

Samledelse: Sammen om å lede 2.0?

Fagdirektør i KA Harald Askeland

Fagdag i Hamar bispedømme 24 april 2024



Agenda

- Hva er bakgrunnen?
- Ledelse av arbeid – sentrale premisser
- Kirkemøtets behandling
- Samledelse – løsenord eller programmatisk oppfordring?
- Samledelse vedtas ikke – det utvikles og skapes i relasjoner

- Utgangspunkt i KM-vedtak fra 2005 om én arbeidsgiverlinje
- Siste runde – ledelse henger sammen med arbeidsgiverlinje:
 - Müller-Nilssen utvalget vurderte 3 modeller for daglig ledelse
 - KM i 2022 vedtok todelt ledelse – kirkefaglig og administrativ
 - Kirkerådets delutredning 3 lanserte begrepet som ett av flere alternativer, der samledelse omtales slik:
 - Lederansvar er etter avtale eller forståelse mellom linjene fordelt mellom sokneprest og menighetsforvalter. (...) Men oftest er det tale om en arbeidsform og relasjon som har grodd fram gjennom praksis.
 - KM i 2023 vedtok å beholde arbeidsgiverlinjene og tok til orde for samledelse
 - Komiteen mente: Selv om ikke alle deler av vedtaket i sak KM 10/22 vil bli realisert, har prosessen bidratt til et sterkere fokus på samarbeid mellom arbeidsgivere og rådsorganer, samt behovet for faglig ledelse av alle arbeidstakergrupper i kirken. Begrepet samledelse er blitt positivt mottatt. Dette må utredes nærmere hvordan samledelse kan utøves, og hvordan den kan gi grunnlag for å bygge ut lokale ordninger og avtaler innenfor rammen av dagens arbeidsgiverorganisering.
 - KM vedtok: Videreutviklingen kan blant annet skje gjennom fellestjenester og kulturbygging, 17 samt avtaler om forpliktende samarbeid i soknet. Kirkerådet bes om å utrede: 18 a. En ramme for avtaler om lokal ledelse mellom arbeidsgiverorganer for 19 soknet og for rettssubjektet Den norske kirke 20 b. hvordan behovet for faglig ledelse av alle arbeidstakergrupper i Den norske 21 kirke kan ivaretas, samt hvordan samledelse skal utøves 22 c. hvordan arbeidsgiveroppgaver skal utøves på bispedømmenivå
 - KR stimulerer til forsøk og KA arbeider med utredning av rammer og maler for samarbeid mellom fellesråd og avtalt samordning av ledelsesfunksjoner.

