

Med kirken som ledelseskontekst

Lederutfordringer i en multistandardorganisasjon



MARIT HALVORSEN HOUGSNÆS

marit.hougsnes@ka.no

Innledning

Den norske kirke befinner seg i skrivende stund i en omstillingssituasjon. Behovet for godt og kompetent lederskap er bredt dokumentert fra andre virksomheter som har gjennomlevd slike perioder. Særlig settes lederens analytiske evner – eller lederens "conceptual skills" – på prøve. Dette er evner som for øvrig forstås som en av tre basiskategorier lederferdigheter ved siden av faglige/metodiske og interpersonelle ferdigheter:

General analytical ability; logical thinking; proficiency in concept formation and conceptualization of complex and ambiguous relationships; creativity in idea generation and problem solving; and ability to analyze events and perceive trends, anticipate change and recognize opportunities and potential problems (inductive and deductive reasoning). (Yukl 2002: 176)

Det er disse evnene eller ferdighetene som gjør det mulig å forstå både det som skjer i ytre omgivelser og i egen organisatorisk kontekst, og dermed muliggjør utvikling av fremtidsrettede løsningsstrategier. Utilstrekkelige ferdigheter på dette området vil tilsvarende svekke lederes og styringsorganers evne til å håndtere en endringsprosess. Det vil kunne medføre valg av

lite hensiktsmessige strategier med dårlig mål-opnåelse og/eller bortkastede ressurser som konsekvens.

Det er en kjensgjerning at mange opplever det utfordrende nettopp å finne fram til begreper som oppleves dekkende for å beskrive både Den norske kirke som organisasjon og den situasjon kirken befinner seg i per dags dato. Utfordringene som knytter seg til dette, meldes inn fra rådsmedlemmer på alle nivåer som innehar overordnet styringsansvar i Den norske kirke, og fra kirkelige ledere i begge linjer. Dersom betydningen av "conceptual skills" er så avgjørende som Yukl legger til grunn, innebærer dette risiko for svekket kvalitet av pågående og viktige ledelsesprosesser i Den norske kirke. Ikke minst vil kvaliteten på strategiske beslutningsprosesser stå i fare.

Formålet med denne artikkelen er å introdusere begrepet *multistandardorganisasjon*. Begrepet har vist seg fruktbart for å skape bredere forståelse av Den norske kirke som organisatorisk kontekst¹ for utøvelse av lederskap. Det bidrar til utvikling av et bredere begrepsmessig repertoar og kan dermed også tjene til utvikling av bedre "conceptual skills" blant kirkens ledere.

Multistandardorganisasjoner

Begrepet *multistandardorganisasjon* er lansert av Røvik som i sine faglige publikasjoner særlig vært opptatt av å identifisere forhold som fremmer evnen til og styrer organisatorisk omstilling (Røvik 1998, 2007). Begrepet brukes primært normativt som betegnelse på en særlig type organisasjoner som ser ut til å mestre omstilling, utvikling og endring bedre enn andre type organisasjoner. En multistandardorganisasjon er videre en såkalt idealtypisk organisasjonstype der trekk ved en organisasjon er abstrahert til en modell og ikke nødvendigvis lar seg identifisere i rendyrket form. Organisasjonstypen beskrives på følgende måte:

Den typiske ms-organisasjon er en større og moderne virksomhet, f.eks. et sykehus, en kommune, et flyselskap, en servicebedrift, som over tid har adoptert mange populære organisasjonsoppskrifter. Analysert på et bestemt tidspunkt vil den fremstå som en relativt løs kolleksjon av mange komponenter eller institusjonaliserte standarder (derav "multistandard") adoptert nokså ukoordinert – gjerne av ulike aktører - i ulike perioder og fra ulike deler av omgivelsene (1998:282).

