten vilje til å bringe offer. Det betegner å strekke seg eller yte ekstrarolleatferd. Vel å merke er arketyperne ingen rangordning. Ifølge Hein (2013, s. 46) avhenger arketypeatferd av arbeidsoppgaver, den kan veksle i perioder, gjennom tilpasninger i arbeidsfellesskapet hvor man inntar andre roller, og følge av høy frustrasjon eller mangel på motivasjon.

## Typologisering av det klassiske og det moderne kallet

Kapitlet så langt viser at kallsbegrepet har blitt gitt noe ulikt innhold gjennom historien. En fellesnevner i gjennomgangen er at kall knytter sammen mening og arbeid. Jeg har sammen med statsviteren Haldor Byrkjeflot (Sirris & Byrkjeflot, 2019) utforsket denne sammenhengen i arbeidslivet. Vi kom frem til en annen typologi enn Hein (2013) idet vi tok for oss kontekster som kjennetegnes av profesjoner, nemlig kirke og helsevesenet. Vi intervjuet ni proster i Den norske kirke og ni mellomledere på et diakonalt sykehus. Dette er kontekster som kan forventes å

ha levende kallsdiskurser. Kirken kan beskrives som en normativ kunnskapsorganisasjon (Etzioni, 1975) til forskjell fra tvangsorganisasjoner som fengsel, skole og forsvar med allmenn verneplikt. Normative organisasjoner forutsetter frivillig tilslutning og realiserer verdier. Vårt hovedpoeng er at de to idealtypene som beskrives av Dik og Duffy (2009), det klassiske, religiøse kallet og det moderne, meningsskapende kallet, hybridiseres. Kirkeansatte befinner seg i en religiøs organisasjon hvor det klassiske, religiøse kallet fremdeles er levende. Samtidig brukes det moderne, meningsskapende kallet som en ressurs. Tabell 6.2 viser de to kategoriene som idealtyper.

**Tabell 6.2.** Idealtyper av klassisk og moderne kall (Sirris & Byrkjeflot, 2019, s. 136)

	Klassisk religiøst kall	Moderne meningsdannende kall
Ramme	Kollektive religiøse tradisjoner	Individuell sekulær meningsskapning
Motivasjon	Skjebne og plikt	Selvrealisering og personlig lykke
Kilde	Transcendent	Immanent
Karakter	Stabilt	Flytende
Domene	Profesjoner	Ledelse

På det grunnlaget utarbeidet vi en typologi med tre kallstemaer. Det første kallstemaet er det *biografiske*. Lederne som ble intervjuet i studien (Sirris & Byrkjeflot, 2019, s. 158) forteller om sitt forhold til arbeidet som mening og kall. De trekker vekslers på sin egen historie og kallets tre retninger; ovenfra, innenfra og utenfra, en inndeling som også er foreslått av musikkforskeren Solveig Christensen i hennes studie av kirkemusikernes kall (2013).

Kall *ovenfra* er transcendent og har en kilde utenfor en selv, fra Gud eller grunnfestet i en høyere hensikt. Det er en tydelighet på at man er blitt kalt, og at Gud som subjekt har åpenbart sin vilje. Når kallet kommer ovenfra, er relasjonen til instansen bak kallet tydelig. Kallet formidles på ulike måter, men Gud ansees som avsenderen. Kallet gir resonans hos den kalte som skal gå inn i en bestemt oppgave.

Kall *utenfra* kan handle om en kallsopplevelse som kan tid- og stedfestes. Den står klart i hukommelsen som et vendepunkt. Dette kan knyttes til livshistorien, og når man ser tilbake danner det seg et mønster eller

en sti man har gått. Noen kirkeledere viste til oppvekst i kristent hjem og tidlige møter med troende personer og levende menighetsliv. Der fikk de oppgaver, ansvar og verv. Et kall utenfra kan være mer hverdagslig eller tilfeldig. Det kan være formidlet gjennom andre, som rekruttering eller oppfordring. En mulighet åpnet seg, og man grep den. Kallet utenfra handler ikke primært om følelser, men mer om ansvar på systemnivå og for kollektivet. Det er en formell rolle. I kirken har man med «ytre kall» referert til behovet i menighetene for bemanning. Kall har vært assosiert med et offisielt embete. Men det har også en geografisk valør idet prestegjeld og sokn har blitt omtalt som «et kall». Å få kallsbrev fra biskopen har vært formell tilsetning. Et ytre kall blir altså funksjoner som må fylles av noen.

Kall *innenfra* handler om indre overbevisning og en romantisk ide om å forfølge sine talenter gjennom en kursendring i livet. Det kan dreie seg om en livsgjerning, noe som gir livet retning og mening. Det kan sammenlignes med å komme hjem eller å ha funnet sitt sted. Kirkelederne har eksempelvis kjent på et kall til å arbeide i kirken. Noen har et spesifikt kall til å være prest. Det handler om å ha kommet på rett plass og være i sitt ess. Mens andre har et mer generelt kall til å arbeide i en trosbasert organisasjon. Interesser kan utvikle seg, og noen kjenner på lyst og motivasjon til å gå inn i lederstilling. Man vil arbeide for en god sak, og da finnes det flere enn bare én arena.

Det andre kallstemaet som vi (Sirris & Byrkjeflot, 2019) identifiserer, er *samtidsorientering og relasjoner*. Mens det foregående temaet er historisk-biografisk og tilbakeskuende forklaring på hvorfor man er i en lederstilling, dreier dette andre temaet seg om her og nå-situasjonen. Det er viktig å være rollemodell og tjene andre, samt identifisere seg med organisasjonens oppdrag og verdier. Kirkelederne ønsket å være gode forvaltere på vegne av fellesskapet. Det er viktig å være et sted hvor man kan tjene andre. Å tilrettelegge for gode relasjoner og få fagfolk til å blomstre, gir mening og opplevelse av kall. Utfordringen var å legge vekt på de riktige tingene. I denne sammenheng pekte også lederne på noe som kunne komme i veien for å leve ut kallet. Det kunne være konflikter, byråkrati og stor administrasjonsbyrde. Dette tok oppmerksomheten bort fra det lederne ønsket å arbeide med.

Det tredje kallstemaet kaller vi *pluralistisk* (Sirris & Byrkjeflot, 2019). Kall er mange ting, og religion brukes som en viktig ressurs. Det er også kombinert med det moderne meningsskapende kallet. Kall er ikke noe statisk, men en kulturell ressurs som brukes i identitetskonstruksjon. Kallsdiskursen knytter sammen aktiviteter med Gud eller et større gode. Det er orientert forbi individet. Det handler om arbeid som mer enn rasjonell nytte og økonomiske belønninger. Å reflektere over arbeidet som kall, var betydningsfullt for lederne som ble intervjuet (Sirris & Byrkjeflot, 2019). Det var en måte å påpeke det de opplevde som avgjørende å gjøre i hverdagen. Videre skapte resonementene sammenheng mellom deres intensjoner og innsats og en større sammenheng. Tittel på artikkelen der studien presenteres heter *realising calling* – å realisere kallet. Dette har en dobbel betydning: Både å oppdage og innse hva kallet er, og å følge kallet gjennom levd liv. Tabell 6.3 sammenfatter funnene og profilerer lederkategoriens kallsforståelse.

**Tabell 6.3.** Sammenligning av sykehuslederes og prosters kall (Sirris & Byrkjeflot, 2019, s. 141)

	Aspekter ved kallet	Sykehusledere	Proster
Biografisk dimensjon	<i>Kallsretning</i>	Innenfra og utenfra	Ovenfra, innenfra og utenfra
	<i>Tilnæringsmåte</i>	Oppdagelse	Tatt for gitt
	<i>Profesjonskall</i>	Svakt	Vektlagt
	<i>Lederkall</i>	Vektlagt	Svakt
	<i>Religiøse termer</i>	Sjeldent Personlig	Implisitt Institusjonalisert
Samtids-dimensjon	<i>Utfordringer</i>	Økonomi og konflikter	Byråkrati og konflikter
	<i>Tilfredsstillelse</i>		Ansatte som lykkes Fokusere på kjerneoppgaver
	<i>Forpliktelse</i>		Organisatorisk oppdrag Tjeneste
	<i>Idealtyper</i>		Klassisk Moderne

Typologien gir en fortolkningsnøkkel til hva kirkeansatte legger i kallsbegrepet. Vi skal nå se nærmere på flere empiriske studier som har undersøkt temaet.

## Kall og medarbeidere i Den norske kirke

Hva vet vi om kall blant kirkeansatte? For å svare på det spørsmålet, skal jeg i kronologisk rekkefølge se nærmere på noen relevante studier hvor temaet er undersøkt. Vel å merke har ikke spørreskjemaundersøkelsene definert hva kall er. Det er derfor ikke mulig å slå fast hva respondentene refererer til når de tar stilling til hvorvidt de opplever et kall. Flere av undersøkelsene rommer imidlertid tilleggsspørsmål som kan bidra til å identifisere en klassisk kallsforståelse og en moderne forståelse basert på mening.

En tidlig studie undersøkte diakoner i Den norske kirke i 2004 (Angell, 2011) hvor respondentene fikk spørsmål om kall og motivasjon. 84 prosent var enig eller stort sett enig i at det å være diakon var et kall fra Gud. Studien viser at kall vektlegges høyere blant diakoner med utdanning i teologi, pedagogikk eller misjon enn andre:

Kallsopplevinga synest vera viktigare for dei som har pedagogisk, teologisk eller misjonærutdanning som grunnutdanning, enn for dei andre, særleg dei som ikkje har omsorgsutdanningsbakgrunn. Det kan hengje saman med at omsorgsyrka generelt og forkynningsorienterte yrke tradisjonelt har vore prega av eit anna kallsideal enn andre, meir verdslege yrke. (Angell, 2011, s. 200)

En undersøkelse blant menighetsprester i Den norske kirke finner at kall var den mest utbredte begrunnelsen for å starte på teologistudiet (Gresaker, 2009, s. 72). Men det er imidlertid forskjell mellom studiestedene. Prestere utdannet ved Teologisk fakultet ved Universitetet i Oslo oppga i større grad interesse for teologi som grunn for å studere teologi, mens prester utdannet ved MF og Misjonshøgskolen (nåværende VID) hadde en sterkere opplevelse av kall. Disse studiene blant diakoner og menighetsprester indikerer at studiested og utdanning kan ha en sammenheng med kall, men det er ikke mulig å si hva som er årsak og virkning.

Den hittil største arbeidsmiljøundersøkelsen blant ansatte i Den norske kirke fra 2012, vist til tidligere, dokumenterer at kallsbegrepet er utbredt (Lau, 2012). I den landsomfattende studien med totalt 3 000 respondenter, svarte 57 prosent bekreftende på at de har et kall. Videre



krysset 65 prosent av på at «Jeg opplever et trosfellesskap med mine kolleger», et utsagn som styrker den religiøse siden ved kallsforståelsen. Hele 85 prosent slutter seg til påstanden «Jeg opplever å være del av noe større gjennom arbeidet jeg gjør», noe som knytter mer an til det moderne meningssskapende kallet.

Margareta Vik Stokke (2016) undersøkte i sitt masterprosjekt sammenhenger mellom motivasjon, kall og vigsling blant kirkeansatte i Stavanger bispedømme i Den norske kirke. Hele spekteret av yrkesgrupper deltok, og prestene utgjorde 29 prosent av utvalget (Stokke, 2016, s. 42). På en skala fra 1–5 (5 høyest) gav respondentene samlet 4,0 i skår på påstanden «Jeg opplever at jobben er et kall for meg». Tabell 6.4 viser hvordan opplevelsen av kall fordelte seg på de ulike stillingskategoriene.

**Tabell 6.4.** Opplevelsen av kall fordelt på stilling, prosent (N = 225–227) (Stokke, 2016, s. 47)

<b>«Jeg opplever at jobben er et kall for meg»</b>	<b>Kirkeverge/ daglig leder</b>	<b>Prest</b>	<b>Kirkemusiker</b>	<b>Undervisning</b>	<b>Diakoni</b>	<b>Barne- og ungdomsarbeid</b>	<b>Kirketjener</b>
<i>Enig</i>	44	86	64	81	78	59	63
<i>Verken enig eller uenig</i>	38	12	18	16	17,5	24	31
<i>Uenig</i>	18	2	14	3	4,5	14	6,5
<i>Vet ikke</i>	0	0	4	3	0	0	0

Som tabellen viser, er prestene (86 %) og underviserne (81 %) mest enig i påstanden, tett fulgt av diakonene (78 %). Kirkemusikerne (64 %), kirketjenerne (63 %) og barne- og ungdomsarbeiderne (59 %) har også høye skår, men utpeker seg som et mellomstjikt når det gjelder opplevelse av kall. Kirkevergene og daglige ledere (44 %) har tydeligst lavest skår, og er også den gruppen hvor flest er uenig i påstanden (18 %). Totalt 69 prosent av de 227 respondentene opplevde arbeidet som et kall. Tallene for Stavanger bispedømme er vesentlig høyere enn de 57 prosent som ble dokumentert i den landsomfattende arbeidsmiljøundersøkelsen (Lau, 2012). Kallstanken ser ut til å stå sterke på Vestlandet enn i andre deler av

landet. Stokke (2016, s. 65–66) kommenterer egen studie slik i sammenligning med andre:

En av forklaringene kan være den geografiske plasseringen av bispedømmet. På Vestlandet og Sør-Vestlandet står kirke og misjon sterkt som en del av kulturen. Gudstjenestesøkning og aktivitetsnivå er høyt og det er fremdeles bred tilslutning til de kirkelige handlingene som dåp, konfirmasjon og vielse (Årsstatistikk for Stavanger Bispedømme, 2015). I tillegg er det en kirkelig utdanningsinstitusjon i Stavanger som er med å rekruttere kirkelige medarbeidere både fra fylket og fra landet for øvrig. Mange kirkelige medarbeidere har hatt et aktivt liv i kirke og kristne organisasjoner gjennom oppveksten, og det kan være en av grunnene til at de fikk et kall til å velge utdanning eller yrke rettet inn mot kirkelig og kristen virksomhet.

Stokke (2016, s. 46) undersøkte også et annet kirkelig særtrekk, nemlig om kirkeansatte opplevde et trosfellesskap med kolleger. Skåren er gjennomsnittlig 4,2 (skala fra 1–5, 5 høyest), noe som tilsvarte at 81 prosent av respondentene var enige i påstanden. 46 prosent respondentene var vigslet; alle prestene og omtrent halve antallet diakoner, kateketer og kantorer (Stokke, 2016, s. 55). De vigsledes gjennomsnittsskår viser at de er 20 prosent mer enige i at jobben oppleves som et kall.

Tore Johan Øvstebø (2018) undersøkte i sin masteroppgave kateketer, kantorer, diakoner og presters forventninger til nærmeste leder med tanke på ledelsesfaglig og kirkefaglig kompetanse. Han spurte også om syn på vigsling og kall. Et spørreskjema ble besvart av 185 ansatte i Nidaros, Agder og Telemark samt Møre bispedømmer. I sin fremstilling skiller ikke Øvstebø (2018) mellom respondentene fra hvert av bispedømmene, så det er ikke mulig å sammenligne kallstankens utbredelse i de tre bispedømmene. Prestene utgjorde vel 62 prosent av utvalget, mens diakoner og kateketer telte til sammen 23 prosent og kirkemusikerne 15 prosent. Respondentene ble bedt om å ta stilling til innholdet i kallsbegrepet. Funnene viser at kall forstås som et annet ord for oppdrag eller tjeneste. Respondentene uttrykte flere aspekter ved kall, og ingen forstod det som et entydig begrep. 74 prosent av respondentene mente kall betyr at de har fått et oppdrag fra Gud og fra kirken. Det klassiske, religiøse kallet viste dermed stor utbredelse i denne studien. Et annet hovedfunn var at de kirkeansatte brukte kallsbegrepet som betegnelse for godt utført arbeid. Kall refererte til å virkeliggjøre en høy faglig standard gjennom å

gjøre kvalitetsarbeid. Det var betydelige forskjeller mellom profesjonene. 80 prosent av prestene og 84 prosent av diakonene og kateketene var fornøilge med kallet som et oppdrag fra Gud, mens bare 36 prosent av kirke- musikerne rapporterte det samme. På påstanden «Jeg tror jeg tjener Gud i den jobben jeg har, og det er viktig for meg», var den samlede skåren 5,35 (skala fra 1–6, 6 høyest). Prestene svarte 5,53, diakoner og kateketer oppgav 5,69 mens kirkemusikernes skår var 4,14 (Øvstebø, 2018, s. 64). I motsetning til Stokkes (2016) studie, indikerer Øvstebøs (2018) undersøkelse at vigslede *ikke* opplever et sterkere kall enn andre, samt at mange kirkeansatte opplever arbeidet som et kall uavhengig om de er vigslet.

Som Stokke (2016, s. 47) fant i sin undersøkelse, beskrevet over, oppgav kirkeverger og daglig leder lavest skår blant alle yrkesgruppene hva gjelder påstanden om opplevelsen av arbeidet som et kall (44 prosent). De utgjorde også yrkesgruppen som var mest uenig i at jobben var et kall (18 prosent). Disse profesjonsnøytrale stillingene har ikke tjenesteordning, vigsling eller nasjonale kvalifikasjonskrav om kirkefaglig kompetanse. Kompetanse i økonomi, administrasjon og ledelse kan imidlertid være etterspurt i rekrutteringen. Kirkevergers og daglige ledes motivasjon er lite undersøkt. Men en kvalitativ studie viser nyanser i kallsbegrepet i Den norske kirke ved å studere nettopp daglige ledere. I forbindelse med sin masteroppgave i verdibasert ledelse, intervjuet Eleni Maria Stene (2019) 12 daglige ledere i menigheter i et større fellesråd om kall eller opplevelse av mening. Ut fra funnene utviklet hun utviklet en tredelt typologi for daglige ledes kallsbaserte motivasjon. *Den daglige tjener* ønsket å tilrettelegge, og ville ikke fremstå som en tydelig leder. *Allround-lederen* ble motivert av å ha ansvar og å ha noen lederoppgaver knyttet til administrasjon, økonomi eller personalansvar. *Toppsjefen* ville lede, skape noe nytt, drive utvikling og ha makt. De ble mest motiverte av eksterne oppgaver. En del av lederne opplevde kall til tjeneste, hovedsakelig som et religiøst kall. Noen hadde en dypt personlig opplevelse av et tydelig åndelig kall, mens andre ønsket å arbeide på en religiøs arbeidsplass. Ingen av toppsjefene beskrev et kall ovenfra, snarere ville de realisere seg selv som ledere.

Stene (2019) fant at en grunnleggende kallsmotivasjon hadde en positiv betydning for lederne. Den virket som en faktor som skapte tilhørighet.

Kall omtales av hennes intervjupersoner ikke som statisk, men i likhet med de øvrige studiene som sammensatt. For noen av de daglige lederne var det en kombinasjon av religiøs og personlig kall. Kombinasjoner av kall ovenfra og innenfra (Sirris & Byrkjeflot, 2019) gav styrke og trygghet for lederne. Kallet bidro til å integrere de daglige ledernes livsfortelling og motivasjon i arbeidshverdagen. Det var flere deltakere i intervjuutvalget med kirkelig profesjonsutdanning. Stene påpeker at disse syntes å bære kallstanken mer enn de som hadde økonomisk og administrativ ledelsesutdanning, men manglet kirkefaglig utdanning. Toppsjefene fortalte at de ikke opplevde noe kall, og heller ingen tydelig kirkelig tilhørighet og identitet. Det er interessant at de som ikke beskrev noen form for kall, fremstod mindre motiverte enn de kallsbevisste. Lederne uten kall var også mer åpne for å skifte jobb. Funnene bekrefter sammenhengen mellom profesjon og kallstanken.

Forskere ved KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning, Ann Kristin Gresaker, Tore Witsø Rafoss og Netta Marie Rønningen (2019), har studert synet på kall blant kristne unge voksne som ikke har vurdert eller ikke ønsker å jobbe i Den norske kirke. KIFO-rapporten henviser til studier som viser at det å ha et kall for noen er en viktig grunn for å velge en kirkelig utdanning og tjeneste (Christensen, 2013; Finholt-Pedersen, 2017; Gresaker, 2009, s. 71). Blant Gresaker, Rafoss og Rønningens (2019, s. 78) respondenter oppgir 83 prosent at egen tro er en hovedgrunn til å ville arbeide i kirken. En annen motivasjon for å velge en kirkelig stilling, er å arbeide for å forkynne det kristne budskapet (61 %). Kun 11 prosent krysset av for kall som en motivasjonsfaktor for å jobbe i kirken. Studien dokumenterer dermed forventninger om at å jobbe i kirken både beror på egen religiøs tro og i høy grad skal fremme troen hos andre.

Førstelektor i diakoni Kari Jordheim (2019) har undersøkt motivasjonsfaktorer blant studenter som er i gang med studier som kvalifiserer til kirkelige stillinger. De 225 respondentene representerer i alt ni norske studiesteder og studerer teologi (150 respondenter), diakoni (17), katekettikk (9), kirkemusikk (5) og andre kirkerelaterte studier (45 respondenter). Jordheim bruker selvbestemmelsesteori og indre motivasjon som teoretisk ramme, og spør om valg av yrke oppleves som et kall. Her oppgir 147

respondenter (66 %) at dette er viktig (Jordheim, 2019, s. 23). Selv om vi ikke vet hva respondentene har lagt i kallsbegrepet, finner et stort flertall det relevant. Det er interessant ikke minst siden 77 prosent av de som svarte på undersøkelsen er under 36 år. Påstandene som får høyest skår, er «ønsket om å arbeide med mennesker» (87 %) og «Jeg er flink til den type oppgaver dette yrket krever» (79 %). Utsagn om at lønnsnivået er bra og at yrket gir makt og innflytelse, får lavest skår. Samtidig ser vi at selvrealiseringsgrunner fikk enda høyere tilslutning, selv om disse naturligvis ikke utelukker en religiøs begrunnelse. Eksempelvis kan det å være flink til oppgaver innenfor et yrke, motiveres av å bruke sine gudgitte talenter, naturgaver og nådegaver.

De presenterte studiene viser at kallsbegrepet er levende hos tre grupper; de som har vurdert kirkelig utdanning, men ikke valgt slike studier; de som er i gang med utdanning som kvalifiserer til kirkelige stillinger; og de kirkeansatte. Arbeidet har stor betydning for kirkens yrkesgrupper. Å oppleve arbeidet som et kall, er kartlagt både nasjonalt (Lau, 2012) og i flere regionale undersøkelser (Stokke, 2016; Øvstebø, 2018). Påstanden får tilslutning fra et klart flertall av respondentene i samtlige studier. Hvordan kallsbegrepet forstås, er utforsket i kvalitative studier av kirkeledere (Sirris & Byrkjeflot, 2019; Stene, 2019). Kall er fortsatt levende i Den norske kirke, også blant yngre deltakere i undersøkelsene. Kirkeansatte synes å finne stor grad av mening i arbeidet. Noe står på spill for dem. Kirken utgjør en arena der man kan gjøre en forskjell både i andres og eget liv. Mange ansatte ser seg som del av den store fortellingen og vever et kristent kallsnarrativ inn i sin egen yrkeserfaring. Det synes å være et bredt spekter når det gjelder hvilke kallstemaer ansatte relaterer til. Det klassiske, religiøse kallet er tydelig til stede hos svært mange. Å arbeide i kirken er en måte å leve ut sin tro på. Dette ståstedet kombineres med å identifisere seg med det moderne, meningsskapende kallet. Det synes å være regionale forskjeller samt forskjeller mellom yrkesgruppene. Profesjonene har tydeligst høyest skår med prestene og teologistudenter som rapporterer sterkest tilknytning til kallet, tett fulgt av diakoner og kateketer. Kirkemusikerne har et noe mer distansert forhold til kallsbegrepet (Christensen, 2013, s. 253; Øvstebø, 2018, s. 63), mens kirkeverger og daglige ledere synes å relatere til det i enda mindre grad (Stokke, 2016; Stene, 2019).

## Oppsummering

Kapitlet har tematisert kallstanken i det allmenne og kirkelige arbeidslivet. I en kultur hvor mening og motivasjon er viktig, har kallsbegrepet fått en renessanse i arbeidslivet. Som påvist i to typologiseringer av kall (Hein, 2013; Sirris & Byrkjeflot, 2019), kjennetegnes kallsbevisste medarbeidere av høy dedikasjon, ekstrarolleatferd og sterk identifikasjon med sitt arbeid. I vår tid ivaretar mange profesjonsutøvere og andre yrkesutøvere kunnskapsbaserte oppgaver. Kunnskapsarbeid assosieres gjerne som basert på høy teknologisk kunnskap. Men oppgavene kan også innebære menneskelig kontakt og kan være av eksistensiell betydning, noe som utgjør en fellesnevner med profesjonsutøvere (Nordhaug, 2002).

Undersøkelser i Den norske kirke viser at godt over halvparten av alle kirkeansatte opplever å ha et kall. Selv om innholdet i kallet kan variere, synes det å være ulike kombinasjoner av på den ene siden et klassisk religiøst kall, og på den andre siden et moderne meningsskapende kall. Grunnleggende sett er kallet en sterk overbevisning om å være på rett sted og å være autentisk. Eksempelvis er prostene i min og Byrkjeflots (2019) intervjustudie relativt varsomme med å snakke om arbeidet som et kall. Siden kall er et teologisk uttrykk og vel kjent i kirkekonteksten, var dette funnet noe uventet. Kallet kommer imidlertid frem i prostenes fortellinger om rolleoverganger, det vil si hva som gjorde at de ble prest eller prost. Kallet representerer her motivasjon og beveggrunner for hvorfor man går inn i en ny rolle. Gud er instansen bak kallet, men det formidles gjennom mennesker eller via et konkret behov. Kall er et eksempel på et religiøst begrep som er blitt sekularisert og importert til flere samfunnsområder utenom det religiøse. Kirken har et rikt vokabular og språk for å artikulere formål og visjoner som uttrykker det gode, det sanne og det skjønne.



## Del 2

Ledelse og kirkelige profesjoner





## Prester, fagledelse og generalistledelse: Møtet mellom profesjonslogikk og styringslogikk i Den norske kirke

Hvem skal lede profesjonspregede organisasjoner og profesjonsutøveres arbeid? Hvilken utdannelse og kompetanse kreves? Slike spørsmål om fag og ledelse har siden 1990-årene vært oppe til debatt i flere sektorer: helsevesenet, sosialt arbeid, barnehage, skoleverket, høyere utdanning og i Den norske kirke. Debattene kan sees på bakgrunn av *new public management*-reformenes (NPM) formål om å øke effektiviteten gjennom styrket organisatorisk kontroll. Denne utviklingen gav ledere med arbeidsgiveransvar mer styring over profesjonelt arbeid (se kapittel 4). Noen organisasjoner har valgt å løse slike spenninger mellom fag og ledelse med å plassere profesjonsutøvere i formelle lederposisjoner. En hybrid profesjonell leder er selv profesjonsutøver og leder fagfeller (Noordegraaf, 2007) (se kapittel 1).

I dette kapitlet ser jeg på fenomenet fag og ledelse ved å studere prester som tar på seg lederstilling ved å bli prost. Prosten befinner seg både i kollegiet og i linjen, samt i en nettverksrelasjon til andre kirkelige ansatte i prostiet (Sirris, 2018a). Det kan da skje en hybridisering av de logikkene som er dominerende på hvert felt, henholdsvis en profesjonslogikk og en styringslogikk som målbærer hver sitt ledelsesideal. Som jeg skal vise, er dette en sentral utvikling som har preget den geistlige ledelseslinjen i kirken. Jeg beskriver på den ene siden en styringslogikk med generalistledelse, eller *management*, som ledelsesideal, og på den andre siden en profesjonslogikk som fremmer ideen om fagledelse. Gjennom to caser illustrerer jeg hvordan de to logikkene hybridiseres. Min analyse av prostreformen (2004) viser hvordan aktører på organisasjonsnivå i Den norske kirke begrunner og kombinerer de to logikkene. Arbeidstidsavtalen

for prester (2016) synliggjør hvordan proster som gruppe og individer hybridiserer logikkene. Begge endringene utgjør en delvis selvvalgt deprofesjonaliserig av prestene.

## Endringer og presteprofesjonen

### Reformer som strukturelle og kulturelle endringer

Reformer er intenderte endringsprosesser som tar sikte på omfattende endringer i en hel sektor. Reformtempoet har vært høyt i de europeiske protestantiske kirkene (Askeland & Schmidt, 2016). Det har også vært flere reformer i Den norske kirke hva gjelder kirke-stat-relasjoner, demokrati, liturgi og trosopplæring. Endringene blir begrunnet med synkende medlemstall, lavere deltakelse, redusert økonomi, rekrutteringsproblemer, nye arbeidsmåter og aktiviteter. Generelt representerer reformer en kompleks miks av eksterne og interne drivkrefter (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). En reform er noe mer enn kun en strukturell endring. Den kan også være uttrykk for en kulturell endring i samfunnet, og målbærer dessuten eksplisitte og implisitte idealer. Når reformen implementeres i en organisasjon, er hensikten at organisasjonsmedlemmene medvirker til interne endringer i tråd med idealene. Men reformer kan gi andre utslag i ulike organisasjoner enn først tenkt og planlagt. Dette fenomenet kalles en «trojansk hest» (Pache & Santos, 2013), sagt på en annen måte at noe følger «med på lasset». Lokalt kan reformer innebære noe annet enn først tiltenkt fra de sentrale instansene som vedtok reformen (Thelen & Mahoney, 2010). Det er fordi reformer må oversettes gjennom begrunnelse, språkdrakt og utforming i en organisatorisk kontekst. Den reformen som vedtas er ikke identisk med den som manifesterer seg i praksis.

Kirkeloven av 1996 gav menighetene virksomhetsansvar og styrket ledelse som organisatorisk forankret gjennom stillingen som daglig leder. Slike stillinger er rettslig og politisk konstituert i norsk lovgivning. Kirkeloven bidro til å øke ledelsesinteressen i Den norske kirke gjennom kirkevergestillinger og fellesrådene som fikk administrative plikter på vegne av soknet, så vel som arbeidsgiveransvar for stillingene

der. Kirkebygninger og kirkegårder inngår i fellesrådenes ansvarsområder. Derimot var prestene fortsatt tilknyttet staten og Den norske kirke som en landsdekkende virksomhet. Bispedømmene ansatte prestene, mens arbeidsgiveransvaret for prestene var delegert i tjenesteordningen til prostene. Denne delegeringen ble ytterligere styrket gjennom prostereformen i 2004 og i arbeidstidsavtalen i 2016 som regulerte prestenes arbeidstid og økte prostens styringskapasitet. Disse to eksemplene drøftes senere i kapitlet.

Skillet mellom reform som strukturelle endringer på den ene siden og kulturendringer på den andre siden bør ikke trekkes for skarpt. Reformen er bærer av en eller flere institusjonelle logikker. En logikk i denne sammenhengen avgjør hvilke temaer og problemer som er viktige og hvilke svar og løsninger som gis (Thornton & Ocasio, 2008). Logikker gir fortolkningskjema og retningslinjer for handling. Ofte kontrasteres en profesjonslogikk med byråkratilogikk og markedslogikk (Freidson, 2001). I de fleste organisasjoner lever logikker side om side og blander seg på forskjellige vis. Videre kan ulike personer trekke vekslers på flere logikker når de fortolker sine roller og identiteter. Logikker behøver ikke være i konkurranse, men kan være supplerende eller overlappende. De kan brukes som en ressurs for å legitimere handlinger eller praksiser. Dersom ulike logikker møtes, vil det få konsekvenser for hva som oppfattes som viktige og relevante problemer og løsninger. Det kan også medføre at man stiller spørsmål med institusjoner, som er mønstre av handling som har funnet faste former i maler og skript. Eksempelvis kan en reform bringe med seg nye arbeidsinstruksjoner som røkter ved den allmenne forståelsen og «malen» for presteprofesjonen. Møte mellom logikker destabiliserer det som kan tas for gitt, og representerer dermed endring (Sirris, 2019c). Under ser jeg nærmere på hvordan en styringslogikk og en profesjonslogikk har hvert sitt ideal for hva god ledelse er og skal være. Logikkene har ulike skript for ledelse, henholdsvis generalistledelse og fagledelse, som på ulike vis kan kombineres.

