

# Vi bygger ett lag! Samarbeid og samledelse i lokalkirka

Kirkefagdager, Sør-Hålogaland bispedømme

Bodø, 22. april 2026

Stephen Sirris, prost Vestre Aker/professor 2 MF



# Kirke som samspill

tirsdag 27. januar

Hei, Lena! Takk for god bistand idag på flere felter når prosten skal multitaske

16:22



Ingen årsak. Vi jobber og leverer som ett lag 🙏🙏🙏

16:23

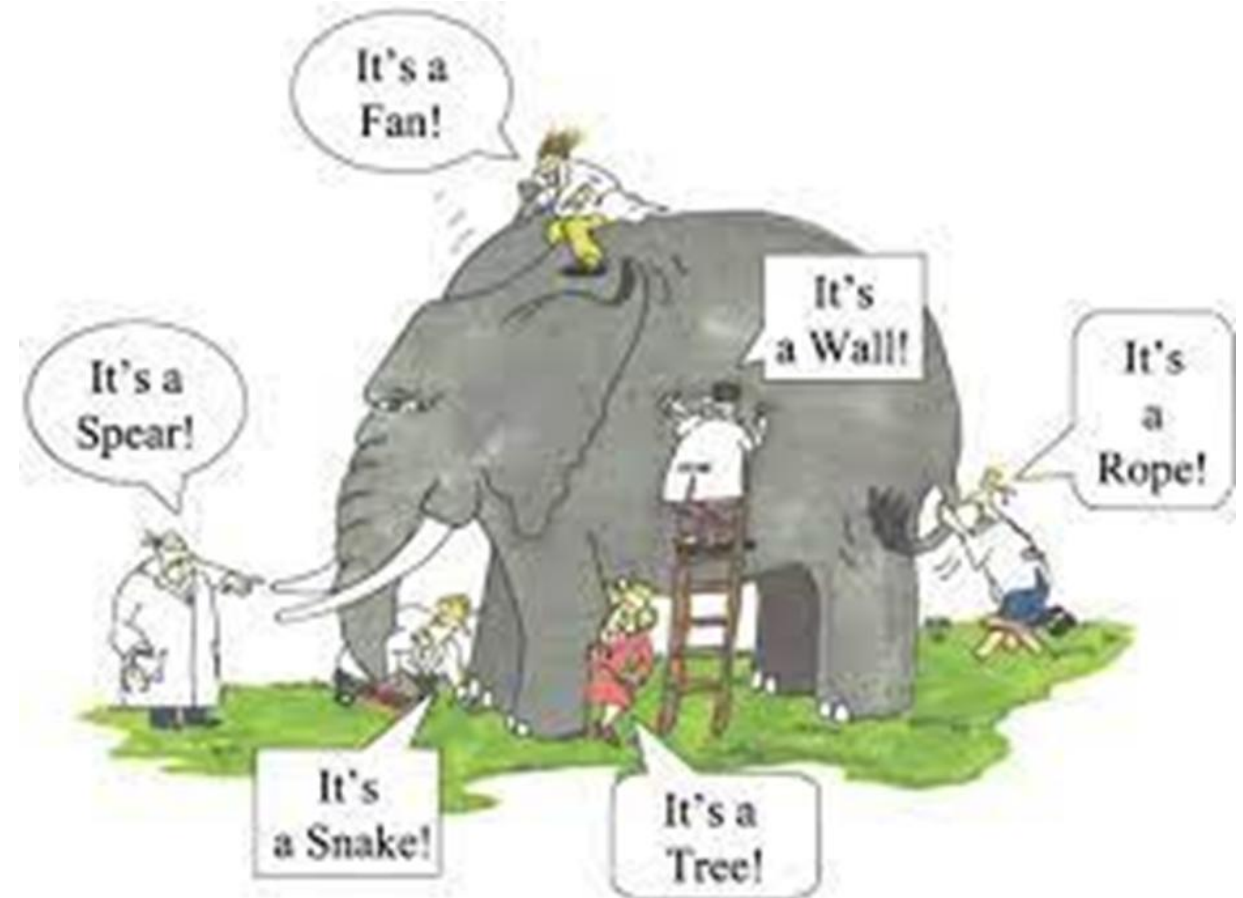
*Dere er Kristi legeme, og hver enkelt er dere hans lemmer. Legemet består ikke av ett lem, men av mange. Om nå foten sier: «Fordi jeg ikke er hånd, hører jeg ikke med til kroppen», så er den like fullt en del av kroppen. Om øret sier: «Fordi jeg ikke er øye, hører jeg ikke med til kroppen», så er det like fullt en del av kroppen. Det er forskjellige tjenester, men Herren er den samme. (1 Kor 12)*