Strukturelt sett mangler denne type organisasjoner enhetlig preg og fremstår som konglomerater der ulike styringsmodeller, eller det Røvik kaller organisasjonsoppskrifter² eller institusjonaliserte standarder, lever side om side. Noen lag er av ny dato, mens andre strukturelle kjennetegn er nedarvet fra tidligere tider. Røvik betegner dem derfor ved hjelp av ulike organisasjonsmetaforer: De forstås som *lappetepper* fordi de mangler enhetlig preg, som *lyttestasjoner* for å illustrere at denne type organisasjoner har "ører" i mange kulturelle felt, som *verksteder/smeltedigler* for å illustrere organisasjonens evne også til å bearbeide ulikheter i impulser utenfra og omgjøre dem til relevant og nyttig kunnskap for egen bruk eller som *korallrev* for å illustrere mangfoldet av strukturelle avsetninger som har avleiret seg i organisasjonen over noe tid (Røvik 1998:316 ff). Multistandardorganisasjonene beskrives også ved hjelp av følgende fem organisasjonsmessige kriterier:

Høy inntakskapasitet

Det første særtrekk som kjennetegner denne

type organisasjoner, er at de besitter såkalt "høy inntakskapasitet". Med det mener Røvik stor kapasitet både til å fange opp informasjon om hva som rører seg av trender og "oppskrifter" innenfor det organisasjonsteoretiske felt, og en evne til å absorbere disse idéene inn i organisasjonen på en eller flere måter. Kriteriet samsvarer dermed i stor grad med metaforen "lyttestasjon".

Det som særlig synes å bestemme nivået på denne kapasiteten, er hvorvidt det finnes etablert *særskilte utviklingsenheter* i organisasjonen med personell tilsatt nettopp for å bidra til innovasjon og utvikling. Slike såkalte innovasjons-sentraler fungerer ifølge Røvik som antenner i forhold til det som foregår i omverdenen innen forskning og fagutvikling og vil raskt fange opp nye idéer eller forslag til hvordan en organisasjon bør ledes, struktureres eller styres. En del større organisasjoner har etablert flere slike enheter som gjerne har ulik faglig profil og tilknytning til ulike faglige nettverk. Dermed økes tilfanget på idéer ettersom disse enhetene vil ha oppmerksomhet rettet mot ulike frekvenser og fange opp impulser fra forskjellig hold.

Den høye inntakskapasiteten forklares også med ytterligere to faktorer. En av dem er at ms-organisasjonene gjennomgående preges av en *sterk forandringsideologi*. Med forandringsideologi menes et sett verdier og normer som i seg selv bidrar til å dreie medlemmenes oppmerksomhet mot nye idéer og organisasjonsoppskrifter samt å øke deres mottakelighet for disse. Dette normsettet kan utkrystalliseres i 3 postulater som er sterkt sammenkjedet. Den ene postulerer at omgivelsene er i sterk og stadig endring; den andre postulerer at disse endringene går raskere og raskere, og den tredje postulerer at enhver organisasjon som vil overleve, må gjøre nødvendige tilpasninger for å møte denne utviklingen. Ikke å foreta seg noe eller å argumentere for stabilitet blir i dette perspektiv tolket som en feilslått strategi som vil medføre stagnasjon og i verste fall tilbakegang.

Den andre faktoren er at også annet personell enn dem som er tilknyttet eventuelle utviklingsenheter, har tilknytning til en rekke eksterne utviklingsarenaer. Gjennom *bred deltakelse* i

eksterne nettverk og møteplasser, bringes mange organisasjonsmedlemmer i kontakt med nye idéer og tenkemåter som bringes tilbake til den del av virksomheten man selv er tilknyttet. Ettersom de organisasjonsoppskrifter som er i omløp i større grad enn tidligere, er likeartede og mangler virksomhetsspesifikke trekk, vil ulike lag og deler i organisasjonen bli eksponert for mye av det samme tankegods selv om en har tilknytning til hver sitt fagområde.

Høy dekoplingskapasitet

Høy inntakskapasitet er imidlertid ikke tilstrekkelig. For å fungere optimalt som en multi-standardorganisasjon må organisasjonen også besitte høy "dekoplingskapasitet". Med dekoplingskapasitet menes en evne til å tolke de trender man blir eksponert for på en adekvat måte. Endringer må gis en plass som samsvarer med deres intensjon og formål, og ikke verken overtolkes eller bagatelliseres. Uten god kapasitet til dekopling vil endringsimpulser utenfra kunne gis uforholdsmessig stor oppmerksomhet og fungere forstyrrende i forhold til pågående kjerneprosesser.