Kirken er verdiladet og institusjonalisert, noe som medfører at den ikke endres i stort omfang på kort tid. Organisasjonsforskerne Evelyn Micelotta, Michael Lounsbury og Royston Greenwood (2017) skriver om hvordan institusjoner endres og skjelner i sitt rammeverk mellom to

dimensjoner. For det første kan omfanget av endring forstås som utvikling eller transformasjon. For det andre kan hastigheten av endring karakteriseres som evolusjon eller revolusjon. Ut fra sitt særpreg, vil kirken primært være kjennetegnet av et endringsomfang som er i gradvis utvikling, mens hastigheten er evolusjonær (Sirris, 2019b, s. 94). I motsetning til denne endringstypen som kontinuerlig finner sted gjennom lange prosesser, kommer unntaksvis reformer. Reformen byr på eksterne sjokk og drivere, i motsetning til lang fart og gradvis utvikling. Slike endringer kan tolkes som skiftninger i logikk eller styrking av en logikk og svekking av en annen. Dette innebærer at logikker ikke nødvendigvis erstatter hverandre, men balanseres og forhandles. Videre kan logikker akkumulere seg i organisasjoner slik at det dannes mange lag. Disse lar seg avlese gjennom ulike typer ordninger. I kirken er et viktig eksempel innføringen av en demokratisk rådsstruktur i en embetskirke (Sirris et al., 2021).

## Fagledelse og generalistledelse

Styrkes profesjonskriteriene for en yrkesgruppe, er det uttrykk for profesjonalisering, mens en svekking kalles deprofesjonalisering. Ifølge statsviteren Haldor Byrkjeflot og historikeren Paal Nygaard (Byrkjeflot, 1997; Byrkjeflot & Nygaard, 2018) erstattet eller supplerte generalistledelse den tradisjonelle profesjonsledelsen i mange organisasjoner i tiårene etter andre verdenskrig. Dette henger sammen med import av ledelsesidealer fra angloamerikansk kontekst. De nye idealene møtte det tradisjonelle fagledelsesidealet. Også profesjonsforskeren Erik Døving (2016) gjør bruk av distinksjonen mellom fagledelse og generalistledelse som to sameksisterende ledelsesidealer. Fagledelse bygger historisk sett på laugsvesenet og mester-svønn-læring som vokste frem i en profesjonskontekst. Fagledelse er en sentral- og nordeuropeisk måte å organisere arbeidet på. Mens profesjonsbasert ledelse krever kunnskap til profesjonen og vektlegger kjerneoppgaver, utdanning og kompetanse, er generalistledelse i prinsippet universell og kan brukes på tvers av kontekster (Døving et al., 2016). Ledere har i denne forståelsen en kompetanse uavhengig av én spesifikk organisasjon (Byrkjeflot, 2002). Fagledelse er derimot knyttet til

profesjon og ledelsesfunksjoner blir avledet av kollegiet. Jeg forstår generalistledelse som linjeledelse med totalansvar for en gitt enhet. Denne ledelsen er et organisatorisk forankret mandat med mål om å øke kvalitet og kostnadseffektivitet.

Byrkjeflot (1997, 2002) drøfter hvordan generalistledelse fikk fotfeste i offentlige organisasjoner da *new public management* (NPM) oppstod på 1970-tallet i en angloamerikansk kontekst av nyliberalisme (O'Reilly & Reed, 2011). NPM var en global reformbølge som ble innført i offentlig forvaltning i Norge på 1980-tallet. Idealer ble importert fra privat til offentlig sektor. Hensikten var å ha mer effektive organisasjoner og bedre økonomi. NPM bygger på to pilarer. Den første var økonomisk og målbar mistillit til den byråkratiske velferdsstaten som ble kritisert for å være ineffektiv og kostbar (Sirris, 2019b). I NPM blir borgere oppfattet som kunder med valgmuligheter. *Management*, som er et uttrykk for generalistledelse, var den andre pilaren. Videre ble det tydeligere skilt mellom politikere og administrasjon. Vekten på ledelse og måloppnåelse medførte desentralisering av autoritet. Modeller fra næringslivet ble hentet inn, fremfor alt målstyring, hvor ledere og organisasjonsenheter skulle rapportere på hvordan planlagte mål ble oppnådd. Tydelig definert ansvar førte også til sektorisering og mangel på helhet og samhandling. Reformen etter NPM har måttet komme til rette med disse manglene. Når det gjelder kirken, argumenterer Schmidt (2016) for at trosopplæringsreformen, prostereformen og endringer i forholdet mellom kirke og stat er preget av NPM gitt vekten på planlegging, utvikling av mål og tiltak samt rapportering.

Som det fremgår av drøftingen ovenfor, opererer flere forskere med en distinksjon mellom fagledelse og generalistledelse. En hovedforskjell er at fagledelse er profesjonsbundet idet den krever en særskilt fagutdanning, mens generalistledelse er profesjonsnøytral. Det er flere vesentlige forskjeller mellom disse to idealtypene; systematiske samlinger av elementer som utgjør en modell. Idealtyper er mentale bilder som betoner noen utvalgte karakteristika av et fenomen. De gir ikke fotografisk bilde av virkeligheten, men fremhever utvalgte sider fremfor andre. Dette betyr at de ikke er dikotomier som finnes i ren form. Derimot finnes ulike kombinasjoner. Idealtypenes analytiske nytte må derfor utprøves på empirisk materiale. I praksis vil fagledelse og generalistledelse i sin rendyrkede

form, som to idealtyper, vise seg i ulike kombinasjoner i enhver organisasjon. De strukturelle eller kulturelle elementene er mer eller mindre preget av den ene eller andre logikken. Tabell 7.1 bygger på Døving (2016, s. 258) og oppsummerer ledelsesidealene som jeg har beskrevet så langt og viser idealtypene og sentrale sider ved generalistledelse og fagledelse.

**Tabell 7.1.** Generalistledelse og fagledelse (Sirris, 2018a, s. 28)

<b>IDEALTYPER</b>	<b>Generalistledelse</b>	<b>Fagledelse</b>
<b>ASPEKTER</b>		
<i>Organisasjon</i>	Hierarki	Kollegium
<i>Profesjonsforankring</i>	Profesjonsnøytral	Profesjonsbundet
<i>Arbeidsgiveransvar</i>	Ja	Sjelden
<i>Kontrollprinsipp</i>	Formell autoritet	Tillit
<i>Fulltid</i>	Oftest	Delfunksjon
<i>Lederroller</i>	Separate lederroller	Selvledelse
<i>Formalisering</i>	Ansatt leder	Valgt leder
<i>Troverdighet</i>	Hos ledere og generalister	Hos profesjonsutøvere/ kunnskapsarbeidere
<i>Tidsperspektiv</i>	Langt	Kort
<i>Styrke</i>	Overordnet organisatorisk ansvar	Identifikasjon med ansatte, felles forståelse
	Entydig plassering av ansvar Makt er eksplisitt	Ansvar fordelt etter fagområder
<i>Svakhet</i>	Ofte distanse til fag og kjernevirksomhet	Deltidsleder, vanskeligere med felles, overordnet strategi
		Makt og hierarki er implisitt
<i>Sentrale kompetanser</i>	Administrativ, relasjonell strategisk	Faglig og kontekstuell
<i>Kirkeansatte</i>	Kirkeverge, daglig leder	Prest, kantor, diakon, kateket

## Prest og ledelse

Et viktig aspekt som preger generalistledelse, er arbeidsgiveransvar og enhetlig ledelse. Det vil si totalansvar både for økonomi, fag, personal og drift. Slik sett er generalistledelse ikke innført på soknenivå i Den norske kirke, siden det i 2022 fortsatt er to arbeidsgiverlinjer.

## Fagledelse og pastoral ledelse

Av det foregående kan pastoral ledelse forstås som en type fagledelse særegen for presteprofesjonen. De sentrale oppgavene som inngår, kan leses ut av tjenesteordning og ordinasjonsliturgi. Ordinanden lover å vise omsorg for mennesker ved sjelesorg, skriftemål og forbønn samt veilede og hjelpe mennesker til tro. Videre svarer kandidaten ja til følgende: «At du også selv av hjertet legger vinn på å leve etter Guds ord, og i studium og bønn trenger dypere inn i de hellige skrifter, altså Bibelen og den kristne tros sannheter.» Altså strekker prestatjenesten videre enn det som vanligvis forventes i det allmenne arbeidslivet. Tjenesteordning for menighetsprester § 10 understreker ledelsesdimensjon ved prestatjenesten: «I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.» Prestene kan trekke veksler på tradisjonell autoritet, og de har en synlig og representativ rolle i mange lokalsamfunn. Gitt deres rolle som ledere av gudstjenester og kirkelige handlinger, fremstår prestene som ledere utad.

Det har vært ulike tilnæringsmåter for å komme til rette med metaforen pastoral ledelse og hva det innbefatter. *Pastor* er det greske ordet for hyrde, og begrepet er nytestamentlig (Joh 10; 1 Pet 5, 1–4). Samtidig impliserer begrepet en asymmetri mellom gjeter og sauer som kan vekke anstøt. Teologen Olav Skjevesland (2000) drøfter tre mulige utfordringer i pastoralt lederskap. Disse fallgruvene må prester og andre være klar over, ifølge Skjevesland. Den første gjelder metaforen pastoral ledelse. Metaforer er tvetydige, noe som kan føre til utydelighet. Skjevesland understreker at ordinasjonsliturgi og tjenesteordning viser kjernen i prestatjenesten. Presten har særlig ansvar for liv og lære i menigheten. Den andre utfordringen gjelder passivering av menigheten. Her er det viktig for presten å være åndelig leder ved å bidra til å finne retning og visjon samt å utløse nådegaver gjennom frivillighet. Den tredje utfordringen angår faren for å bli dominerende overfor andre tjenestegrupper. Skjevesland trekker her frem presten som leder i kollegiet samtidig som prestatjenesten styrkes omkring forkynneroppgaven. Han tar ikke til orde for en tilbaketrekning fra deler av menighetslivet eller å nedtone prestens ansvar som pastoral leder. Derimot argumenterer han for



at prestens ledelse gjennom sine kjerneoppgaver er så sentrale i menighetens liv at de gir en rekke arenaer som muliggjør pastoral ledelse som igjen kan gjennomsyre menigheten: «Menighetslivet som helhet vinner på at presten konsentrerer seg om sine teologifaglige og ordinasjonsdefinerne grunnfunksjoner» (Skjevesland, 2000, s. 218).

Teologen Fredrik Saxegaard (2009) har ytterligere tydeliggjort tre felt hvor presten har en pastoral ledelsesarena. I likhet med Skjevesland (2000) har han tematisert prest og ledelse ved å ta utgangspunkt i kjerneoppgaver ved prestetjenesten. Saxegaard (2009) finner at prestenes fagledelse kommer til uttrykk på tre distinkte arenaer. For det første utøver prester en symboliserende ledelse gjennom liturgi. I gudstjenester og kirkelige handlinger har presten en entydig lederrolle. Denne er synlig og svært sentral i menighetens liv, hvor Ordet forkynnes og sakramentene forvaltes. I et folkekirkelig perspektiv møter mange kirken gjennom kasualia (gravferd og vielser), og i folks øyne vil presten representere kirken. Det symboliserende innebærer en tolkningsdimensjon hvor det enkelte liv settes inn i en større meningssammenheng. For det andre har soknepresten plass i menighetsrådet. Dette er en arena for strategisk ledelse hvor avgjørelser fattes og retning utpekes. Her er embete og råd i samvirke. For det tredje beskriver Saxegaard (2009) prestens samhandlende ledelse gjennom relasjoner med stab og frivillige. Dette finner sted i det daglige gjennom alle de praksiser hvor prester inngår. Presters bidrag til ledelse er belyst pastoralteologisk gjennom Saxegaards (2017) studie av menigheter i et praksisteoretisk perspektiv.

Det sentrale ved pastoral ledelse beskrives i pastoralteologi og konseptualiseres på ulike måter, men med en rekke tydelige fellestrekk. En innflytelsesrik kilde er hvordan presten er en veileder i hellighetssonen (Josuttis, 1996). Jackson Carroll (1991, s. 93) beskriver kjernen i pastoral ledelse tredelt – som meningsfortolkning, forme det kristne fellesskapet og styrke tjenestene:

Mye av det en prest gjør i spesifikke praksiser – preke, utforme og lede liturgien, undervise, sjelesorg, til og med organisatorisk ledelse – har som mål å hjelpe menigheten og dens medlemmer til å reflektere om og tolke sitt liv, individuelt og kollektivt, i lys av Guds hensikt i Jesus Kristus. Det har som mål å utruste og forme dem som Kristi disipler.

Jeg har undersøkt hva som særpreger soknepresters ledelsesforståelse (Sirris, 2014). Basert på dybdeintervjuer og observasjon av fire sokneprester, fant jeg en analytisk distinksjon mellom integrert og integrerende ledelse. For det første er et viktig poeng i fagledelse at lederansvaret er innbakt i selve oppgaven. Fagledelse er direkte relevant for oppgaveutførelsen. Dette betyr en nær sammenheng mellom oppgave, ansvar og ledelse. Det er denne nære sammenhengen i prestenes fagledelse jeg betegner som integrert (Sirris, 2014, s. 57). I en profesjonskontekst vil dette være normalordningen. For det andre tar prestene et omfattende ansvar og peker på forventninger om at de skal gjøre det. Det holistiske perspektivet på fagledelse omtaler jeg som integrerende ledelse. Dette bidrar til gode relasjoner og sammenheng i menigheten:

Ledelsen er ikke alltid formalisert i arbeidsgiverlinjer, men oppfattes likevel som «en naturlig side ved prestedtjenesten» [...]. Ingen av sokneprestene skiller ut ledelse som egen sektor eller vurderer alt de gjør som ledelse. Ledelse er et aspekt ved prestedtjenesten, som springer naturlig ut av ordinasjon og kjerneoppgavene. (Sirris, 2014, s. 57)

En slik ledelse handler om omsorg, lytting og veiledning. Et integrerende aspekt er naturlig ut fra presteprofesjonens relasjonelle budskap og arbeid. En viktig dimensjon ved pastoral ledelse er å bidra til en helhet i menigheten og være en brobygger mellom ulike aktiviteter og grupper. Et annet funn i denne studien (Sirris, 2014), er at prestene avgrenser seg tydelig mot styringsroller og administrasjon. De forstår ledelse primært som veiledning og inntar uformelle lederroller til forskjell fra en formell lederstilling. Videre skjelner jeg i denne artikkelen mellom formell ledelse, som er knyttet til organisatoriske funksjoner og mandat, og uformell ledelse, som enhver kan utøve uavhengig av organisatorisk posisjon.

Pastoral ledelse kan ifølge tjenesteordningen også utøves som åndelig ledelse. Dette skjer gjennom Ord og sakrament, og gjennom veiledning og bønn som beskrevet i ordinasjonsliturgien. Ledelse har i denne forstand tydelig preg av veiledning og det å være rollemodell i å gi retning for mennesker liv og tro (Sirris, 2014, s. 58). Dette aspektet av fagledelse er tematisert i pastoralteologien (Saxegaard, 2020) og i lederskapsliteraturen (Cormode, 2013), som legger vekt på spiritualitet og lederens personlighets trekk og utvikling. Min analyse så langt viser at pastoral ledelse

kan forstås i to hovedperspektiver. En smal forståelse av pastoral ledelse er ledelsen som skjer gjennom Ord og sakrament. Prestene forkynner det kristne budskapet for at mennesker skal komme til tro (Confessio Augustana, artikkel VII). En bredere forståelse vil i tillegg inkludere et mer overordnet og helhetlig ansvar i og for menigheten.

## Hybridledere og kompetanseforventninger

Spørsmålet om hvorvidt profesjoner kan og bør ledes, er et debatttema i en rekke sektorer (Døving et al., 2016). Hvilke vurderinger og erfaringer fra andre typer organisasjoner kan være nyttige med tanke på mulig overføringsverdi til kirken? I et fagledesperspektiv er profesjonene i høy grad autonome. Ledelse blir da en restkompetanse som består i koordinering og ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret. En utfordring her er at lederen får begrenset innblikk i faglige oppgaver og kjernevirksomhet. En slik kontekstuell kjennskap kan likevel ivaretas på andre måter. I sykehusene ble det innført enhetlig ledelse og lederstillinger som i prinsippet var profesjonsnøytrale. Men en stor majoritet (90 %) av mellomlederne, på nært operativt nivå, er profesjonsutdannet (Byrkjeflot & Jespersen, 2014). I menighetsstabene kan faglig ledelse bestå i å samordne kollegiet av tjenestegrupper og tilrettelegge faglige møtesteder og samarbeid. Hvilken av tjenestegruppene som skal ivareta et overordnet organisatorisk ansvar, er en annen sak.

I flere samfunnssektorer med profesjonspregede organisasjoner har hybridledelse fungert som en hensiktsmessig løsning. Hybridledere må vie stor oppmerksomhet på administrative og personalmessige oppgaver som følger arbeidsgiveransvaret. I flere organisasjoner er lederjobben derfor åremålsstilling. Ledelse er et område som også i kirken får økende status som eget fag, og en studie (Sirris, 2018a) viser at prestene forventer en bred og holistisk ledelse sammensatt av en bred vifte kompetanser. Sagt med andre ord forventer de både fagledelse og generalistledelse. Det latinske *competentia* betegner funksjonsdyktighet og tilstrekkelige ressurser for måloppnåelse eller oppgavemestring. Kompetanse er et sammensatt og flerdimensjonalt begrep. Organisasjonsp psykologen Linda Lai (2013, s. 46) definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i

tråd med definerte krav og mål». Kompetanse står i forhold til noe, man er kompetent på et område. Kompetanse prøves opp mot særskilte arbeidskrav. Samsvaret mellom en persons kompetanse og arbeidsoppgaver kan variere. Tabell 7.2 viser disse generiske kompetansetyper som inngår i generalistledelse og kontekstuelle kompetansetyper i fagledelse, her eksemplifisert med presteprofesjonen.

**Tabell 7.2.** Ledelse og kompetansetyper (Sirris, 2018a, s. 33)

<b>IDEAL-TYPISK LEDELSE</b>	<b>Generalistledelse</b>			<b>Fagledelse</b>	
<i>KOMPETANSE-FORVENTNINGER</i>	Relasjonell	Administrativ	Strategisk	Kontekstuell faglig	Fagteologisk
<i>Typologi</i>	Nær og tilgjengelig	Ryddig og forutsigbar	Strategisk og tydelig	Kvalifisert sparringspartner med presteerfaring	Teologisk utfordrer og åndelig tilsyn
<i>Innhold</i>	Sosialt, relasjonsbygging, forstå og lese andre og effekt av egen atferd, samarbeidsevner	Styring, håndtering av informasjon, planlegging, rutiner, drift	Strategi, analyse, kompleksitet, problemløsning, visjoner, resonnering, fastsettelse av mål	Kirkefaglig og kirkerettslig Kjennskap til sektor og bransje, aktører og feltet med rammebetingelser Teoretisk og taus kunnskap	Teologifaglig Oppgavelatert gjennom utdanning og praksis

Det er imidlertid ikke slik at kompetansetyperne er låst til henholdsvis generalistledelse eller til fagledelse. I praksis vil fagledere naturligvis bruke relasjonell og administrativ kompetanse. Det ligger også mye strategisk ledelse i å utvikle fag. Men fagledere vil operere på en sektor i organisasjonen, til forskjell for generalistledere, som har et helhetlig organisatorisk mandat. Også generalistledere kan ha fagbakgrunn som er relevant for bransjen de leder. De vil da karakteriseres som hybridledere. Deltakerne i studien (Sirris, 2018a) ønsket en helhetlig lederkompetanse som både ivaretar arbeidsgiveransvaret samt har inngående kjennskap og identifikasjon med kirken og presteprofesjonen. Dette indikerer hybridledelse. Både prestene og bispedømmeledelsen trakk et skille mellom generalistledelse

og fagledelse. De hadde gode erfaringer fra at prosten ivaretar begge områdene. De uttrykte også tydelige forventninger til at ledere av preste-tjenesten skulle gjøre det også i fremtiden. Prestene uttrykte allmenne forventninger til god ledelse i det norske samfunnet. Følgelig vektla de prosten som generalistleder. De poengterte at relasjonskompetanse og administrasjonskompetanse ikke avhenger av utdanning og profesjon. Prestene har også høye forventninger til sine ledes kontekstuelle kompetanse. At nærmeste leder er ordinert og har presteerfaring, gir forståelse og grunnlag for prioriteringer. Dermed angår ledelse av preste-tjenesten noe ut over kompetanse. For prestene blir dette et identitetsspørsmål og identifikasjon med deres praksisfellesskap. Begge deltakergruppene understreker fordelene med at prosten ivaretar både generalistledelse og fagledelse. Dette sammenfallet ble også begrunnet praktisk:

Disse rollene eller kompetansene kan prinsipielt skilles, men fordrer da tett koordinering og samspill. Å skille disse i ledelsen av preste-tjenesten vil på grunn av kompleksiteten være utfordrende. Det kan være hensiktsmessig at disse to kompetansene er overlappende og kombineres hos dem som tilsettes som lokale kirkeledere. (Sirris, 2018a, s. 45)

## Hybridisering av logikkens ledelsesidealer

### Prostereformens logikker

Hvordan møter logikker hverandre gjennom hybridiseringer? På oppdrag av Kirkedepartementet gjennomførte organisasjonsforskeren Morten Huse (1999) en spørreundersøkelse blant proster i Den norske kirke. Temaer var vurdering av tjenesteordningen for proster, kartlegging av prostenes arbeidssituasjon samt prosten som leder. Huse sendte spørreskjema til prostene (88 av 96 svarte), menighetsprestene og biskopene i Den norske kirke. Prostene rapporterte om 50 timers arbeidsuke, mens sokneprestene oppgav at de arbeidet 46 uketimer. Huse fant at prosten i høy grad ble oppfattet som biskopens representant med tydelige forventninger om å prioritere personalomsorg: Biskopene vil at prosten skal prioritere tilsynsfunksjoner, mens sokneprestene vil at prostene skal prioritere tillitsmannsfunksjoner. Prostene selv vil prioritere det som kan oppfattes som topplederfunksjoner. Prostene opplever at tiden først og fremst går til personalomsorg og til administrative funksjoner (Huse, 2000, s. 240–241).

Huse (1999, s. 141) utviklet en prostetypologi som indikerer hvordan prostene ivaretar oppgavene i tjenesteordningen og hvordan de vurderes som ledere – med andre ord forholdet mellom prostene som ledere og som fagpersoner: *Strategene* representerte biskopen og gjorde lite prestearbeid. *De uavhengige* var nøytrale og arbeidet mest som prest med lav profil. *Preste-prostene* arbeidet som prest med lite ledelsesoppgaver. *De pliktoppfyllende* var «allroundere» og gjorde alle oppgaver uten særlig sterk profil. Undersøkelsen ble gjort før prostereformen som ble innført i 2004. Prostene var den gang ikke særlig synlige som ledere. Det er en viktig observasjon at prostene kunne posisjonere seg ulikt mellom fag og ledelse. De utøvde prosterollens to komponenter forskjellig. Som typologien viser, hadde noen preferanser for å være ledere og andre for å fortsette som praktiserende prester. Funnene indikerer at prostene plasserer seg på en skala mellom fagledelse og generalistledelse som ytterpunkter.

Det var ønskelig for kirkelige instanser å styrke prosten som leder. Prostereformen kom i 2004 som en løsning for å styrke prosten som tydelig mellomleder. Reformen ble vel å merke ikke begrunnet utelukkende i behovet for styring og kontroll. Derimot hadde den som mål å sikre bedre arbeidsforhold for prestene, øke fleksibilitet i presteskaper, samt fremme samarbeid og spesialisering. Prestene skulle få økte veiledningsmuligheter og tilbud om videreutdanning og kurs. Det skjedde en organisatorisk endring i og med at prostiet ble tjenstedistrikt fremfor prestegjeldet og soknet. I tillegg skulle reformer redusere regelbasert styring og styrke ledelse gjennom målstyring. Som mellomleder fikk prosten eksplisitt ansvar for å implementere kirkelige styringsvedtak i form av mål og planer.

Reformen gav et konkret uttrykk i tjenesteordning for prost som gir prostene et bredt mandat overfor presteskaper og kirkelige organer på ulike nivåer (Sirris, 2018a). Prosten utøver arbeidsgiveransvar (§ 4) overfor prestene i prostiet (§ 1). De følgende paragrafene utdypet hva denne ledelsen konkret innebærer. § 2 fastslår at prosten er forpliktet på kirkens og bispedømmets mål og strategier. § 5 oppgir at «prosten skal se til» at prestene forvalter Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene. I tillegg skal prosten gi faglig veiledning og stimulere til økt kompetanse. Overfor fellesrådsansatte, som ledes av kirkevergen, har prosten et «samordningsansvar» (§ 3). Prosten skal også legge til rette for

samvirke mellom embete og råd: «Prosten utøver altså to distinkte oppgavestett i henholdsvis en nettverksorganisering overfor de fellesrådsansatte og en hierarkisk arbeidsgiverlinje overfor prestene. Overfor begge linjer har prosten dessuten en kirkefaglig begrunnet funksjon.» (Sirris, 2018, s. 28).

Evalueringen av reformen, gjennomført av teologen Hans Stifoss-Hanssen med flere (2013) gir verdifull innsikt i hvordan kombinasjonen av ledelse og fag så ut ni år etter at reformen ble innført. Evalueringen ble gjennomført som en spørreundersøkelse med i alt 516 deltakere blant prester og proster. I hvert av tre anonymiserte bispedømmer ble det gjort tre gruppeintervjuer med henholdsvis prester, proster og bispedømmeledelsen. Forskerne identifiserte tre prosteroller: den åndelige, den integrerende og den administrative. Evalueringen viste at det hadde blitt mer administrativt arbeid for prostene. Prestskapet mente at prosten spilte en mindre åndelig rolle etter reformen enn tidligere. I deres vurdering fremstod prosten nå som en formell leder med hovedsakelig administrative oppgaver. Prostene og bispedømmenivået anså ikke dette som et problem. På grunnlag av evalueringens funn påpekte Askeland (2016b, s. 111) en teologisk og en funksjonell forståelse av prostenes ledelse. Til den teologiske siden ligger ledelse gjennom Ord og sakrament, helhetlig ansvar for menighetslivet og menighetsbyggende arbeid, veilede og tilsyn, og leve et liv i troen. Den funksjonelle siden innebærer strategier, mål og planer for menigheten, samarbeid med rådene, relasjonsarbeid, samt å bidra til samarbeid mellom ansatte i prostiet.

Analysen ovenfor tydeliggjør at prostereformen påvirket balansen mellom generalistledelse og fagledelse i kirken. Informantene i evalueringen av prostereformen (Stifoss-Hanssen et al., 2013) kunne fortelle om en utvikling som hadde skjedd i retning mer administrative oppgaver og arbeidsgiveransvar. Prosterollen er ikke profesjonsnøytral, ettersom prostene må tilhøre presteprofesjonen. Proster arbeider som menighetsprest i inntil halvparten av arbeidstiden, og er ikke fulltidsledere. Gjennom prostereformen fikk prostene en hybrid lederstilling. De fortsatte som profesjonsutøvere, gjennom å ivareta prestetjeneste på deltid, og ledet fagfeller. De forventes å bygge broer mellom begge sfærer, profesjon og ledelse. Hvordan slike endringer faktisk finner sted, beskrives nærmere i det følgende. For å forstå hybridledelse i denne konteksten og illustrere

hvordan slik ledelse kan utfolde seg, trekker jeg veksler på arbeidstidsavtalen for prester som case.

## Arbeidstidsavtalens logikker og konseptuelt arbeid

Arbeidstidsavtalen for prester i Den norske kirke ble innført i 2016. Den skulle på den ene siden gi prestene det som andre arbeidstakere i Norge har, nemlig regulert arbeidstid. For prestenes del består arbeidsuken nå gjennomsnittlig av 35,5 timer. Samtidig kom systemer for planlegging og rapportering av arbeid, samt ordninger for avspasering og tilleggslønn for «ubekvem arbeidstid». Prostene skulle bidra i implementeringen av arbeidstidsavtalen. Avtalen utgjør en interessant case for å se på kombinasjonen av generalistledelse og fagledelse i kirken. Gjennom prostereformen i 2004 ble prostene tydeligere mellomledere med en viktig rolle gitt posisjonen mellom toppledelsen og det operative nivået. Mellomledere gir toppledelsen fortolkninger av hva som skjer i organisasjonen og kan foreslå initiativer. Videre har de en syntetiserende rolle hvor de tolker mangfoldige data og gir innspill til strategi, samt en implementerende rolle som innebærer å få sin del av organisasjonen i samsvar med strategien (Floyd & Wooldridge, 1997). Med arbeidstidsavtalen fikk prostene verktøy til å lede prestetjenesten på en mer systematisk måte.

Fra starten var det en tvetydighet ved avtalen. Jeg har studert prostenes respons på arbeidsavtalen og hvordan prostene kombinerer en styringslogikk og en profesjonslogikk (Sirris, 2019c). Spenningen mellom disse to logikkene kan knyttes til en lenge erkjent problemstilling i empiriske studier av prester, nemlig det som Blizzard (1956) i en undersøkelse av amerikanske pastorer med rette kaller et dilemma. Det handler om å balansere organisatoriske og administrative oppgaver med kirkefaglige og åndelige oppgaver.

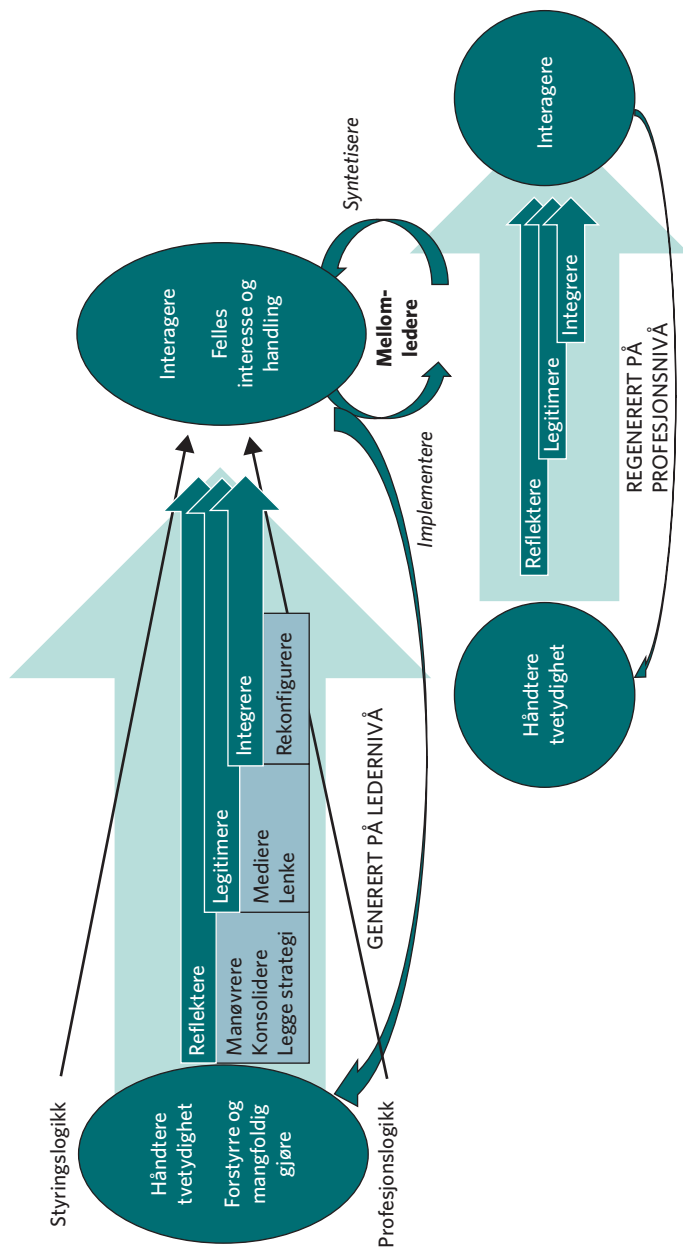
Konseptuelt arbeid brukes som et teoretisk begrep for prostens håndtering og fortolkningsprosess av arbeidstidsavtalen (Sirris, 2019c). Konseptuelt arbeid beskriver hvordan prostene gjennom implementering av arbeidstidsavtalen bidrar til å omforme institusjonen prest i lys av dilemmaet Blizzard (1956) omtaler. Nærmere bestemt må prostene arbeide med å redefinere og nytolke hva en prest er ut fra endringene



som arbeidstidsavtalen medførte. Konseptuelt arbeid begynner med tve-tydighet. Avtalen lot seg fortolke på ulike måter; som økt styring eller som bedre arbeidsforhold for prestene. Avtalen fremstod både som en administrativ reform, men også som strategi og omsorg for prester. Men ingen av prostene i studien sa at de egentlig ønsket avtalen. Det var presteforeningene som var initiativtaker overfor Kirkedepartementet. Det er paradoksalt at profesjonene ønsker mer regulering, for å kunne skille arbeidstid fra fritid.

