

# Hva er samledelse? Hvordan styrke ledelse gjennom rolleforståelse, kommunikasjon og helhetsansvar

Kirkefagdager Sør-Hålogaland bispedømme

Bodø, 23. april 2026

Stephen Sirris, prost Vestre Aker/professor 2 MF

## Å ro i samme retning

Rolleforståelse og samledelse mellom to arbeidsgiverlinjer  
i Den norske kirke

**STEPHEN SIRRIS**

professor II ved MF Vitenskapelig høyskole for teologi, religion og samfunn

stephen.sirris@mf.no ORCID 0000-0003-0764-8195

S  
J  
L  
T

Scandinavian Journal for  
Leadership & Theology

2025  
volume 12  
www.sjlt-journal.com  
ISSN: 1894-7875

## Samledelse på tre arenaer.

Ledelsesutvikling som samskapt læring i en organisasjon med to  
arbeidsgiverlinjer

**Stephen Sirris**

MF vitenskapelig høyskole

## Samledelse – lokalkirkelig lederskap på tvers av to arbeidsgiverlinjer

DEN NORSKE KIRKE: Kan frigjøre krefter for å nå lokalsamfunnene med evangeliet i  
ord og handling.

VARTLAND

© 12.11.2025 - 10:14

meninger



## Samledelse frigjør krefter i lokalkirka

- Hovedsak: Beholde to arbeidsgiverlinjer
- Behovet for mer og bedre koordinering mellom dem
- Begrepet «samledelse» ble foreslått i komitearbeidet, ikke utredet – men valgt (!)
- Samledelse er ikke definert (!)
- Samledelse er én bro – av flere - som åpner for koordinert samspill og strategisk utvikling på tvers av kirkens to arbeidsgiverlinjer
- «Samledelse brukes ukvalifisert

## Bakgrunn

«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.» (Kirkerådet 2023b, s. 21)

# Sam-ordene (koordineringstyper)



**Koordinere:** Skape sammenheng mellom spesialiserte oppgaver, styrke helhet, “limet” i organisasjonen



**Samvirke:** Samspillet mellom embetslinjen (biskop, prost og prest) og de folkevalgte rådene (kirkemøte, bispedømmeråd, fellesråd/menighetsråd)



**Samordning:** Prosesser hvor aktører pålegges å tilpasse til atferd til hverandre for å løse en felles oppgave eller oppnå felles resultat: Struktur, formalisering, lov- og regelverk. Kan vedtas



**Samarbeid:** Prosesser hvor aktørene frivillig tilpasser sin atferd. Kultur, relasjon, kommunikasjon, «lirke det til». Kan ikke vedtas



**Samledelse:** Ledere skaper i fellesskap oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill



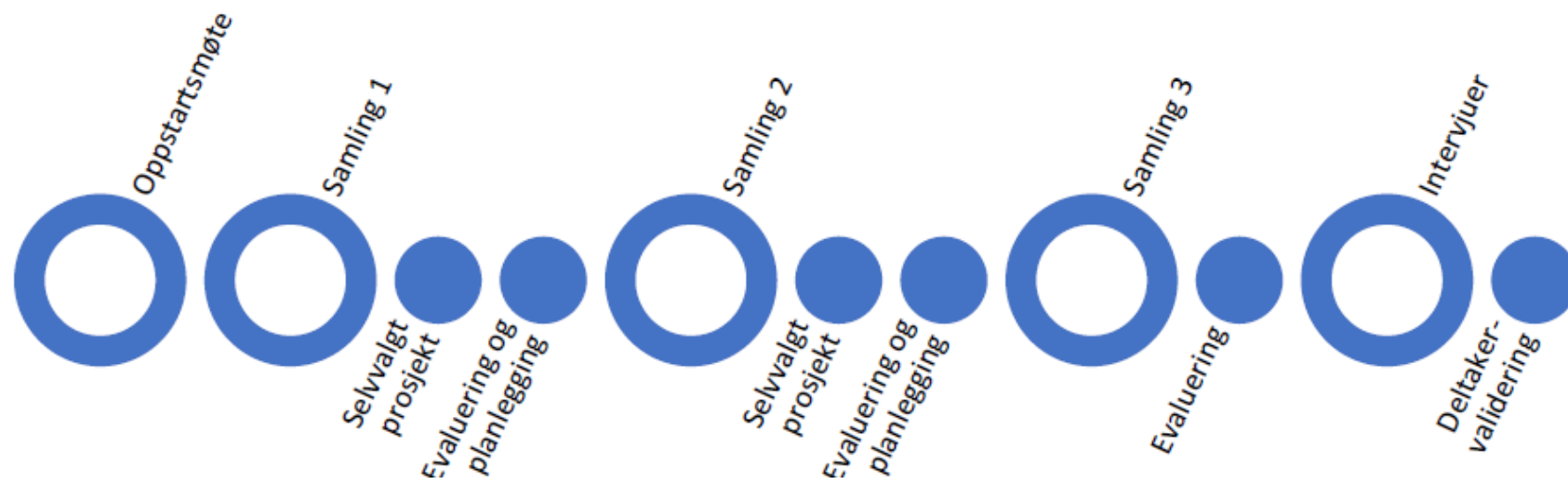
**Alle koordineringstypene trengs fordi aktørene er ressurs- og oppgaveavhengige av hverandre (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 13). Enhver koordinering er IKKE samledelse.**