God kapasitet til å dekoppe, eller til å la bare deler av en organisasjon influeres av en ny impuls, fremmes både av strukturelle forhold og av en særlig handingslogikk. Høy dekoplingskapasitet sikres i denne type organisasjoner blant annet som en følge av at disse organisasjonene allerede er løst koplet strukturelt sett. Det er klart dokumentert at organisering skaper (kopler) eller svekker (dekopler) sammenhenger (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Å være organisert i samme enhet bidrar til å skape sammenheng. Å være oppdelt i ulike enheter svekker tilsvarende. De formelle grensene fungerer på godt og vondt som sperrer for koordinering og informasjonsflyt og gjør det mulig å isolere endringsimpulser eksempelvis knyttet til nye IKT-systemer til det administrative delsystem uten at hele virksomheten blir tungt involvert, og metodeutvikling til fagsystemer. Fordelen med dekopling er at organisasjonen som helhet blir bedre i stand til parallelt å kunne imøtekomme behov i forhold til ulike kontekster og omgivelser.

Deler av den tidligere omtalte forandrings-

logikken som finnes i denne type organisasjoner, vil også positivt bidra til å legitimere verdien av dekopling. Divergerende og motsetningsfylte impulser blir i viktige deler av endrings- og innovasjonsforskningen forstått som uttrykk for en tilstand som fremmer kreativitet og innovasjon og dermed er ønskelig.

Høy oversettelseskapasitet

Det tredje særtrekk som kjennetegner ms-organisasjonene er knyttet til hvordan impulser utenfra blir behandlet. Kapasiteten til å dekoppe trenger ifølge Røvik å bli supplert med høy kapasitet til å kunne oversette idéer og impulser slik at de faktisk passer til egen virksomhet og reelt blir integrert.

En meget vesentlig, men som oftest oversett egenskap ved multistandardorganisasjonen er nettopp dens velutviklede evne og kapasitet til å bearbeide og oversette dvs. til å transformere populære innkommende idéer og oppskrifter fra én til en annen og for organisasjonen mer tilpasset form (Røvik 1998:302)

Når dette særtrekket understrekes spesielt, er det på bakgrunn av den tidligere påpekte utvikling i retning av mer standardiserte og likeartede grunnidéer eller organisasjonsoppskrifter. Selv om likhetstrekkene mellom organisasjoner er mange, oppheves ikke behovet for bransjemessig stedegengjørelse eller kontekstualisering. Idéene må forstås som halvfabrikata som trenger å bli ferdigstilt og endelig utviklet i den enkelte bransje eller virksomhet. Denne oversettelsesprosessen forutsettes også å sikre sammenkopling med andre idéer under implementering slik at inkonsistensen ikke blir for høy.

Oversettelse kan foregå dels som konkretisering av generelle og abstrakte idéer, eller som kombinerer der ulike elementer koples sammen med allerede eksisterende arbeidsformer eller interne tradisjoner. Konkretiseringen kan også omtales som iverksettelseskompetanse og dette vil en ms-organisasjon ha stor kompetanse og kapasitet til. Idéer må forankres i en organisasjon og omsettes i rutiner og praksis ellers vil de forbli luftige idéer uten praktisk effekt. Oversettelse kan også bety mer radikal omsmelting av den opprinnelige idé

der disse støpes om til nye varianter.

Uansett om oversettelsen skjer på den ene eller andre måte, kjennetegnes ms-organisasjonen av at den har ressurser, kompetanse og kapasitet til å ivareta denne oversettelsen inn i egen organisasjon. Translatørkompetanse innebærer kompetanse innenfor to eller flere fagområder og muliggjør forståelse både for idéen utenfra og for pågående arbeidsprosesser i organisasjonen. Denne typen flerfaglig kompetanse, som består gjerne både av en faglig/bransjespesifikk, en mer allmenn administrativ/økonomisk og en kulturell/språklig/kommunikativ del, er ofte mangelvare og i liten grad direkte etterspurt i mange organisasjoner. Uten denne oversetterkompetansen, vil muligheten for å fungere som en multistandardorganisasjon være avgjørende svekket. Lærdommene fra de nye impulsene når ikke ordentlig "inn" i organisasjonens kjerne og blir dermed ikke til nytte for organisasjonens arbeidsmåte.