# Samspill – når er vi på vårt beste?



# Fra statskirke til trossamfunn - hva slags organisasjon er DNK?

- Folkekirke
- Trosfellesskap
- Frivillig organisasjon
- Profesjonsorganisasjon
- Byråkrati
- Hybrid organisasjon
- Systemperspektiv
- Multistandardorganisasjon



# Babels tårn som samarbeidsprosjekt (1 Mos 11,1-9)



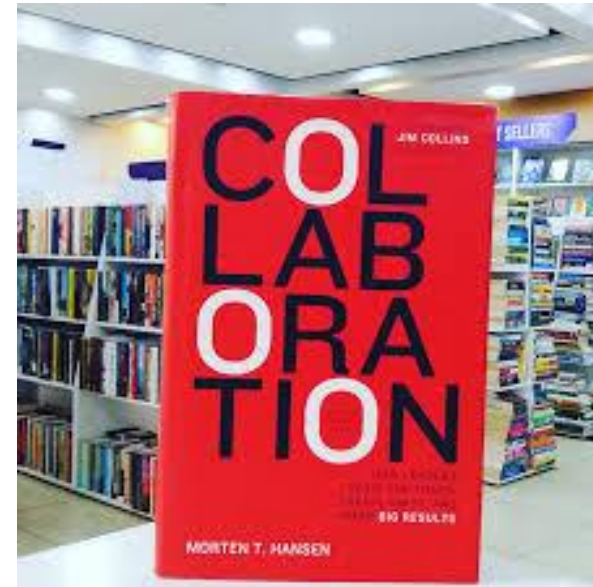
# Vi jobber side ved side – jobber vi sammen?

- Gir tilgang til ulike typer kompetanse
- Muliggjør spesialisering
- Samarbeid: aktivt kontinuerlig partnerskap hvor personer fra forskjellige bakgrunner arbeider sammen for å løse problemer eller oppgaver (Argyle, 1991)
- Gevinster i form av synergier
- Vinn-vinn situasjon
- Overskride personlige, faglige, profesjonelle eller organisatoriske grenser
- Ikke samarbeid *om alt* for enhver pris!



# Barrierer mot samarbeid (Hansen, 2009)

1. Silotenkning
2. Klarer selv
3. Søkebarrieren
4. Overføringsbarrieren



# Yrkesgrupper i samspill

- Samarbeid er grunnlag for sivilisasjon
- De som stoler på hverandre, samarbeider mer
- Yrkesmangfold er et komplekst språklig mangfold
- Profesjoner har faglig spesialisering i dybden, mens samarbeid krever breddeforståelse og verdsetting av andre fagområder



# Nettverk, kollegium, linje – et økosystem

Linje (arbeidsgiver)	Kollegium (stab/fagfellesskap)	Nettverk (menighetsråd og frivillige)
Under- og overordning	Drøfting og diskusjon	Forhandlinger og bytteprosesser
Vedtak og strategier	Utvikling av felles kunnskap	Praksiser
Holder orden	Kreativitet og faglig utvikling	Tillit og gjensidighet
Byråkrati og management	Profesjon	Demokrati/fellesskap
Formell posisjon	Sertifisering og kvalifikasjoner	Flytende og gjennomtrekk Allianser og skiftende konstellasjoner



# Tjenesteordning § 3 *Tjenestens rammer*

## Diakon

**Diakonen er forpliktet på de planer og prioriteringer** menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for diakonitjenesten i Den norske kirke.