# Eksempler – koordineringstyper for ledere

Eksempel	Samordning	Samarbeid	Samledelsespraksiser	Samledelse
<i>Felles Lederforum (prostnivå)</i>	Planlagt struktur	Arbeidsfordeling, koordinering, gi rom for hverandres kompetanser		Saksliste, samsnaking, møteledelse, verdisyn, respekt
<i>Medarbeiderundersøkelse</i>	Vedtatt av begge linjer	Proessen		Informasjon, presentasjon, oppfølging
<i>Felles samling for alle menighetsråd</i>	Vedtatt av begge linjer	Proessen, praktisk gjennomføring, innhold		Design, regi, møteledelse, oppfølging
<i>Felles ledermøte (bispedømmenivå)</i>	Vedtatt av begge linjer	Ulike aktører bidrar med hver sin kompetanse		Design, regi, møteledelse
<i>Konflikthåndtering</i>	HMS-ansvar	Informasjon, beslutninger, verdier		Tett samhandling, informasjonsflyt, forståelse, løsninger
<i>Felles allmøte</i>	Vedtatt av begge linjer	Innhold og arbeidsfordeling		Fremstår som 1 felles ledelse
<i>Felles ferieplanlegging</i>	Felles frist, avklaring i stab	Dele informasjon		Presentere
<i>Felles prostisamling</i>	Vedtatt	Booking, arbeidsgruppe		Enighet, fremstår som «felles prosjekt»

# Et lokalt prosjekt for å utvikle samledelse

- Proses – flere samlinger
- Innledninger
- Summing parvis, grupper, plenum
- Kafedialog
- Hjemmelekser/lokalt prosjekt
- Presentasjoner ved deltakerne



# Læring – endre atferd og tenkemåter

## Læring i lederutvikling

«Samledelse er samhandlingen ledere må få til for å ivareta et felles ledelsesansvar, sikre en felles ledelsespraksis og fremstå som én ledelse utad.» (Wadel, 2017, s. 54)

- Utgangspunkt i å løse konkrete utfordringer
- Aktive deltakere gjennom hele prosessen
- Lokalt forankret og tilpasset