Høy lagrings- og reaktiveringskapasitet

Multistandardorganisasjonene kjennetegnes videre av at de besitter høy lagringskapasitet. De lignes med korallrev der hver tidsepoke og trend avsetter spor, *ofte strukturelle spor* som blir stående over tid som hukommelse over tidligere tiders innsikter. Slik bærer korallrevet med seg lærdommer fra historien.

Gamle idéer kan leve videre også som kollektiv erfaring, som *begreper* og *tenkemåter* som forblir referanserammer for organisasjonen. Røvik hevder at organisasjonene lagrer på ulik måte. En måte er der en organisasjonsoppskrift medfører strukturendringer slik at det nyetableres avdelinger el. for å håndtere det nye som er innført. "Fagenheter for ledelsesutvikling" er for eksempel opprettet i mange organisasjoner på 80-tallet som følge av den enorme oppblomstring av fokus på ledelse, som fant sted i dette tidsrommet. Det er bare unntaksvis at slike avdelinger legges ned, og disse forblir da strukturelle avsetninger i korallrevet.

Andre lagringsformer er *rutiner* (for eksempel "medarbeidersamtaler") som mange steder er nedfelt som obligatorisk praksis i personalreglement og lederavtaler. Også begreper og språklige referanser er å forstå som lagrings-

medier for organisatoriske impulser. I stedet for å få strukturell representasjon, får idéene i det minste en kognitiv representasjon i form av talemåter, historier eller tankemønstre. Over tid vil slike kognitive mønstre også kunne påvirke atferd og slik bidra til gradvis justering av organisatorisk praksis. Lagrede impulser vil selvsagt også når som helst kunne vekkes til live av dvaletilstand dersom det oppstår en ny situasjon som ligner den forrige eller dersom det oppstår kreative oversettelsesprosesser omkring kombinasjonsmuligheter mellom nytt og gammelt.

Høy uttakskapasitet

Til sist: Når en trend eller et konsept er i ferd med å gå ut på dato, fremstår ms-organisasjonene også med et visst særpreg. De kjennetegnes av evnen til å legge fra seg konsepter eller å sørge for at de "reiser ut igjen".

Utreisen skjer automatisk dersom oversettelsesfasen ikke blir gjennomført. Da sklir konseptet ut igjen uten å bidratt til forbedring, men også uten å ha klart å bite seg fast strukturelt sett. Prosjektperioden forløp som en satellitt ved siden av driftsorganisasjonen, og idéene går i glemmeboken. Fordelen er at man etter prosjektperioden i det minste likevel frigir ressurser til å fokusere på nye og mer akutte utfordringer. Dersom prosjektet ikke har klart å etterlate seg rutinisert kunnskap som blir igjen i driftsorganisasjonen, har ressursbruken likevel totalt sett vært bortkastet.

Har derimot oversettelseskapasiteten vært høy, vil en sitte igjen med nyttig kunnskap som organisasjonen har tatt til seg og korrigert praksis på basis av. Organisasjonen har hentet ut kraften av idéene og sitter igjen med noe som en kan kvitte seg med. I stedet for å binde opp flere ressurser enn nødvendig nedlegges prosjektet, og frigjorte ressurser kan brukes til nye formål samtidig som læringseffekten av prosjektet har avleiret seg i organisasjonen.

Intelligente organisasjoner?

Samlet sett innebærer disse organisatoriske egenskapene ifølge Røvik en økt organisatorisk intelligens. Det komplekse preget som kjennetegner disse organisasjonene blir dermed for-

stått positivt som et konkurransefortrinn som øker overlevelsesevnen til disse organisasjonene fremfor andre organisasjoner.