Prostene måtte håndtere mangfold og motsetninger gjennom ulike for- tolkninger. *Tvetydigheten* handler om å gjøre disse eksplisitt som et sam- talegrunnlag. Dernest fulgte fase to; en *refleksjon* som bestod i å finne handlingsrommet. Prostene diskuterte avtalen både på et ideologisk og et operativt plan ved å spørre hva den innebar rent praktisk og hvilke følger det fikk for bispedømmet og prostiene. Prostene besluttet så videre oppfølging av avtalen, noe som bidro til å skape felles forståelse. Dette var et strategisk arbeid for å finne ut hvordan man skulle selge inn og imple- mentere avtalen lokalt. Prostene gjorde aktive valg og satte dagsorden gjennom nødvendige avklaringer. Prosessen var et medskapende arbeid, siden reformer ikke lar seg importere i sin helhet, men må tilpasses og er avhengige av lokale aktørers håndtering (Thelen & Mahoney, 2010).

Dernest fulgte en tredje fase som jeg kaller *legitimering*, hvor avtalen ble knyttet til eksisterende praksis og gitt et språk som var forståelig i kirke- konteksten. Hvem som tjener på arbeidstidsavtalen, er foreløpig ikke godt å si. Virkningen av arbeidstidsavtalen er ennå ikke undersøkt. Jeg studerte ordningen det første året, og opplevde at prostene hadde en varsom prak- tisering. De jobbet mest med å skape legitimitet og forståelse for ordnin- gen. Det skjedde ved at arbeidstidsavtalen ble sett i lys av andre sentrale dokumenter, som ordinasjonsliturgi og tjenesteordning. Prosessen bidro til å skape oppslutning, aksept og unngå konflikter. Den fjerde fasen, *integrering*, er å samordne profesjonsbehov med organisatoriske behov. Det gjaldt å konstruere en vinn-vinn-situasjon med synergier. Og den femte, og siste, fasen er *interaksjon*, som betegner møtet med profesjons- utøverne, altså prestene. Fasene som er beskrevet hittil ble reproduisert slik at prestene kunne involveres og få et eierforhold. Deres deltakelse ble sikret i kollegiet. Figur 1 viser en modell av konseptuelt arbeid.



Figur 1. Konseptuelt arbeid (Sirris, 2019, s. 29)

Konseptuelt arbeid henger tett sammen med rasjonalisering av nye praktiser og ideer, noe som kan være påkrevd når organisasjonsoppskrifter importeres utenfra (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). Det var vanskelig å skille det teoretiske fra det operative i denne casen. Jeg definerer derfor konseptuelt arbeid som noe som har elementer som både skaper, ivaretar og forstyrrer institusjonen presteprofesjon (Sirris, 2019c). Det er refleksivitet, legitimerende og integrerende innsats som initieres av ledere for å endre logikker. Det oppstår i tvetydighet og har som å mål å institusjonalisere. Konseptuelt arbeid viser hvordan prestene hybridiserer en styringslogikk og en profesjonslogikk. Ordningen som ble innført i 2016 synes å nå ha blitt akseptert som en normalordning. Regulert arbeidstid, større bevissthet om rettigheter og mer definerte plikter setter tydeligere grenser for presteprofesjonen. Casen viser en overgang fra kallsbasert profesjonslogikk til et moderne yrke som er underlagt arbeidslivets spilleregler.

## Oppsummering

Dette kapitlet har drøftet hvordan en styringslogikk og en profesjonslogikk hybridiseres i ledelsesidealer for prestetjenesten i Den norske kirke. Jeg tok utgangspunkt i endringer gjennom kirkelige reformer og møtet mellom en eksisterende profesjonslogikk og en ny styringslogikk. Et hovedfunn i de presenterte studiene (Sirris, 2019b), er at prestene som hybridledere må ivareta begge logikkene, men betydningen og vekten av hver logikk endres og spiller seg ut ulikt. Dette taler imot en dikotomisering av fagledelse og generalistledelse. En viktig teoretisk innsikt, er at logikker må forhandles. Forhandling krever aktørskap, evnen til få forme omgivelsene ved å endre betingelser, relasjoner eller fordeling av ressurser. Aktører kan finne sine egne kontekstuelle måter å kombinere og forhandle mellom profesjonslogikk og styringslogikk. Å forhandle innebærer at ideer ikke er fikserte, men at de er noe flytende som utformes i et samspill. Gjennom endringene kombineres logikkene på nye måter, men både prostereformen og arbeidstidsavtalen uttrykker en deprofesjonalisering av prestene. De er blitt mindre autonome og mer styrt.

Casen med arbeidstidsavtalen viser hvordan ledere gjør en innsats som legitimerer en ny ordning i kirken. Dette skjer gradvis i bestemte faser. Konseptuelt arbeid fungerer som en oversettelse mellom de to logikkene. De bruker retoriske strategier for å legitimere en institusjonell endring. I denne prosessen kan profesjonen også trekke veksler på en religiøs logikk. Denne beskrives ofte som dominerende og ikke lett å kompromisere. Den utgjør snarere en buffer mot andre logikker (Gümüşay et al., 2019). Gjennom forhandlingene og fortolkningsprosessen kommer dette til uttrykk som en motstand mot styringslogikk hos prostene. Det er fordi den er sterkt rotfestet i tro, verdier og tradisjoner som er etablert. Sammenlignet med helsevesenet, fremstår kirken som sen med å implementere endringer. Sykehusene har kommet lenger idet lederutvikling har styrket lederidentiteten (Sirris, 2019b, s. 85). Dersom ledere delegerer fagansvar til andre og distanserer seg fra praktisk arbeid, ser det ut til å svekke deres faglige identitet. Når oppgaver og ansvar endring ser i retning en logikk, ser identitet til å følge etter.

Møtet mellom en styringslogikk og profesjonslogikk, gjennom ledelsesidealene generalistledelse og fagledelse, er et empirisk fenomen. Dette kapitlet har tatt for seg hvordan spenningen kommer til uttrykk. Møtet mellom logikkene kan oppleves i form av prioriteringer og verdikonflikter. Fagledelse og generalistledelse kan antas å være motsetninger og i konflikt. Men min studie viser at de sameksisterer, og at forhandlinger av profesjons- og styringslogikkene blir vurdert som nyttige og nødvendige for organisasjonen (Sirris, 2018a). Hybridisering er konfigurasjoner av hvordan logikker manifesterer seg. De er diskursive idealtyper, men blander seg ofte i praksis. Hybridledere er både fagorienterte og ledelsesorienterte.



## KAPITTEL 8

# Makt og autoritet i kirkens profesjoner, ledelse og organisering

Makt er en dimensjon som uvegerlig er innbakt både i profesjoner og i ledelse (Molander & Terum, 2008b). Både profesjonsutøvere og ledere har og utøver makt. Maktforhold og autoritetsmønstre er endret i Den norske kirke gjennom reformer som siden 1990-tallet har formalisert og styrket ledelsesnivået i en profesjonspreget organisasjon (Askeland & Schmidt, 2016). Utviklingen i retning sterkere ledelse og samtidig en deprofesjonalisering begrunnes i større muligheter for beslutninger og myndighetsutøvelse, forebygge trakassering og uverdige arbeidsforhold og bidra til økt likestilling og omsorg for ansatte. Ledelse skjer ikke i et tomrom, men berører profesjonenes arbeidsfelt. Styring og ledelse forutsetter makt, men kan også misbrukes. Etisk bevissthet og presist språk behøves for å kunne identifisere, analysere og kritisere maktforhold. Dette kapitlet gir en oversikt over sentrale teoretiske perspektiver på makt og autoritet som drøftes med utgangspunkt i kirkelige profesjoner.

Ved å tematisere makt som et mangfoldig begrep i kirkekonteksten, ser jeg i dette kapitlet nærmere på hvilke autoritetstyper som forhandles i kirkelige profesjoner, ledelse og organisering. Først plasserer jeg maktbegrepet i relasjon til organisasjoner, ledelse og profesjoner. Organisering i seg selv innebærer og uttrykker makt. Ledelse og profesjoner har supplerende eller konkurrerende maktbaser. Dernest plasserer jeg temaet i en aktuell prosess, nemlig utviklingen av hybridiserte roller og identiteter (Sirris & Askeland, 2021d). Profesjonslandskapet har endret seg i kirken, og hybridledere, for eksempel en prost som er både prest og leder, fremstår som et kompromiss mellom ledelse og profesjon. Videre bruker jeg en case som illustrerer hvordan autoritet forhandles lokalt og må studeres i kontekst.

## Makt i profesjon og ledelse

Hva menes med makt? Max Webers (1971, s. 10) definisjon er mye sitert: «Makt er evnen til, innenfor en sosial relasjon, å få igjennom ens egen vilje, også tross motstand, uansett hvilket grunnlag denne evnen hviler på.» Videre gjør Weber et nyttig skille mellom makt og autoritet. Det første er rå makt eller tvangsmakt, den sterkeste rett eller «jungelens lov». I motsetning står autoritet, som betyr legitim makt. Autoritet er ikke å kommandere og gi ordre, men baseres på vilje til å adlyde og frivillig tilslutning. Mens makt kan påtvinges og være ulovlig, er autoritet lovlig og rett bruk av makt. Sørhaug (1996) sier treffende at ledelse er grenseregulering som handler om å begrense volden, altså rå makt, i organisasjoner. Kort sagt er makt noe man har over andre, mens autoritet fås fra andre. Jeg kommer tilbake til ulike autoritetsformer og maktbaser. Først vil jeg gi et illustrerende eksempel fra profesjonsetikken om maktforhandlinger i møtet mellom profesjon og ledelse.

I artikkelen «Thinking Like an Engineer» beskriver den amerikanske filosofen Michael Davis (1991) hvordan profesjonsetikk er en buffer mot press fra ledere og organisasjoner. Davis' utgangspunkt er romfergen *Challenger* tiende oppskyting. Den eksploderte 73 sekunder etter takeoff. Alle om bord døde. En gummipakning som skulle forhindre lekkasje av glovarme gasser i startfasen, var ikke elastisk nok på grunn av kulde. Utstrømmende gasser gjorde at drivstoffet ble antent og *Challenger* eksploderte. Davis beskriver hvordan sjefsingeniøren hadde vært i sterk tvil om sikkerheten rundt gummipakningene. Burde romferjen sendes opp? For ingeniører er sikkerhet en ufravikelig verdi. Han anbefalte derfor sin overordnede å utsette oppskytingen. Men NASA var under politisk press fra kongressen. Forsinkelser i romprogrammet måtte unngås, og arbeidsgiver presset ingeniøren som nølte med å gi grønt lys for oppskyting. De avgjørende ordene som gjorde at ingeniøren til slutt endret mening, var: «Ta av deg ingeniørhatten og ta på deg lederhatten!» (Davis, 1991, s. 152). Det var en oppfordring til sjefsingeniøren om å være *mer sjef og mindre ingeniør* ved å forsterke lederrollen og nedtone profesjonsrollen. Underforstått har ledelse og profesjon ulike perspektiver og forståelser, prioriteringer og handlinger. Profesjon og ledelse er to ulike logikker (Freidson, 2001).

Men hendelsen illustrerer også maktbalansen mellom profesjon og ledelse. I Davis' eksempel innebar det å være leder altså å ta en beslutning ut over rent faglige vurderinger. Lederen påvirker hvem den andre skulle være eller hva han skulle gjøre ved å forsterke eller appellere til en av de identiteter man har; sjef eller ingeniør. Fortellingen skildrer et stykke identitetsregulering som makt utøvd på personnivå, mellom sjefsingeniøren og hans overordnede. Det antyder også noe om forholdet mellom ledelse og profesjon. I tillegg aner vi et større maktspill med politiske interesser utenfor NASA-kontorene, siden makt også har et samfunnsperspektiv. Lederen forsterket sin maktbase ved å henvise til interessenter utenfor organisasjonen. Makt inngår i et nettverk av relasjoner som utspilles ulikt fra situasjon til situasjon. Makt er dynamisk og vekslende betinget av sin kontekst, fremfor noe entydig og definert. Derfor er makt ikke noe lineært, i form av et årsak-virkningsforhold, men atskillig mer komplekst.

Hensikten med innblikket bak kulissene for *Challenger*-ulykken, er ikke å erklære stillingen 1–0 mellom profesjon og ledelse. Ledelse er ingen motsetning til sikkerhet. Helse-, miljø- og sikkerhet er jo et definert lederansvar. Men en konstruktiv dialog uteble mellom leder og medarbeider forut for *Challenger*-ulykken. Det fikk kritiske følger at ledelse og profesjon ikke snakket sammen. I tilfellet *Challenger* ble utfallet dramatisk. I hverdagen til profesjonene bærer det sjelden så galt av sted. Profesjonene ivaretar et samfunnsoppdrag (Abbott, 1988), og det er derfor viktig at maktforhold settes under lupen i enhver profesjonspreget virksomhet.

## Makt hos aktører og i strukturer

Det er mange maktbegreper i ledelses- og organisasjonsfaget – autoritet, myndighet, administrasjon, kontroll, tilsyn, innflytelse og påvirkning med flere (Yukl, 2013). Disse er kategorisert i ulike maktteorier. Jeg avgrenser meg til en grovsortering av to perspektiver; aktørmakt og strukturmakt.

### Aktørmakt og autoritet

Aktørmakt vektlegger at makt er noe aktører, altså personer, grupper eller organisasjoner, utøver bevisst over andre. Weber (1971) nyanserte



autoritet i tre hovedtyper som forstås best når de sammenlignes og kontrasteres. Den første formen, tradisjonell autoritet, beror på suksessjon, presedens og historisk overlevering. Et argument er at «det har alltid vært slik». Tradisjoner, som Weber kaller «den evige fortids autoritet», er i en videre forstand internaliserte verdier og holdninger som bygger på akkumulert erfaring. Teologen Inge Lønning er kjent for sin aforisme: «Det er ingen makt som er sterkere enn vanens makt.» Kontinuitet er det bærende prinsippet og kan forbindes med konger eller geistlige, stamtavle eller tradisjoner. Eksempelvis har posisjoner gått i arv fra far til sønn eller blitt holdt innenfor dynastier, noe som viser at tradisjoner kan være hierarkiske. Prestetjenesten forlenes med historiens tyngde og en to tusenårig overlevering.

Webers (1971) andre autoritetsform, den karismatiske, er basert på personlighetstrekk som evner å inspirere og få folk med seg i øyeblikket. Politikere, idoler og personer som vekker popularitet og iscenesetter seg selv, er gode eksempler. Karisma tilskrives personer som representerer noe utenom det vanlige, som ekstraordinære karaktertrekk, prestasjoner eller kompetanser. Weber hevder at karisma er fremmed for alle regler, utgjør et brudd og noe urutinisert som ikke helt lar seg forklare. Det gjør karisma antiautoritært idet den bygger på andres attribusjon gjennom tilslutning, tro og endringsvilje. *Karisma* betyr nådegave og henspiller på lederens særlige begavelse. Karismatiske ledere skiller seg ut som unike og representerer gjerne en type annerledeshet gjennom sine visjoner (Sørhaug, 2006, s. 260). Religionssosiologen Jackson Carroll (1991, s. 42) påpeker hvordan karisma har religiøse konnotasjoner og beskriver samfunnets oppfatning av det hellige:

For Weber var karisma en manifestasjon av det som et samfunn eller en gruppe vurderer som hellig og dermed som den ultimate kilden til autoritet. Karisma, makten av det hellige, enten det er definert som Jahve, Ordet, Allah, nazistenes «blod og jord» eller den amerikanske livsstilen, ligger bak sosiale organisasjoner og konseptualisering av autoritet som deres ultimate basis. [...] Makten som er utøvd legitimt av en med autoritet utledes fra makten i det hellige eller makten som ligger i kjernen av en gruppes overbevisning eller tro.

Webers (1971) tredje autoritetsform, legal-rasjonell autoritet, er sanksjonert gjennom lover og regler og formalisert gjennom konsensus. Den

legal-rasjonelle makten er dermed helt sentral i organisasjoner og blir hovedsaken i dette kapitlet. Som nevnt innledningsvis, kan makt være voldelig, tvingende og illegitim. Derimot er autoritet, i de involvertes vurdering, riktig utøvelse av makt. Legitim eller legal-rasjonell makt er avgjørende i organisasjoner siden den er betrodd personer eller posisjoner. Den kan nyanseres gjennom underkategoriene byråkratisk, basert på formelle ordninger, profesjonell/kunnskap/ekspertise fundert på faglig innsikt, samt demokratisk autoritet med kilde i de velgerne man representerer (Repstad, 1996, s. 45). Historisk ble legal-rasjonell autoritet forbundet med embetet man holdt. Applisert på kirken, har personer posisjoner gjennom lederstillinger og profesjoner hvor disse forventes å utøve legitim makt.

De tre hovedtypene autoritet kan knyttes henholdsvis til tradisjon, person eller posisjon. Som et eksempel fra kirkekonteksten utleder Carroll (1991) fire kilder til pastoral autoritet på grunnlag av Webers autoritetstypologi. Tabell 8.1 viser hvordan ulike autoritetsformer kombineres og forsterker bærerens samlede autoritet.

**Tabell 8.1.** Pastorale autoritetsformer (Carroll, 1991, s. 57)

	<b>Offisiell autoritet</b>	<b>Personlig autoritet</b>
<i>Representasjon av det hellige</i>	Sakramental/prestlig (ordinasjon)	Personlig fromhet
<i>Ekspertise</i>	Formell kompetanse (embetseksamen)	Demonstrert kompetanse

Den offisielle autoriteten har et tradisjonelt og legal-rasjonelt grunnlag, mens den personlige hviler på karisma og dyktighet. Carroll poengterer at vår antiautoritære tid etterspør og stiller krav til de med lederansvar i kirken. Dokumentert kompetanse må også kunne anvendes, slik at det bygges bro mellom teori og praksis. Videre må personlig åndelighet være i samsvar med det som ble uttrykt i vigslingen. Med andre ord er det sammenhengen mellom person og profesjon som gir en autentisitet som er troverdig og tillitvekkende. Det er først da autoritet gis.

Denne weberianske arven i ledelses- og organisasjonsfaget forbinder autoritet med stabilitet (Kahn & Kram, 1994). Forstått som legitim makt, er autoritet hevdet å være grunnlaget til organisasjoner som en enhetlig

kraft (Taylor & Van Every, 2014). Legal-rasjonell autoritet skaper integrasjon, forutsigbarhet og orden. Autoritet oppfattes å være riktig, siden den samsvarer med eksisterende og aksepterte strukturer og kulturer. Autoritet er en form for innflytelse som kjennetegnes av å være i samsvar med etablerte roller og regler, praksiser og tro. Som Carrolls (1991) typologi viser, hviler prestens autoritet både på ordinasjon og på utdannelsen. Denne autoritetsformen er legal i betydning i samsvarende med loven, altså legitimert formelt og eksplisitt. Autoritet henger tett sammen med gitte rettigheter, ofte i sammenheng med å utøve roller, for eksempel å ha en formell lederstilling. Disse rettighetene er legitimerte med konsensusbeslutninger. I arbeidsorganisasjoner vil noen medlemmer nødvendigvis ha roller med autoritet. Autoritet er en legitim base for å utøve makt og påvirke andre. Ifølge den amerikanske sosiologen Richard Sennett (1980) impliserer utøvelsen av autoritet en agent som handler på vegne av et kollektiv. Det innebærer at noen samtykker i å bli ledet, og at miljøet opprettholder denne interaksjonen. Carrolls typologi belyser hvordan presters personlige fromhet og demonstrerte kompetanse bygger opp under deres karismatiske autoritet. Denne forståelsen betyr at autoritet utfoldes i praksiser. Ikke alle organisasjoner er byråkratier i den weberianske betydningen. Autoritet er dermed noe som forhandles i det nye arbeidslivet, som er preget av flattere hierarkier med minkende eksplisitt og lineær utøvelse av autoritet (Gee et al., 1996). Det indikerer at tradisjonell, inkludert religiøs, autoritet er svekket i dagens samfunn (Repstad, 2020, s. 143).

Den britiske sosiologen Steven Lukes (1974) gir en annen kategorisering av makt. Han skjeler mellom tre former for makt. Først, makt til å ta *beslutninger*. Dette kan være fordeling av ressurser av ulike slag: økonomisk, tidsmessig eller symbolsk. Det ligner Webers legal-rasjonelle autoritet og henger sammen med hvem har myndighet over hva i organisasjonsstrukturen, og lar seg besvare gjennom spørsmål som: «Hvem deltar i beslutningsprosesser?» «Hvem vinner beslutningene?» Lukes påpeker dernest makt som *ikke-beslutning*, hvor man blokkerer for at en sak kommer opp til vedtak. Dette er en slags definisjonsmakt eller dagsordensmakt om hva som er akseptert å snakke om. Her kan man spørre maktkritiske spørsmål, som: «Hvem kontrollerer beslutningsprosessene?»

«Hvilke saker tas det ikke beslutning om?» «Hvem tjener på at saker ikke tas opp?» For det tredje påvirker ideologisk makt ifølge Lukes (1974) mennesker på det indre planet. Her inngår også *empowerment*, å myndiggjøre andre. Eksempelvis kan makt utøves ved å myndiggjøre andre til å foreta egne valg; *power to*. Dessuten kan man sammen med andre sette ord på, analysere og gi retning i fellesskap; *power with* (Kearsley, 2008). Denne distinksjonen er drøftet i en artikkel om makt og diakoni (Askeland & Kleiven, 2016) som tar til orde for en maktkritisk og normativ *empowerment* i kirkelig lederskap. Men ideologisk makt, inkludert *empowerment*, kan innebære manipulasjon. Ideologisk makt er forbundet med normativ kontroll; hvordan medlemmer skal tenke om seg selv og sitt arbeid (Barley & Kunda, 1992). Denne makttypen vektlegger meningsdannelse, og involverer spørsmål som: «Hvem formulerer fellesskapets virkelighetsoppfatning og verdier?» «Hvem skaper oppslutning rundt felles situasjonsforståelse og mål?»

Autoritetsmønstre i menigheter er i liten grad studert i Norge. Et unntak er diakoniprofessor Tormod Kleivens (2019) casestudie i to menigheter om kjennetegn ved utøvelsen av legitim og legitimert maktutøvelse i stab og råd. Kleiven studerte fenomenet i stabsmøter og menighetsrådsmøter ved å legge vekt på grad av muntlig interaksjon med andre deltakere, forvaltning av formelle og uformelle roller, andres responser på utspill samt personlige egenskaper og kompetanse. Han påviser at alle deltakerne har mulighet til å utøve autoritet, noe særlig de med formelle lederroller gjorde; sokneprest, daglig leder og menighetsrådsleder. Likevel er utøvelse av autoritet tillitsavhengig. Det forventes

at man har noe å komme med som tjener formål og fellesskap [...]. Legitim autoritet gir stor makt til å gi eller begrense andres rom til å utøve autoritet, men vil dermed sannsynligvis redusere tilliten og i neste omgang autoritetspotensialet til vedkommende. (Kleiven, 2019, s. 17)

Menighetsrådet som styringsorgan er studert under overskriften «stort ansvar, liten myndighet» (Sirris, 2021b) (se kapittel 4). Mens menighetsrådene formelt har en betydelig autoritet, begrenses handlingsrommet deres blant annet av profesjonene som er der i det daglige og i høy grad kontrollerer eget arbeid.

## Strukturkraft og autoritet

Men kraft er ikke bare knyttet til personer eller posisjoner. Kraft blir institusjonalisert ved å knyttes til forutsigbare ordninger og former. Den andre kraft-tradisjonen er mer aktørløs og knyttes til strukturer. Makten sitter i veggene. Kraft er ikke bare noe andre har, og som man blir utsatt for. Man deltar selv i et maktspill og gir delvis avkall på egen råderett. Sennett (1980) knytter autoritet til et miljø som opprettholder samhandling gjennom spilleregler. I flate hierarkier blir autoritet et forhandlingstema. Det holder ikke at en person er *in authority*, man må også være *an authority*. Med andre ord må autoritet anerkjennes. Når autoriteten trues, oppgraderes og forsterkes den. Det betyr at kraft ikke bare er posisjonskraft eller personkraft, men noe flytende som blir forhandlet mellom mennesker der og da. Kraftformer handler grunnleggende om å kontrollere noe andre er interessert i. Det angår både fysisk og psykisk ubehag og ressurser på ulike måter, eller definisjonskraft og spilleregler.

Både religiøse og andre trosbaserte organisasjoner er normative og bruker symbolske kontrollmidler, ifølge den amerikanske sosiologen Amitai Etzioni (1975). Mennesker slutter seg til bestemte verdier og tro ut fra en normativ overbevisning. De nordiske folkekirkene har hatt en overlappende autoritet mellom stat og kirke. Det er altså sammenfall mellom religion og organisasjon (Sirris et al., 2021c). Dette utgjør grunnlaget for religionssosiologen Mark Chaves (1993, s. 148), som skriver: «Hjertet i religiøse organisasjoner er ikke religion, men religiøs autoritet.» Det samsvarer med Carrolls (1991) understreking av hvordan kirkelige og klerikale autoritetsmønstre er i bevegelse.

I Norge de siste tiårene har kirkereformer brakt med seg managerialisme som ledelsesideal (Byrkjeflot, 1997; Døving et al., 2016). Importeringen til styringslogikk har gått fra privat via offentlig sektor til Den norske kirke. Styrket ledelse og arbeidsgiveransvar styrker rettigheter og ansvar for både ledere og ansatte (Sirris, 2019c). Kirkeansatte har religiøse, profesjonelle og yrkesmessige verdier. Arbeidsstedet blir et hybridisert møtested for disse verdiene som er mer eller mindre utfordret. «Organisasjonsgjøring» av kirken kan lede til intern sekularisering siden ledelsesstrukturen reduserer religiøs autoritet og utvikler seg som en samfunnsorganisasjon som søker etter ikke-religiøse maler og

strukturer (Chaves, 1993). Dette kan indikere at religiøse organisasjoner sekulariseres innenfra, noe som markeres med utviklingen av at religiøs autoritet blir mindre viktig. Forskning viser at kirkeledere er urolige over hvordan de kan integrere en styringslogikk og nye autoritetsmønstre (Sirris, 2018a, 2019c).

I normative organisasjoner, som kirken, kan ansatte kontrolleres gjennom sin dedikasjon. Denne innflytelsen er en mykere maktform. Den ligner filosofen Michel Foucaults (1988) selvteknologi hvor personer bekrefter og transformerer seg selv ut fra andres forventninger. Når det skjer innside-påvirkning, er det mindre behov for ordrer. Man kan jo påvirke gjennom verdier og overbevisninger som den andre allerede har. Foucault (1999, s. 104) skriver:

Makten er overalt. Det skyldes ikke at den omfatter alt, det skyldes at den kommer alle steder fra [...] Makten er ikke en institusjon, og den er ikke struktur, den er ikke en bestemt styrke som bestemte personer skulle være utstyrt med: Den er navnet man setter på en kompleks strategisk situasjon i et gitt samfunn.

Makt inngår ifølge Foucault (1999) i ethvert samspill, og maktutøvelse er ikke et valg. Det avgjørende er hvordan makt brukes, siden det inngår i mellommenneskelig dynamikk og i strukturer. Maktutøvelsen bør sees i et kritisk lys for å se hvordan den virker og for hvem.

Repstad (2020) gir noen eksempler på makt, kjønn og kirke i en intervjustudie av 17 kvinnelige kirkeledere i Norge fra 1996. Lederne opplevde forskjell i hvilke typer saker mannlige og kvinnelige medlemmer i råd og utvalg frontet. Kvinnene var opptatt av lokale saker for barn og oppvekst, mens menn tok forvaltningssaker. Kvinnene måtte selv initiere at likestillingssaker kom på dagsorden:

Et mindretall pekte likevel på at de hadde opplevd hersketeknikker som å bli usynliggjort og avbrutt av menn. En annen variant var når menn stadig refererte til og bekreftet hva andre menn nettopp hadde sagt, mens de sjelden kommenterte kvinners innlegg. Flere pekte på at en viss paternalistisk velvilje fra eldre menn kunne være vanskelig å håndtere, selv om noen av dem valgte å ta det med godt humør. «De klapper deg på skulderen og etablerer ganske subtile maktrelasjoner», sa en. Så var det noen som påpekte at sentrale mannlige ledere ofte søkte tett sammen i pausene og ved måltidene. (Repstad, 2020, s. 105–106)

Ulike typer makt og autoritetsformer opptrer gjerne samtidig. Som sitatet viser kan de fremmes gjennom handling, men ofte uttrykkes makt

gjennom diskurser. I denne sammenhengen betegner det måter man snakker om profesjon eller ledelse i organisasjoner.

## Makt i profesjonsorganisasjoner

Organisasjoner er systemer for samhandling og måloppnåelse. Om Webers autoritetsformer kan man si: Så blir de stående disse tre, men størst blant dem er legal-rasjonell makt. Den er en nøkkel i organisasjoner, ledelse og profesjoner. Den forbindes med stabilitet som en enhetlig kraft som skaper integrasjon, forutsigbarhet og orden. Ofte knyttes den til roller, som formell leder og arbeidstaker som er nøye regulert i dagens arbeidsliv. Makt er noe man har i relasjon til andre, og elementer av makt inngår i alle relasjoner. Makt er en forutsetning for virksomheten i en organisasjon og organisasjonsstrukturer gjenspeiler formelle maktstrukturer.

## Ledelse og makt

Å lede er å påvirke, og ledelse er å utøve makt. Den amerikanske ledelsesforskeren Gary Yukl (2013, s. 18) skriver i boken *Leadership in Organizations*: «Ledelse er en prosess hvor intensjonell innflytelse blir utøvd over mennesker for å veilede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon.» Ledelse er rotfestet i autoritet og en legitim rett til å påvirke og bestemme avhenger ikke bare av titler, men i autentisk å oversette formålet ved organisasjonen (Taylor & Van Every, 2014, s. 27). Ledelse er dermed lokalisert i kampen om å finne mening i situasjoner – hvilke og hvem sine ideer som får tilslutning og preger arbeidet. Det ligger mye makt i meningsdanning: «Den viktigste oppgaven i ledelse er ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre.» (Arnulf, 2012, s. 32). Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2019, s. 182) poengterer det samme: «Makt er mest effektiv når den kan forme folks oppfatninger og preferanser [...] og skape en felles oppfatning av situasjonen og hva som er godt og dårlig.» Det betyr at ledelse hviler og trekker veksler både på legal-rasjonell autoritet og på ideologisk makt. Videre har

ledere ulike maktressurser: Ved tvang eller trusler om tvang innehar lederen fysiske, posisjonsmessige og tallmessige sanksjonsmuligheter som gir grunnlag for å få sin vilje i gjennom. Ved å kontrollere goder som andre har behov for, oppnås innflytelse i samme grad som den andre er forhindret fra tilgang på godene. Mye organisatorisk makt er institusjonalisert, i betydningen at den har faste former eller etablerte mønstre innflytelse i prosedyrer, regelverk og strukturer.