## Samskapt læring



Henger sammen med sentrale arbeidsoppgaver



Prioriterer teoretisk refleksjon og samtale om praksis



Gir mulighet for jevnlig tilbakemeldinger og erfaringsdeling

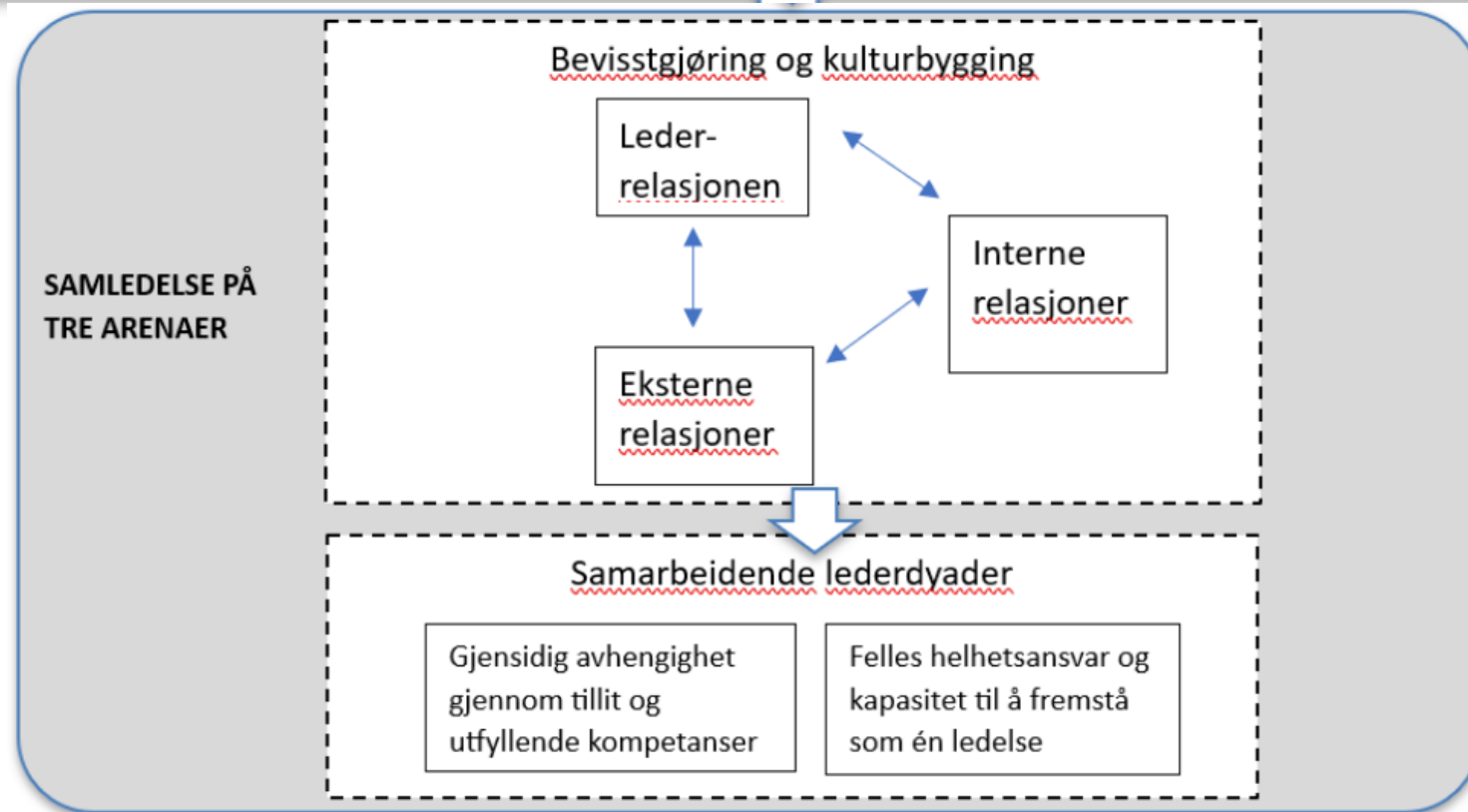
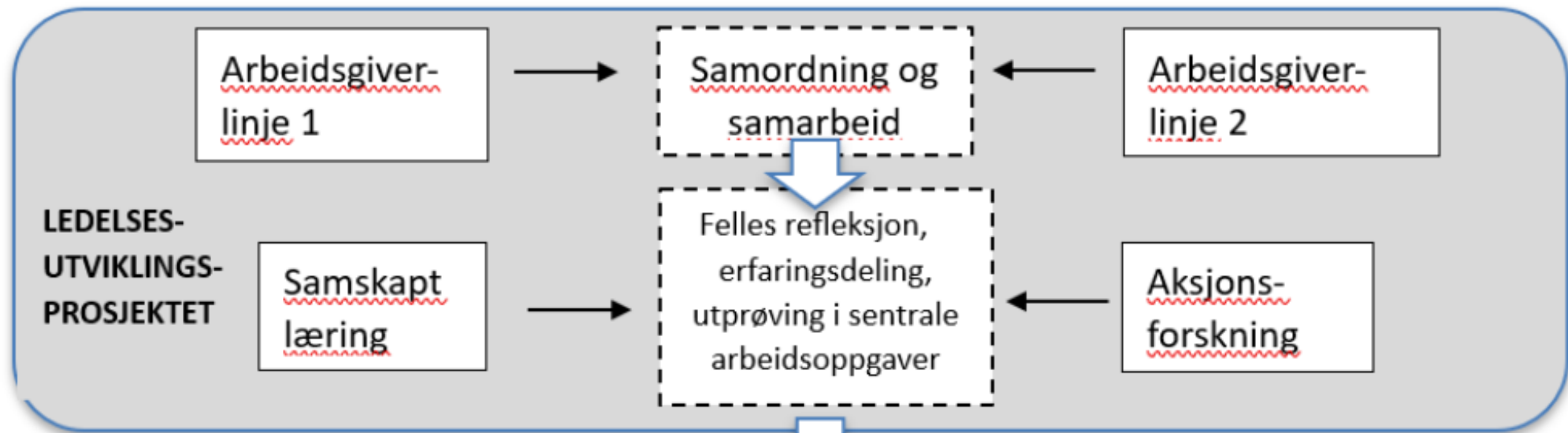
# Samledelse på tre arenaer

	<b>Må</b> Dette vil vi oppnå	<b>Verdier</b> Disse verdiene skal prege vår samledelse	<b>Tiltak</b> Dette må vi konkret gjøre for å komme dit (begynne med/slutte med)	<b>Ressurser</b> Dette har vi eller trenger vi for å nå målet	<b>Barrierer</b> Disse utfordringene må vi være oppmerksomme på
<b>I relasjon mellom sokneprest og daglig leder (prost/kirkeverge)</b>					
<b>I sokneprests og daglig leders relasjon til stab og menighetsråd (prost/kirkeverges relasjon til ansatte/fellesråd)</b>					
<b>I kirka i prostiet</b>					