Multistandardorganisasjonenes primære styrke er deres evne til å imøtekomme ulike kontekster parallelt. De klarer å fungere komplekst og multikommuniserende utad. Rasjoalet bak denne påstanden fremkommer ikke direkte hos Røvik. Det er imidlertid åpenbart at sammensatthet og kompleksitet i seg selv ikke gir noen garanti for økt organisatorisk overlevelsesevne. Tvert i mot vil kompleksitet og dekopling normalt svekke handlekraft fordi det forlenger den organisatoriske responstid, noe som normalt vil være skjebnesvangert i hvert fall i krisesituasjoner, jfr. eksempelvis erfaringene etter 22. juli. Kompleksitet/dekopling vil også bidra til å oppsplitte ansvarsforhold og kan dermed bidra til svekket måloppnåelse og/eller ressursløsning. Undergravende prosesser, såkalte deinstusjonaliseringsprosesser, kan dermed foregå i det skjulte, uoppdaget og bli uhåndterlige når de endelig avdekkes (Scott 1995). Noe likhetstegn mellom en kompleks organisasjon og en multistandardorganisasjon finnes derfor ikke. Det er ikke det å være sammensatt i seg selv som forklarer en eventuell økt robusthet og omstillings-evne i såkalte multistandardorganisasjoner. Det er *måten man klarer å være sammensatt på*, som er avgjørende. Det peker i retning av at ledelsen av slike organisasjoner kan være betydningsfull.

Kirken – en multistandardorganisasjon?

Kategorien "multistandardorganisasjon" er interessant i møte med Den norske kirke som ledelseskontekst. Den norske kirke oppfyller mange av de kriterier som er anført som kjennetegn på denne type organisasjoner. Det er åpenbart at kirken tilfredsstillende mer deskriptive kriterier ettersom kirken over tid har adoptert aktuelle "organisasjonsoppskrifter" og slik fremstår som en relativt løs kolleksjon av mange komponenter eller institusjonaliserte standarder adoptert i ulike tidsperioder og av ulike deler i organisasjonen (Røvik 1998:282).

Hvorvidt Den norske kirke også oppfyller de mer normative kravene til å være en vel-fungerende multistandardorganisasjon, er mer diskutabelt. Sentrale indikasjoner på høy *inn-*

takskapasitet er eksempelvis forekomst av etablerte utviklingsenheter, utbredt forekomst av endringsorientert forandringsideologi og generelt bred deltakelse i eksterne nettverk. Disse indikasjonene kan ikke sies å være klart oppfylt for Den norske kirkes vedkommende.

Den interne *oversettelseskapasiteten* som sikrer at impulser utenfra blir tilpasset særtrekk ved kirkens virksomhet, er også ujevn. På det teologiske området er det riktignok aktive fag- og forskningsmiljøer som arbeider kontekstuellt. Det er imidlertid vesentlig svakere tradisjon for å arbeide med oversettelsesarbeid inn mot den organisatoriske og administrative kirkevirkelighet. En del arbeid har i de senere år vært viet til å utforske skjæringsflaten mellom tradisjonelt teologiske/pastorale og nyere, demokratiske kirkelige styringsideologier, men det er av relativt ny dato. Kapasiteten til å håndtere denne type spørsmål er p.t. underutviklet.

Dekoplingskapasiteten er tilstede som et biprodukt av en løst koplet organisasjon. Den norske kirke er strukturelt løst koplet og besitter dermed automatisk høy dekoplingskapasitet. Prestetjenesten kan eksempelvis dekoppe seg fra styringsimpulsene fra de kirkelige råd eller utfordringer definert av de administrative delsystemer, og fokusere på pastorale arbeidsoppgaver. Fordelen med dekopling er at ulike deler av kirkeforvaltningen kan imøtekomme ulike krav fra omgivelsene. Kirkelig fellesråd representerer kirkens arbeid på måter som samsvarer med formkrav fastsatt i offentlig forvaltning, og som kommuniserer med kommunen. Mellomkirkelig råd kan representere kirken i møte med økumeniske forventninger. Slik kan ulike deler av kirkestrukturen tilfredsstillende krav fra ulike type omgivelser.