## Profesjoner og makt

Beskrivelsene i kapittel 3 av profesjonskjennetegnene, er grunnlaget for å forstå profesjonenes makt. Profesjonskjennetegnene i seg selv uttrykker ulike maktaspekter. Kort gjengitt husker vi at profesjonene utfører eksperttjenester basert på teoretisk kunnskap ervervet gjennom spesialisert utdanning. Det er en kollegial organisasjonsform preget av individuell autonomi. Først er profesjoner politisk konstituerte yrker siden de ivaretar et samfunnsoppdrag. Kontrollen over et virksomhetsområde, kaller Abbott (1988) juridiksjon. Autoritet er delegert gjennom arbeidsoppgaver. Derneft er profesjoner monopolordninger. Det er ekskluderende yrkesgrupper som lukker for andre. For det tredje har profesjonene autonomi i arbeidsutførelsen. Det betyr at de delvis gir sine retningslinjer og faglige standarder. Dessuten skjer også intern kontroll over arbeidet gjennom profesjonelle sammenslutninger, som fagforeninger, samt etiske retningslinjer. Men profesjonenes selvkontroll utelukker ikke en ekstern kontroll som skjer gjennom sertifisering og adgang til oppgavene, samt tilsyn. Men dette byr på utfordringer idet profesjonene i sin praksis yter tjenester i direkte møte med klienter og brukere og løser ulike typer praktiske problemer som fører til endring hos dem. I et mer eller mindre lukket rom, i hvert fall for lederen, anvendes systematisk kunnskap på enkelttilfeller i form av skjønnsutøvelse.

Derfor har det vært et gjentakende tema hvordan organisasjoner, ledere og samfunn kan kontrollere profesjoner. Dette kalles «den demokratiske rettsstatens sorte hull» og «organisasjoners blinde flekk» (Svensson & Karlsson, 2008, s. 24). Fra 1960-tallet ble maktperspektiver sentrale i profesjonsstudier. Fenomenet profesjon ble ansett for å omhandle



yrkesgruppers måter å sikre seg makt og posisjoner. Profesjon og ledelse er to sterke og sameksisterende krefter innad i organisasjoner. Begge har interesser og makt, og er potensielt motstridende. Kan de kombineres?

## Organisatorisk profesjonalisme

Ifølge Evetts (2010) har det de siste tiårene vært en overgang fra yrkesbasert til organisatorisk profesjonalisme (se kapittel 3). Det innebærer at profesjonsutøvere blir stadig mer integrert i organisasjonen gjennom styrket lojalitet og identifikasjon med organisasjonens mål og verdier. Utviklingen betyr at profesjon og organisasjon ikke utgjør en dikotomi eller er gjensidig utelukkende. Profesjonsutøvere er blitt mindre orientert mot sine profesjonelle kolleger på tvers av organisasjoner, ifølge Evetts (2010). Overført til kirken, kan vi spørre: Hva er de som jobber som kateket i en menighet, først og fremst? Kateketer, undervisere, trosopp-lærere – eller kirkeansatte? Overgangen fra yrkesbasert til organisatorisk profesjonalisme henger sammen med en annen utvikling: Organisasjoner blir tydeligere, mer profilerte enheter og mer like hverandre (Bromley & Meyer, 2017). Man jobber ikke bare som prest eller som sykepleier, men man jobber i Ris menighet eller på Diakonhjemmet sykehus. Identiteten har sin kilde ikke bare i profesjon, men fra arbeidssted og organisasjon. Dette kan også belyse deprofesjonalisering.

Videre er det slik at profesjonelt arbeid endrer seg også gjennom nye jobbkrav, stillingsbeskrivelser og instruksjoner. Rammebetingelser endres, og nye teknologier former profesjonelt arbeid og jurisdiksjonen profesjoner imellom. Noordegraaf (2015) understreker at når profesjonsutøveres spesialiseringer øker, øker samtidig behovet for koordinering. Viktige stikkord blir samarbeid, oppgaveavklaring, helhet, sammenheng og utvikling av felles verdier og mål. Moderne organisasjoner, inkludert kirken, ivaretar stadig flere funksjoner for store målgrupper (Bromley & Meyer, 2017). Organisasjonene utfordres dermed på sammenheng, interaksjon og fleksibilitet. Det blir flere interessenter som har meninger både om profesjon, ledelse og organisasjoner. Et eldre stereotypisk bilde forbinder profesjoner med altruisme, mens ledere tilpasser seg endrede krav og ikke er særlig opptatt av kvalitetskrav.

Men det er ikke lenger slik at profesjonene alene står for kvalitet, mens lederne understreker effektivitet. I stedet, ifølge Noordegraf (2015), må både ledere og profesjoner samles om *effektiv kvalitet*. Effektiv kvalitet må videre oppfattes som legitim, både innenfor og utenfor organisasjonen. Her ligger forholdene til rette for hybridisering, eller nye kombinasjoner av profesjon og ledelse.

## Et maktlandskap i endring

I et maktperspektiv innebærer utviklingen at autoritet har forskjøvet seg fra profesjon til organisasjon. *New public management*-reformene base- res på legal-rasjonell og hierarkisk autoritet (Evetts, 2010; Noordegraaf, 2015). Utviklingen skjer gjennom sterkere styring. Men selv om ramme- betingelser er styrt, kan profesjonsutøvere fortsatt oppleve stor autonomi i sin yrkespraksis (Mastekaasa, 2011). Reformen er basert på intensjoner om endring. NPM styrket ledelseslinjen og desentraliserte ledelse til enhets- nivå med innføring av systemer, standarder og prosedyrer, rapportering, insentiver, retningslinjer og tilsyn. Dermed ansvarliggjøres profesjonene av ledere og styrende organer.

Diskursen som preger både ledere og profesjoner, ifølge de svenske pro- fesjonsforskerne Lennart Svennson og Anette Karlsson (2008), er overgan- gen fra å ta ansvar til å bli stilt til ansvar; fra *responsibility* til *accountability*. *Responsibility* som ansvar fordrer tilsvarevne og aktørskap og baseres mer på en tillitsrelasjon. Profesjonell autonomi ble nytolket som *accountability* med vekt på gjennomsiktighet, evaluering og lederprioriteringer, noe som kan tolkes som en viss mistillit (Numerato et al., 2012). *Accountancy* betyr regnskap, og innebærer en mer nøyaktig redegjørelse for bruk av ressur- ser i form av dokumentasjon. *Accountability* er i høyere grad uttrykk for kontroll, ettersyn, kalkulering og regnskap. Profesjoner må redegjøre for arbeidsgivere og klienter. I menighetene ble både planlegging og rappor- tering sentralt gjennom trosopplæringsreformen. Også i gudstjenestere- formen krever lokal utforming av planer godkjenning av bispedømmet (Schmidt, 2016). Utviklingen er beskrevet som en overgang til nytteetikk, bort fra profesjonenes pliktetikk. *Accountability*-diskursen former både organisatoriske og personlige identiteter. Personer må identifisere seg

og tenke om seg selv på en ny måte, gjennom å bruke nye ord og bilder. Organisatoriske mål overføres til individene.

## Makt som identitetsregulering

Det er mange diskurser som former identiteter. Den britiske sosiologen Zygmunt Bauman (1996, s. 25) hevder at identitet ikke lenger er kumulativ gjennom et livsløp: «Tiden er ikke lenger en elv, men en ansamling av dammer og vannpytter.» Vi former identitet med god hjelp av både temporal og geografisk mobilitet, og arbeidssonen og hjemmesonen flyter sammen. Identitet er selvforståelse, mens rolle er knyttet til ytre forventninger og posisjon (Stryker & Burke, 2000, s. 289). Hva menes med hybride roller og identiteter? Dette er en utvikling som har skjedd i flere profesjonelle kontekster når profesjonsutøvere blir ledere. Identitet er altså en viss sammenheng og stabilitet over tid i selvforståelse. Men også at identitet er noe dynamisk som kan utvikles, endres og påvirkes. Hybridisering gjelder også identiteter. Rekruttering og ytre regulering preger ansattes verdier og identiteter (Halford & Leonard, 1999). Ansatte skal formes i tråd med organisasjonens mål og prioriteringer. Internaliseringen finner sted gjennom sosialisering. Men samtidig skal moderne organisasjoner legge til rette for at ansatte blir mer av seg selv gjennom idealisering og selvrealisering. Ansatte skal følge sitt kall og finne arbeidet meningsfullt.

Jeg har allerede påpekt ideologisk makt og normativ kontroll. Dette er en påvirkning eller makt over folks verdier, tro og identiteter. Altså innsiden av mennesker, ikke som ytre regler. Organisasjoner med profesjoner og ledere erfarer en overgang fra strukturer, prosedyrer, mål, rapportering til delt mening, verdier, tro, idealer og symboler. Organisasjonsforskerne Mats Alvesson og Hugh Willmott (2002, s. 625) forstår identitetsregulering som organisatorisk kontroll over ansatte definert som «mer eller mindre tilsiktede effekter av sosial praksis på identitetskonstruksjon». Hensikten er at profesjonsutøvere skal utvikle selvbilder og orienteringer som samsvarer med organisasjonens mål. Når organisasjonen blir en kilde til identifikasjon, preger organisasjonsidentiteten profesjonsutøveres selvforståelse. Dette kanaliseres gjennom diskurser, for eksempel når managerialisme introduseres og legitimeres. Særskilte diskurser er nærværende,

men det er ikke sikkert de fester seg av den grunn. Hybridledere kan *invitere* ansatte til å integrere diskurser i sin selvforståelse, eksempelvis opplevelsen av et større «vi». Men dette vil forbli en invitasjon hvor profesjonsutøvere mer eller mindre kan identifisere seg med diskursen. Ledelse vokser til også å gjelde menneskers indre – håp, frykt, forventninger – mer enn bare ytre atferd. Ledelse er ingen nøytral virksomhet.

Alvesson og Willmott (2002) antyder fire ulike måter for identitetsregulering på ulike sosiale nivåer:

1. *Den ansatte blir definert*, eller implisert, gjennom referanser til andre. Hvis arbeidsgiver formidler sin oppfatning av hva det vil si å være diakon «her hos oss», vil det gjøre noe med diakonen. Man kan integrere eller gå inn i diskursen, eller gjøre motstand.
2. *Handlingsorientering* preges i vokabularet av motiver og verdier, fortellinger, som ansatte kan lage mening av i arbeidet, eksempelvis bruk av kallsbegrepet på arbeidet.
3. *Sosiale relasjoner* handler om tilhørighet og ulikhet – hva er det unike med vår organisasjon, vårt arbeidsfellesskap, dette stedet? Hva skiller oss fra andre?
4. *Setting* angår den større sosiale og organisatoriske kontekst, og spilleregler. Som når prester får høre om Den norske kirkes visjon – «Mer himmel på jord» – må de implisitt ta stilling.

Alvesson og Willmott (2002) påpeker sammenhenger mellom identitetsregulering, identitetsarbeid og selv-identitet. Uansett trigger påvirkning refleksjon om ens egen identitet. I kirkekonteksten er det funnet høy grad av identifikasjon med organisasjonen blant ansatte (Sirris, 2019b). Lederne rapporterte om dedikasjon og en høyere mening i jobben. Organisasjonens oppdrag var *deres* oppdrag. Mye ligger til rette for identitetsregulering – med tilslutning eller motstand som respons.

## Prestenes arbeidstidsavtale som case

Arbeidstidsavtalen, som også er omtalt i kapittel 7 (se også Sirris, 2019c), er et illustrerende eksempel på hvordan makt forhandles, og illustrerer

Alvesson og Willmotts (2002) mekanismer for identitetsregulering. Arbeidstidsavtalen for prester ble, som tidligere nevnt, innført i 2016, og regulerte presters arbeidstid til 35,5 timer i uka. 20 prosent arbeidstid ble ubundet, og brukes til faglig utvikling og studier. Det ble utviklet et data-verktøy hvor prester både planlegger arbeidstid og oppgaver i forkant, og rapporterer i etterkant. Det er prosten, prestenes nærmeste overordnende, som følger opp. Arbeidstidsavtalen må sees i sammenheng med organisasjonsutvikling av Den norske kirke. I protestantiske kirkesamfunn har ytre endringer utløst reformer, ifølge Askeland og Schmidt (2016). Indre omorganisering må dessuten sees i sammenheng med prosessen i retning selvstendig folkekirke, utvikling av organisatoriske trekk og demokratisering. Prostereformen i 2004 gjorde prostiet til tjenestedistrikt og skulle i tillegg sikre bedre arbeidsvilkår for prestene samt utjevn arbeidsbelastning. Presten skulle «være mer prest», het det. Profesjonene skulle konsentrere seg om kjernevirksomheten. Arbeidsgiveransvaret ble plassert hos prosten, altså nærmere profesjonsutøverne. Det synes som om reformene skulle tjene profesjonene.

Som tidligere nevnt ble arbeidstidsavtalen fortolket som en administrativ reform, men handlet også om strategi og omsorg for prester. Presteforeningene var aktive talspersoner for avtalen. Det er paradoksalt at profesjonene ønsker mer regulering, for å kunne skille arbeidstid fra fritid. Som flere av prestene sa: «Nå har vi fått det alle andre har.» Her bestod identitetsregulering i en noe fornyet definisjon av hva det vil si å være prest. Den nye prosedyren var dermed et oppdatert uttrykk for presteprofesjonen. For eksempel: I en prestesamling dro en prost historien om utviklingen fra embetsmenn til ansatte. Dette gav oversikt og kunnskap, og plasserte arbeidstidsavtalen i et historisk forløp. Etter ganske prosaisk informasjon om arbeidsrett, avsluttet prosten: «Gå i fred og tjen Herren med glede!» Dette er avslutningsordene i enhver gudstjeneste i Den norske kirke. Ordene ble tatt ut av kontekst, som en talemåte. De legitimerer at møtet om administrative ordninger, er del av prestenes kjernevirksomhet.

Et klassisk maktkritisk spørsmål, er *qui bono* – hvem vinner eller tjener? Det er flere som tjener på arbeidstidsavtalen. *Kirkeorganisasjonen* tjener på større likhet mellom kirkelige ansatte idet prestene fører arbeidstid

som de andre profesjonene. Dette kan forstås som et ledd i å forberede en felles arbeidsgiverlinje. Samtidig medfører ordningen større økonomiske utgifter, som tillegg på høytidsdager, og kvelds- og nattillegg. *Prostene* er tydelige på at de ikke ønsket avtalen. De må administrere mer. De får et konkret og formelt verktøy for å styre prestene. Mer arbeid for prostene, men også styrket kontroll – og makt. Avtalen viser at profesjonen beholder kontroll over sitt domene. Implementeringen forhandles ut fra faglige vurderinger. Prosten som hybridleder lytter til egen profesjon, men utfordrer den også. *Prestene* var bekymret for å få mindre prestearbeid og svekket sentring rundt kjerneoppgavene, mens mye menighetsarbeid måtte nedprioriteres. Profesjonen får mer fritid, noe mer lønn og mer forutsigbarhet. Det fordrer likevel at de må planlegge og rapportere – oppgaver som ikke er særlig populære. Hva med *menighetene* – som da tilsvarer «brukere»? De får mindre prestetid. Men samtidig er det jo andre profesjoner i sving og bidrar til å begrunne behovet for dem. Og på lengre sikt er kanskje dette et viktig virkemiddel for å spare prestene slik at de varer lenge, og at kirken har tilstrekkelig antall prester.

Tilbake til spørsmålet; hvem tjener? Som det fremgår av drøftingen, finnes ingen klare vinnere eller tapere i dette casen. Alle gir og får noe. Det er tankevekkende at profesjonen selv søker mer regulering. Det betyr styrking av legal-rasjonell autoritet. Arbeidstidsavtalen begrunnes i profesjonens interesse, ikke menighetens. Selvsagt var det ulike meninger internt i profesjonen. Noen viste motstand gjennom manglende vilje til å føre timeregnskap, eller gjør det pro forma og fortsetter sin vante praksis. Noen proster er også negative til den nye diskursen. Men selve arbeidstidsavtalen som sådan har legal-rasjonell autoritet. Jeg mener den også er et stykke identitetsregulering. Den medvirker til å skape institusjonell endring av profesjonen. Den kan også endre oppfatning av hva som er i profesjonens egen interesse – kanskje mer enn aktørene er klar over eller ønsker.

## Innsikter og implikasjoner

La oss vende tilbake til kapitlets start, eller takeoff. Eksempelen *Challenger* utfordrer organisasjoner og deres praksiser (Davis, 1991) når det gjelder kombinasjonen av profesjoners makt og ledes makt. Jeg har i dette

kapitlet sett på ledelse og profesjoner i et maktperspektiv. Det har gitt innblikk i ulike scenarioer hvor profesjon og ledelse møter hverandre. Det er en viktig lederoppgave å tilrettelegge for at ulike interesser i organisasjonen snakker sammen og finner en tjenlig balanse mellom tillit og kontroll. Jeg avslutter drøftingen i fire punkter som også gir utfordringer i en kirkelig kontekst.

1. *Organisasjoner, ledelse og profesjoner er både subjekt og objekt for makt, hvilket fordrer gjennomsiktighet og accountability*

Mitt utgangspunkt er nettopp bevisstheten om og erkjennelsen av at organisering impliserer makt – enten det kommer til uttrykk gjennom ledelse eller profesjoner. Profesjoner er subjekt, men i et maktperspektiv også et objekt. Profesjoner styrer og blir styrt, påvirker og blir påvirket, regulerer og blir regulert, kontrollerer og blir kontrollert. Denne vekselvirkningen følger av å jobbe noenlunde autonomt innenfor en arbeidsorganisasjon med en ledelse over seg (Svennson & Karlsson, 2008). Makt er ikke en tredje størrelse, men en dimensjon ved begge parter som utspiller seg i møtet. Makten har mange ansikter, og det gjør det krevende å identifisere den. Makt er ikke bare noe den andre har. Ideologisk makt kommer blant annet til uttrykk gjennom pågående identitetsregulering (Alvesson & Willmott, 2002). Det er viktig å være bevisst makt-dimensjonen, ellers ligger manipulering eller indoktrinering som en mulighet (Foucault, 1999). Maktutøvelse uten synlig eksplisitt motstand, eller at ingen tar til motmæle og målbærer motforestillinger, kan indikere maktmisbruk. Asymmetri eller blind hengivelse kan resultere i taushet eller tilbaketrekning. Det er for enkelt å forstå alt som et maktspill. Men mye står på spill, og det er makt involvert. Her er det også en etisk fordring som stiger frem av *accountability*-diskursen, men den utfordringen handler ikke om kalkulering eller nytte. Det handler om å gjøre makt transparent. Som verdi er det naturlig både i trosbaserte helseorganisasjoner og i religiøse organisasjoner (Chaves, 1993). Et kritisk spørsmål er nødvendig: Hvor er makten, og hvordan brukes den? Makt har også en positiv funksjon når den myndiggjør gjennom *empowerment*. Kleiven

(2019, s. 17) konkluderer i sin studie av norske menighetsstaber at legal-rasjonell autoritet gir en overmaktsposisjon: «Autoritetsutøvelsens legitimitet innebærer å forvalte denne posisjonen slik at de øvrige gis autoritet til å være deltagere i avklarings- og beslutningsprosesser («power with».)» I en kirkelig kontekst er det også viktig for ledere og profesjonsutøvere å utvikle lydhørhet for maktkritikk og initiere gjensidige dialoger (Askeland & Kleiven, 2016).

2. *Makt er sjelden et nullsumspill med vinnere og tapere, og hybridledere er et kompromiss*

Arbeidstidsavtalen viser at makt skjer gjennom stadige forhandlinger og i beste tilfelle synergi. For å samarbeide med folk over tid, er et lavt konfliktnivå tjenlig. Hybridledelse kan være en vinn-vinn-situasjon. Profesjoner har sterke interesser, og organisasjoner kan ha noe å tape hvis profesjonsutøvere ikke lenger går inn i formelle lederstillinger, som hybridledere (Noordegraaf, 2015). Mye står på spill for profesjonsutøvere med opplevelse av mening eller kall. Profesjonene er sikret innflytelse på flere nivåer. De forhandler både om identiteter og ressurser. Kapitlet har beskrevet profesjoners innflytelse gjennom hybridledere, som er et kompromiss mellom ledelse og profesjon. Organisasjoner kan holde seg med en slik ordning, selv om ledelse i prinsippet er profesjonsnøytral. Som et institusjonelt arrangement, gir det profesjonsutøvere tilgang til lederstillinger. Men samtidig kan en ledergruppe samle et mangfold av ulike fag og perspektiver i møter hvor beslutninger tas. Ofte er det sameksistens og forhandlinger fremfor kollisjoner, monopol og motstand (Lukes, 1974).

3. *Styrket ledelsesnivå basert på legal-rasjonell og normativ makt; identitetsregulering er pågående og bør studeres i kontekst*

Utfallet av diskurser og utvikling de siste årene er at ledernivået generelt er styrket i organisasjoner. Det skjer gjennom Webers legal-rasjonelle autoritet. I arbeidstidsavtalen som case fant jeg identitetsregulering. Jeg vil ikke erstatte maktbegrepet med forhandlinger. Men forskning viser at *forhandling* er et relevant begrep (Sirris, 2019b). Forhandling uttrykker at utfallet ikke er gitt, men utformes av partene i kontekst. Det gir metodiske



implikasjoner, i retning av studier av hvordan makt forhandles i situasjon og prosess.

4. *Gjennom hybridledelse vinner og taper profesjonen innflytelse – hybridledere kan trekke veksler på alle Webers autoritetsformer, men forpliktes på organisatorisk mandat*

Profesjoner som prester og leger har sterk tradisjonell autoritet. De som blir ledere kan trekke veksler på *alle* tre autoritetsformene (Weber, 1971). Hvordan skjer dette? Dersom profesjonene går inn for å bli ledere, sitter de med sterke kort på hånden. Men de blir også fanget av å være ledere gjennom forpliktelse på det organisatoriske mandat, hvilket betyr at den formelle maktbasen styrkes. I tillegg ligger forholdene til rette for ideologisk makt (Etzioni, 1975). Det er fordi vår tid forventer at ledere skal ha karisma, «coache» og være gode på relasjoner (Sveningsson & Alvesson, 2016). Konsekvensen er mer og sterkere identitetsregulering.

Hvem tjener på det hele? Formuleringen indikerer at organisasjonslivet kan fortolkes som en maktkamp mellom ulike interesser. Den nordiske arbeidslivsmodellen er i seg selv en forhandlingsmodell, men samtidig er det styrkeforholdet, premissene og det institusjonelle rammeverk som vil være avgjørende for hvem kommer styrket eller svekket ut. Eksempelet *Challenger* betyr, som nevnt, ikke at stillingen er 1–0 mellom profesjon og ledelse. Kanskje er en slik inndeling i to lag ikke lenger helt gyldig, gitt hybridledere. Dette er ikke en kamp mellom to parter, men et samspill.

# «I går og i dag den samme, ja, til evig tid?» Innovasjonsarbeid, profesjoner og ledelse i menigheten

Profesjonene ivaretar sentrale oppgaver i menighetene. Kjernevirksomheten er feltet der menighetsarbeidet foregår. Det inkluderer en rekke mennesker og deres ressurser i tillegg til å trekke veksler på ulike typer profesjonelle kompetanser. Nærhet til praksis er et viktig utgangspunkt for å fremme innovasjon (Hoholm & Araujo, 2011, s. 934). De kirkelige profesjonene er posisjonert for å drive hverdagsinnovasjon. Videre kan profesjonene videreutvikle sitt kunnskapsgrunnlag. De kan utvikle faget og ny viten, utfordre eksisterende og innforstått kunnskap, men kan også hindre innovasjonsarbeid – som jeg bruker som et samlebegrep for aktiviteter, forhold og faktorer som leder til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 7).

Dette kapitlet tematiserer innovasjon i kirkelig kontekst og gir perspektiver på endring og utvikling. Jeg ser nærmere på hva som preger innovasjon og hvordan innovasjonsarbeid kan ledes i menigheten. Innledningsvis presenterer jeg innovasjon i kirkekonteksten og drøfter kirkens endringskapasitet. Jeg vektlegger at innovasjon er en prosessuell arbeidsmåte fremfor et produkt. Deretter klargjør jeg innovasjonsbegrepet i lys av tre endringskonsepter: organisasjonsutvikling, strategi og endringsledelse. Avslutningsvis viser jeg gjennom en case hvordan innovasjon kan være en interaktiv arbeidsprosess som fornyer og utvikler menigheten. Gitt menighetens egenart argumenterer jeg for hvordan innovasjonsarbeid som arbeidsform kan være fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig.

## Hva er innovasjon?

2020 og 2021 vil bli husket på grunn av koronavirus og pandemi. Smittevern-tiltakene medførte tidvis nedstengning av samfunnet. Gudstjenester måtte avlyses og kirker stenges i et omfang vi aldri tidligere har sett. Situasjonen krevde nytenkning siden mennesker heller ikke kunne samles i menigheten. Det oppstod dermed et behov for å finne nye løsninger og iverksette dem i praksis. Kirkens arbeid ble omstilt, men opprettholdt. Som en innovasjon tok menighetene i bruk digitale plattformer og sosiale medier i større omfang og på nye måter enn tidligere. Dette innovasjonsarbeidet bestod av mange ulike lokale responser som i liten grad var sentralstyrt. Grunnet nye behov måtte kirkeansatte lære seg ferdigheter underveis. *Input*-siden viser til innovasjonens kilder og hva som muliggjorde innovativt arbeid. Ansatte kombinerte kompetanser og teknologi som allerede fantes, men som resulterte i noe nytt, nemlig innovasjonens utfall, *output*-siden. På lengre sikt kan erfaringene fra koronatiden og håndteringen av utfordringer styrke innovasjonskompetansen i kirken. En slik kompetanse innebærer økt kunnskap om innovasjon og deling gjennom kommunikasjon med andre.

Det reformatoriske slagordet fastslår at kirken alltid har fornyet seg; *ecclesia semper reformanda est*. Kirkeloven § 1 gjenspeiler et slikt kontinuerlig fornyingsarbeid: «Formålet med loven er å legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke i Norge.» Når omgivelsene rundt organisasjoner endres, utfordres ledere og medlemmer til å tilpasse seg endringene og ta grep for å utvikle organisasjonen i ønsket retning (Sirris, 2018b). Det finnes en rekke ulike utviklingskonsepter hvor kjernen er å fortolke og artikulere kirkens oppdrag og rolle i et endret samfunn (Birkedal et al., 2012; Birkedal & Sirris, 2018).

Å være innovativ, innebærer å være nyskapende. *Innovare* betyr å fornye eller lage noe nytt, mens *novus* betyr ny. Innovasjon betyr fornyelse gjennom forandring. Ordet er positivt ladet og inneholder en normativ forventning om forbedring. Innovasjonsbegrepet florerer, og det er ikke alltid klart hva det rommer. Norges forskningsråd (2018, s. 2) definerer innovasjon som «nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjons- og styringsformer eller konsepter som tas i bruk for å

oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte». Innovasjonsforskerne Tone Merethe Aasen og Oscar Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 38) definerer begrepet slik:

Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever. (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ)

Innovasjon kan populært forstås gjennom de tre ordene *nytt*, *nyttig* og *nyttiggjort* (Fuglsang, 2010). Disse bidrar til å konkretisere hva innovasjon faktisk kan innebære, fremfor å henspille på noe grensesprengende eller magisk. Det første påpeker kreativitet og noe reelt *nytt* i form av et resultat. Mye som kalles innovasjon er imitasjon eller overføring av noe til en ny kontekst. Det finnes færre eksempler på virkelig nyskapende aktivitet. Endringen kan dermed oppfattes og beskrives og har en referent, i betydningen at innovasjon er *ny for noen*. *Nyttig* henviser til nytteverdien, sosialt eller økonomisk, og forbedringskraften. Innovasjon er dermed verdiskaping og fremgang på grunnlag av nye ideer og ny kunnskap. Det tredje kriteriet, *nyttiggjort*, er at innovasjonen er implementert og tatt i praktisk bruk. Det er ikke nok med en god ide, den skal også gjennomføres og iverksettes. En innovasjon må derfor settes ut i livet og medføre et brudd, men gjerne trinnvis og i en viss kontinuitet med den tidligere tilstanden. Like fullt kan innovasjon innebære å kopiere, oversette eller tilpasse løsninger som er utviklet andre steder, men ikke før vært i en gitt kontekst. Det er altså kontekstuelt betinget hvorvidt noe kan regnes som innovasjon eller ikke. Grunnleggende innebærer innovasjon utvikling og praktisk realisering av nye og kreative løsninger som «forstyrrer» den gjeldende kunnskap og praksis i en lokal kontekst.

Innovasjon betegner sammenhengen mellom ide og implementering ved at ny kunnskap utvikles gjennom løsning av konkrete og helhetlige problemer i sin naturlige kontekst. Mye fornyelse i kirken kalles ikke innovasjon, men har fått andre navn og kommet i form av tiltak, forsøk, reformer eller omorganisering. Det er skrevet lite om innovasjon på det kirkelige praksisfeltet. Et unntak er en artikkel som drøfter kirkeledere som utøver transformasjonsledelse og kobler dette med idealet

om innovativ atferd hos ansatte (Løvaas et al., 2020). Studien vektlegger at lederes og ansattes innovasjonskapasitet styrkes gjennom kreativitet, autonomi og et støttende miljø. En årsak til at innovasjon er lite beskrevet i kirkelig kontekst, er at begrepet er importert fra andre samfunnsområder. Innovasjon er et velkjent begrep i privat sektor, hvor det knyttes til entreprenørskap, kreativitet, verdiskaping og nye tenkemåter. Her styrker innovasjon konkurranseevnen og bidrar til at organisasjoner kan tilpasse seg og etablere seg i markedet. Innovasjon er også blitt et aktuelt ord i offentlig sektor hvor det fremstår som romslig og noe uklart (Willumsen & Ødegård, 2015). Her har innovasjon vært et svar på knappe ressurser og behovet for å arbeide smartere og mer effektivt. Det er en respons på økonomiske og samfunnsmessige utfordringer som utløser behov for nytenkning. Innovasjon kan motiveres av og knyttes til bærekraft og samfunnsansvar hvor sosiale og miljømessige hensyn som helse, velferd og sikkerhet ivaretas i organisasjonens daglige drift (Aasen & Amundsen, 2015, s. 41). I motsetning til privat sektor, er det offentlige og kirken bundet av å løse særskilte oppgaver og kan ikke forlate «markedet».

## En innovasjonscase

I presentasjon av innovasjon og drøftingen av dette begrepet i menighetskonteksten, gjør jeg bruk av en menighet som gjennomgående illustrerende case. Casen baserer seg på informasjon fra dybdeintervjuer med seks menighetsrådsledere gjennomført i 2021 (Sirris, 2021) og en intervjuundersøkelse i 2018 av ti menighetsrådsledere, kirkeverger og sokneprester (Sirris, 2018b). Intervjuundersøkelsene tok for seg lederroller i menigheten, strategisk arbeid og samhandling med ansatte, internt i menighetsrådet og med fellesrådet. Intervjuene inneholder flere perspektiver på innovasjonsarbeid som jeg har satt sammen til en fortelling. Data har dermed bakgrunn i flere menigheter, og casen kan ikke spores tilbake til en særskilt menighet. Casen gjelder ikke innovasjon som utløses av en krise, men som inngår i kontinuerlig menighetsarbeid.