# Samledelse på tre arenaer

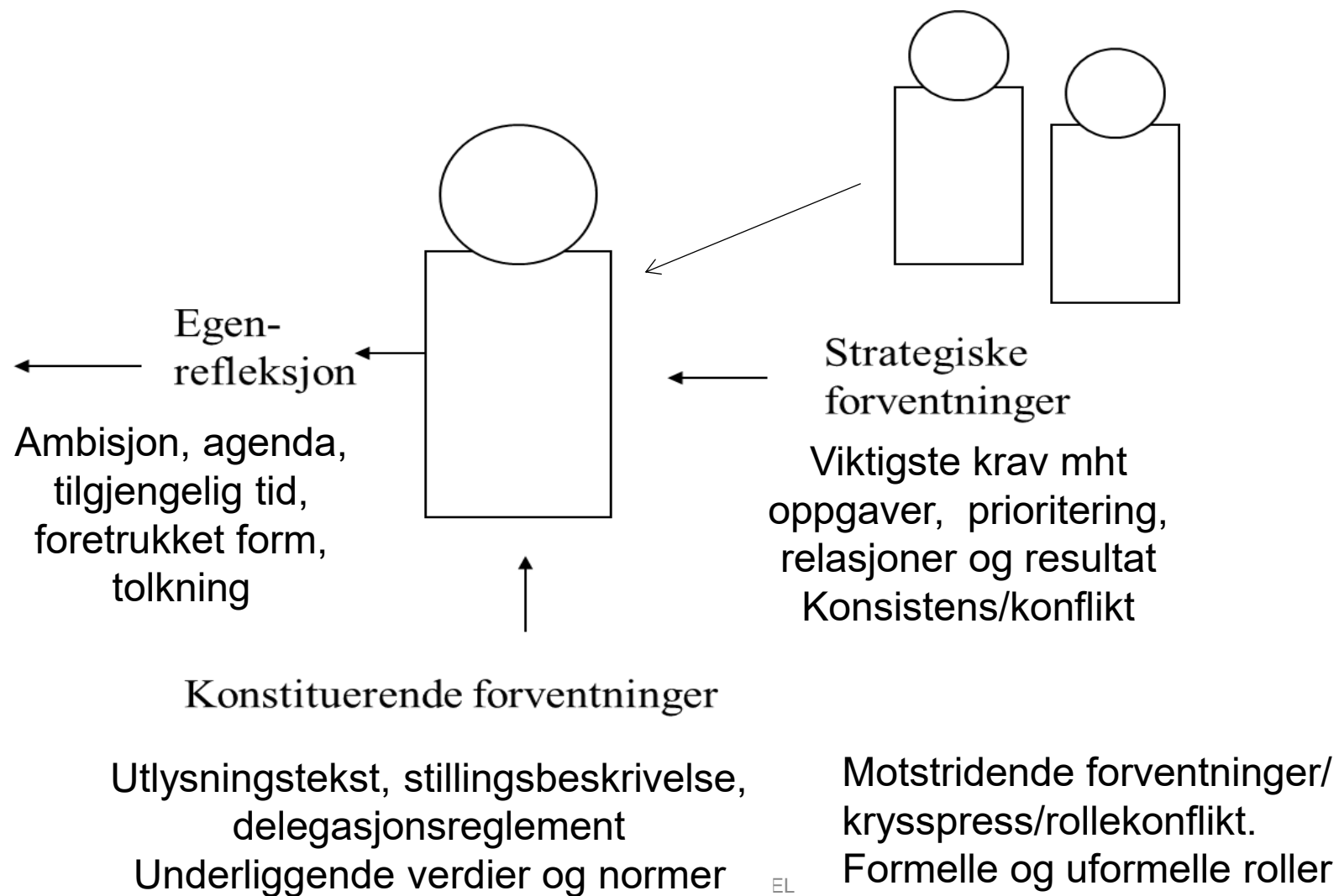
	<b>Mål</b>	<b>Verdier</b>	<b>Tiltak</b>	<b>Ressurser</b>	<b>Barrierer</b>
<i>I lederrelasjon (mellom sokneprest og daglig leder/prost og kirkeverge)</i>	<p>Økt trygghet, støtte og tillit</p> <p>Gjensidig respekt for hverandres fagområde</p> <p>Felles prioriteringer og mål</p> <p>Tid til dialog og informasjonsflyt</p>	<p>Åpenhet og ærlighet</p> <p>Tillit</p> <p>Respekt</p> <p>Tydelighet</p> <p>Løsningsorientering</p>	<p>Aktivt involvere hverandre</p> <p>Våge å ta opp vanskelige ting og saker,</p> <p>Lære av hverandre</p> <p>Være lojale mot hverandre</p>	<p>God relasjon</p> <p>Erfaringer</p> <p>Kompetanser</p> <p>Arbeidskapasitet</p>	<p>To linjer</p> <p>Stabens historie</p> <p>Mye fravær</p> <p>Geografisk avstand</p> <p>Deltidsstillinger</p> <p>Tidspress</p> <p>Ulik arbeidsrytme og kontortid</p>