Både MR og KM

Samarbeid med ansatte og frivillige

**Tjenesten utføres i samarbeid med ansatte og frivillige i menigheten.**

**Arbeidsgiver** fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som ligger til stillingen innenfor rammen av gjeldende planer. Ved endring av stillingsbeskrivelse skal vedkommende diakon, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. **Innenfor disse rammer har diakonen et selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen.**

Ansvarliggjøring – individuelt og på rammer (ordninger)

Diakonen har ansvar for egen faglig oppdatering og personligfornyelse.

Diakonen skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger.

# To virksomheter på ett sted

- «Kongen sendte prest, soknet tok seg av resten»
- «Embete og råd»
- Kommune-kirke + Statskirke
- Kirkeloven 1996: Soknet ble selvstendig rettssubjekt
- Fellesråd fikk administrative plikter på vegne av soknet (kirkebygg og kirkegårder) og arbeidsgiveransvar
- Bispedømmene ansatte prestene, arbeidsgiveransvaret var delegert i tjenesteordningen til prostene



# Noen tiår med organiseringsdebatt

- Kirkas organisering skal tjene oppdraget
- «Å være en bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende folkekirke som vitner i ord og gjerning om frelse, frihet og håp i Jesus Kristus.»
- Ressursbruk optimaliseres for å sikre kirkas nærvær i hele landet
- Kjernevirksomhet må prioriteres
- Ansatte sikres rom for å jobbe utadrettet i sine lokalsamfunn for å dele evangeliet i ord og handling
- I denne sammenheng er god (sam)ledelse viktig



# Sam-ordene



**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



**Samarbeid:** Prosesser hvor aktørene frivillig tilpasser sin atferd



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



Koordineringstypene kreves fordi aktørene er ressurs- og oppgaveavhengige av hverandre (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 13).

- Intensjonsvedtak om 1 arbeidsgiverlinje Kirkemøtet 2005
- Kirkemøtevedtaket i 2022
- Samledelse er ikke innholdsbestemt
- Samledelse er én nøkkel som åpner for koordinert samspill og strategisk utvikling på tvers av kirkens to arbeidsgiverlinjer.

## 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)

# Hvis samledelse er svaret, hva er spørsmålet?

- Hvordan få til god koordinering?
- Hvordan kan kirka henge bedre sammen vertikalt og horisontalt?
- Hvordan unngå ledelsesvakuum?
- Hvordan redusere konflikter og maktkamper?
- Hvordan unngå energitap?
- Hvordan få mest ut av ressurser?
- Hvordan se ting gjennom den andres øyne?
- **Hvordan få helhet og en felles retning?**



# Samarbeid og samledelse - helhet og sammenheng

- Oppgaveteknisk og relasjonelt samarbeid fungerer bra, men mangler overordnet strategi og helhet
- Sektorisering og silotenkning
- Fragmentering framfor helhet
- «Samledelse handler om å dra lasset sammen, ikke nødvendigvis samtidig og med samme trillebår, men at vi er enige om hvor vi skal og når»
- «Vi må ro i samme retning, ellers ror vi i ring. Noen ganger må vi ta noen runder på fjorden, det er ikke alltid korteste vei mellom a og b som er den beste.»
- «Som korsanger må vi få ulike stemmene til å synge rent, pent og formidle. Vi har ulike roller og oppgaver, men vi må klare å få til en felles retning.»



# Samledelse i andre sektorer

- «Den samhandlingen ledere må få til for å ivareta et felles ledelsesansvar, sikre en felles ledelsespraksis og fremstå som en ledelse utad.»  
(Wadel, 2017, s. 54)
- Administrativ og faglig ledelse
- Helsesektor, kultursektor, skolesektor
- Mangel på prestisje, sterk gjensidig tillit og felles verdier
- «Døra er mer åpen.»
- «Vi setter hverandre i kopifeltet på epost.»



# Begynne med ulikhet



«Lederne trenger ikke samme kompetanse, men noenlunde samme forståelse av det de skal lede» (Wadel, 2017, s. 57).



«Det er først når vi erkjenner hverandres ulike roller at vi kan skape synergi av hverandres kompetanser.»