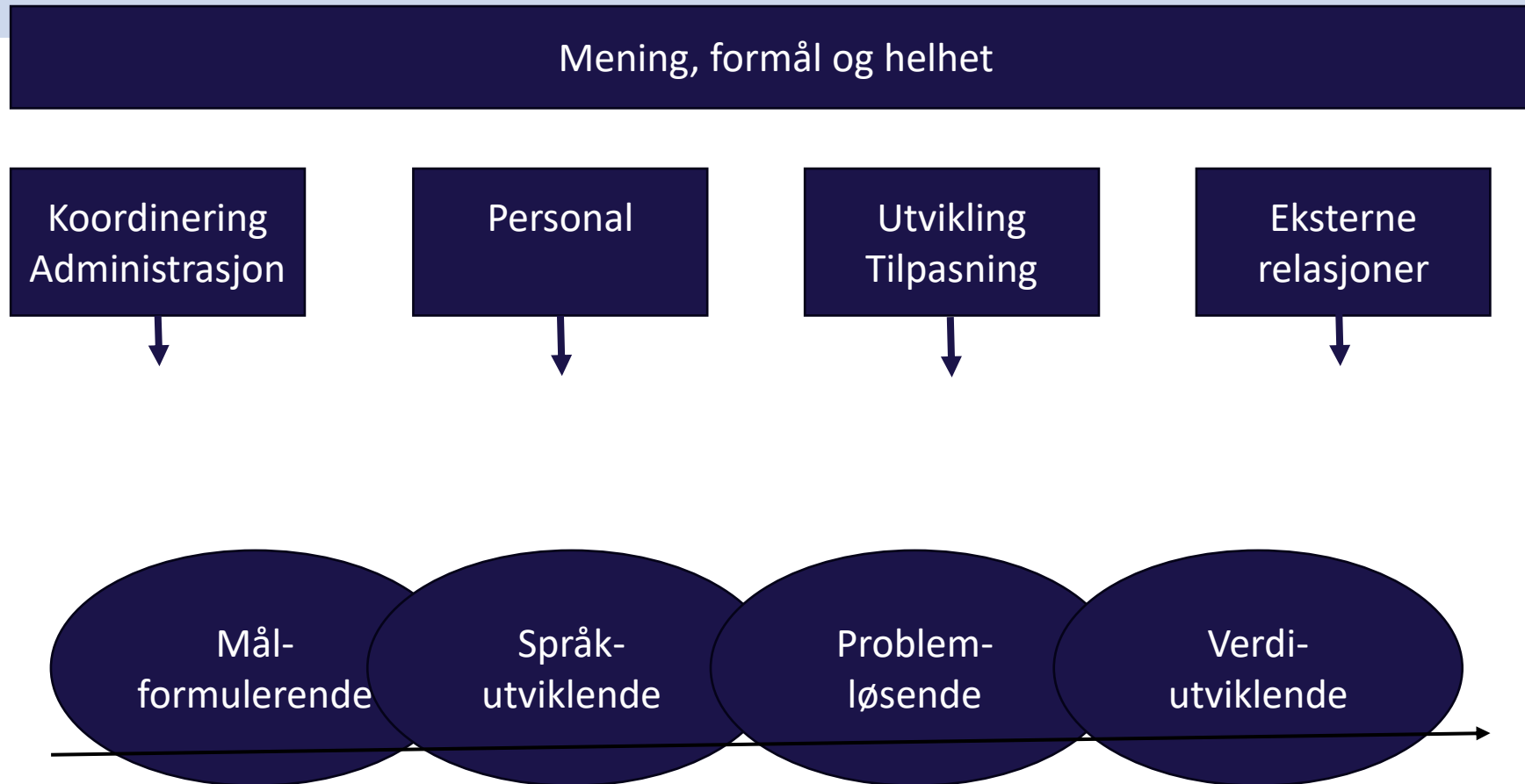
Sammen om å lede

- Enighet om dette både i Kirkemøtevedtak og Nettverk for fellesrådsledere
- Sammen om å lede handler om felles ledelses-kultur og gjensidighet i anerkjennelse og samhandling
- Sammen om å lede kan knyttes til samstyring, samråd og samhandling i ledelse
- Sammen om å lede har gjeldende kirkeordning som premiss

Hvordan ringe inn ledelse som organisatorisk rolle?

- Ledelse utøves i gruppe og organisasjon og er tillagt bestemte posisjoner – opptrer i arbeidsgivers sted
 - Ledere er tillagt ansvar og myndighet og utøver innflytelse
 - rettet mot koordinert måloppnåelse
 - Ledelse er sosial og relasjonell og avhenger av tillit og
 - legitimitet for å lykkes
 - Lederes viktigste medium for utøvelse av ledelse er kommunikasjon og språkhandlinger
 - Organisasjonsform, organisasjonsstørrelse og organisasjonens kontekst legger avgjørende føringer på krav til og utforming av lederrollen
 - Ledelse er en funksjon innordnet styringsfunksjonen i organisasjonen
-
- Verdibasert ledelse styrer og/eller mobiliserer til handling gjennom fokus på grunnleggende verdier

Ledelse som funksjon (rolle) og prosess



Samtale i grupper

- Hvordan vurderer dere eksisterende handlingsrom i gjeldende ordning?
 - Muligheter og utfordringer
- Hvilke praksiser i dag kan falle under begrepet samledelse?

- Få treff på søk om samledelse, men et betydelig antall begreper som dekker nærliggende modeller
 - Delt ledelse, «shared leadership», «co-leadership», «distributed leadership» osv brukes med relativt nærliggende betydning – og fokuserer gjerne relasjon og prosess framfor struktur og formelt mandat
- All litteratur og alle studier av «samledelse» har én organisasjon og én arbeidsgiver som ramme
 - Eksempelvis familievirksomheter, internasjonal virksomhet, ideell/profesjonsforankret virksomhet
 - Ofte en daglig leder, men deling av lederoppgaver – der ledelsen er ansvarlig overfor ett virksomhetsstyre
- Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker reguleres i lov – og arbeidsrett har forrang framfor kirkeordning (KKD 2018)
- Begrepet samledelse utfordrer primært ledelse forstått som monolittisk og hierarkisk – peker på komplementaritet og oppgavedeling som ressurs
- Samledelse utvikles uformelt over tid i tillitsfulle relasjoner og formalisering vil oftest skje i ettertid