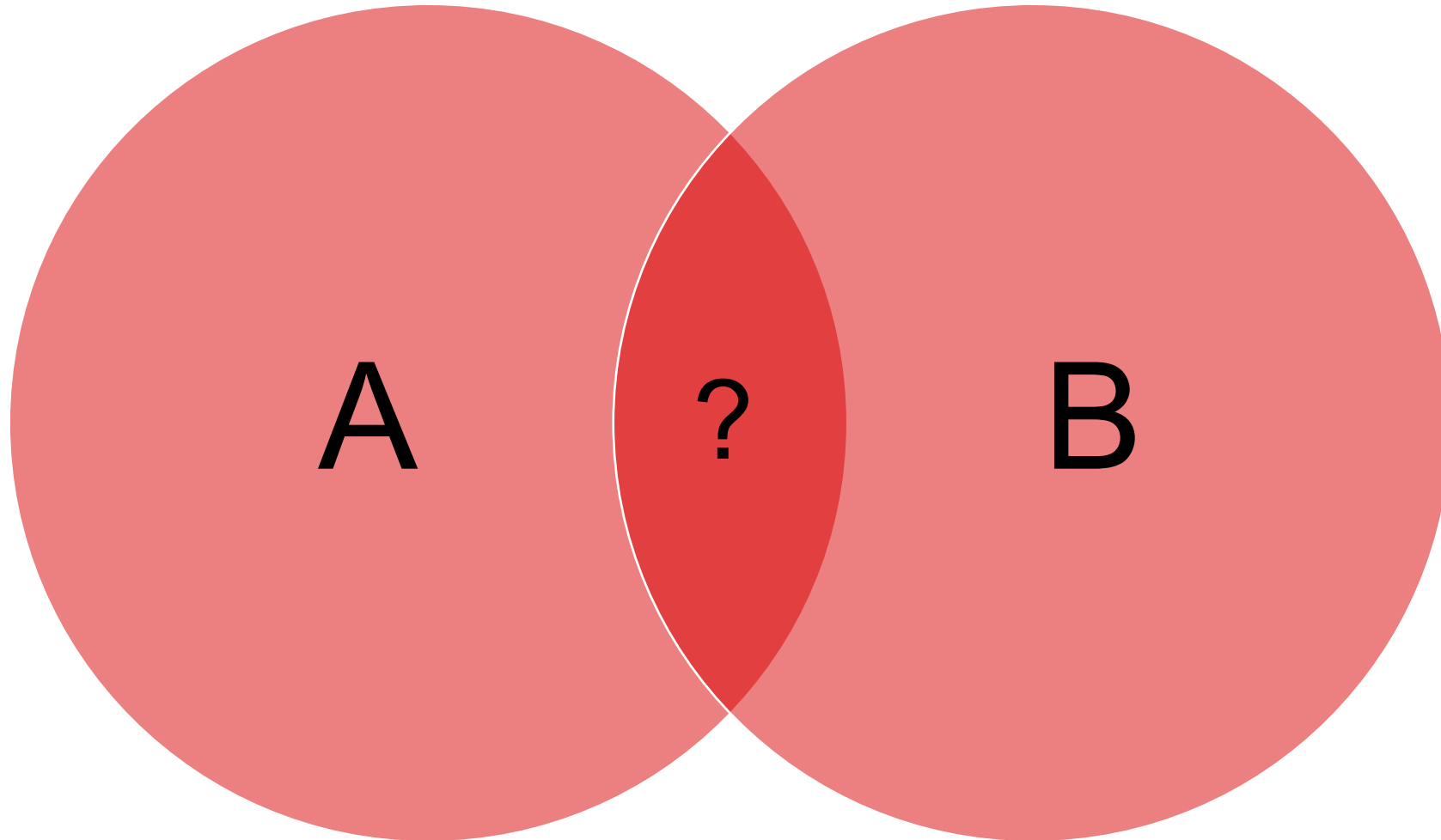
# Hva er samledelse? (uavhengig av nivå/arbeidsgiveri)

- Prosess hvor to eller flere ledere sammen, formelt eller uformelt, skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill.
- Lederne identifiserer og utformer et delt rollerom ved å
  - 1) bygge rolleforståelse,
  - 2) samsnakke
  - 3) utvikle organisasjonen gjennom koordinert samarbeid eller samordning.
- Samledelse forutsetter og utvikler avklaring og anerkjennelse både av hverandres ansvarsområder og av et felles helhetsansvar.
- Lederne forstår seg selv og fremstår som én ledelse, også i intern uenighet. (Sirris, 2025, s. 88)