*Casebeskrivelse – del 1: Det er valgt nytt menighetsråd i en norsk bygd. Menigheten har et tradisjonelt kirkebygg og en moderne arbeidskirke. Det er jevnt og godt arbeid på de fleste virksomhetsområdene, og ingen store*

*utfordringer. Men kirkegjengerne er aldrende og oppslutningen om arrangementer synker. Virksomheten går i egne spor med få tegn til fornyelse. Stabsmøtene består av runden med informasjonsutveksling, men i liten grad evaluering og valuering. Noen ønsker refleksjon over helheten, ikke bare informasjonsutveksling om delene. Menigheten preges av sektorisering med få møtesteder mellom ulike grupper. Det har hittil vært lite dialog mellom ansatte og menighetsråd. Menighetsrådet ønsker derfor økt fokus på frivillighet og bedre samspill mellom råd, ansatte og frivillige.*

## Kirkens endringskapasitet

Som andre religiøse organisasjoner står casemenigheten i spenningen mellom stabilitet og endring, det bestandige og det omskiftelige. På den ene siden kjennetegnes kirken av lang historie, evige og universelle sannheter, og vern om overlevering og tradisjoner. På den andre siden viser kirkehistorien og relasjonene mellom ulike kirkesamfunn at kirken finner sitt uttrykk i samspill med tid og sted (Hegstad, 2009). Dette betyr at kirken, i likhet med teologien, er både tekstuell og kontekstuell. Menigheter er ikke upåvirket av miljøet de befinner seg i og endringene i samfunnet de er del av. Tilsvarende kan menigheter også prege sine nære omgivelser, som «lys og salt i verden», for å bruke en bibelsk metafor (Matt 5,13).

Tittelen på dette kapitlet, «i går og i dag den samme, ja, til evig tid», siterer Hebreerbrevet 13,8 hvor Kristus omtales som uforanderlig. Mens Kristus er den samme, har kirken derimot vært i endring og hatt forskjellige fremtredelsesformer til ulike tider og steder. Derfor må også kirkeledere forholde seg til endring. Spenningen mellom stabilitet og endring poengteres av Carroll (1991, s. 97): «Tjenesten henger sammen med et særlig ansvar for å sikre fellesskapets kristne identitet i stadig skiftende omstendigheter.» Carroll forstår kirkens hovedoppgave som å bevare, eller helst sikre, dens kristne identitet på måter som passer i ulike og endrede kontekster.

Organisasjonsfaget forutsetter at stabilitet, rutiner og forutsigbarhet er normaltstanden. Dette er kjennetegn på linjen som omtalt gjennom byråkrati og *management*. Like fullt er endring et sentralt begrep i ledelsesteorier. Endringer må noen ganger til for å kunne bevare og

utvikle en organisasjon. En grunnleggende forståelse av organisatorisk endring, er ifølge organisasjonsforskeren Dag Ingvar Jacobsen (2018, s. 17) at en «organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på to ulike tidspunkter». Endring kan altså avleses gjennom å sammenligne sentrale trekk som oppgaver, mennesker, teknologi eller strukturer over tid. Spenningen mellom stabilitet og endring kommer til uttrykk ved å sammenligne Den norske kirke nå med kirken slik den var for femti år siden. Det er flere iøynefallende endringer (Sirris et al., 2021). Statskirkeordningen har opphørt gjennom politiske vedtak og lovendringer. Demokratiseringen har kommet lenger gjennom at rådsstrukturen er bygget ut på alle nivåer med styrking av de sentralkirkelige organer. Det er betydelig flere heltidsstillinger, nye er opprettet, og presten er nå del av menighetsstaben. En rekke reformer har satt sitt preg på kirken og menighetsarbeidet. Selv om kirken har samme kjerneoppgaver som før, er arbeidsmåtene endret gjennom ny teknologi, utvikling i arbeidslivet, ny kunnskap – og innovasjon.

Kirken er en gammel og kompleks organisasjon. Noen organisasjonstyper er innrettet mot stabilitet og effektiv produksjon. Eksempelvis har byråkratiske og hierarkiske organisasjoner mindre plass for innovasjon (Bason, 2018). Andre er designet for endring og innovasjon. En tidlig distinksjon er mellom mekanistiske og organiske organisasjoner (Burns & Stalker, 1961). Den første typer kjennetegnes av stabilitet, rutiner, hierarki og klare roller med sine respektive oppgaver og spesialiseringer. I motsetning er den andre typen dynamisk ved at organisasjonen tilpasser seg og responderer raskt på omgivelsene. Det fordrer kreativitet, kontinuerlige tilpasninger og omfordeling av ansvar. Særlige kjennetegn er nettverk og horisontal kommunikasjon. Mintzberg (1979) videreutviklet denne kategoriseringen. Han anså store organisasjoner med høy alder å ha lavere endringskapasitet enn mindre og nyere organisasjoner med organiske trekk som samles i hva Mintzberg (1979) kaller *adhocratiet*. Noe som kjennetegner slike organisasjoner med stor endringskapasitet, er at medlemmene arbeider for organisasjonen som helhet. De har en sterk tilhørighet til arbeidet og svakt skille mellom arbeidsliv og fritid. *Adhocratiet* preges av sterk desentralisering, liten rutinisering, mer råd og vink enn ordre, horisontal kommunikasjon, og mye ad hoc-beslutninger. Slike

organisasjoner vektlegger også kontakt med eksterne aktører. Disse trekene passer delvis på menigheter som knapt kan sies å ha en særlig hierarkisk struktur. Det gjør menighetene potensielt innovasjonsdyktige. Innovasjoner kan oppstå når behov for endring identifiseres av fagpersonene i kjernevirksomheten. Som jeg har tydeliggjort i kapittel 3, tar oftest profesjonsutøverne selv beslutninger og utformer eget arbeid. Videre kan organisasjoner være preget av utforskning eller utnyttelse (March, 1991). Utnyttelse er å bli bedre på det man allerede er god på, kan og forstår, men fallgruven er mangel på å oppdage nye muligheter. Utforskning er derimot å finne ideer og kreative løsninger, men mindre interesse for å sette ideene ut i livet. Innovative organisasjoner må balansere utforskning og utnyttelse.

Men det finnes flere forhold som taler for lav endringskapasitet (Sirris, 2018b). Kirken har et sterkt underliggende verdimeslig engasjement og forpliktelse. Den er institusjonalisert, og dermed ikke enkel å endre. Å utfordre verdier kan vekke motstand siden det er krevende å endre kultur og fastlåste mønstre. Stiavhengighet er å utelukke valg og fortsette i det sporet man befinner seg. Videre er kirken kompleks med mange enheter og nivåer. Kirken kjennetegnes videre av frivillig innsats, noe som kan gi spenninger mellom ansatte og lekmedlemmer. To nyere empiriske studier (Birkedal & Sirris, 2018; Sirris, 2018b) av kirken viser at oppmerksomheten mot stabilitet og en intern orientering er sterkere enn en ekstern utviklingsorientering. Den første er en intervju- og spørreundersøkelse gjennomført i 20 menigheter som har deltatt i prosjektet *Menighetsutvikling i folkekirken* (Birkedal & Sirris, 2018). Et funn er at profesjonene har et konserverende element, hvor strategi sjelden får forrang. Videre kan det være konkurranse mellom ulike interessegrupper med forskjellige oppfatninger om hva som er målene. Jeg intervjuet menighetsrådsledere, kirkeverger og sokneprester fra ti menigheter om deres strategiarbeid (Sirris, 2018b, s. 21):

Menighetslederne erfarer at hovedutfordringen blir eierskap og forankring hos råd og ansatte, og prestene og kirkevergene er aktørene som skal sikre dette. Strategiarbeidet går dermed over til å bli et indre anliggende uten at kommunikasjonen med omgivelsene opprettholdes. I menighetens strukturer er ledernes funksjoner primært relasjonsbygging og administrasjon, fremfor produksjon og entreprenørskap.



Prestene er relasjonelt orientert, mens kirkevergene bruker mye tid på administrasjon. En annen studie av oppgaver og forholdet mellom menighetsråd og fellesråd viser at begrenset gjennomslag på lokalnivå for planer og strategier skyldes begrenset evne og kapasitet (Nødland et al., 2014).

Drøftingen viser at kirken har trekk som indikerer både stabilitet og endring. Kirkekonteksten rommer både muligheter og begrensninger for endringskapasitet og innovasjon. Små og flate enheter med mobil organisering på menighetsnivå tett på utøvende kjernevirksomhet, gir endringskapasitet. Det som taler mot, er institusjonaliserte mønstre, mange interesser og at endring blir personavhengig. Denne dynamikken understreker kirkelederens rolle og evne til å spille på og stimulere den endringskapasiteten som finnes i menigheten. Her har profesjonene et handlingsrom.

## **Teoretiske endringsperspektiver**

Tre endringsperspektiver bidrar til å tydeliggjøre innovasjonsbegrepet: organisasjonsutvikling (Klev & Levin, 2009), strategi (Mintzberg et al., 2009), og endringsledelse (Jacobsen, 2018).

### **Organisasjonsutvikling**

Et kinesisk ordtak sier at når forandringens vinder blåser, kan man enten bygge levegger eller vindmøller. Et sentralt spørsmål er om endringer utgjør kontinuitet eller brudd, evolusjon eller revolusjon. Organisasjonsendring kan være proaktiv, i forkant av noe man ser komme, eller reaktiv, som en respons på en utfordring. Organisasjonsutvikling er et sentralt paraplybegrep som har varierte utforminger i lokale organisasjoner. Begrepet er brukt siden 1950-tallet og refererer til ulike arbeidsformer som sikter mot forbedring, utvikling, demokratisering og læring (Klev & Levin, 2009, s. 50). Fremfor radikale endringer, lener organisasjonsutviklingen seg på et læringsperspektiv hvor det er bedre å gjøre de riktige tingene galt enn å gjøre de gale tingene rett. Mange intervensjoner som utvikler organisasjoner utgjør en grunnleggende struktur med en tredelt prosess (Klev

& Levin, 2009): innhente situasjonsbeskrivelser, analysere og iverksette tiltak. Også i menigheter har organisasjonsutvikling funnet sin tapning. To eksempler er *menighetsutvikling i folkekirken* og *naturlig menighetsutvikling* (Birkedal et al., 2012). Organisasjonsutvikling i ideell sektor er definert som «målrettet og verdibevisst arbeid for å sette organisasjonen bedre i stand til å være det den skal være og gjøre det den skal gjøre» (Sirris, 2015a, s. 35).

De åpne og sykliske tilnæringsmåtene med kontinuerlig utvikling, slik som vi finner i organisasjonsutvikling og i innovasjonsarbeid, utfordres av mer lineære prosesser i endringsledelse og strategi. Mens organisasjonsutvikling starter i eksisterende virksomhet med intensjon om forbedring, retter strategifaget oppmerksomheten mot omgivelsene gjennom ledelsens øyne. Strategi er nært knyttet sammen med endringsledelse, som betegner grep om planlagte endringsprosesser som er bevisst initiert og mer eller mindre styrt (Jacobsen, 2018). Dette gjør endringsledelse rasjonell, men graden av kontroll over prosess og utfall kan variere.

## Strategi

Strategi handler om å besvare de tre spørsmålene «Hvor er vi?», «Hvor vil vi?» og «Hvordan kommer vi dit?». Strategi er en helhetlig, overordnet og langsiktig endringsprosess for å komme fra nåværende tilstand til ønsket posisjon (Sirris, 2018b). Strategi kommer til uttrykk gjennom beslutninger som får følger for hele organisasjonen. Hensikten er å tilpasse organisasjonen til omgivelsene og oppnå ønsket formål og resultater. En del av strategisk ledelse er å utforme visjon, mål og retning for virksomheten. Men strategiarbeid krever ledervurderinger av ressursene organisasjonen har til rådighet, og hvordan de kan brukes effektivt for måloppnåelse. Mintzberg et al. (2009) kategoriserer strategifaget i fem retninger.

1. Strategi som *plan* forstås fremadskuende og intensjonelt– «a direction, a guide or course of action into the future, a path to get from here to there» (2009, s. 9). Kjernen i denne retningen er strategi som planlegging basert på analyser. Strategisk ledelse vedtas i topplederes planer som skal gi resultater i samsvar med organisasjonens

- oppdrag og mål. Strategi forstått som plan angir en kurs, men tar i mindre grad høyde for det uforutsette, både internt i organisasjonen og det som skjer i de dynamiske omgivelsene.
2. Strategi som *pattern* (mønster) er tilbakeskuende og beskriver et mønster av konsistent atferd over tid. Dette kan kalles realisert strategi, og kan avvike fra planlagt strategi. Kategorien utvider strategibegrepet ut over planlegging og intensjoner og fremhever strategi som fremvoksende (*emergent*). Strategi som mønster er viktig i enhver organisasjon. Gjennom refleksjon over erfaring, vises gjennomført strategi.
  3. Strategi som *position* (posisjon) retter søkelyset på hva organisasjonen møter folk med av varer eller tjenester: «locating of particular products in particular markets» (Mintzberg et al. 2009, s. 13). Dette strategielementet fokuserer på innsatsfaktorer. Et slikt perspektiv gir tydelig mål og retning, men kan også føre til gruppetenkning siden noen satsinger prioriteres fremfor andre.
  4. Strategi som *perspective* (perspektiv) dreier seg om organisasjoners arbeidsmåter, altså kultur. På den måten bidrar strategier til å innholdsbestemme organisasjonen. Strategier gir identitet og retning, men kan også danne stereotypier. I religiøse organisasjoner har dette vært sentralt, særlig gjennom en grunnleggende formålsorientering.
  5. Strategi som *ploy* kan oversettes med manøver. Denne retningen henviser til taktikk, evne til å håndtere utfordringer og vilje til å avvike fra en fastlagt strategi når situasjonen krever det.

Denne femdelte kategoriseringen viser spennvidden i strategibegrepet. Inndelingen gir et korrektiv til å forstå strategi kun som planlegging, en forståelse som har vært utbredt i Den norske kirke. Denne hegemoniske forståelsen skyldes først og fremst reformer som har medført målstyring med planarbeid og rapportering (Sirris, 2015a, 2018b). Generelt er det en utfordring å sammenholde strategi som planlagt og villet utvikling, og strategi som kontinuerlig justering og tilpasning. Mange organisasjoner vil når det kommer til stykket balansere mellom fastlagte strategier og endring gjennom små, kontinuerlige og erfaringsbaserte justeringer. Dette bidrar til at strategier vokser frem mer enn å være fastlagt på

forhånd. En realistisk strategi har kontakt med praktikere. Mintzberg et al. (2009) betoner strategi som praksis, hvilket innebærer en noe mindre betydningsfull rolle for ledere. Denne retningen forstår ikke strategi som intendert, men som fremvoksende gjennom læring og endring av arbeidsmåter. Strategifaget vektlegger lederes rolle i å initiere og styre endring. Det gjør strategi topptungt og plasserer den på en viss distanse fra kjernevirksomheten og den praktiske hverdagen. Fastsatte mål kan mobilisere og bidra til prioriteringer, men også gi liten grad av fleksibilitet og utvikling. Denne dobbeltheten gjenspeiles i to typer endringsledelse som inkluderer ulike strategikategorier (Sirris, 2018b).

## Endringsledelse

Endringsledelse kan forstås som «ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling» (Busch et al., 2007, s. 11). Endringsledelse henger tett sammen med strategi, men har oppmerksomhet mot ledelsespraksis. Det er hensiktsmessig å skjelne mellom to hovedtyper endringsledelse som tar opp i seg ulike strategiretninger (Jacobsen, 2018, s. 147).

Instrumentell endringsledelse bygger på forståelsen at ledere har avgjørende betydning. Denne retningen er styringsoptimistisk og ser organisasjonen som et redskap i lederens hender. Endringer er planlagte og systematiske. Endringsarbeidet har fokus på strukturer og ansees som et prosjekt med tydelig start og slutt. Resultatorienteringen er sterk gjennom oppmerksomhet på økonomisk verdi og produkt. Toppledelsen driver frem endringer gjennom informasjonsstyring, helhetsperspektiv og – om nødvendig – bruk av makt. Denne typen endringsledelse henger sammen med strategi som *plan* og *position* (Mintzberg et al., 2009).

Derimot har kulturell endringsledelse mer fokus på gradvis utvikling fremfor styrt endring. Den er kontinuerlig, inkrementell og deltakende, og ligner organisasjonsutvikling; ikke lineær, men sirkulær. Utvikling av kultur og å skape engasjement er i fokus. Endring skjer sakte og er mindre planlagt, i tråd med forståelsen av organisasjoner som naturlige og levende organismer i stadig bevegelse og utvikling, slik omgivelsene er det. En kulturell endringsprosess er mindre opptatt av måloppnåelse

og produkt. Men utfordringen er å definere hva som er problemet på grunn av usikkerhet og tvetydighet. I stedet trigges eksperimentering og utprøving. Denne typen endringsledelse utvikler menneskelige ressurser slik at organisasjonen kan ta grep og lære av erfaringer. Kulturell endringsledelse er beslektet med strategikategoriene *perspective*, *pattern* og *ploy* (Mintzberg et al., 2009).

Begge hovedtypene endringsledelse er rasjonelle i den forstand at aktørene er bevisst endringer. Men det er betydelige forskjeller i hva slags endringer det dreier seg om, hvordan de skjer og om aktørenes rolle. Applisert på kirkekonteksten, har jeg i den tidligere nevnte intervjustudien av menighetsledere som utøver strategiarbeid identifisert dette skillet (Sirris, 2018b). Studien identifiserer hvordan menighetslederne forstår strategiarbeid og seg selv og hverandre som strategiske aktører. Kirkevergene hadde en grunnleggende instrumentell forståelse, mens sokneprester i hovedsak hadde en kulturell tilnæringsmåte. Menighetsrådslederne kombinerte begge perspektivene.

**Tabell 9.1.** Instrumentell og kulturell endringsledelse (Jacobsen, 2018, s. 174; Sirris, 2018b, s. 16)

	<b>Instrumentell (rasjonell)</b>	<b>Kulturell (naturlig)</b>
<i>Bruksområde</i>	Når problem og løsning er klart gitt	Når problem og løsning er uklare og tvetydige
<i>Strategikategorier</i>	Plan og posisjon	Mønster (pattern), perspektiv og manøver (ploy)
<i>Innhold</i>	Struktur, mål og tiltak	Kultur, identitet og verdier
<i>Tidsperspektiv</i>	Brudd, revolusjonært og punktuelt	Kontinuitet, evolusjonært og prosessuelt
<i>Planlegging</i>	Lineær, formell og sekvensiell	Interaktiv, inkrementell og eksperimenterende
<i>Fokus</i>	Effektivitet	Involvering
<i>Lederes rolle</i>	Styrende, instruerende og besluttsende	Ledende, støttende og delegerende
	Top-down	Bottom-up
<i>Lederstil</i>	Hard og maktbasert	Myk og menneskeorientert
	Administrasjon	Relasjon
<i>Motivasjon</i>	Ytre motivasjon	Indre motivasjon
<i>Styrke</i>	Produkt som synlige og målbare resultater	Prosess og læringsevne
<i>Svakhet</i>	Ovenfra og ned	Harmonimodell

Tabell 9.1 viser idealtypene av instrumentell og kulturell endringsledelse. I praksis kan organisasjoner kombinere elementer fra begge idealtypene. Drøftingen så langt viser at det er viktige lærdommer å hente fra begge perspektivene. Det finnes mange mellomformer mellom en ren instrumentell og en ren kulturell form for endringsledelse. En kulturell endringsledelse kan utvikles til innovasjon som arbeidsform. Likevel viser analysen så langt at innovasjon har distinkte særtrekk. Innovasjon er å ta utgangspunkt i konkrete behov og utfordringer, utforske det ukjente og kreativt søke å utvikle ny kunnskap (Willumsen & Ødegård, 2015). Det fordrer involvering, perspektivmangfold og at flere stemmer kommer til orde.

## Innovasjonsarbeid i menigheten

Vi skal nå se nærmere på hvordan innovasjonsarbeid i menighet kan ledes. Temaet illustreres gjennom casen om menighetsrådet som ble beskrevet innledningsvis og løfter frem fire dimensjoner ved innovasjonsarbeid som prosessuell arbeidsmåte: fornyende, involverende, praksisnært og kontinuerlig.

### Fornyende innovasjonsarbeid

*Casebeskrivelse – del 2: Det nyvalgte menighetsrådet består kun av nye medlemmer og drøfter eget mandat og oppdrag. Menighetsrådet samtaler om hvordan de ønsker å ha hva angår kultur og kommunikasjon. Rådet tar utgangspunkt i Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd for å reflektere over sitt mandat. Boken anbefaler lokalt planarbeid som et redskap for menighetsutvikling og strategisk tenkning. Menigheten har allerede planer som angir hovedoppgaver. Men menighetsrådet ønsker å stille spørsmål som: Hva det vil si å være kirke lokalt? Hva innebærer kirkens visjon «Mer himmel på jord»? Hvordan skape arenaer for fellesskap og samhandling? Hvordan styrke frivillighet og involvering? Menighetsrådet ønsker fornyelse.*

Casen viser et menighetsråd med åpenhet og nysgjerrighet. Det var liten kontinuitet med det forrige rådet, og derfor naturlig å stille

grunnleggende og sentrale spørsmål ved arbeidets form og innhold. Menighetsrådet ønsket å fastsette mål og angi retning, men overlate operativt ansvar til de som utfører oppgavene. Det skulle være lov med uenighet og kritiske spørsmål. Beskrivelsen viser at innovasjon ofte begynner med undring, observasjon og refleksjon. Menighetsrådet startet med å spørre: «Fungerer det vi gjør? Skal vi gjøre andre eller nye ting, eller avslutte tiltak?» Det var også refleksjon over kontekst og hvordan Den norske kirkes visjon kan realiseres her og nå. *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd* (Kirkerådet, 2019) gav menighetsrådet hjelp til å stille strategiske spørsmål og til å initiere en samtalepraksis som kan avdekke forhold som leder til handling. Spørsmålene var i seg selv fornyende. At innovasjon er fornyende, betyr at innovasjon har utgangspunkt i kreativitet. Kreativitet er å finne nye og nyttige ideer og stille spørsmål ved vanlig problemløsning (Johannessen et al., 2013). I en søkeprosess identifiseres først problemet, og deretter finnes rett løsning. Man vet sjelden utfallet og hvilken løsning man vil finne siden fasiten ikke foreligger. Innovasjon forutsetter dermed pragmatisme gjennom å søke en ny løsning på et problem som møter organisasjonen. Hensikten er å kombinere viten på nye måter eller brukt i ny sammenheng. Utfallet er ideer omsatt til bedre praksis som skaper merverdi. Innovasjon beskrives derfor som en driftig og utforskende måte å forholde seg til oppgaver på. Det er en åpen prosess der resultatet ikke er kjent på forhånd.

Videre er menighetsrådet bredt sammensatt. Det muliggjør å finne sammenhenger på tvers av spørsmål, problemer og utfordring. Rådet og ansatte hadde store nettverk, og kan dermed fungere som brobyggere hvor personer og organisasjoner kan kobles til ny kontakt. Det er avgjørende å dele kunnskap gjennom dialog fremfor å opprettholde faglige siloer. Utveksling gir sammenstilling av kunnskap, eller bruk av kunnskap fra ett område overført til et annet. Menighetsrådet åpnet for kritiske spørsmål til eksisterende praksis og prioriteringer. Casen viser at spørsmålene var gjennomgående i hele prosessen. Det var viktig å skape en åpen kultur og reflektere sammen. Videre handler innovasjon om å tenke nytt og utenfor boksen, og gi rom for kreativitet og tabbekvote. Fremfor å peke på ett bestemt mål, ønsket menighetsrådet å skape en åpen kultur for dialog og samspill i en felles refleksjon.

## Involverende innovasjonsarbeid

Som beskrevet ovenfor, er innovasjon å finne løsninger sammen med andre, som en type samskaping (Willumsen & Ødegård, 2020) hvor ulike nettverk og deres ressurser aktiviseres utenfor den formelle økonomien (Hoholm & Araujo, 2011). Det forutsetter involvering og at folks behov settes først. Innovasjon kan begrunnes økonomisk, men også ut fra et verdi- og brukerperspektiv. Eksempler på sosial innovasjon er fair trade, mikrofinans og tidligere tiders vaksinasjoner, idrettsforeninger eller barnehager. Det er svært sjeldent at innovasjon drives frem av en enkeltperson, oftest er det samarbeidsdrevet. Innovasjon forbindes med oppfinnelser, men vi skjelner mellom teknologisk produktinnovasjon og sosial tjenesteinnovasjon (Willumsen & Ødegård, 2015). Ofte vil nye løsninger berøre begge deler. En definisjon på sosial innovasjon lyder:

Sosial innovasjon omhandler nye ideer som fungerer i å tematisere presserende, umøtte behov. Vi beskriver det ganske enkelt som innovasjoner som er sosiale både i deres mål og midler. Sosiale innovasjoner er nye ideer (produkter, tjenester og modeller) som samtidig møter sosiale behov (mer effektivt enn alternativer) og skaper nye sosiale relasjoner eller samarbeid. (Murray et al., 2010, s. 1)

At innovasjon er sosial, innebærer involvering og relasjoner mellom mennesker. Samarbeid og interaksjon er drivkrefter for innovasjon. I offentlig sektor svarer det på utviklingen med mer spesialisering og profesjonalisering for å styrke samarbeid mellom tjenester og unngå fragmentering. Dette er særlig på bakgrunn av mer komplekse problemstillinger som en enkelt profesjon eller en enkel virksomhet ikke kan løse alene (Willumsen & Ødegård, 2015).

Et viktig spørsmål angår nyhetsgraden av innovasjon og hvor gjennomgripende den er sammenlignet med gjeldende standard (Fuglsang, 2010). Innovasjon kan være radikal eller inkrementell. Inkrementelle innovasjoner kjennetegnes ved at man unytter noe annerledes på nytt område eller for nye brukere. Men innovasjoner trenger ikke å være revolusjonerende. De kan være små skritt og forbedringer for de som tar dem i bruk. Det er et innovasjonspotensial i hverdagen hva gjelder det inkrementelle. Radikal innovasjon er nye eller overraskende kombinasjoner av kunnskap eller teknologi. Kirkens digitale omstilling under koronakrisen er et eksempel



på dette. Radikal innovasjon kommer ofte fra nasjonalt og sentralt hold gjennom reformer. Det er vanskeligere for ansatte og enkeltpersoner å iverksette store endringer. Like fullt har det kommet en rekke reformer som representerer innovasjoner. Disse gir menighetene muligheter for å oversette og fortolke i sin egen kontekst. Samme reform blir ikke manifestert likt. Eksempelvis gir både gudstjenestereformen og trosopplæringsreformen stedegenhet som verdi. Reformene iverksetter innovasjonsarbeid i betydningen nye måter å løse oppgaver på. Evaluering av reformer viser at de fungerer når man gir ressurser og stiller med arenaer, og ikke gir altfor detaljerte retningslinjer (Botvar et al., 2015). Det er viktig med konkret veiledning til samtale og avklaringsprosess av hva som bør prioriteres. Menigheten har mange potensielle innovasjonsdrivere som kan initiere prosesser og redskaper for å oversette ideer til nye produkter, prosesser, organisering og kommunikasjon. La oss vende tilbake til casemenigheten.

*Casebeskrivelse – del 3: Etter å ha reflektert over egen rolle og oppdrag, var menighetsrådsmedlemmene samstemte i at «dette kan og skal vi ikke gjøre alene!». Menighetsrådet tar initiativ til en involverende samling med de ansatte med presentasjoner for å få bilde av dagens situasjon. De kaller dette en strategisamling som inneholder innledninger, «gullgraving» etter skattene i menighetene, og presentasjoner av virksomhetsområdene i lys av fire tema: (1) mine hovedoppgaver (2) tanker om frivillighet (3) forventninger til menighetsrådet, og (4) utfordringer, muligheter og satsingsområder. Deretter drøfter de hovedspørsmålet: Hva har vi hørt, og hva gjør vi nå?*

Hovedhensikten med strategisamlingen var involvering gjennom å etablere et godt samtaleklima mellom menighetsråd og stab. Videre ville menighetsråd og ansatte lytte til hverandre, utveksle erfaringer, dele ideer, få en felles forståelse av mål og arbeid, drøfte og finne strategi, samt avklare roller og oppgaver. Dermed forsterket de sosiale relasjoner mellom sentrale aktører i menigheten, samt drøftet hva som finnes av virksomhet og hvilke behov det kan tenkes å være.

## Praksisnært innovasjonsarbeid

Av det foregående er det tydelig at innovasjoner svarer på et behov. Men innovasjonsprosesser kan utfordre profesjonsutøveres oppfatning

av kvalitet. Dersom det er tilfelle, kan profesjoner bli barrierer i innovasjonsarbeid fremfor pådrivere. Profesjonsutøverne kan gjennom sin praksis bremse innovasjon, men de har også mange forutsetninger for innovasjon: kreativitet, refleksjon og problemløsning. Den amerikanske organisasjonsforskeren James March (1988, s. 261) kaller dette en lekende holdning som «innebærer en bevisst og tidsavgrenset oppløsning av regler for å kunne utforske mulighetene som nye regler gir. [...] Den tillater eksperimentering». Endring og innovasjon er sjelden lineær, men uoversiktlig, uforutsigbar og overraskende.

Mye praksisnær innovasjon skjer i lærende organisasjoner. Det vil si en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. Lærende organisasjon er beskrevet av Chris Argyris og Donald Schön (1978), som ser organisasjoner som kunnskapsstyrte og kunnskapsgenererende. Det er fokus på egenskaper og forutsetninger. Et nøkkelspørsmål er hva som kreves for kontinuerlig forbedring og utvikling. Enkeltkretslæring er forsvar av det bestående som gjør at vi justerer atferd innenfor samme tenkning som før, mens dobbeltkretslæring er å kritisere mentale modeller og stille spørsmål ved det som ligger til grunn for handlingene. Dette krever dialog, diskusjon og utveksling av synspunkter. Fokus blir da på gruppeprosesser og kommunikasjon. Endring må komme innenfra og nedenfra. Ledelsens oppgave er å identifisere behov og endringsønsker, samt å koordinere og tilrettelegge prosesser. Det hører selvsagt med å legge føringer og bidra i å bestemme kurs og retning.

*Casebeskrivelse – del 4: Menighetsrådet og de ansatte blir enige om å fortsette dialogen om praksis. De finner det hensiktsmessig å opprette utvalg hvor menighetsrådet har virksomhetsansvar: diakoni, gudstjeneste- og kultur og barne- og ungdomsarbeid. Disse blir underutvalg av menighetsrådet som oppnevner medlemmer og gir mandat. Det er viktig å inkludere frivillige og aktivt stimulere til å gi handlingsrom for frivillighet. Det er vilje til å tilrettelegge for at frivilliges initiativ og kompetanse får utfolde seg og berike menigheten. I dialog skrives korte mandater for utvalgene, som utvalgene skulle drøfte og gi respons på. Disse består av ansatte, menighetsrådsmedlemmer og frivillige:*

- *Felles arena for samarbeid*
- *Skal bidra til økt involvering og større frivillige engasjement på virksomhetsområdet*
- *Rekruttere og følge opp frivillige*
- *Forum for å støtte og utfordre ansatte og menighetsråd*
- *Drive markedsføring og PR for arrangementer innenfor virksomhetsområdet*
- *Skal drøfte virksomheten, og bidra i å planlegge og evaluere tiltak*
- *Drive strategisk arbeid gjennom å utforme og revidere planer*

## Kontinuerlig innovasjonsarbeid

Under hvilke vilkår kan menigheter utvikle innovasjoner? Innovativt lederskap har som hensikt å få frem kreativitet hos alle i organisasjoner (Johannessen et al., 2013, s. 20). Innovasjon bør bli del av kulturen, og fokus på helhet vil gjøre at organisasjoner lykkes. Innovasjonsarbeid bør derfor være kontinuerlig fremfor skippertak. Menigheten kan styrkes som innovasjonsarena gjennom dialog og samarbeid. Enhver leder har ansvar for å etablere strukturer eller møteplasser for samtaler og dialog. Her kan ulike stemmer komme til orde og generere ideer. Utvalgene i casemenigheten representerer et kontinuerlig og praksisnært arbeid. Det er kontakt med menighetsrådet som styringsorgan jevnlig, og menighetsrådet er også representert i utvalgene.