Samledelse – hva det kan være

- Samledelse berører tre sentrale dimensjoner
- Organisasjonsstruktur
 - Mandat og myndighet – grad av enhet vs formell deling
 - Organisatorisk plassering – hierarkisk eller egalitær
- Erfaring og relasjonaltitet
 - Ikke-prestisje
 - Tillit
 - Felles verdier
- Oppgavedeling
 - Uformell og kontekstuell utvikling
 - Hverdagsledelse – dialog, samordning og overlapp/substituering av oppgaver
 - Vanligst: mellomformer mellom samlet og funksjonell deling av ansvar

Samledelse i kirken – noen foreløpige observasjoner og refleksjoner

- Samledelse skjer uformelt mange steder allerede
- Formalisering av samledelse fordrer samråd mellom formelle arbeidsgiverorganer
- Samledelse forstått som at lederoppgaver krysser arbeidsgiverlinjer, fordrer avtaler og rapportering til ansvarlig organ om oppgaveutførelse
- Kan henge sammen med personlige relasjoner men også geografiske faktorer
- Samledelse henger sammen med mulighet for samhandling og møtepunkter

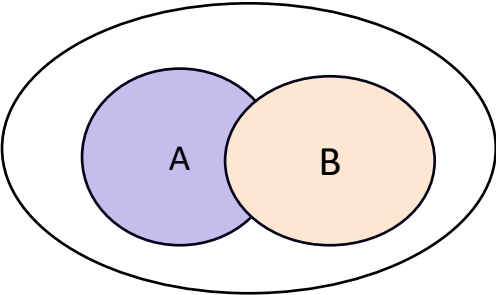
Eksempler på samledelse – generelt og i kirken

Identifisering av eksisterende praksiser

- Generelt
 - Arenaer for dialog og samordning
 - Arbeidsdeling mellom ledere
 - Områdebasert
 - Fag- eller avdelingsbasert
 - Funksjonsdeling i ansvar og relasjon til styret
 - Gjensidig fungering ved fravær
 - Lederteam
- Fra kirken
 - Samtale i grupper:
 - Hvor er gjerdet lavest – hva kan vi raskt komme i gang med?
 - Hva kan forankres lokalt/bispedømme og hva trenger tydeligere felles rammeverk?

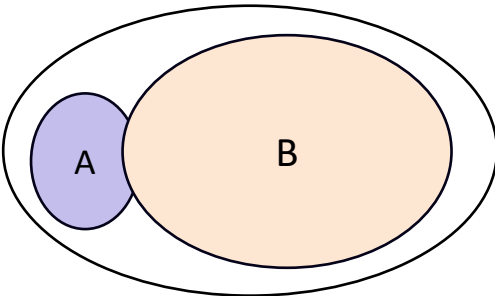
Co-leadership – samledelse (Gibeau et al 2016)

Distribution
Equilibrium



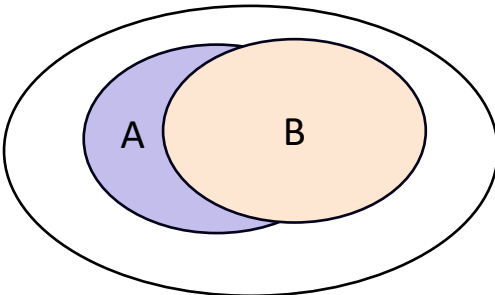
Specialization
Differentiation
Complementarity

Dominance
No specialization



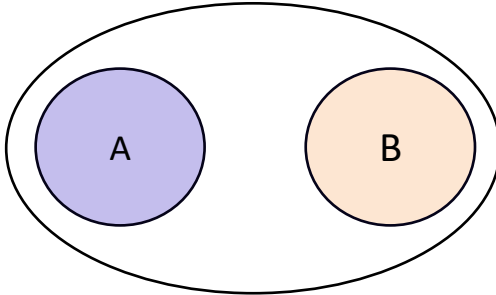
Overload (for B)
Dissatisfaction
Inefficiency