# Rolle – sum av forventninger



# Hva er ulikt og hva er felles mellom lederrollene?

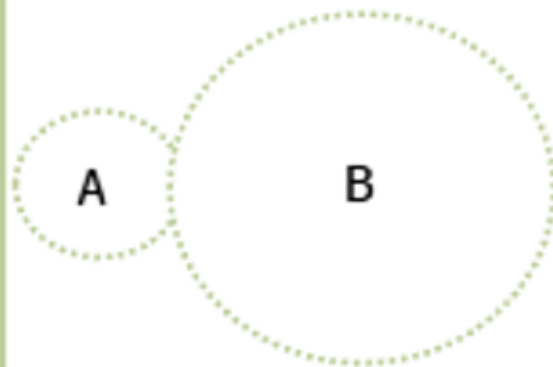


# Fire typer par - rollekonfigurasjoner

Perfekt par



Dominans



Rivaler



Satellitter



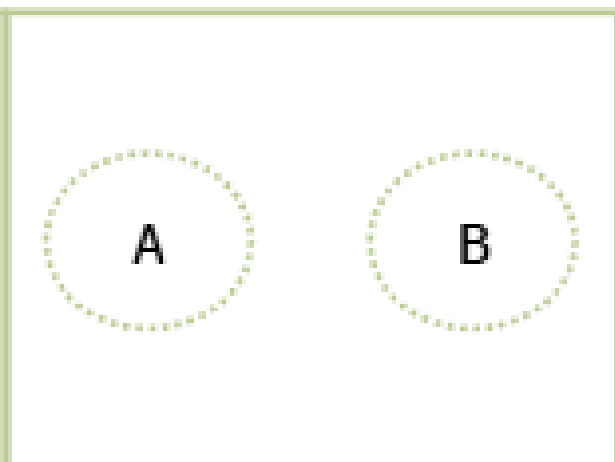
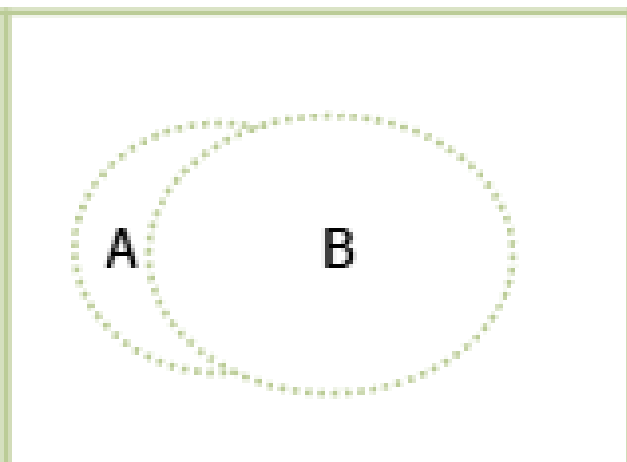
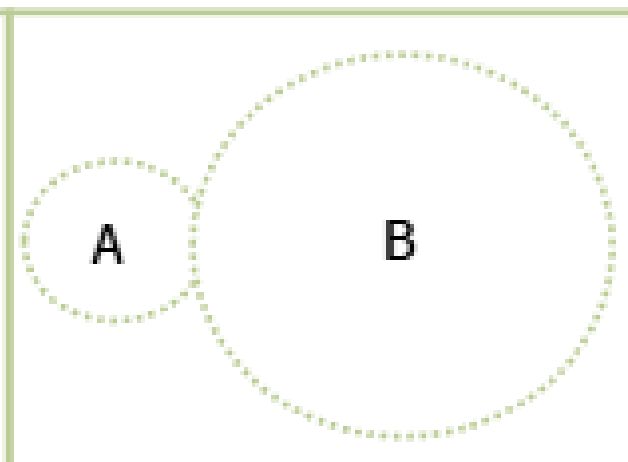
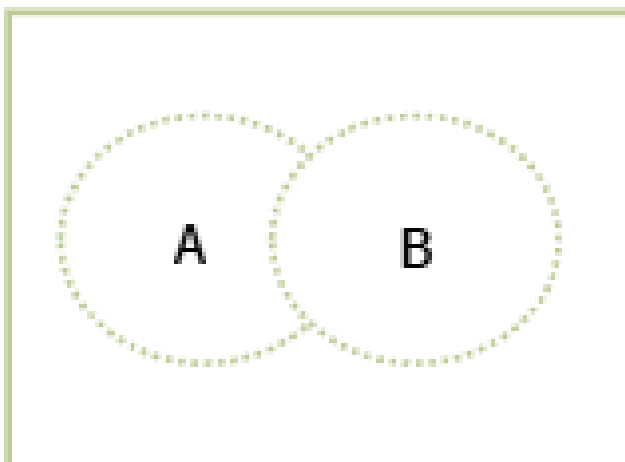
# Perfekt par, dominans, rivaler eller satellitter?