En kontinuerlig eller syklisk prosess, kan inndeles i tre faser: (1) initiering med problemavklaring og ideutvikling; innovasjonen vokser frem av en godtatt ide, (2) seleksjonsfasen; innovasjonen utvikles og gjennomføres i et nytt resultat, (3) implementering og spredningsfase med steder for felles refleksjon og læring; innovasjonen anvendes og resulterer i sosiale og/eller tekniske endringer (Fuglsang, 2010). I denne prosessen skjer kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer, eksperimentere for å nå mål, refleksjon over resultater. Organisasjonslæring forutsetter felles innsats hvor alle medlemmene deltar og utvikler eierskap. Denne prosessen kan ikke reserveres noen få, og heller ikke overlates kun til lederne. Innovasjon kan strupes når ledere eller ansatte i en menighetsstab melder seg ut (Tappel, 2021). Utvikling og innovasjon kan ikke vedtas. Derimot

må det være flere som samarbeider gjennom prøving og feiling. Det er viktig å skape et miljø som er åpent for endring og reflekterer over egen praksis. Strategiens svøpe er at alt er i endring, noe som gjør at strategi fort blir foreldet og planene legges i en skuff. Strategi kan være toppstyrt fremfor å være i kontakt med praksis (Mintzberg et al., 2009).

Perspektivmangfold er avgjørende for å fremme en innoverende kultur. Det er viktig å la flere stemmer komme til orde og gjøre gruppen sammensatte. Jo flere som deltar, jo flere kombinasjoner er mulig (Johannessen et al., 2013, s. 119). Læring er et sentralt begrep når det gjelder innovasjon. Når det gjelder en innovativ kultur, fremhever Kanter (2006) felles hensikt, langsiktig fokus, emosjonelt engasjement, samarbeid med omverdenen, innovasjon og selvorganisering. Dette utgjør *community of purpose*, formålsfellesskap. Dette er trekk som passer godt på menigheten, ikke minst siden troen gir sterke verdier, visjon for arbeidet og tydelig oppdragsforståelse.

## Ledelse av innovasjonsarbeid

Jeg har drøftet særpreg ved innovasjonsarbeid i kirken. Enhver kan være en endrings- eller innovasjonsagent. Å ha en formell lederstilling er ikke nødvendig for å bidra til innovasjon. Ideer, initiativ og forslag kan komme fra flere hold, slik casen har vist. Hvorvidt innspill ivaretas og iverksettes, er imidlertid en viktig lederoppgave. Jacobsen (2018, s. 181) beskriver hvordan endringslederen må bidra til en forståelse av at endringer er viktige, riktige og gode. *Viktig* angår betydning av endringen – og hva som står på spill hvis endringen ikke finner sted. *Riktig* handler om innholdet og at løsningen er et passende svar på problemet. *God* gjelder forbedring. I innovasjonssammenheng må dette naturligvis drøftes for å få frem ulike perspektiver.

Innovasjon består ofte i overføring av en ide fra en kontekst til en annen. For eksempel viser den tidligere omtalte studien av menighetsutvikling i folkekirken (Birkedal & Sirris, 2018) hvordan et utviklingskonsept innovativt oversettes i lokale menigheter. Menighetsutvikling ble studert i et translasjonsteoretisk perspektiv. Forskerne fant at programmet ikke ble importert ukritisk. I stedet sørget aktørene for at utvalgte deler ble tilpasset lokal

kontekst. Statsviteren Kjell Arne Røvik (2007) omtaler at en god oversetter av ideer formidler slik at det oppleves praksisrelevant og mulig å forholde seg til. Skal ideer bli nyttiggjort, krever det oppfølging gjennom at ideen eller budskapet tålmodig gjentas. Innovasjonslederen må ikke skape alle ideene selv. Det er et ansvar for enhver kirkeleder å etablere innovasjonskultur fremfor å ta revisorrollen. Innovasjon kan bremses ved å innvende at «dette har vi ikke råd til» eller «dette klarer vi ikke å få til». Det er viktig å ta et oppgjør med nullfeil-kultur og regelstyring. Strukturer må etableres slik at innovasjon kan holdes varm og bli bærekraftig. Det kan være faste poster i stabsmøter eller menighetsrådsmøter som gir rom for kreativitet og ideutvikling. De ansatte kan jobbe etter 80/20-regelen; 80 prosent av arbeidstiden er til drift, mens 20 prosent er rettet mot å fornye.

Generelt gjelder at innovasjonsledere ser den enkelte ved å være til stede, skape kontakt og infrastruktur for dialog som gjør at innovasjon kan oppstå. Videre å tilføre ressurser og energi, motivere, støtte og delegerer. I et innovasjonsperspektiv blir lederen en veileder som stiller spørsmål. Her fasiliteter man dialog som utfordrer handlingsteorier – hvorfor vi gjør som vi gjør. To andre roller er designeren som skaper rammer og muligheter, og veiviseren som peker ut retning og viser verdier gjennom atferd. Ledelse er å skape rammer og lage koblinger (Hansen, 2009), slik casen har illustrert. Ledere som vil arbeide med innovasjon må fungere som igangsettere og tilretteleggere. Innovasjonsarbeid har gode vilkår i flatere og mer fleksible organisasjoner med klar visjon og oppdrag. En innovasjonsleder får øye på muligheter og skaper nye måter å utnytte dem på. Prioriteringer er avgjørende, og det er oftest viktig med forankring i ledelsen. En studie av lederes holdninger og verdier som potensial for innovasjon i offentlig sektor (Gjelsvik, 2015), har interessante funn. Innovativ atferd utløses av særskilte verdier. *Tillit* er et menneskelig grunnvilkår som oppstår når ansatte opplever autonomi i oppgavene. «Autonomi handler altså ikke bare om få folk til 'å ta ansvar', men også om at ledere reelt må gi fra seg ansvar (Aasen & Amundsen, 2015, s. 150). Frihet og selvstendighet i oppgaveutførelsen er viktig. Ledere kan oppmuntre til innovasjon, være støttende og legge til rette for velfungerende kommunikasjon i organisasjonen. *Inkludering* innebærer et støttende miljø. *Åpenhet* tilsvare strategisk fokus og eksterne relasjoner med hyppig kontakt. Aasen

og Amundsen (2015, s. 148) vektlegger samarbeidsorientering. Verdierne er komplementære, noe som innebærer at effekten av den ene er større når den kobles til andre. Dette gir et konstruktivt innovasjonsklima.

Ifølge Aasen og Amundsen (2015, s. 70) er det fire utfordringer ved innovasjonsledelse. Det første er å erkjenne og tilrettelegge at flere må samarbeide både for å forstå og løse problemer. Dernest trenger deltakere en felles retning i form av mål eller visjon, og enighet om en kurs videre. For det tredje er det viktig å få til samarbeid over ulike typer grenser og ulikheter mellom grupper og mennesker (se kapittel 5). Til slutt kreves nye tenke- og handlemåter. Mye innovasjonsarbeid kan ikke ha full visshet om utfallet, og innebærer derfor en viss grad av usikkerhet og nok også ordskifte. Innovasjon lar seg dermed ikke fullt ut kontrollere, siden ledere ikke har full innsikt i utviklingen. Åpenhet og felles refleksjon kan imidlertid gi konstruktiv meningsutveksling og tilføre nye perspektiver (Aasen & Amundsen, 2015, s. 73).

## Oppsummering

I dette kapitlet har jeg introdusert innovasjonsarbeid som begrep i Den norske kirke og beskrevet hvordan innovasjonsarbeid kan utfoldes og ledes i menigheter. En slik tematisering kan gi et språk for å ordfeste innovasjonsarbeid, sette det på dagsorden, gi kunnskap, initiere og gjennomføre det i praksis. Utvilsomt foregår det mye innovasjonsarbeid som ikke seiler under dette flagget. Innovasjonsarbeid er en samlebetegnelse, og dermed et vidt begrep som rommer mye og avhenger av en rekke kontekstuelle forhold.

Kirken har alltid fornyet seg og fortsetter med det. Dette kapitlet har drøftet og argumentert for en interaktiv tilnæringsmåte til fornyelse gjennom å introdusere og drøfte innovasjonsarbeid i kirken. Det har andre valører enn organisasjonsutvikling, strategi og endringsledelse. Innovasjon er et fremtidsrettet begrep. Innovasjon er ikke bare et produkt, men like mye en interaktiv prosess. Kapitlet har gitt en ansats til metodikk for innovasjonsarbeid i menigheter. Dette er en fornyende, involverende, praksisnær og kontinuerlig arbeidsform som ledere har et ansvar for å ivareta og utvikle.



## KAPITTEL 10

# Verdier, verdibasert ledelse og kirkelige profesjoner

Ledelse har hittil ikke vært hovedsaken i boken, men jeg har beskrevet hvordan ulike perspektiver på profesjonene gir implikasjoner for ledelse. Dette kapitlet retter oppmerksomheten på verdier både i profesjoner og i kirken som religiøs organisasjon. Profesjonsutøvere er bærere av ulike verdier som kan forstås som sett eller klynger. Det er samfunnsverdier, organisasjonsverdier, profesjonsverdier og individuelle verdier (Aadland, 2020). Profesjonene bygger på særskilte verdier gitt deres samfunnsoppdrag og etiske retningslinjer (Busch, 2012, s. 21). Ifølge Freidson (2001) gir dette seg utslag i fokuset på kvalitet i arbeidet. Verdigrunnlaget er i samfunnets interesse og sikrer profesjonenes legitimitet, selv om allmennheten har begrenset innsyn i deres innsats. Profesjonsutøvere utdannes til å være verdibevisste i sin praksis. Utdanningen inneholder ikke bare operativ opplæring eller teoretisk lærdom, men verdier, prioriteringer og kvalitetsstandarder.

Verdier regulerer atferd og profesjonelt arbeid. Samtidig uttrykker profesjonsutøvere verdier i sitt arbeid og gjennom sitt engasjement lokalt gjennom uttalelser eller innsats. Kirkelige profesjoner har en del overlap med offentlige profesjonsverdier som ofte beskrives som det offentlige *ethos* (Lundquist, 1998). Her inngår sentrale verdier som demokrati, likeverd, rettssikkerhet, transparens, velferd, etterprøvbarhet og etterrettelighet. En rekke profesjonsverdier er rotfestet i kulturen og i det allmenne, for eksempel rettferdighet, respekt, omsorg, nestekjærlighet, samarbeid, inkludering, åpenhet og bærekraft. Men det finnes også økonomiske verdier som kostnadseffektivitet og produktivitet i organisasjoner som ledere og profesjonsutøvere må forholde seg til.



I dette kapitlet argumenterer jeg for at verdibasert ledelse er en velegnet ledelsesform i møte med profesjonene. Bakgrunnen er nettopp verdibasen (se også kapittel 3) som er påpekt allment (Busch, 2012; Kirkhaug, 2013) og i kirkeledelse (Sirris & Askeland, 2021b). Jeg understreker sammenhenger mellom verdier og verdibasert og verdibevist ledelse. Med dette som utgangspunkt drøfter jeg hvorfor denne formen er særlig relevant overfor profesjoner i Den norske kirke. Jeg presenterer også studier som indikerer hvordan kirkeansatte ønsker å bli ledet.

## Verdier

Betydningen av meningssammenheng kan illustreres med en anekdote om den britiske arkitekten Christopher Wren (1632–1722). I den store bybrannen i London i 1665 ble mange av kirkebyggene ofre for flammens rov. Wren fikk i oppdrag å tegne hele 51 av de nye kirkene som skulle oppføres i hovedstaden. Han er også arkitekten bak St. Paul's Cathedral. Det fortelles om en mann som var på vei forbi byggeplassen og så en steinhugger i arbeid. På spørsmål om hva mannen gjorde, var svaret: «Jeg hugger stein.» Den forbipasserende gikk et stykke videre og møtte en ny steinhugger som fikk samme spørsmål. Svaret her var: «Jeg bygger en katedral for Christopher Wren.»

Det er forskjell på steinhugging og katedralbygging; selv om aktiviteten til de to arbeiderne var identisk, inngikk de i to ulike praksiser. Mens den første så aktiviteten isolert, satte den andre handlingen inn i en større sammenheng. Veiarbeid kan tolkes på minst tre måter, enten som å tette hull i en vei, å forbedre trafikksikkerhet eller å redde menneskeliv. Mening oppstår når del relateres til helhet og en større meningssammenheng. Dette er et hermeneutisk vekselspill fra del til helhet. En enkelt handling forstås da som et prosjekt hvor det står noe på spill. Katedralbyggeren var dedikert og hadde en hensikt og et formål. Praksiser er verdibaserte og fremmer verdier. Katedralbyggere er verdibeviste. Profesjonsutøvere vil også ha et forhold til verdiene de søker å realisere. Profesjonene i denne boken kan forstås som menighetsbyggere og katedralbyggere som ivaretar menighetens kjernevirksomhet.

## Hva er verdier?

Verdier er det som er viktig for oss, det vi prioriterer, det vi tror på og holder høyt. Verdier kan avleses av vår oppfatning av hva som er rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt. Bruk av ressurser, som tid og penger, vil være uttrykk for verdier. Språket er fullt av verdiutsagn. Ofte vil verdiutsagn gjennom verb være informative, eksempelvis å sette pris på, ønske, elske, hate, like, mislike, foretrekke eller forakte. Verdier fungerer som et kompass for handling – de gir retning og kurs. Verdier kan kalles et arnested for handling gjennom å være beveggrunner for handling og preferanser for en gitt type atferd foran en annen type atferd. La oss se på noen eksempler på hvordan verdier er fremtredende i allment språk. Som substantiv vil en *verdi* angi betydningen eller nytten av noe, men kan også referere til en persons prinsipper. Det handler da om idealer og standarder for atferd eller vurdering av hva som er viktig i livet. Vi møter begrepet også som adjektiv: *verdifull* – noe forlenes eller representerer særskilt betydning for noen. Som verb har vi *verdsette* i betydningen å anslå pengeverdien av noe, eller å vurdere noe(n) som viktig eller nyttig. Her ligger å differensiere betydning gjennom prioritering og rangering, som i det engelske *to value*.

Alt er verdibasert. I seg selv er verdier verken positive eller negative, siden de kan brukes både i det godes og ondes tjeneste. Diktatorer har ofte klare verdier som de setter ut i handling. Verdier kommer til uttrykk både i kjærlighet, hat og likegyldighet. Det gjør verdibegrepet mangfoldig gjennom dets kognitive, etiske og emosjonelle sider. Verdier er kognitive i den forstand at man er dem bevisst og kan redegjøre for verdier. Paulus har et verdiperspektiv i brevet til menigheten i Filippi (Fil 4,8): «Til slutt, søsken: Alt som er sant og edelt, rett og rent, alt som er verdt å elske og akte, alt som er til glede og alt som fortjener ros, legg vinn på det!» Bibelverset viser at verdier er generelle i betydningen retningsgivende. Til forskjell fra regler foreskriver de ikke en særskilt type atferd i en gitt situasjon. Verdier kan også skjelnes fra holdninger som alltid har et verdigrunnlag, men som uttrykkes i konkret relasjon til et objekt. Eksempelvis er man støttende til eller motstander av en sak.

Oftest brukes verdier om materielle verdier som kan oppgis gjennom prisvurdering. Verdier kan være etiske i den grad de uttrykker idealer. Et eksempel er profesjoners etiske retningslinjer som uttrykker deres felles forpliktelse. Hver profesjonsutøver representerer, legemliggjør og ivaretar profesjonens samlede verdier (Busch, 2012). Det innebærer at verdiene bidrar til å identifisere profesjonen og utmeisle dens idealer for god praksis. Videre har verdier også en emosjonell side. En følelse oppstår idet en begivenhet berører en persons verdisystem. Det betyr at sterke følelser indikerer at verdier settes i spill – enten at de bekreftes, utfordres eller trues. Verdier kan altså virke som en kognitiv, etisk eller emosjonell orientering. Disse allmenne aspektene ved verdier er viktige også ut over hverdagslivet, ikke minst for organisasjoner med profesjonsutøvere og ledere. Verdier er retningsgivende for personers, profesjoners og organisasjoners prioriteringer og handlinger. Verdier finnes også på samfunnsnivå. Uansett nivå, vil verdier også gi pekepinn på hva som vurderes attråverdig og kvalitetsmessig godt. Det gir grunnlag for belønnings- og straffesystemer (Kirkhaug, 2013). Her fungerer verdier på mange måter som normative forskrifter som supplerer, eller til og med konkurrerer med, lover, regelverk og systemer.

Som en oppsummering av sentrale dimensjoner ved verdibegrepet, er denne definisjonen formulert av Askeland (2020, s. 26), relevant:

Verdier er individuelle og kollektive oppfatninger om ønskelig atferd på tvers av situasjoner, mål og idealer som gir retning for eller evaluerer praksis. Implisitt i definisjonen inngår at verdier 1) eksplisitt eller implisitt er kontekstuelle og situert i tid og rom, 2) tjener til å mobilisere og gi retning for handling, 3) er ikke mulig å observere, men blir manifestert i eller gjennom refleksjon over praksis, 4) tillegnes gjennom sosialisering i grupper eller gjennom utprøvende læring, 5) blir konstituert, opprettholdt og endret i dialektisk interaksjon mellom individet og kollektivet, 6) også når verdier er felles, er de tvetydige og åpne for fortolkning.

Siden verdier kan være både individuelle og kollektive, er det ikke gitt at verdier er felles i en organisasjon. Felles verdier ansees som en styrke som fungerer som et lim i organisasjonen:

Felles verdier gjør det mulig for mennesker å forutsi hverandres atferd og gi mennesker klarere rolleforventninger, men de gir også muligheten til å forutsi medarbeideres atferd. Det tilrettelegger for an ansatte kan samhandle mer effektivt. (Maierhofer et al., 2003, s. 15)

Mangel på felles verdier kan være et grunnlag for konflikt, men også for konstruktiv enighet og for å utløse kreativitet. Men også hvor personer deler samme verdier, vil det oppstå verdikonflikter eller dilemmaer hvor verdier, som i seg selv er gode, står mot hverandre og trekker i hver sin retning. En klassisk spenning er mellom effektivitet og kvalitet. Verdier kan kategoriseres i klynger eller sett. Slike sett kan følge av logikker hvor noen verdier kan konkurrere eller dominere. Ofte vil effektivitet følge av en styringslogikk, mens kvalitet er sentralt i en profesjonslogikk (se kapittel 4 og 7). Det er viktig å understreke at verdier vel å merke er tvetydige gjennom å være både stabile og plastiske (Sirris, 2020b). Det kan styrke deres anvendelighet, men krever også fortolkning siden en verdi kan forstås på ulike måter. Tvetydigheten kan fremme enhet i mangfoldet:

Verdier blir uttrykk i denne formen fordi deres enstemmige uttrykk muliggjør et mangfold av fortolkninger samtidig som det fremmer en type enhet. Det er derfor ikke tilfelle at mennesker går i retning de samme vurderingene (i noen som helst objektivt verifiserbar måte), men snarere at de tvetydige uttrykk for kjerneverdier tillater dem å beholde individuelle fortolkninger på samme tid som de tror de er enige. (Eisenberg, 1984, s. 232)

I et verdimangfold kreves derfor mer tid til å se på ulikheter, drøfte utfall og få inn argumenter og synspunkter (Busch, 2012, s. 124). Selv om alt er verdibasert, er ingen organisasjon kun verdistyrt. Det vil være regler, rutiner og systemer som foreskriver og regulerer handling mer enn det verdier kan gjøre. Profesjonene vil forholde seg både til regler og standarder. Men siden profesjonelt arbeid preges av stor skjønnsutøvelse, blir verdier retningsgivende.

## Verdibevissthet

Det er imidlertid en forskjell på å være verdibasert og verdibevist. En forskjell mellom disse begrepene er gradene av refleksjon og fortolkning. Mer presist styrkes og oppøves verdibevissthet, ifølge Aadland og Askeland (2017, s. 15), gjennom to prosesser: begrunnelse og bevisstgjøring. *Bevisstgjøring* er at man reflekterer over intensjoner, praksismønstre, handlingskonsekvenser og mulige verdifortolkninger i

organisasjonens hverdagspraksis. *Begrunnelse* redegjør for hvordan man tar sine beslutninger; hvilke verdier som støtter valget, og hvordan dygder, konsekvenser og moralske prinsipper kommer til anvendelse i resonnementet. Verdibegrunnelser handler om at man ønsker å handle i tråd med viktige overbevisninger som humanitære og altruistiske verdier som nestekjærlighet, menneskeverd og ønsket om å gjøre godt for andre. For eksempel viser en sentral undersøkelse om norsk frivillighet at verdier er en viktig begrunnelse for engasjement (Wollebæk et al., 2015). Wollebæk et al. (2015) kartla to forskjellige hovedprofiler på frivillighetsfeltet: Verdibegrunnelser og altruisme er spesielt viktig i religiøse organisasjoner og på helse- og sosialfeltet, mens sosiale begrunnelser og læringsmotiver er viktigere innen kultur og idrett:

For organisasjoner innen helse- og sosialfeltet og politisk orienterte organisasjoner er ikke deltakelsen nødvendigvis like naturlig knyttet til bestemte roller eller relasjoner, og vil oftere være drevet av en indre overbevisning. (Wollebæk et al., 2015, s. 28)

På grunnlag av distinksjonen mellom verdibasert og verdibevisst, forstår Aadland og Askeland (2017, s. 16) verdibevisst ledelse som en aktiv lederinnsats i tre avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen: (1) utforming av organisatorisk formål gjennom verdibevisstgjørende prosesser, (2) mobilisering til en god organisasjonskultur ved å gi regelmessig oppmerksomhet til ønskelige verdier, og (3) kritisk refleksjon over organisatorisk praksis for minimalisere beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier. Disse prosessene er ikke bare et lederanliggende, men innbefatter også profesjonsutøvere i en felles refleksjon. Verdibevisst ledelse innebærer derfor samtale omkring spørsmål som: Hvilke verdier er innebakt i våre handlinger og beslutninger? Hvilke verdier støtter opp om de beslutningene eller valgene vi foretar? Hvilke verdier er innebakt i samhandlingsmønstre? Hvilke verdier følger som konsekvenser av våre handlinger og beslutninger? Hvilke former for dialog og meningsutveksling er best egnet til å bevisstgjøre oss om våre verdier som impliseres av handlinger? Det kan være utfordrende å etablere arenaer for refleksjon i menigheter (Sirris, 2015a).

## Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis

Aadland og Askeland (2017, s. 42) fremhever to aspekter i verdibevisst ledelse. Verdier-for-praksis uttrykker hensikt og idealer. Utgangspunktet er normativt, og verdiene kommer før handling. Kjerneverdier er ønskede handlingsdrivere man ønsker å implementere. De uttrykker verdier-for-praksis. Til forskjell er verdier-i-praksis hvor mening utkrystalliseres retrospektivt gjennom refleksjon over en hendelse. Med utgangspunkt i en erfaring drøfter deltakerne hvilke verdier som kom til uttrykk i situasjonen. Ulike fortolkninger er en ressurs for å forbedre praksis. Aadland og Askeland (2017, s. 46) omtaler bevisstgjøring av verdier-i-praksis som en «nøkkeloperasjon i verdibevisst ledelse», fordi bevisstgjøringen muliggjør refleksjon i praksis og hvorvidt kjerneverdier kommer til uttrykk. Ordparet ligner forholdet mellom liv og lære, og viser relasjonen mellom vedtatte verdier i strategier, og dem som faktisk leves ut. Dette forholdet er sentralt i etikken, ikke minst i Det nye testamente gjennom Jesu eksempel og brevlitteraturens oppfordringer. Verdibevissthet medfører tydeliggjøring av implisitte (verdier-for-praksis) og eksplisitte (verdier-i-praksis) verdier. Disse bygger bro mellom individuell innsats og organisatorisk praksis og funksjon, og fungerer som et kompass for handling (Sirris, 2017).

## Verdier i religiøse organisasjoner

Verdier finnes på mange nivåer. Ulike verdier og verdisett kan forstås som personlighetstrekk som kjennetegner oss som individer, grupper, profesjoner, organisasjoner og som samfunn. Siden profesjonelt arbeid er innrammet av organisasjonen som kontekst, skal vi se nærmere på verdiers rolle i religiøse organisasjoner. Generelt kan verdier forstås som uttrykk for en organisasjons identitet. De er derfor et kjerneelement ved organisasjoners selvforståelse. Organisasjoner har utviklet et definert verdigrunnlag, vanligvis i en strategiplan hvor en overordnet visjon understøttes av verdier som igjen konkretiseres i mål og tiltak. Dette er verdier-for-praksis. Sentralt i verdigrunnlaget står kjerneverdier som betegner overordnede og virksomhetsspesifikke organisasjonsverdier (Sirris, 2017). Utarbeidelse av kjerneverdier er ofte omfattende

og arbeidskrevende prosesser som involverer både ansatte og ledere. På et individuelt nivå er kjerneverdier grunnleggende overbevisninger og resultat av oppvekst og sosialisering (Kirkhaug, 2013, s. 61).

Verdiers naturlige plass i religiøse organisasjoner er påpekt av flere forskere (Sirris & Askeland, 2021b). Religiøse organisasjoner er ikke produksjonsbedrifter, men leverer tjenester. De fungerer som fellesskap, bygger relasjoner og fremmer immaterielle verdier. Troen impliserer verdier. I noen grad er kristne og allmenne verdier blitt likedannet. Tradisjonelle kristne verdier er barmhjertighet, tilgivelse, likeverd og rettferdighet. Religiøse organisasjoner er forpliktet på sin historie og tradisjon som går tilbake til grunnleggeren og den første, viktige fasen: «De har vanligvis oppstått og eksisterer primært for å uttrykke de sosiale, filosofiske, moralske eller religiøse verdiene til deres grunnleggere og støttespillere» (Jeavons, 1992, s. 404).

Et kjennetegn ved ideelle organisasjoner er deres forpliktelse og engasjement for et distinkt oppdrag (Billis, 2010, s. 55). Den normative kjerne i religiøse organisasjoner prioriterer oppdraget, formålet og tjenesten fremfor hensynet til struktur (Jeavons, 1994, s. 211). En viktig side i religiøse organisasjoner, er dermed å tydeliggjøre verdidimensjonen: «Ledere må definere organisasjonens oppdrag og rolle, kroppsliggjøre denne hensikten i dens organisatoriske liv og hjelpe organisasjonen og dens medlemmer til å gi uttrykk for deres distinkte verdier i møte med indre og ytre trusler» (Carroll, 1991, s. 98).

Den norske kirke har fire offisielle kjerneord eller verdier som uttrykker selvforståelse: bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke (Kirkemøtet, 2004). Kjerneordene understøtter den overordnede visjonen «Mer himmel på jorden».<sup>3</sup> Verdier er innbakt i det kirken sier og gjør, men disse er mer eller mindre bevisst. Verdier gir også retninger i kirkens reformarbeid, som gudstjenestereformens tre verdier: involvering, fleksibilitet og stedegengjøring. I den nye tros- og livssynsloven defineres Den norske kirke som landsdekkende og demokratisk. Slike verdier vil legge sterke føringer for kirkens organisering og tjenester og faktisk forplikte den gitt den sentrale lovfestingen.

---

3 [www.kirken.no](http://www.kirken.no)

I motsetning til de fleste organisasjoner, har Den norske kirke i svært liten grad tematisert verdierarbeid. Dette er tankevekkende siden religiøse organisasjoner og de kirkelige profesjonene er verdiladet. Tore Henriksø (2018) undersøkte i sin masteroppgave hvordan verdier preger ledelsespraksis til proster og kirkeverger i Den norske kirke ved å intervju tre ledere i hver kategori. Han undersøkte ledernes verdier for praksis og verdier i praksis, og sammenlignet ledernes verdisett med kirkens offisielle kjerneverdier. Et hovedfunn var en beskjeden sammenheng mellom ledernes verdier og kirkens kjerneverdier. De fire kjerneverdiene har lite gjennomslag i kirkeorganisasjonen, ifølge de intervjuede lederne: «Informantene hadde i begrenset omfang kjennskap til Den norske kirkes verdier. Noen uttrykte en kjennskap til at de fantes, men at de ikke hadde noen relevans i deres hverdag» (Henriksø, 2018, s. 55). Prostenes verdier var preget av presters profesjonsverdier, eksempelvis vektlegging av religiøs tro. Hovedfunnene viser at kjerneverdiene medarbeiderorientert og tilretteleggende stod sterkest hos lederne. Når det gjelder verdier i praksis, var de sentrale verdiene medarbeiderorientert, pliktoppfyllende og lojal (Henriksø, 2018, s. 54).

I artikkelen «Å arbeide med verdier i kirken» (Sirris, 2017), tematiserer jeg hvordan religiøse organisasjoner vektlegger formål fremfor verdier:

Dette kan belyse hvordan verdier er implisitte og ikke definerte. Forholdet mellom verdier og formål bør derfor undersøkes nærmere. Disse har vel å merke grunnleggende likhetstrekk og kan henholdsvis kalles instrumentelle verdier og terminalverdier eller målverdier (Kirkhaug, 2013:58). Instrumentelle verdier – ærlighet, vennlighet, tillit og respekt – regulerer holdninger og atferd, og er altså knyttet til en bestemt handlemåte. Disse verdiene har ikke nødvendigvis verdi i seg selv, men ut fra hva som søkes oppnådd. Terminalverdiene frihet, rettferdighet og demokrati uttrykker derimot varige tilstander som ønskes oppnådd, enten på person-, gruppe- eller samfunnsnivå. (Sirris, 2017, s. 15)

Som jeg har påvist, er verdier retningsgivende for handling. Spørsmålet er også i hvilken grad verdier som kompass for handling kan romme en distinkt ideologi og kan formidle religiøs tro. Verdier har en begrensning i formidling av religiøs tro gitt deres mer generelle og allmenne natur: «Verdier kan kun oversette begrensede aspekter ved religion [...] ikke



trodimensjonen i en kognitiv eller dogmatisk betydning» (Askeland et al., 2019, s. 48). Religion har, ifølge teologen Jan Olav Henriksen (2016), en orienterende side som retter seg mot handling. Verdier utgjør en ressurs for mennesker i livets utfordringer, valg og prioriteringer. Videre handler religion også om transformasjon og transcendens gjennom trosinnhold og dogmatikk. Det uttrykkes når religion leder mennesket fra en tilstand til en annen, og kan beskrives som «å bli født på nytt» eller «få nytt liv». Frelse er en radikal handling hvor Gud setter mennesket inn i en ny relasjon til seg. I den overnevnte artikkelen, konkluderer jeg slik:

Religiøse organisasjoner har en sterk formålsorientering som i noen grad har overflødiggjort eller hindret formulering og arbeid med kjerneverdier. Det har medført en vektlegging av engasjement for saken framfor å arbeide med verdier-i-praksis. Det normative har fått forrang framfor det deskriptive. Praksisdimensjonen med erfaringer og handlinger har ikke fått optimale vilkår. (Sirris, 2017, s. 19)

Det er interessant å se på verdidimensjonen hos de kirkelige profesjonene. Diakoni forstås offisielt i Den norske kirke som «evangeliet i handling». Det bygger bro mellom den orienterende og transformerende dimensjonen. Det er også diakoni, kirkens omsorgstjeneste, som har tydeligst verdier. I *Plan for diakoni* er dette definert slik: «Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet» (Kirkerådet, 2020a). *Kirkens diakonale tjeneste* har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød.

I kirkemusikernes tilfelle omtaler tjenesteordningens § 2 verdibegrepet. «*Kirkemusikkjentesten* har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten.» Verdimangfoldet kan tolkes som et sjangermangfold, med ulike stilarter og eventuelt instrumenter. Kateket og prest har derimot ikke så tydelige eksplisitte verdier, men disse er implisitte gjennom «omsorg for mennesket», som er et begrep i vigslingsliturgien. Verdier som orientering

kan ikke erstatte religion som transformasjon. *Kirkens undervisnings-tjeneste* har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse.