Med hensyn til inntaks-, uttaks- og lagringskapasitet er den ikke uten videre enkel å vurdere. Lagringshensyn var i kirkens tidlige historie av stor betydning, noe for eksempel utviklingen av bispetjenesten er et tydelig eksempel på. Biskopen fikk som apostlenes etterfølgere et særlig ansvar nettopp for å lagre eller ta vare på de viktigste elementer i kirkens tro og lære. Kirkens fortsatte lagringskapasitet – i forhold til *ny* erfaring og innsikt – har derimot vært omdiskutert også i teologisk forstand.

Kirkens høye alder medfører også at det som er avleiret i kirkens strukturelle korallrev, er omgjort til å så hardt materiale at det vanskelig lar seg endre. Åpenheten i forhold til nye utfordringer og evnen til å kvitte seg med gammelt materiale og foreldede oppskrifter (inntaks- og uttakskapasiteten) kan dermed antas å være svakere i kirken enn i en yngre og mindre institusjonalisert organisasjon.

Lederutfordringer - noen avsluttende refleksjoner

Det er tidligere i artikkelen pekt på at måten lederansvaret håndteres på, synes å være en av de kritiske faktorer dersom en kompleks organisasjon skal kunne fungere som en multistandardorganisasjon. Røviks utgangspunkt er at en fungerende multistandardorganisasjonen kjennetegnes ved å ha *tilstrekkelig kapasitet* innenfor andre områder enn dem man vanligvis tenker på som virksomhetens kjerneprosesser. Røvik bruker tekniske uttrykk som inntak, oversettelse, lagring, dekopling og uttak. I praksis betyr dette en blanding av ledelses-, administrative og fagutviklende kapasiteter. Poenget er at det må være tilstrekkelig ressurser avsatt i virksomheten til at den både kan forholde seg aktivt pulserende (utad) til sine ulike og skiftende omgivelser og bearbeide disse impulsene på en prosessuell og lærende måte mellom de ulike delsystemer (internt).

Kapasitet er ikke noe som kommer av seg selv. Kapasitet er alltid resultat av prioriteringer, og dermed gir Røviks analyse av omstillingsdyktige organisasjoner også klare implikasjoner for lederskap i en multistandardorganisasjon. Røviks begrep gir klare strategiske føringer både for interne prioriteringer (frigjøring og overføring av ressurser til viktigere formål for å sikre kapasitet), organisering (etablering av utviklingsenheter m.v.) og arbeid med en multikulturell organisasjonskultur.

Det er lederens ansvar å sørge for å få en multistandardorganisasjon til å fungere dynamisk. Det krever god forståelse både av det som skjer i alle de ulike omkringliggende kontekster som organisasjonen bidrar i forhold til, og av de ulike elementene som til sammen utgjør egen organisasjon – både menneskene, ressursene,

strukturen og teknologien.

For å avslutte med noen refleksjoner om interne utfordringer i Den norske kirkes organisasjonskultur: I en nyere artikkel som tematiserer lederskap i multikulturelle virksomheter, fremheves nødvendigheten av å fremme evne til "kulturell metakognisjon" (Chua 2011).

Med kulturell metakognisjon menes en persons evne til selvrefleksjon om egne kulturelle forutsetninger og egen kultur- og gruppetilhørighet. Denne evnen ser ut til å henge tett sammen med en persons evne til å fungere i forhold til andre kulturer og kontekster. Den gir seg utslag i form av både skjerpet bevissthet i forhold til ulikheter, en kulturell sensitivitet og en erkjennelse av hvordan egen atferd og eksisterende organisasjonskultur er influert av verdier, holdninger og tenkemåter som knytter seg til en spesifikk kontekst. Sagt med andre ord: Man forstår også seg selv – ikke bare alle andre – som kontekstuelle. Kulturell metakognisjon kan læres over tid og under gitte forutsetninger og fremmes blant annet av å ha et kulturelt sammensatt sosialt nettverk og/eller regelmessig utforske nye kulturelle erfaringer.