**Distribusjon**  
Ekvilibrium

**Dominans**  
Ingen spesialisering

**Duplikasjon**  
Ingen differensiering

**Frakobling**  
Ingen komplementaritet



Spesialisering  
Differensiering  
Komplementaritet

Overbelastning  
Misnøye  
Ineffektivitet

Rivalisering  
Konflikt  
A mot B

Falle mellom to stoler  
Ineffektivitet  
Gå forbi hverandre

# Duo eller dyade?



Lederpar som deler lederskap (Gibeau et al., 2020).



**Duo** (latin: to) brukes om musikkgrupper med to medlemmer, eksempelvis duett. Begges individualitet vektlegges.

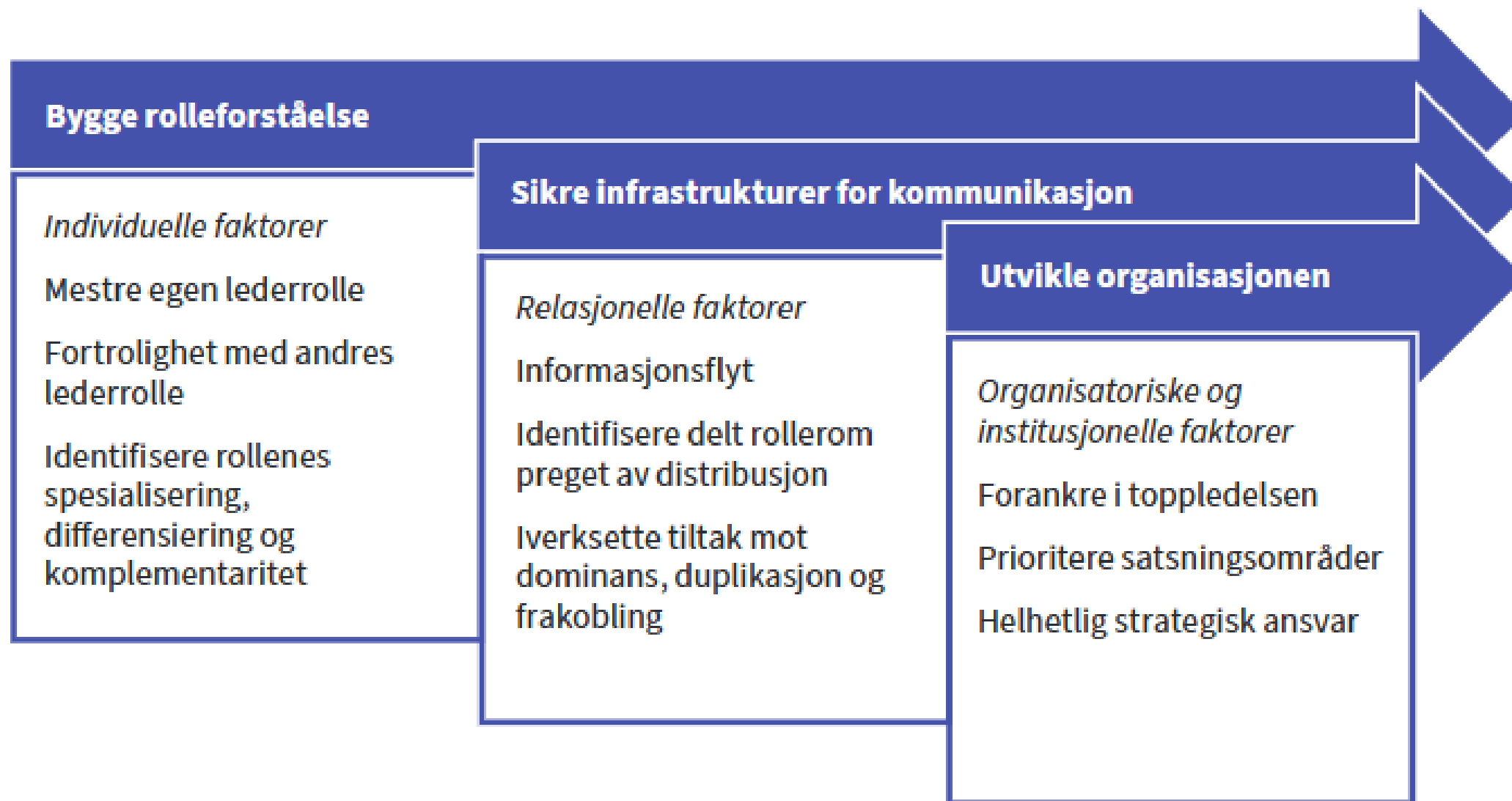


**Dyade** et faglig begrep som spesifikt betegner et lederpar i gjensidig avhengig forhold. Her betones felles ansvar og helheten.