*Presten* skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å (a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger, (b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring, (c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og (d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid.

Som beskrevet ivaretar verdier to ulike funksjoner som kan forstås som henholdsvis instrumentelle verdier og formålsverdier. I kirken som profesjonsorganisasjon er verdier en stor ressurs, også for ledere. Et skille er mellom autoteliske og heteroteliske verdier. Autoteliske verdier er et mål i seg selv og kan begrunnes i seg selv, mens heteroteliske tjener et annet formål – de er instrumentelle. Dette ligner skillet mellom instrumentelle verdier og formålsverdier. Ser vi på tjenesteordningene, beskrives formålet. Alle profesjonene har dermed en sterk formålsorientering som gjenspeiler kirkens oppdrag.

## Verdibasert ledelse

Jeg har så langt redegjort for verdier og knyttet disse til både profesjoner, ledere og organisasjoner. Verdier er grunnleggende i religiøse organisasjoner. Ut fra Phillip Selznicks (1957) teori om den institusjonelle leder kan den verdibeviste leder også kalles den institusjonelle leder (Askeland, 2021b):

Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir ledere en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått mer tilfeldig og lettere hadde vært underlagt omstendighetene og historiens spill [...]. Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier. (Selznick, 1957, s. 32)

Verdibevist ledelse er en ledelsesform der en søker å styre og mobilisere til handling dels gjennom å fokusere på grunnleggende verdier i og for virksomheten og dels gjennom å avveie og prioritere mellom verdier.

Verdibevisst eller institusjonell ledelse bidrar til fokus på formål, grunnleggende verdier og organisatorisk identitet. Ledelse er i dette perspektivet alltid prioritering av utvalgte verdier. Et viktig poeng er at verdier ikke alltid kan erstatte regler og mål, men er et nødvendig supplement. Dette gjenspeiles i Tor Busch (2012, s. 95) sin ledelsesdefinisjon: «Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.»

Her fremgår det at ledelse er å forstå som en prosess kjennetegnet av samspill. Både leder og følger, ansatt eller frivillig, er deltakende i å formulere mål og løse problemer. Videre inneholder definisjonen også det å skape språk, altså betydningen av kommunikasjon. Gjennom dialog utveksles ikke bare informasjon, men de som deltar får ny kunnskap som gir grunnlag for beslutninger. Når tanker ordfestes, oppstår ny innsikt. Felles språk henger ofte sammen med felles forståelse. Dette kapitlets fokus er den fjerde faktoren, ledelse som et verdiutviklende samspill. Samspill fremhever demokrati, flate strukturer og gjensidighet fremfor hierarki, kommandoer og kontroll. Videre åpner begrepet *samspill* for involvering av hele mennesket i stedet for det snevrere *ledelse*, hvor vekten legges på én person og innebærer en asymmetrisk relasjon. Ledelse trenger ikke å være solospill, men samspill.

Definisjonen viser også at Busch (2012, s. 95) forstår verdibasert ledelse i et rammeverk som et verdiutviklende samspill forankret i organisasjonens verdier. Samspillet flytter oppmerksomheten fra lederen til ledelsesprosessen og noe som skjer mellom mennesker. Det kombineres med andre dimensjoner – målformulerende, problemløsende og språkskapende. Ansatte knytter sin jobbatferd til verdiene, også hvor de har stort handlingsrom. Mål og tiltak må dermed forankres i verdigrunnet, oppdraget og hva man ønsker å realisere på lengre sikt. Problemløsning eller oppgaveløsningen, ut over konflikthåndtering, må også skje i henhold til etiske retningslinjer. Den indikerer også lederatferd. Verdibasert ledelse fordrer at ledere har innsikt i profesjonsverdiene og relaterer til profesjonskulturen og profesjonsidentiteten. Ledere må verdiforankre både i organisasjonsverdiene, i lederens egne verdier og

i etiske standarder (Busch, 2014, s. 58): «For at verdibasert ledelse skal være et anvendelig konsept, bør det være stor grad av overlapp mellom disse tre verdsettene.»

Som tidligere omtalt, medførte *new public management* mer vekt på å sette mål og rapportere på resultater (Lægreid & Christensen, 2011). Målstyring har fokus på resultatet, ikke på arbeidsmåter. Mange profesjonsutøvere vil ha god målforståelse og ikke ønske kontroll og detaljstyring. Følgelig trenger de ledelse som sikrer autonomi, samtidig som arbeidet koordineres. Verdibasert ledelse virker ikke alene, men utfyller regelstyring, som i byråkratiet, og målstyring som i NPM (Kirkhaug, 2013, s. 12). Verdier er overalt og preger livet, handlinger og prioriteringer. Profesjonsutøverne har verdier som gjennomsyrrer deres arbeid. Det er derfor viktig med en sammenheng mellom profesjonsverdier og organisasjonsverdier. «Profesjonelle kan utestenge lederen fra å anvende tradisjonelle lederverktøy som målstyring og regelstyring, samt aktiv og detaljert veiledning og instruksjon når det gjelder jobbutførelsen» (Kirkhaug 2013, s. 215).

Verdier gir standarder som ivaretar styring og kontroll, og utgjør dermed et ledelsesverktøy (Kirkhaug, 2013, s. 216). Ifølge ledelsesforskeren Rudi Kirkhaug (2013) kan verdibasert ledelse forstås som et kollektivt og toppstyrt verktøy. Dette kan brukes til å påvirke ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål. Ledere kan da forsterke, endre eller stimulere til avlæring av eksisterende verdier. Videre kan ledere tilrettelegge for utforming av nye verdier, formidling av verdier i hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene og modellere verdier gjennom bevisst atferd. Verdibasert ledelse kombinerer dermed toppstyrt styring med felles verdier og rom for profesjonenes autonomi:

Verdibasert ledelse [...] skal sette standarder for atferd som er varige og forutsigbare, men også bidra til nytenking og endring. Den skal utøve sosial og psykologisk kontroll over ansatte, og samtidig gi ansatte autonomi og frihet i utøvelsen av arbeidet. (Kirkhaug 2013, s. 103)

Dette er grunnlaget for at verdibasert ledelse er hensiktsmessig overfor profesjonene – det er krevende å etablere regler og å måle resultatene

(Busch, 2012, s. 24). Verdibasert ledelse kombinerer altså mål og regler og utfyller andre ledelsesperspektiver ved å vektlegge identitet, mening og formål, inspirere og motivere medarbeidere til innsats, danne grunnlag for utøvelse av medarbeideres skjønn, angi standarder angående både kvalitet og etikk, avgrense mot uønskede handlinger samt angi lange linjer i virksomhetens historie. Jo mindre regelstyrt en jobb er, jo større behov for verdier. I verdiladete organisasjoner hvor det er profesjonsutøvere med mye autonomi, argumenterer jeg for at verdibasert ledelse er en hensiktsmessig ledelsesform.

## Hvordan lede kirkelige profesjoner?

Som nevnt utelukker ikke verdibasert ledelse andre ledelsesfilosofier, ledelsesteorier eller ledelsesverktøy. I praksis vil ledere trekke veksler på en rekke tradisjoner og retninger innenfor ledelsesfaget. De vil også tilpasse seg kontekst, situasjon og menneskene de forholder seg til. Jeg skal derfor snu på spørsmålet, og se på studier som har undersøkt hvordan kirkelige profesjoner selv ønsker å bli ledet.

Teologen Astrid Sætrang Morvik (2016) har studert profesjonenes behov for ledelse. Hun gjorde en intervjuundersøkelse blant kirkeansatte som representerte åtte staber og inkluderte både diakoner, kateketer, kantorer og prester. Et hovedfunn var at informantene hadde tydelige forventninger til en profesjonell arbeidsgiver som ivaretok administrative, økonomiske og personmessige hensyn. På den andre siden ønsket de en sterkere helhetlig og strategisk ledelse som var tydeligere innrettet mot kirkefag – en ledelse som tilrettela for mer tverrfaglig arbeid og initierte samarbeid mot felles mål. For mange av intervjudeltakerne var soknepresten en opplagt kandidat som kirkefaglig leder, selv om disse selv ikke fremmet eget kandidatur (Morvik, 2016, s. 65). Når det gjaldt den administrative lederfunksjonen informantene uttrykte behov for, henviste flere til at det var kirkevergen som ivaretok denne. Samtidig ble det påpekt at kirkevergen satt et stykke borte fra menighetene og ikke hadde inngående kunnskap (Morvik, 2016, s. 62). Å drøfte fag med kirkevergen, var heller ikke aktuelt:

Det er heller ikke naturlig for høyt utdannede medarbeidere å søke faglig veiledning hos en daglig leder uten kirkefaglig utdanning, noe som er tilfelle for mange av kirkevergene. Mine informanter hadde da heller ingen slike forventninger, verken til menighetsrådets daglige leder eller til kirkevergen. I stedet så man til soknepresten som kirkefaglig leder. (Morvik, 2016, s. 63)

Jeg har gjort en intervjustudie om presters forventninger til nærmeste leder (Sirris, 2018a). Funnene tydeliggjorde en lignende distinksjon som Morvik (2015) påviste. I likhet med Morviks informanter, ønsket prestene både en profesjonell arbeidsgiver og en tydelig fagledelse. Funnene er analysert med utgangspunkt i en etablert skjelning mellom fagledelse og *management* (Byrkjeflot, 1997, 2002; Døving et al., 2016). Hva som ligger i disse to begrepene, konkretiseres i tabell 10.1 (se også kapittel 7).

**Tabell 10.1.** Generalistledelse og fagledelse (Sirris, 2018a, s. 33)

Idealtypisk ledelse	Generalistledelse			Fagledelse	
	Relasjonell	Administrativ	Strategisk	Kontekstuell faglig	Intern faglig
Kompetanseforventninger					
Innhold	Sosialt og mellom-menneskelig, relasjonsbygging, forstå og lese andre og effekt av egen atferd, samarbeidsevner	Styring, håndtering av informasjon, planlegging, rutiner, drift	Strategi, analyse, kompleksitet, problemløsning, visjoner, resonnering, fastsettelse av mål	Kirkefaglig og kirkerettslig Kjennskap til sektor og bransje, aktører og feltet med rammebetingelser  Teoretisk og taus kunnskap	Teologifaglig Oppgaverelatert gjennom utdanning og praksis

Som tabellen viser, består de to idealtypene av ledelse av kompetansetyper. Disse er i noen grad overlappende, men relasjonelle, administrative og strategiske kompetanser er generiske i den forstand at de vanskelig kan låses til en særskilt profesjonsutdanning. De to kompetansene i fagledelse, kontekstuell og intern faglig, er derimot mer eller mindre knyttet til profesjonenes fagområder. Funnene understreker at prestene ønsker et ryddig og velfungerende arbeidsliv, i likhet med det vi finner i samfunnet ellers. Samtidig har praktikerne behov for autonomi og fagledelse.

Generelt gjelder at i kontekster preget av fagledelsesidealet vil konsensus og samspill være mer egnet enn autoritær ledelse (Sirris, 2018, s. 43). Informantene skjelnet mellom generalistledelse og fagledelse, og ønsker og erfarer at ledere av prestetjenesten ivaretar begge deler – såkalt hybridledelse. Fagledelse er imidlertid komplekst. I tillegg til kompetanse handler det også om

identitet og identifikasjon med et praksisfellesskap. For informantene er det tjenlig at generalistlederen og faglederen sammenfaller i prosten som person og funksjon. Disse rollene eller kompetansene kan prinsipielt skilles, men fordrer da tett koordinering og samspill. Å skille disse i ledelsen av prestetjenesten vil på grunn av kompleksiteten være utfordrende. Det er hensiktsmessig at disse to kompetansene er overlappende og kan kombineres hos dem som tilsettes som lokale kirkeledere. (Sirris, 2018a, s. 45)

De to studiene (Morvik, 2015; Sirris, 2018a) gir et bilde av autonome profesjonsutøvere. Spørsmålet er om profesjonsutøverne i for høy grad er overlatt til seg selv. Morvik (2015, s. 64) poengterer at informantene hennes forteller at de «arbeidet mye på sin tue», men det var ulikheter mellom deltakerne når det gjaldt hvor problematisk dette ble ansett. Kantorer og diakoner var vesentlig mindre opptatt av kirkefaglig ledelse enn kateketer og prester. Stabene forteller om relativt lite samhandling på tvers, og særlig kateketene og prestene satte «mange og sterke ord på en situasjon hvor de opplevde til dels sterk ensomhet» (Morvik, 2015, s. 64). Autonomi og selvledelse kan altså gi ensomhet og opplevelse av ledelsesvakuum.

Forventninger til ledelse er også kartlagt i den tidligere nevnte masteroppgaven til Margareta Vik Stokke (2016, s. 50). Studien ble gjennomført i Stavanger bispedømme blant alle kirkelige ansatte. Respondentene rangerte en rekke påstander. Påstanden «En god leder skaper tilhørighet til felles mål og visjon» fikk en gjennomsnittlig skår på 4,7 (1–5, 5 høyest). Påstanden om at «En god leder ser hver enkelt medarbeider» skåret 4,6. Det var stor enighet om at «En kirkelig leder må ha tydelig identitet» med 4,5 i gjennomsnitt.

I Stokkes studie er det tre påstander om faglig ledelse som skårer høyest både i gjennomsnitt og prosent: «Det er viktig at lederen lar meg lede mitt fagfelt, men er støttende når jeg trenger det» (4,6), «Det er viktig at jeg tar selvstendige avgjørelser innen mitt fagfelt» (4,5), og «Det er viktig at en

leder oppfordrer meg til å bruke min kreativitet» (4,3). Disse påstandene får høye skår. De fordeler seg noenlunde likt uavhengig av respondentenes stilling, kjønn og om de er vigslet eller ikke. Et lite avvik er diakonene, der 87 prosent er enige i påstanden at det er viktig å ta selvstendige avgjørelser i eget fagfelt, men for ansatte i de andre stillingskategoriene er dette viktig for mellom 93 til 100 prosent (Stokke, 2016, s. 52).

Tore John Øvstebø (2018) undersøkte også ledelsesforventninger hos kirkelige profesjonsutøvere i Agder og Telemark, Nidaros og Møre bispedømmer (som jeg også beskrev i kapittel 6). Også i denne studien rangerte respondentene utsagn om ledelsesforventninger. Påstanden flest enes om, på tvers av stilling, er ønsket om at «Min nærmeste overordnede legger til rette for at jeg kan utvikle meg faglig» (fikk skår på 5,58 der 6 var høyest). Andre påstander som fikk høye skår er, «Jeg ønsker at min nærmeste overordnede har god kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet» (5,62) og «Jeg ønsker at min nærmeste overordnede er tilgjengelig for arbeidsrelaterte spørsmål» (5,57). Også Øvstebø finner forskjeller mellom profesjonene. For prestene er generell utdanning ikke så viktig, mens kirkemusikerne vektlegger nettopp dette (Øvstebø, 2018, s. 53). Disse funnene samsvarer med Hoholm og Hoholms (2014) kvantitative studie om presters forventninger til sine ledere. De 351 respondentene forventet i svært liten grad formell lederkompetanse hos sine ledere, men de forventet erfaringskompetanse både som profesjonsutøver og som leder. Tabell 10.2 viser forskjeller i forventninger til fagledelse fra nærmeste leder. Kirkemusikerne fremstår mest autonome. De verken forventer eller anser det som realistisk at nærmeste leder kan gi dem faglig respons.

**Tabell 10.2.** Forventninger til fagledelse fra nærmeste leder. Skala fra 1-6, der 6 er høyest (Øvstebø, 2018, s. 55)

	Alle	Prester	Diakon og kateket	Kirkemusikere
<i>Jeg ønsker at min nærmeste overordnede har kirkefaglig utdanning som omfatter mitt eget fagfelt</i>	4,82	5,47	3,50	4,11
<i>Jeg ønsker at min nærmeste overordnede skal ha kunnskap om menighetsbygging</i>	5,11	5,15	5,21	4,79

(Forts.)



Tabell 10.2. (Forts.)

	Alle	Prester	Diakon og kateket	Kirkemusikere
Jeg ønsker at min nærmeste overordnede skal ha kompetanse innenfor teologi	4,83	5,62	3,83	3,11
Jeg ønsker at min nærmeste overordnede skal ha brei kunnskap innenfor kirkelig undervisning, diakoni, teologi og kirkemusikk	4,35	4,47	3,88	4,57

Øvstebø (2018, s. 68) så også nærmere på forholdet mellom generalistledelse eller *management* på den ene siden og fagledelse på den andre. Respondentene mener at nærmeste leder har hovedansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø med en gjennomsnittlig skår på 5,3. Dette står ikke i motsetning til autonomi:

Alle faggruppene i undersøkinga er opptekne av at næraste leiar skal ha god kunnskap om rettar og plikter i arbeidslivet – og at han eller ho er lett tilgjengelig for medarbeidarane sine – og raskt intervenserer i personalkonflikter. Dessutan kan det sjå ut som alle tenestegruppene har eit ynskje om at næraste overordna skal vere ein god personalleiar, som tek ansvar for at den einskilde medarbeidaren har gode rammer for å gjere jobben sin. Dette kan ha samanheng med profesjonelle verdiar som tilsette har med seg som ein del av sin profesjonskultur, der ein har klare forventningar om å kunne konsentrere seg om utføringa av jobben sin, faget sitt – og at leiar må syte for trygge og stabile rammer for dette. (Øvstebø, 2018, s. 68)

## Verdibasert ledelse som samspill

Arbeidslivsforskeren Tor Busch (2012, s. 95) skriver i sin bok om verdibasert ledelse at samspill er det helt sentrale elementet i ledelse. Hva er de ledelsesmessige implikasjonene av samarbeidet mellom profesjonene i norske menigheter? Samspill er et ubetinget plussord, et ideal og en del av samarbeid. *Sam-* indikerer fellesskap, relasjoner og likeverd. *Spill* assosieres med glede og lek. På flere språk er spill og lek samme ord, som *play*, *spielen* og *jouer*. Lekens filosofi er studert av Huizinga (1949). Samspill kan forstås ved å gå veien om fenomenet lek. Lek handler om regler og struktur. Ofte er disse enkle og lette å lære. Brytes reglene, opphører spillet

eller leken slutter. Med andre ord er leken regulert gjennom bestemte rammer. Men samtidig er det rom for spontanitet og kreativitet. Man er fri innenfor rammene, enten det er en håndballkamp eller sjakkspill. Lek eller spill er en konkret form for oppgaveløsning. Det er klare mål. I fotball handler det om å få ballen i motstanderens mål flest ganger og dermed vinne kampen. Oppgaveløsning er også fordelt på deltakerne som har sine roller eller posisjoner. I sjakkspillet har brikkene ulik utforming og flyttemønstre. De fleste spill og leker involverer andre – det er noe man gjør sammen tett og interaktivt. Her gjelder det å utnytte ressurser og ulike typer kompetanse. Tidligere Rosenborg-trener Nils Arne Eggen (Eggen & Nyrønning, 2003) poengterer betydningen av komplementære ferdigheter og spille hverandre gode. Alle som har barn, har erfart at lek og spill gir mestringsfølelse og mulighet for å lære sammen med andre.

En filosofisk forankring for slike praksiser, finner vi hos den skotske filosofen Alisdair MacIntyre (1984). Han peker på lekens indre verdi – det er noe man gjør for dens egen skyld. Det har en verdi i seg selv å spille sjakk. Har man en slik tilnæringsmåte til for eksempel sjakk, blir det mer enn en aktivitet. Det blir en praksis med indre verdier. Profesjonenes arbeid kan også forstås som profesjonspraksiser, i samsvar med kompleksitetsteori (se kapittel 5). Å samspille handler mye om å snakke sammen og å snakke samme språk. Det kan være språklige barrierer mellom ulike profesjoner og yrkesgrupper som kan inkludere eller ekskludere. Gjennom språket fortolker man fortiden og får en felles retning for fremtiden (MacIntyre, 1984). Felles fortellinger blir dermed en lederoppgave og viktig for endring og utvikling.

Det er en nær sammenheng mellom samspill og ledelse. Ledelse kan forstås på mange måter, også som relasjon og prosess. Det er ikke bare noe som ligger til en posisjon, men noe som skjer mellom mennesker. Lederen må også ha en følger som gir sin tilslutning. Både ledere og ansatte vil ønske seg et godt samspill. Ledelse er grunnleggende sett et gruppefenomen. Satt inn i konteksten av menighetsstaben, kan vi tenke at staben utgjør en ledergruppe. Gruppens medlemmer har ansvar på sine respektive fagfelter og står i relasjon ikke bare til ansatte, men til mange frivillige medarbeidere. Den danske ledelsesforskeren Erik Johnsen (1984) forstår ledelse som «ledelse av ledelsesprosessen» hvor flere er involvert.

For at medarbeidere skal samarbeide om å løse oppgaven, trenger de ferdigheter som går ut over teoretisk og/eller praktisk kunnskap. Til sammen må de ha tre ferdighetstyper (Busch, 2012, s. 144). Faglige ferdigheter er knyttet til nødvendig kunnskap for oppgaveløsning. Ledelsesmessige ferdigheter er å arbeide systematisk og målrettet, og utvikle samspillet seg imellom. Relasjonelle ferdigheter handler om å skape et klima for å håndtere uenighet og kritikk og evne til omsorg og støtte. Jeg vil understreke at ledelse av profesjonsutøvere er utfordrende og kalles et «omvendt hierarki»: «Dette betyr at de profesjonelle oppfatter seg som de egentlige sjefene i organisasjonen, og sine ledere mer som servicepersoner og tilretteleggere for arbeidet» (Kirkhaug, 2015, s. 143). Ledelse blir dermed en restkategori. Ledere har mindre innflytelse i moderne organisasjoner, men vår tro på at lederne er viktige, har økt. Også profesjonsutøvere forventer ledelse. Samtidig er det en innebygget spenning mellom profesjon og organisasjon. Dette er tematisert og utforsket som forskjeller mellom logikker, kulturer og språk. En viktig innsikt er at ledere i metaforisk forstand må være flerspråklige og kunne kommunisere, forstå og bidra til meningsdanning i møte med representanter fra ulike profesjoner.

## Oppsummering

Dette kapitlet har tydeliggjort profesjonenes verdibase. Profesjonelt arbeid er å virkeliggjøre særskilte verdier. Verdiforankringen blir særlig sterk i en religiøs organisasjon. Utfordringen har i kirkelig sammenheng vært at verdier i stor grad har blitt tatt for gitt, og at det har vært større oppmerksomhet mot kognitive verdier for praksis, enn mot de verdiene som faktisk uttrykkes i praksis. Gitt profesjonenes verdiengasjement, har jeg argumentert for at verdibasert ledelse er en velegnet ledelsesform også i kirken. Verdibasert ledelse vil fungere fellesskapsstyrkende, ha en tydelig forankring i kirkens tro og praksiser og virke motiverende og retningsgivende for profesjonsutøverne. Verdibasert ledelse blir derfor et viktig redskap for ledere av kirkelige profesjoner. På dette grunnlaget tematiserer neste kapittel mer konkrete implikasjoner for kirkeledere i møte med profesjonene.

## KAPITTEL 11

# Kirkelige profesjoners særtrekk og implikasjoner for ledelse

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

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

## Særtrekk mellom profesjonalisering og deprofesjonalisering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

## 2 Ledere håndterer kompleksitet

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

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

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

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

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

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

### **3 Ledere er konstruktive i møte med utfordringer ved profesjonene**

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

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

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

## 4 Ledere har kjennskap til profesjonene

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5 Ledere understøtter profesjoners kall

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6 Ledere ivaretar profesjoners autonomi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 7 Ledere tilrettelegger for tverrfaglig samarbeid

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

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

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

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

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

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

## 8 Ledere utvikler samspill og samskaping

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

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

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



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

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

## 9 Ledere leder verdibevisst

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

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

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

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

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

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

## Videre forskning

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

# Litteratur

- Abbott, A. (1988). *The system of professionals. An essay on the division of expert labour*. The University of Chicago Press.
- Aksøy, K. (2019). Kirkens undervisningstjeneste – tid for å tenke helhet. *Prismet*, (3), 231–239. <https://doi.org/10.5617/pri.7146>
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Amundsen, A. B. (2000). *Kollegialitet og interessekamp. Den norske kirkes presteforening 1900–2000*. Verbum forlag.
- Angell, O. H. (2011). Diakoniforståing og identitet hos diakoner i Den norske kyrkja. I S. Dietrich, K. Nordstokke & K. K. Korslien (Red.), *Diakonen – kall og profesjon* (s. 187–204). Tapir akademisk forlag.
- Argyle, M. (1991). *Cooperation*. Routledge.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Addison Wesley.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (2016a). Ledelse og ledes roller i Den norske kirke. Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 5–19. <https://doi.org/10.48626/tpt.v33i2.5197>
- Askeland, H. (2016b). Reforming the pastoral managerial structure in Church of Norway. Exploring whether and how the managerial role of the dean has been strengthened. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change* (Bd. 12, s. 92–116). Pickwick Publications.
- Askeland, H. (2020). Values—reviewing the construct and drawing implications for values work in organisation and leadership. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (red.), *Understanding Values Work* (s. 15–34). Palgrave Macmillan.
- Askeland, H. (2021a). Forskningsperspektiver på kirke og menighet som organisasjon. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 83–105). Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H. (2021b). Ledelse – generelle og kirkelige perspektiver. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 157–177). Cappelen Damm Akademisk.

- Askeland, H., Espedal, G. & Sirris, S. (2019). Values as vessels of religion? The role of values in everyday work at faith-based organizations. *Diaconia*, 10(1), 27–49. <https://doi.org/10.13109/diac.2019.10.1.27>
- Askeland, H. & Hegstad, H. (2021). Tjenesten med å lede. Teologiske og ledelsesfaglige perspektiver på kirkens ledere. I J. A. Bjelland, Ø. Dahle & H. Askeland (Red.), *Ledelse og organisering i kristne virksomheter* (s. 50–61). KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter.
- Askeland, H. & Kleiven, T. (2016). Makt til å tjene – 2: Det diakonale lederoppdrag i et maktkritisk perspektiv. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 80–89. <https://doi.org/10.48626/tpt.v33i2.5203>
- Askeland, H. & Schmidt, U. (2016). *Church reform and leadership of change* (Bd. 12). Pickwick Publications.
- Aubert, V. (1976). *Rettens sosiale funksjon*. Universitetsforlaget.
- Austnaberg, H. (2017). «Alle støtter trusopplæringa.» Tverrfagleg samarbeid mellom prestar og undervisningstilsette i utvikling av trusopplæringa. *Prismet*, (3), 211–229. <https://doi.org/10.5617/pri.5550>
- Austnaberg, H., Kessel, T. B. & Mestad, K. M. E. (2021). «Trosopplæringsreformen er den største forandringsagenten i presterollen»: Presten si intenderte og sjølvopplevde rolle i trusopplæringa. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 38(1), 35–50. <https://doi.org/10.48626/tpt.v38i1.5433>
- Badcock, G. D. (1998). *The way of life: A theology of Christian vocation*. William B. Eerdmans Publishing.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation 2E: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bauman, Z. (1996). From pilgrim to tourist—or a short history of identity. I S. Hall & P. Du Gay (Red.), *Questions of cultural identity* (Bd. 1, s. 18–36). Sage.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Birkedal, E., Hegstad, H. & Lannem, T. S. (2012). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. IKO-forlaget.
- Birkedal, E. & Sirris, S. (2018). «Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!» Ti års erfaring med systematisk menighetsutvikling i Den norske kirke i en kontekst av ekklesiologisk og organisatorisk endring. *Dansk tidsskrift for teologi og kirke*, 3, 213–237.
- Birkinshaw, J. (2014). *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Cappelen Damm Akademisk.
- Bispe møtet. (1972). *Normalinstruks for kateketer*. Den norske kirke.

- Bispemøtet. (2010). *Diakontjenesten i kirkens tjenestemønster (BM 03/10)*. Den norske kirke.
- Blizzard, S. W. (1956). The minister's dilemma. *Christian Century*, 73, 508–510.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Botvar, P. K., Brottveit, Å., Hoel, N., Haakedal, E. & Schmidt, U. (2015). *Avsluttet reform eller fortsatt læring og utvikling? Trosopplæring som arbeidsform i menighetene* (KIFO Rapport 2015: 1). KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning. [https://www.kifo.no/wp-content/uploads/2018/03/KIFO-rapport-2015\\_1-til-web.pdf](https://www.kifo.no/wp-content/uploads/2018/03/KIFO-rapport-2015_1-til-web.pdf)
- Brante, T. (2011). Professions as science-based occupations. *Professions and Professionalism*, 1(1), 4–20.
- Brante, T. (2013). The professional landscape: The historical development of professions in Sweden. *Professions and Professionalism*, 3(2), 1–18. <https://doi.org/10.7577/pp.558>
- Bromley, P. & Meyer, J. W. (2017). «They are all organizations»: The cultural roots of blurring between the nonprofit, business, and government sectors. *Administration & Society*, 49(7), 939–966. <https://doi.org/10.1177/0095399714548268>
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy*. Abstract.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4), 721–746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>
- Burns, T. & Stalker, G. (1994). Mechanistic and organic systems. I T. Burns & G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (kap. 6). Oxford University Press. (Opprinnelig utgitt 1961)
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Busch, T., Valstad, E., Vanebo, J. O. & Johnsen, E. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 41–60). Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. & Halvorsen, T. (1996). The institutionalization of industrial administration in Norway 1950–90. Consequences for education in business administration of domination by engineering. I R. P. Amdam (Red.), *Management, education and competitiveness: Europe, Japan and the United States* (s. 171–193). Routledge.
- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P. K. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2012-0162>

- Byrkjeflot, H. & Nygaard, P. (2018). How and why management has not become a profession. I A. Örtenblad (Red.), *Professionalizing leadership* (s. 47–68). Oxford University Press.
- Campell, D. (1983). The ordained ministry as a profession. Theological reflections on identity. *Quarterly Review*, 3(2), 21–30.
- Carr-Saunders, A. M. & Wilson, P. A. (1933). *The professions*. Oxford University Press.
- Carroll, J. W. (1991). *As one with authority. Reflective leadership in ministry*. John Know Press.
- Chaves, M. (1993). Intraorganizational power and internal secularization in Protestant denominations. *American Journal of Sociology*, 99(1), 1–48. <https://doi.org/10.1086/230228>
- Christensen, S. (2013). *Kirkemusiker – kall og profesjon. Om nyutdannede kirkemusikeres profesjonelle livsbetingelser* [Doktorgradsavhandling, Norges musikkhøgskole]. <http://hdl.handle.net/11250/172452>
- Christoffersen, S. Å. (2018). Kallet og det moderne selv. Den lutherske kallstanken sekularisert. I S. Holte (Red.), *Kallsvariasjoner: Postsekulære kall i skandinavisk litteratur* (s. 31–48). Novus Forlag.
- Cohen, C. (1971). *Democracy*. University of Georgia Press.
- Cormode, D. S. (2013). *Making spiritual sense: Christian leaders as spiritual interpreters*. Wipf and Stock Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. Harper-Collins.
- Danbolt, L. J. & Lien, L. (2012). Kirken – et bra sted å jobbe: En kvalitativ studie av hva som oppleves positivt med å arbeide i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 29(2), 4–17. <https://doi.org/10.48626/tpt.v29i2.5121>
- Davis, M. (1991). Thinking like an engineer: The place of a code of ethics in the practice of a profession. *Philosophy & Public Affairs*, 20(2), 150–167.
- Dawson, J. (2005). A history of vocation: Tracing a keyword of work, meaning, and moral purpose. *Adult Education Quarterly*, 55(3), 220–231. <https://doi.org/10.1177/0741713605274606>
- Deci, E. L. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Den norske kirke. (2020). *Statistikk – kirken i tall*. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/bakgrunn/kirkestatistikk/>
- Diakonforbundet. (1965). *De norske diakoners broderforbund 50 år. Diakonforbundet 1915–1965*. Aas og Wahls boktrykkeri.
- Dietrich, S. (2009). Diakonia in the Nordic Region—practice and actors. I K. Nordstokke & F. Schlagenhaft (Red.), *Serving the whole person: The practice and understanding of diakonia within the Lutheran communion* (Bd. 54, s. 63–73). Lutheran University Press.