Tettere samhandling fordrer samtidig både kognitiv og emosjonell tillit. Å ha kognitiv tillit til en annen innebærer å ha tillit til en persons faglige kompetanse, en tillit som sitter "i hodet". Den emosjonelle tillit innebærer tiltro til at den andre vil en vel på det personlige plan. Studier av samhandlingen mellom ansatte fra ulike etnisk tilhørighet avdekker at personer fra samme gruppetilhørighet trekker veksler på en vesentlig større mengde tillit i samhandling seg i mellom enn i møte med andre grupper. Det gjelder både den emosjonelle og den kognitive tilliten. Skal man krysse over slike grenser også internt i en organisasjon, kreves det både mot, vilje og ikke minst felles arenaer.

Det kan ta tid å "climb the great wall of trust" (Chua 2011).

Nå er det heldigvis slik i Den norske kirke at en på lokalt plan både samhandler og inngår i samme stabskulturer på tvers av hvilket formelt system man hører til i. Det meldes om mye godt samarbeid og stor grad av samhörighet på tvers av linjer. Like fullt er det en kjensgjerning at mange ansatte melder at det er utmattende å

arbeide i en så vidt løst koplet organisasjon, jfr. Arbeidsforskningsinstituttets nye rapport om arbeidsmiljøet i Den norske kirke (Lau 2012).

Det er et viktig signal å ta på alvor sammen med Røviks mer teoretiske tilnærming som gir viktig lærdom for videre interne prosesser i Den norske kirke. Kirken trenger lederskap som kan sørge for at Den norske kirke styrker sine dynamiske multistandardegenskaper slik at den evner den omstilling den nå står overfor i stillingsprosessen etter kirkeforliket i 2008.

Litteratur

- Chua, R.Y.J.: *"Climbing the Great Wall of Trust"*. HBS Working Knowledge 2011.
- Harris, M.: "Seeing churches as Voluntary Associations. Category Error or Insight for Practice?" i Niemelä, K (red): *Church work and management in change*. Rapport Church Research Institute. Porvoo 2012.
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J.: *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget 2007.
- Lau, B.: *Arbeid, helse og engasjement i Den norske kirke*. Rapport utarbeidet for KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon av Arbeidsforskningsinstituttet.
- Røvik, K.A.: *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstankningen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget 2012.
- Røvik, K.A.: *Trender og translasjoner. Idéer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget 2007.
- Scott, W.R.: *Institutions and Organizations*. SAGE Publications. California 1995.
- Strand, T.: *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget 2007.
- Yukl, G.: *Leadership in Organizations*. 5. utg. Prentice-Hall 2002.

Noter

- 1 Begrepet har vært presentert av undertegnede i ulike foredrag/sammenhenger som analytisk tilnærming til forståelse av Den norske kirke.
- 2 Med "organisasjonsoppskrift" mener Røvik en normativ forestilling om hvordan organisasjoner bør organiseres, struktureres og ledes. Blant slike oppskrifter vil en eller flere tilkjennes større autoritet. På grunn av nyere kommunikasjonsteknologi, globalisering mv spres slike oppskrifter raskere i dag enn tidligere. De samme organisasjonsoppskriftene får dermed sterkere nedslag på tvers av ulike samfunns-sektorer. Forskjellene mellom hvordan privat og offentlig sektor tenker organisering og ledelse er som følge av dette langt mindre i dag enn tidligere. Røvik har i sine studier særlig analysert hvordan slike oppskrifter spres mellom ulike typer organisasjoner (Røvik 1998, 2007).

Sammendrag:

Artikkelen har som formål å bidra til økt lederkompetanse i Den norske kirke begrunnet i den pågående omstillingssituasjon Den norske kirke befinner seg i. Et sentralt element i lederkompetansen er gode analytiske evner, eller "conceptual skills", som gjør det mulig for en leder å fortolke utfordringer både i omgivelsene og i egen organisasjon på en mest mulig treffende måte. Dette forutsetter igjen at det finnes utviklet gode begreper. Artikkelforfatteren introduserer deretter begrepet "multistandardorganisasjon" og påbegynner en utforskning av begrepets analytiske potensial i forhold til Den norske kirke som organisasjon. Dernest identifiseres noen kirkelige lederutfordringer som kommer til syne ved anvendelse av dette begrepet som analytisk tilnærming.