**Spekter:** Dyadene har et tettere frivillig samarbeid, duoene er mer preget av pålagt samordning

# Hva kan gjøres for å styrke samledelse?



# 1: Individuelle faktorer

- «Når man har overnattet med noen i telt, er det lettere å være ærlige med dem dagen etter.»
- «Like barn leker best, det er lettere å samarbeide med god personkjemi i utgangspunktet.»
- «Dette er del av jobben, uavhengig av likheter og ulikheter mellom oss.»
- «Ekteskapskurs»

Ærlighet

Åpenhet

Lyttende holdning

Samarbeidsorientering

Profesjonalitet

## 2. Relasjonelle faktorer

- Faste møtepunkter
- Gjensidig informasjonsflyt
- Tillit
- Investere i relasjonen



### Samsnacking

- En prosess der partene snakker seg frem til et felles standpunkt
- Mål: lederne blir omforent, koordinert og samstemt før de møter andre. De fremstår som en samlet enhet utad.
- Innhold: Gjensidig oppdatering, informasjonsflyt og drøfting av saker i forkant for å unngå misforståelser og omkamper. Arena for metakommunikasjon; snakke om hvordan man samarbeider.
- Praktisk gjennomføring: Krever bevisst allokering av tid og prioritering av faste ledermøter. Digitale verktøy
- Effekt: Økt psykologisk trygghet i stabsfellesskapet fordi de ansatte opplever lederne som en trygg og tydelig enhet. Bygger felles rolleforståelse og et «felles vi» mellom lederne

### 3. Organisatoriske faktorer

- Noen må ta initiativ
- Prioritering av tid og ressurser
- Støtte fra overordnet
- Samlokalisering
- Kultur for utvikling
- Rolle-mentalisering: Se sin egen rolle utenfra og andres rolle innenfra
- Være rollemodeller



# Samledelse er et spekter – begynn i det små 😊



# Fem drivere for samledelse

1. Gjensidig tillit, respekt og anerkjennelse: En fundamental driver er utviklingen av en relasjon preget av åpenhet, ærlighet og respekt for hverandres ulike fagkompetanser og ansvarsområder – trygges i egen rolle, trygge den andre rolle
2. Kontinuerlig dialog og faste møtepunkter: Etablering av faste arenaer for «samsnakking» (å snakke seg frem til et felles standpunkt) sikrer nødvendig informasjonsflyt og gjør at lederne fremstår som en samlet enhet utad – finne rolleoverlapp, utforske delt rollerom
3. Forankring og rollemodeller i toppledelsen: Når prost og kirkeverge som lokale toppledere selv utøver samledelse og prioriterer dette i organisasjonen, fungerer de som viktige rollemodeller som gir prosessen legitimitet
4. Felles fokus på kirkens oppdrag og strategi: Enighet om retning og prioriteringer – ofte beskrevet som å «dra lasset sammen» – skaper synergi og sikrer at ressursene brukes mest mulig effektivt for å nå menighetens mål
5. Bevisstgjøring gjennom utviklingsprosjekter: Systematisk refleksjon over lederroller og bruk av konkrete verktøy (samledelsesmatriser, kommunikasjon, refleksjon over samledelsespraksis) hjelper lederne å bevege seg fra en pålagt duo til en velfungerende, gjensidig avhengig dyade

# Fem barrierer for samledelse

1. To arbeidsgiverlinjer: Den strukturelle todelingen skaper naturlige skiller som kan føre til «energilekkasje» og maktkamper
2. Tidspress og mangel på felles tid: En travel arbeidshverdag gjør at ledere nedprioriterer tiden som kreves for nødvendig koordinering og strategisk samhandling
3. Sterk profesjonsautonomi og «småkongekultur»: En tradisjonell kultur for individuell frihet kan føre til at ansatte opererer uten samordning, eller at de forsøker å spille lederne ut mot hverandre
4. Sektorisering og geografisk avstand: utfordringer knyttet til deltidsstillinger, mye fravær og fysisk avstand mellom ulike kontorsteder gjør det vanskelig å opprettholde en løpende og uformell informasjonsflyt
5. Rolleklarhet og manglende innsikt i den andres jobb: Hvis lederne ikke forstår hverandres spesifikke mandat og oppgaver, kan de ende opp som «satellitter» som opererer uavhengig av hverandre, noe som skaper ineffektivitet og misforståelser

# Spørsmål

1. Hvilke samledelsespraksiser fungerer godt hos oss?
2. Hvilke samledelsespraksiser *ønsker* vi å utvikle videre?
3. Hvilke samledelsespraksiser er *realistisk* å utvikle videre?
4. Hvilke faktorer må til for å styrke samledelse?



# Litteratur

- Jacobsen, D.Y. og Vabo, S.I. (2024). *Koordinering, samordning og samarbeid*. Fagbokforlaget.
- Sirris, S. (2022). *Profesjon og ledelse i Den norske kirke. Organisering av arbeid i en kirke i endring*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. (2025). Å ro i samme retning: Rolleforståelse og samledelse mellom to arbeidsgiverlinjer i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 42(2), 69-92.
- Sirris, S. (2025). Samledelse på tre arenaer: Ledelsesutvikling som samskapt læring i en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 12, 174-195.
- Wadel, C. C. (2017). Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 19(3), 46-64.