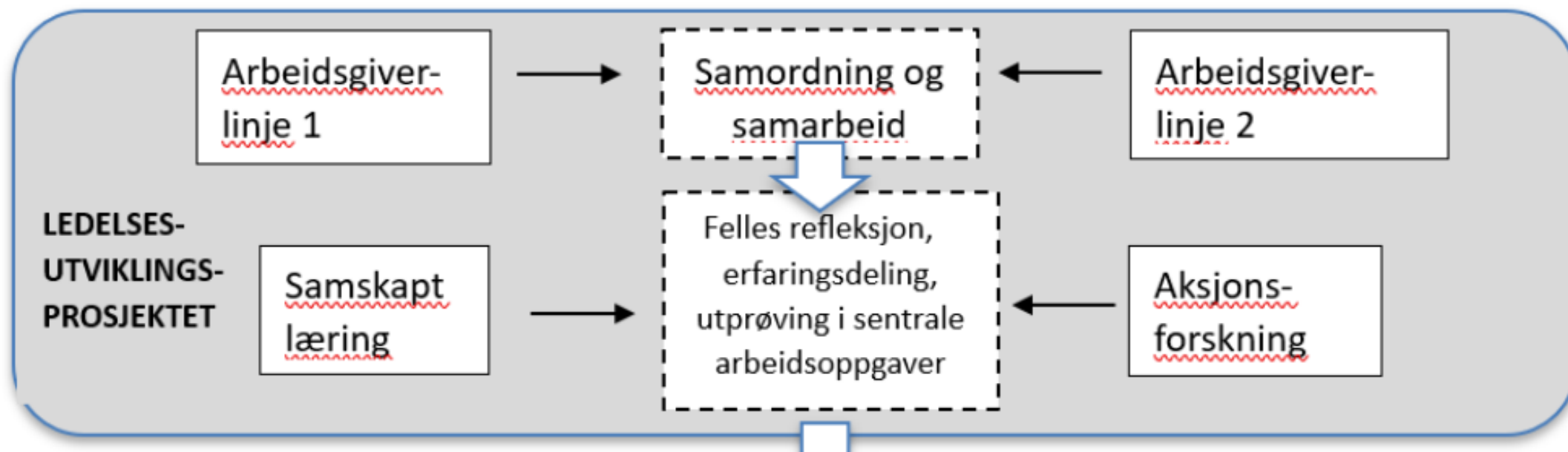


«Samsnakking»

# Lokalt samledelsesprosjekt

Tre samlinger for sokneprester og daglig ledere

Lederroller og ansvar, strategier og mål, verdier, kulturbygging og hvordan kirkeansatte best spiller hverandre gode og bygger gode fellesskap i kirka



# Hva er samledelse?

- 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.

# Formalisering gjennom avtaler - eksempler

Den formelle samordningen som er pålagt gjennom lovverk, er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å løse utfordringene med to arbeidsgiverlinjer

- Felles lederforum
- Lokal stabsledelse
- Oppgaveprioritering
- Arbeidsledelse
- Fellesskapsbyggende tiltak

- Profesjonsvise eller flerfaglige samlinger på prostnivå
- Samlinger ledet av soknepresten med menighetens kirkefaglig ansatte
- Individuelle tjenestesamtaler mellom sokneprest og kirkefaglig ansatte – ikke medarbeidersamtaler

# Finne et konkret fyrtårnprosjekt!



# To arbeidsgivere og fire som bestemmer?

Når samledelse fungerer:

- Arbeidsmiljøet blir tryggere
- Konfliktnivået går ned
- Beslutninger blir bedre forankret
- Mindre tid på frustrasjon og mer på kjerneoppgaver
- Bedre bruk av ressurser
- Tydeligere, felles retning

- Oppdraget vårt er større enn enkeltoppgaver
- «Vi er selvstendige på hver vår måte, men vi har også en bemerkelsesverdig evne til å løpe i hver vår retning samtidig, mens vi alle er overbevist om at vi går i Herrens fotspor.»



# Litteratur

- Argyle, M. (1991). *Cooperation*. Routledge.
- Hansen, M. (2009). *Collaboration*. Harvard Review Press.
- Jacobsen, D.Y. og Vabo, S.I. (2024). *Koordinering, samordning og samarbeid*. Fagbokforlaget.
- Sirris, S. (2023). *Frivillighet og ledelse av frivillige*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. (2022). *Profesjon og ledelse i Den norske kirke. Organisering av arbeid i en kirke i endring*. Cappelen Damm Akademisk.