- Dietrich, S. (2011). Systematisk-teologisk grunnlag for diakontjenesten. I S. Dietrich, K. K. Korslien & K. Nordstokke (Red.), *Diakonen – kall og profesjon* (s. 97–110). Tapir akademisk forlag.
- Dietrich, S., Korslien, K. K. & Nordstokke, K. (Red.). (2011). *Diakonen – kall og profesjon*. Tapir akademisk forlag.
- Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dokka, T. S. (2000). *Som i begynnelsen. Innføring i kristen tro og tanke*. Gyldendal Akademisk.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Harper and Brothers.
- Duffy, R. D. & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428–436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- Dunn, J. D. G. (1992). *Jesus' call to discipleship*. Cambridge University Press.
- Dworkin, G. (1988). *The theory and practice of autonomy*. Cambridge University Press.
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 255–276). Fagbokforlaget.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. E. (Red.). (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Edvardsen, R. (1981). *Prestenes arbeidsforhold* (NAVF-rapport 1981:4). Norges almenvitenskapelige forskningsråd. <http://hdl.handle.net/11250/2488336>
- Eggen, N. A. & Nyrønning, S. M. (2003). *Godfoten: Samhandling, veien til suksess*. Aschehoug.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227–242. <https://doi.org/10.1080/03637758409390197>
- Ekland, T.-J. (2004). *Konflikt og konfliktforståelse for helse- og sosialarbeidere*. Gyldendal Akademisk.
- Ekre, E. L. (2019). Kateketutdanning – i går, i dag, i morgon. *Prismet* (3), 207–216. <https://doi.org/10.5617/pri.7143>
- Elstad, H. (2005). *Nyere norsk kristendomshistorie*. Fagbokforlaget.
- Engedal, L. G. (2008a). Arbeid og slit. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 25(1), 17–28.
- Engedal, L. G. (2008b). Meningsfull tjeneste – belastende arbeid. En undersøkelse av slitasjefaktorer i norske menighetsprestens arbeid. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 25(1), 3–16.



- Eriksen, E. O. & Molander, A. (2008). Profesjon, rett og politikk. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 161–178). Universitetsforlaget.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. Simon and Schuster.
- Evetts, J. (2010). Reconnecting professional occupations with professional organizations: Risk and opportunities. I L. Svensson & J. Evetts (Red.), *Sociology of professions. Continental and Anglo-Saxon traditions* (s. 123–144). Daidalos.
- Fanuelsen, O. (2011). Diakoner i den norske kirke – et historisk tilbakeblikk. I S. Dietrich, K. K. Korslien & K. Nordstokke (Red.), *Diakonen – kall og profesjon* (s. 87–96). Tapir akademisk forlag.
- Fanuelsen, O. (2015). Diakontjenesten i Den norske kirke. I L. S. Hope (Red.), *Det norske Diakonforbund 100 år* (s. 66–79). Det norske Diakonforbund.
- Fauske, H. (2008). Profesjonsforskningens faser og stridsspørsmål. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 29–53). Universitetsforlaget.
- Felter, K. D. (2010). *Mellem kald og profession* [Doktorgradsavhandling]. Det teologiske fakultet, Københavns universitet.
- Finholt-Pedersen, S. M. (2017). *Hva er det å bli prest? Teologistudenter og subjektivitet. En kvalitativ analyse* [Doktorgradsavhandling]. Roskilde universitet.
- Finnseth, A. (2005). *Engasjert for mennesket: Innsteg i Diakonhjemmets historie 1890–2000*. Forlaget Snorre.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Foucault, M. (1988). *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault*. University of Massachusetts Press.
- Foucault, M. (1999). *Seksualitetens historie 1. Viljen til viten*. Pax Forlag.
- Fougner, J. (2019). *Norsk arbeidsrett. Styringsrett, samarbeid og arbeidstakervern*. Universitetsforlaget.
- Frank, T. E. (2007). The discourse of leadership and the practice of administration. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 2(1), 32–53.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. University of Chicago Press.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 67–87.
- Furseth, I. (2015). *Religionens tilbakekomst i offentligheten? Religion, politikk, medier, stat og sivilsamfunn i Norge siden 1980-tallet*. Universitetsforlaget.
- Gee, J. P., Hull, G. & Lankshear, C. (1996). *The new work order. Behind the language of the new capitalism*. Routledge.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Polity Press.

- Gilje, N. (2014). Prestene. Fra kall til profesjon. I R. Slagstad & J. Messel (Red.), *Profesjonshistorier* (s. 412–449). Pax forlag.
- Gjelsvik, M. (2015). Offentlige ledes holdninger som potensial for innovasjon. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 193–212). Fagbokforlaget.
- Glasse, J. D. (1968). *Profession: Minister*. Abingdon.
- Goldman, H. (1988). *Max Weber and Thomas Mann: Calling and the shaping of the self*. University of California Press.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281–306. <https://doi.org/10.2307/2391000>
- Grane, L. (1981). *Confessio Augustana*. GEC Gad.
- Gresaker, A. K. (2009). *I gode og onde dager... Trivsel, belastninger og sluttevrderinger blant menighetsprester i Den norske kirke* (KIFO-notat 6/2009). KIFO, Institutt for kirke-, religions og livssynsforskning. <https://www.kifo.no/i-gode-og-onde-dager/>
- Gresaker, A. K., Rafoss, T. W. & Rønningen, N. M. (2019). *Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet. En studie av unges vurderinger av å velge kirkelig utdanning og profesjonsstillinger i Den norske kirke* (KIFO-rapport 2019:2). KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning. <https://www.kifo.no/ny-kifo-rapport-det-er-bare-at-jeg-er-mer-interessert-i-noe-annet-en-studie-av-unges-vurderinger-av-a-velge-kirkelig-utdanning-og-profesjonsstillinger-i-den-norske-kirke/>
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Grimstad, F. (2021a). Demokrati i kirke og menighet. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 107–133). Cappelen Damm Akademisk.
- Grimstad, F. (2021b). Institusjonelle rammer for kirkelig ledelse. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 135–153). Cappelen Damm Akademisk.
- Gümüşay, A. A., Smets, M. & Morris, T. (2019). «God at work»: Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1). <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481>
- Halford, S. & Leonard, P. (1999). New identities? Professionalism, managerialism and the construction of self. I M. Exworthy & S. Halford (Red.), *Professionals and the new managerialism in the public sector* (s. 103–120). Open University Press.
- Hansen, M. (2009). *Collaboration. How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results*. Harvard Business Press.
- Hardy, L. (1990). *The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work*. Wm. B. Eerdmans Publishing.

- Heggen, K. (2008). Profesjon og identitet. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 321–332). Universitetsforlaget.
- Hegstad, H. (1996). *Folkekirke og trosfelleskap: Et kirkesosiologisk og ekklesiologisk grunnproblem belyst gjennom en undersøkelse av tre norske lokalmenigheter*. Tapir forlag.
- Hegstad, H. (2000). Presten og de andre. Ekklesiologiske perspektiver. I M. Huse (Red.), *Prest og ledelse* (s. 29–43). Verbum.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien* (Bd. 19). Tapir akademisk forlag.
- Heiges, D. R. (1958). *The Christian's calling*. Muhlenberg Press.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse. Når arbeidet er et kald*. Gyldendal.
- Henriksen, J.-O. (2016). Everyday religion as orientation and transformation: A challenge to theology. *Nordic Journal of Religion and Society*, 29(1), 36–51. <https://doi.org/10.18261/issn.1890-7008-2016-01-03>
- Henriksø, T. (2018). *Verdien av ledelse. Om hvordan verdier preger ledelse i Den norske kirke og hvordan dette henger sammen med kirkens offisielle verdier* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2583193>
- Hoholm, R. & Hoholm, R. V. (2014). *Når staten takker for seg. Hva mener prester er viktige kvalifikasjoner for ledere i Den norske kirke?* [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. UiT Munin. <https://hdl.handle.net/10037/6497>
- Hoholm, T. & Araujo, L. (2011). Studying innovation processes in real-time: The promises and challenges of ethnography. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 933–939.
- Hope, L. S. (2015). *Det norske Diakonforbund gjennom 100 år*. Det norske Diakonforbund.
- Horsfjord, H., Sørensen, H., Leganger-Krogstad, H. & Holmqvist, M. (2015). *Kompetanse, utdanning og motivasjon: En kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke* (MF-rapport 1:2015). Det teologiske menighetsfakultet.
- Hougsnæs, M. H., Askeland, H. & Grimstad, F. (Red.). (2003). *Ledelse i kirken*. KA Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Huizinga, J. (1949). *Homo ludens*. Routledge.
- Huse, M. (1999). *Prosten: Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse*. Tapir.
- Huse, M. (2000). Myter og realiteter. Om prestens ledelsesoppgaver. I M. Huse (Red.), *Prest og ledelse* (s. 230–242). Verbum.
- Huxham, C. (1996). *Collaborative advantage*. Sage.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Haanes, V. L. (1998). «Hvad skal da dette blive for prester?» *Presteutdanningen i spenningsfeltet mellom universitet og kirke, med vekt på modernitetens gjennombrudd*. Tapir.

- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Iversen, H. P. & Johannessen, S. O. (2020). Et kompleksitetsteoretisk perspektiv på tverrprofesjonell organisasjonspraksis og innovasjonsprosesser. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 247–260). Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jeavons, T. H. (1992). When the management is the message: Relating values in management practice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2(4), 403–416. <https://doi.org/10.1002/nml.4130020407>
- Jeavons, T. H. (1994). *When the bottom line is faithfulness: Management of Christian service organizations*. Indiana University Press.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner. Fra idé til faktura*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. O. & Kuhn, L. (2012). *Complexity in organization studies: Implications and applications of complexity thinking in organization studies: Strategy, organizational dynamics and innovation*. Sage.
- Johnsen, E. (1984). *Introduktion til ledelselære*. Nyt Nordisk Forlag.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 175–190). Fagbokforlaget.
- Johnsen, E. T. & Afdal, G. (2020). Practice theory in empirical practical theological research. The scientific contribution of LETRA. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 37(2), 58–76. <https://doi.org/10.48626/tpt.v37i2.5322>
- Jordheim, K. (2011). Diakonstillinger i Den norske kirke – rammer og ordninger. I S. Dietrich, K. Nordstokke & K. K. Korslien (Red.), *Diakonen – kall og profesjon* (s. 153–185). Tapir akademisk.
- Jordheim, K. (2019). «Vis at det er kult både å være og å arbeide i kirken.» Hva motiverer ungdom til å velge kirkelige studier? *Tidsskrift for praktisk teologi*, 36(1), 17–28. <https://doi.org/10.48626/tpt.v36i1.5361>
- Josuttis, M. (1996). *Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität*. Gütersloher Verlagshaus.
- Kahn, W. A. & Kram, K. E. (1994). Authority at work: Internal models and their organizational consequences. *Academy of Management Review*, 19(1), 17–50. <https://doi.org/10.2307/258834>
- Kanter, R. M. (2006). From cells to communities. Deconstructing the organization. I J. V. Gallos (Red.), *Organization development* (s. 858–888). Jossey-Bass.
- Karle, I. (2000). *Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft*. Christian Kaiser/Gutersloher Verlagshaus.

- Kearsley, R. (2008). *Church, community and power*. Ashgate.
- Kessel, T. B. (2019). Rekruttering – prestens ansvar? Refleksjoner om samhandling med ungdom i prestatetjenesten. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 36(1), 29–39. <https://doi.org/10.48626/tpt.v36i1.5363>
- Kessel, T. B., Austnaberg, H. & Mestad, K. M. E. (2021). Presterollen i trosopplæringen i Den norske kirke: Forventninger fra undervisningsmedarbeidere og menighetsrådsledere. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 38(1), 51–67. <https://doi.org/10.48626/tpt.v38i1.5436>
- Khurana, R. (2002). *Searching for a corporate savior. The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton University Press.
- Khurana, R. (2010). *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton University Press.
- Kirkemøtet. (2004). *Den norske kirkes identitet og oppdrag*. Den norske kirke. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/plandokumenter/identitet-og-oppdrag/>
- Kirkerådet. (1976). *Tjenester og stillinger i Den norske kirke*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (1987). *Embete og råd: Hvem skal bestemme hva – og hvorfor? Utredning fra en arbeidsgruppe oppnevnt av Kirkerådet*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2001). *Embetet i Den norske kirke. Innstilling fra en arbeidsgruppe nedsatt av kirkerådet*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2002). *Evalueringsrapport av kvalifikasjonskrav og tjenesteordning for kateketer*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2005). *Kunsten å være kirke. Kulturmelding for Den norske kirke*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2008). *En flerdimensjonal ordinert tjeneste*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2015). *Høring om vigsling og liturgisk drakt for kantor*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2017). *Bruk av kirkens landsfond til rekruttering av kirkelige medarbeidere*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2019). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesting 2019–2023*. Kirkerådet og KA Arbeidsorganisasjon for kirkelige virksomheter.
- Kirkerådet. (2020a). *Plan for diakoni i Den norske kirke*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2020b). *Rapport fra Utvalget for gjennomgang av kirkefagforvaltningen nasjonalt og regionalt i Den norske kirke*. Den norske kirke.
- Kirkerådet. (2021). *Samhandling i en selvstendig folkekirke – ny kirkelig organisering*. Den norske kirke.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Universitetsforlaget.

- Kleiven, T. (2019). Autoritetens anatomi. Om hvordan legitim og legitimert makt utøves i stab og råd i kirkelig kontekst. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*, 6, 1–20. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v6.39>
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Klevmoen, B. K. (2016). *Jeg skinner når du skinner. En empirisk undersøkelse om tverrfaglig samarbeid i stab om gudstjenesten i trosopplæringen i Den norske kirke* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2408297>
- Koestner, R. & Losier, G. F. (1996). Distinguishing reactive versus reflective autonomy. *Journal of Personality*, 64(2), 465–494. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00518.x>
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15–38). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.
- Lalim, I. B. (2020). Mellom embetsteologi og tjenesteteologi – en drøfting av tjenestemønsteret i Den norske kirke. *Teologisk tidsskrift*, 9(3), 161–174. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2020-03-03>
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke* (AFI-rapport 2012:17). Arbeidsforskningsinstituttet. <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6187>
- Lauvås, K. & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi*. Universitetsforlaget.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lawrence, T. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. I S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. R. Nord (Red.), *The Sage handbook of organization studies* (2. utg., s. 215–254). Sage.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. Macmillan.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare: Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur.
- Lægreid, P. & Christensen, T. (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate.
- Løvaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A. & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 569–589. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- Løvaas, B. J., Sirris, S. & Kaasa, A. (2019). Har ledelse av frivillige noe å tilføre ledere i kunnskapsorganisasjoner? *Beta*, 33(1), 22–42.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue. A study in moral theory*. Duckworth.

- Maierhofer, N., Rafferty, A. & Kabanoff, B. (2003). When and why are values important in organizations. I S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Red.), *Emerging perspectives on values in organizations* (s. 3–32). IAP.
- March, J. G. (1988). The technology of foolishness. I J. G. March (Red.), *Decisions and organizations*. Basil Blackwell.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martinsen, Ø. L. (2008). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal.
- Mastekaasa, A. (2011). How important is autonomy to professional workers? *Professions and Professionalism*, 1(1), 36–51.
- Meld. St. 13 (2011–2012). *Utdanning for velferd*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-13-20112012/id672836/>
- Micelotta, E., Lounsbury, M. & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. I D. Asch & C. Bowman (Red.), *Readings in strategic management* (s. 322–352). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. FT/Prentice Hall.
- Molander, A. & Terum, L. I. (2008a). Profesjonsstudier – en introduksjon. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 13–27). Universitetsforlaget.
- Molander, A. & Terum, L. I. (Red.). (2008b). *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ). Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morvik, A. S. (2016). Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? Om ledelsesbehov og ledelsesvegring blant kirkefaglig ansatte i lokalmenigheten. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 58–67.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. National endowment for science, technology and the art.
- Maassen, P. & Olsen, J. P. (2007). *University dynamics and European integration* (Bd. 4). Springer.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Noordegraaf, M. (2007). From «pure» to «hybrid» professionalism present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761–785. <https://doi.org/10.1177/0095399707304434>

- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>
- Nordeide, I. H., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2008). *Jeg er jo ikke Jesus heller! Arbeidsmiljø og utbrenthet blandt norske prester*. Fagbokforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget.
- Nordstokke, K. (2011). *Liberating diakonia*. Tapir Akademisk Forlag.
- Norges forskningsråd. (2018). *Innovasjon i offentlig sektor. Forskningsrådets strategi 2018–2023*. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1254032549913.pdf>
- NOU 2000: 26. (2000). «... til et åpent liv i tro og tillit» – Dåpsopplæring i Den norske kirke. Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-26/id143250/?ch=1>
- Numerato, D., Salvatore, D., & Fattore, G. (2012). The impact of management on medical professionalism: a review. *Sociology of health & illness*, 34(4), 626–644. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2011.01393.x>
- Nygaard, M. R. (2015). Caring to know or knowing to care? Knowledge creation and care in deacons' professional practice in the Church of Norway [Doktorgradsavhandling]. MF vitenskapelig høyskole.
- Nylenna, H. (2021). Med hvilke ord beskriver vi kirkens organisasjon? *Tidsskrift for praktisk teologi*, 28(2), 90–107. <https://doi.org/10.48626/tpt.v38i2.5451>
- Nødland, S. I., Lindøe, P. H., Holmen, A. K. T. & Blomberg, A. (2014). *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning* (IRIS rapport). Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Samstyring-i-ubalanse-Evaluering-av-den-lokale-kirkens-ordning/id757635/>
- O'Reilly, D. & Reed, M. (2011). The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. *Organization Studies*, 32(8), 1079–1101. <https://doi.org/10.1177/0170840611416742>
- Orvik, A. (2015). *Organisatorisk kompetanse. Innføring i profesjonskunnskap og klinisk ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Otterlei, J. B. (2018). What is a profession, and what are the prerequisites for being a profession? I A. Örtenblad (Red.), *Professionalizing leadership* (s. 31–43). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71785-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71785-2_2)
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parsons, T. (1968). Professions. I *International encyclopedia of the social sciences* (Bd. 12, s. 536–547). MacMillan.
- Parsons, T. (1970). *The social system*. Routledge & Kegan Paul.



- Paulsen, A. M. (2012). *Forståelse av kall med utgangspunkt i Det nye testamentet* [Masteroppgave]. Misjonshøgskolen.
- Percy, M. (2006). *Clergy: The origin of species*. A&C Black.
- Presteforeningen. (2017). *Profesjonsetikk for prester*. Presteforeningen.
- PricewaterhouseCooper. (2020). *Hvordan kan Den norske kirke bli en mer attraktiv arbeidsplass? Rekruttering til Den norske kirke* (PwC-rapport). [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2020/desemberm%C3%B8tet/kr\\_84\\_1\\_20\\_hvordan%20skal%20dnk%20bli%20en%20attraktiv%20arbeidsplass.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/2020/desemberm%C3%B8tet/kr_84_1_20_hvordan%20skal%20dnk%20bli%20en%20attraktiv%20arbeidsplass.pdf)
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Raelin, J. A. (1986). *The clash of cultures. Managers and professionals*. Harvard Business School Press.
- Rambøll. (2021). *Den norske kirke. Medarbeiderundersøkelsen 2021*. <https://kirken.no/nn-NO/om-kirken/for-medarbeidere/medarbeiderunders%C3%B8kelse/>
- Rambøll Management Consulting. (2021). *Den norske kirke. Arbeidsmiljø for kvinnelige prester*. <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/medarbeiderunders%C3%B8kelse%20kvinnelige%20prester/>
- Repstad, P. (1996). *Religiøst liv i det moderne Norge. Et sosiologisk kart*. Høyskoleforlaget.
- Repstad, P. (2020). *Religiøse trender i Norge*. Universitetsforlaget.
- Russell, A. (1984). *The clerical profession*. SPCK.
- Røiseland, A. & Våbo, S. I. (2012). *Styring og samstyring – governance på norsk*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2015). *Kollegialitet. En modern styrform*. Studentlitteratur.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Collegiality in modern universities—the composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, (2–3). <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.33640>
- Sandsmark, A. (2019). «går litt for meg selv og rekrutterer ...» Kateketers rekrutterende yrkespraksis. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 1, 40–50.
- Sandsmark, A. & Holmqvist, M. (2018). *Vår trosopplæring? Stab, samarbeid og trosoppæring* (MF-rapport 3:2018). Det teologiske menighetsfakultet.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, (3), 56–63.
- Saxegaard, F. (2009). Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestens lederskap i folkekirken. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 26(2), 17–28.

- Saxegaard, F. (2017). *Realizing church. Parish pastors as contributors to leadership in congregations*. [Doktorgradsavhandling]. MF vitenskapelig høyskole.
- Saxegaard, F. (2019). Den fantastiske jobben som ikke frister: Kirkeaktive ungdommers ambivalente forhold til kirkelige profesjoner. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 36(1), 4–16. <https://doi.org/10.48626/tpt.v36i1.5360>
- Saxegaard, F. (2020). Pastoralteologi: Status og stifinng. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 37(1), 90–102. <https://doi.org/10.48626/tpt.v37i1.5308>
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Psychology Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). John Wiley & Sons.
- Schmidt, U. (2012). *Stillinger, kompetanse, samarbeid: om samarbeid og tverrfaglighet mellom stillingstyper og fagområder i trosopplæringsreformen* (KIFO-rapport 2012:2). KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning. <https://www.kifo.no/hva-preger-trosopplaeringen-lokalt-i-den-norske-kirke/>
- Schmidt, U. (2016). Church reforms and public reforms. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change* (s. 38–55). Pickwick Publications.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations. Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities* (4. utg.). Sage.
- Sele, A. (2020). Den biskoplege tilsynspraksisen: Ein studie av kva verktøy biskopane i Den norske kyrkja brukar i tilsynet med kyrkjelydane og kva leiingsaktivitet denne praksisen medfører. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 37(2), 91–106. <https://doi.org/10.48626/tpt.v37i2.5332>
- Sele, A. (2021). «Dei skal ha for at dei prøver»: Korleis tilsette på lokalplanet i kyrkja opplever biskopen sin tilsynspraksis. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 38(2), 75–89. <https://doi.org/10.48626/tpt.v38i2.5450>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- Sennet, R. (1980). *Authority*. Knopf.
- Sirris, S. (2014). Hva særpreger sokneprestens ledelsesforståelse? Sokneprestens lederroller mellom styring og ledelse. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 31(1), 52–66. <https://doi.org/10.48626/tpt.v31i1.5151>
- Sirris, S. (2015a). Fra selvbestemmelse til selvledelse. Menighetsutvikling som en målrettet og verdibevisst arbeid. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2(32), 34–47. <https://doi.org/10.48626/tpt.v32i2.5179>
- Sirris, S. (2015b). Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 2, 1–21. <http://hdl.handle.net/11250/2367037>
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon – soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk tidsskrift*, 5(1), 60–88. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>

- Sirris, S. (2017). Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevisthet i religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, (4), 1–22. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v4.28>
- Sirris, S. (2018a). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? *Teologisk tidsskrift*, 7(1), 25–45. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03>
- Sirris, S. (2018b). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 5, 1–26. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v5.34>
- Sirris, S. (2019a). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101063>
- Sirris, S. (2019b). *Managers negotiating identities: Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations* [Doktorgradsavhandling, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2632293>
- Sirris, S. (2019c). «The pastors' dilemma» revisited. Religious leaders connecting the spiritual and organizational realms through conceptual work. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 290–313.
- Sirris, S. (2020a). Institutional complexity challenging values and identities in Scandinavian welfare organisations. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work* (s. 57–77). Palgrave Macmillan.
- Sirris, S. (2020b). Values as fixed and fluid: Negotiating the elasticity of core values. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work* (s. 201–221). Palgrave Macmillan.
- Sirris, S. (2021). «Stort ansvar, liten myndighet.» Menighetsrådet som styringsorgan. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2, 39–57.
- Sirris, S. & Askeland, H. (2021a). Introduksjon til kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 9–32). Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. & Askeland, H. (Red.). (2021b). *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. & Askeland, H. (2021c). Kirken som organisme og organisasjon. Ekklesiologiske og organisasjonsteoretiske perspektiver på kirken som fellesskap. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 35–57). Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. & Askeland, H. (2021d). Roller, identitet og ledelse i praksis. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 201–222). Cappelen Damm Akademisk.

- Sirris, S., Askeland, H. & Grimstad, F. (2021). Utviklingstrekk i organisering og ledelse i Den norske kirke. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 59–82). Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. & Byrkjeflot, H. (2019). Realising calling through identity work. Comparing themes of calling in faith-based and religious organisations. *Nordic Journal of Religion and Society*, 32(2), 132–147.
- Sirris, S. & Grimstad, F. (2021). Personalkonflikter i kirkens arbeidsmiljø som en ledelsesutfordring. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 243–266). Cappelen Damm Akademisk.
- Skarsaune, H. (2019). Oppdrag, identitet og samarbeid. Kateket i praksis gjennom 50 år. *Prismet*, (3), 199–206. <https://doi.org/10.5617/pri.7142>
- Skjevesland, O. (2000). Det pastorale lederskap. I M. Huse (Red.), *Prest og ledelse* (s. 205–219). Verbum.
- Slagstad, R. (2008). Profesjoner og kunnskapsregimer. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 54–68). Universitetsforlaget.
- Slagstad, R. (2014). Profesjonene i norsk samfunnsforskning. I R. Slagstad & J. Messel (Red.), *Profesjonshistorier* (s. 13–45). Universitetsforlaget.
- Slagstad, R. & Messel, J. (Red.). (2014). *Profesjonshistorier*. Pax forlag.
- Smeby, J.-C. (2008). Profesjon og utdanning. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 87–102). Universitetsforlaget.
- Solhaug, A. (2002). *Fra organist til kantor. Utviklingen av en ny kirkemusiker-identitet*. Verbum.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality*. Routledge.
- Standing, R. & Goodliff, P. (2020). *Episkope: The theology and practice of translocal oversight*. SCM.
- Statistisk sentralbyrå. (2021a, 20. september). *Befolkningens utdanningsnivå*. [Statistikk]. <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>
- Statistisk sentralbyrå. (2021b, 15. juni). *Den norske kirke* [Statistikk]. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/religion-og-livssyn/statistikk/den-norske-kirke>
- Stave, G. (1998). *Kyrkje – diakoni – velferdsstat*. Norges forskningsråd.
- Stene, E. M. (2019). *Fra dåp til dopapir. En motivasjonsstudie blant daglige ledere i Den norske kirke* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2618990>
- Stifoss-Hanssen, H., Angell, O. H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S. & Kinserdal, F. (2013). *Ny organisering av prestetjenesten («Prostereformen») – evaluering* (Diakonhjemmet høyskole rapport 2013/2). VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98635>

- Stokke, M. V. (2016). *Hvordan motivere kirkelige ansatte «headhunted» av Gud og hvordan ønsker de å bli ledet? En kvantitativ oppgave om motivasjon, kall og ledelse hos kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2409214>
- Storeng, N. H., Beck, T. H. & Lund, A. D. (2009). *Arbeidsrett*. Cappelen akademisk forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon, kultur*. Fagbokforlaget.
- Stryker, S. & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2016). *Managerial lives: Leadership and identity in an imperfect world*. Cambridge University Press.
- Svensson, L. G. & Karlsson, A. (2008). Profesjoner, kontroll og ansvar. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 261–275). Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (2006). *Mangementalitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap. Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 71–88). Fagbokforlaget.
- Tappel, E. A. (2021). «Soknepresten som influenser». *En kvalitativ studie av soknepresten som leder av innovasjonsarbeid*. [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <https://hdl.handle.net/11250/2779933>
- Taylor, C. (1998). *Autentisitetens etikk*. Cappelen akademisk forlag.
- Taylor, C. (2007). *A secular age*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2014). *When organization fails: Why authority matters*. Routledge.
- Thelen, K. A. & Mahoney, J. (2010). *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press.
- Thelin, G. (2000). Leve den prestelige pragmatiske? Presteforeningens «kjøreregler» i et ledelsesperspektiv: Lempelighetens lovsang eller kollegialitetens styrke? I M. Huse (Red.), *Prest og ledelse* (s. 332–346). Verbum.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 99–128). Sage.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <https://doi.org/10.1086/210361>

- Thunborg, C. (1999). *Lärande av yrkesidentiteter: en studie av läkare, sjuksköterskor och undersköterskor* [Doktorgradsavhandling, Linköpings universitet]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-143154>
- Thylefors, I. (2013). *Babels torn. Om tvärprofessionellt teamsamarbeite*. Natur & kultur.
- Timmann-Mjaaland, A. (2019). Kall og autoritet: En studie av soknepresters autoritet i endringsprosesser. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 36(1), 62–73. <https://doi.org/10.48626/tpt.v36i1.5366>
- Torgersen, U. (1972). *Profesjonssosiologi*. Universitetsforlaget.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen* (Fafo-rapport 2007:24). <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/ledere-i-den-norske-modellen>
- Tveit, B. (2008). *Ny ungdom i gammelt yrke: en studie av sykepleierstudenters motivasjon og fagidentitet i møte med en tradisjonstung utdanning* [Doktorgradsavhandling]. Høgskolen i Oslo.
- Ulstein, J. O. (2009). Den differensierte tenesta og den vigsla kateketen: Ei kontekstuell utfordring for den lutherske embedsteologien. *Halvårsskrift for praktisk teolog*, 26(2), 39–53.
- Ulstein, J. O. (2019). Kateketteneste og embetssyn – vigsling til kva? *Prismet*, (3), 187–198. <https://doi.org/10.5617/pri.7141>
- Unio (2021, 16. Oktober). *Presteforeningen*. <https://www.unio.no/forbund/presteforeningen/>
- Van Gelder, C. (2000). *The essence of the church: A community created by the Spirit*. Baker Books.
- Wackerhausen, S. (2004). Professionsidentitet, sædvane og akademiske dyder. I N. B. Hansen & J. Gleerup (Red.), *Videnteorier, professionsuddannelse og professionsforskning* (s. 13–29). Syddansk universitetsforlag.
- Waters, M. (1989). Collegiality, bureaucratization, and professionalization: A Weberian analysis. *American Journal of Sociology*, 94(5), 945–972.
- Weber, M. (1949). *Methodology of the social sciences*. Free Press.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Gyldendal.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137–158. <https://doi.org/10.1086/223790>
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2015). *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. Fagbokforlaget.
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid. Et samfunnsoppdrag*. Universitetsforlaget.

- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2020). *Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd*. Universitetsforlaget.
- Wind, J. (1984). Ministry and profession. The paradoxical relationship. *Currents in Theology and Mission*, 11(3), 168–175.
- Wingren, G. (2004). *Luther on vocation*. Wipf and Stock Publishers.
- Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats: Motivasjon og kontekst* (Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor). <http://hdl.handle.net/11250/2442819>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Pearson.
- Örtenblad, A. (2018). Background and Introduction: Leadership as a profession and as the main theme on bachelor programs. I A. Örtenblad (Red.), *Professionalizing leadership* (s. 3–30). Springer.
- Øvstebø, T. J. (2018). *Forventningar til lokal leiing i Den norske kyrkja. Ei kvantitativ undersøking om forventningar til næraste overordna frå prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2583194>
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Aadland, E. (2020). *Organisasjonsetikk*. Cappelen Damm Akademisk.
- Aarflot, A. (1990). *La kirken være kirke*. Cappelen.
- Aarflot, A. (1994). *Høringsuttalelse til Kirkens gudstjenesteråd om forslag til vigslingsliturgi for kantorer*. Den norske kirke.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal akademisk.