Duplication
No differentiation



Rivalry
Conflict
A against B

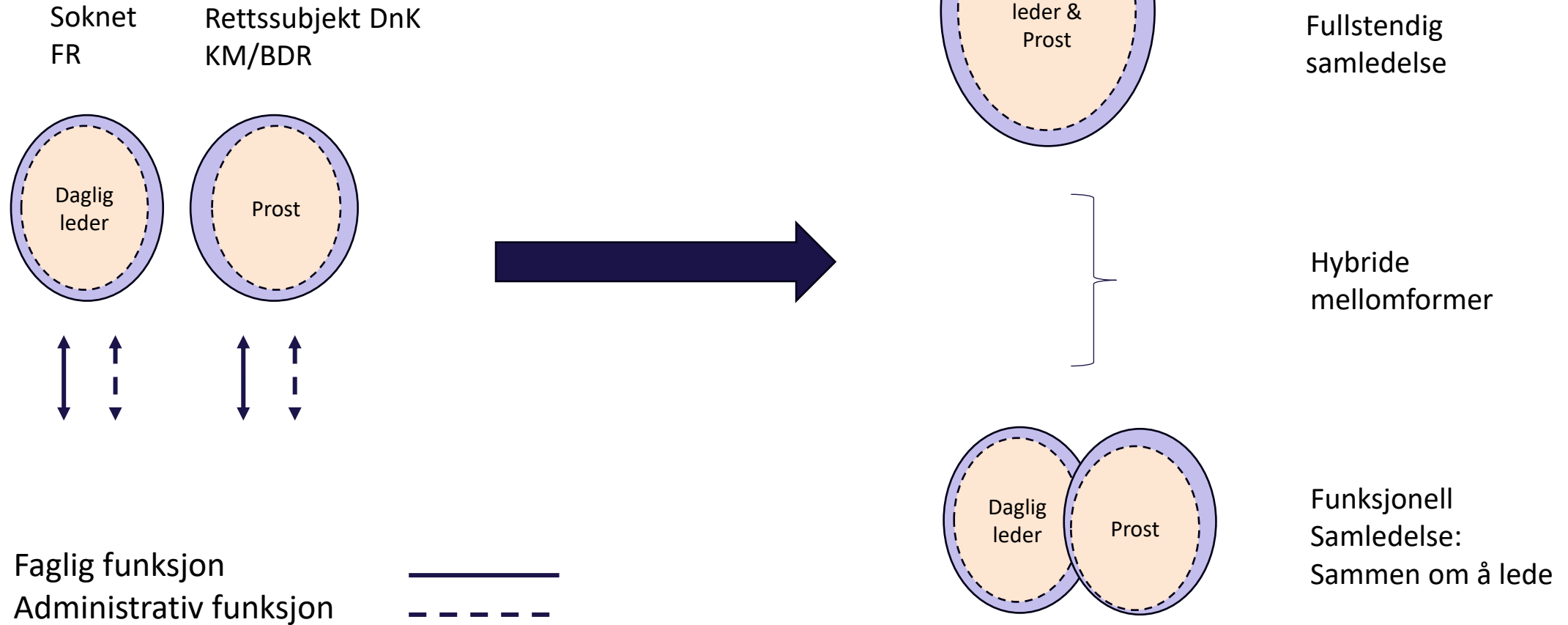
Disconnection
No complementarity



Falling trough cracks
Ineffectiveness
Bypassing

Sammen om å lede i kirken

Særtrekk: 2 enhetlige arbeidsgiverlinjer



Döös (2015): Forms of shared leadership

| Hierarchy vs task allocation | Merged tasks | Divided tasks |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Formal equality | Joint leadership | Functionally shared leadership |
| Formal subordination | Invited leadership | Distributed delegation of leadership |

Samledelse som praksis (Döös 2015):

- Se på oppgaver som felles-prosjekter og bytte/overlappe i ivaretagelsen
- Kontinuerlig samtale og dialog mellom samledere
- Søke omforente standpunkter framfor kompromisser
- Felles vurdering av motgang og dele feiring av medgang
- Felles tilnærming til planlegging og situasjonsforståelse og –beskrivelse
- Viktige saker forberedes sammen
- Bygge på og utnytte forskjeller
- Åpne for nye ideer fra andre og intern maktdeling

Tusen takk



Hovedorganisasjonen KA

ka.no