
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

ABSTRACT

The article examines collective leadership where individuals share leadership functions. Considering perspectives on plural, shared leadership, and leader role theory, it explores co-leadership in the Church of Norway. The church is organized into two employer lines. The dioceses manage the clergy on behalf of the national legal entity, while the local parochial church councils manage other church employees. The organization of two entities in the same location requires good collaboration between the leaders to create one well-functioning local church. The article is based on an interview study among local church leaders, investigating how co-leadership becomes a tool to address challenges and opportunities within the dual organizing. The research question is: How do senior pastors and general managers understand each other's leader roles, and how can their shared role space develop co-leadership within the Church of Norway's dual employer organizing? The article provides a definition of co-leadership as well as a model showing how the duos emphasize three dimensions in co-leadership: building role understanding, ensuring communication infrastructures, and developing the organization.

NØKKELOORD

Samledelse. Delt ledelse. Rollerom. Prest. Daglig leder. Kirke.

Innledning

I moderne organisasjoner har det lenge vært en standard modell å oppnevne kun én formell leder til en stilling (Arnulf, 2012; Yukl, 2006). At to personer deler en organisatorisk lederfunksjon eller lederrolle, møter mange med skepsis. Argumenter mot delt ledelse har vært at det skaper risiko for uenighet og konflikt. En dobbel struktur kan vurderes som ineffektiv og unødvendig tids- og kostnadskrevende (Gibeau, Reid & Langley, 2016). Men fra å bli vurdert som en fare for ledelsesvakuum og organisatorisk uorden, har delt ledelse de siste tiårene fått økende og positiv oppmerksomhet (Denis, Langley & Sergi, 2012).

Denne utviklingen må sees i lys av en stadig mer kompleks organisering i arbeidslivet hvor samarbeid og lederteam blir viktigere. Når hastigheten akseleterer og informasjonsmangfoldet vokser, blir det mer krevende å være leder, og behovet for flere kompetanser øker (Reynolds, Tonks, & MacNeill, 2017). Organisasjoner og forskere har derfor endret perspektiv fra å betrakte delt ledelse som noe usammenhengende og oppstykket til å anse den som en ressurs hvor flere deler helhetsansvaret og komplementerer hverandre (Pitelis & Wagner, 2019). En av svært få norske studier av samledelse, gjennomført i en offentlig etat, påpeker at delt lederskap «gir muligheter for læring, kompetanseutvikling og oppbygging av kompetansebaser som aleneledelse [sic] ikke gir» (Wadel, 2017, s. 59).

Denne artikkelen bidrar med ny empiri ved å undersøke samledelse i norsk kontekst, hvor fenomenet er underutforsket (Wadel, 2021). Som caseorganisasjon har jeg valgt den evangelisk-lutherske norske kirke. Her koordineres to arbeidsgiverlinjer: På det nasjonale rettssubjektets vegne ivaretar bispedømmene preste-tjenesten, mens de lokale fellerådene ivaretar øvrige kirkeansatte. Denne todelingen kan føre til ledelsesvakuum og gi grobunn for maktkamper hvor lederne opererer uten tilstrekkelig koordinering (Kirkerådet 2023a, s. 103). Medarbeiderundersøkelser har dokumentert høyt konfliktnivå, mangelfullt samarbeid og lave skår på felles måloppnåelse (Sirris, 2022a). I tillegg kan kirkeansattes tradisjonelle autonomi utfordre samordning, mens lederne er overbærende i møte med uønsket atferd som svekker samarbeid og arbeidsmiljøet som er felles for begge arbeidsgiverlinjene (Sirris & Grimstad, 2021).

For å svare på slike utfordringer, og for å realisere ønsket om å profesjonalisere og styrke samarbeid og ledelse lokalt, har begrepet samledelse fått styrket aktualitet i Den norske kirke hvor begrepet nå brukes eksplisitt (Kirkerådet 2023b, s. 21). Samledelse kan grunnleggende forstås som ledelsesmodeller der to ledere deler formelt og praktisk helhetsansvar, arbeidsoppgaver og autoritet (Wadel, 2017). I konteksten av Den norske kirke innebærer dette ikke minst å bygge en sterkere kultur hvor det skapes synergier fremfor konkurranse mellom sokneprest og daglig

leder (Kirkerådet 2023, s. 103). På denne bakgrunnen er problemstillingen: *Hvordan forstår sokneprester og daglig ledere hverandres lederroller, og hvordan kan deres delte rollerom utvikle samledelse i Den norske kirkes todelte arbeidsgiverorganisering?*

Artikkelen bygger på en intervjuundersøkelse med 15 kirkeansatte som tematiserte samledelse gjennom et utviklingsprosjekt i et større fellesrådsområde. Prosjektet skulle styrke lokalt lederskap, forbedre samarbeidet og sikre en felles retning. Innsikter fra prosjektet er også publisert i en annen artikkel med innretning mot ledelsesutvikling som samskapt læring (Sirris, 2025). Denne artikkelens formål er å frembringe ny empirisk basert kunnskap om hvordan lederrollene forstås og identifisere hvordan lederduoen utøver samledelse. Mer presist analyserer jeg samledelsens innhold og det delte rollerommet hvor den praktiseres, slik det utkrystalliserte seg i rammen av utviklingsprosjektet. Studien påviser at rollebærerne selv kan utvikle seg gjennom gjensidig tilpasning av samhandlingen. I tillegg har artikkelen et teoretisk bidrag gjennom en definisjon og en konseptuell modell av samledelse.

Artikkelen er strukturert som følger: Først beskriver jeg teoretiske perspektiver hvor plurale ledelsesformer utdypes i lys av delt ledelse som en relasjonell prosess. Deretter retter jeg oppmerksomheten mot lederroller og hvordan roller kan forholde seg til hverandre gjennom ulike rollekonfigurasjoner. Forskningskonteksten og undersøkelsens metode beskrives før jeg presenterer analysen av studiens funn. Drøftingen av undersøkelsens hovedbidrag munner ut i en modell for samledelse, påpekning av videre forskning, praktiske implikasjoner og konklusjon.

Teoretiske perspektiver

Ledelsesforskningen har historisk sett vært opptatt av ledelse som individuell aktivitet (Yukl, 2006). God og effektiv ledelse har blitt forklart ut fra lederne selv, kombinert med deres personlighetstrekk, atferd, rolle eller stil. Denne tradisjonen kalles heroisk ledelse og plasserer fenomenet ledelse og lederskap innad i individet (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). Aksiomet om den heroiske lederen er blitt utfordret siden 1970-tallet gjennom større vekt på kontekst, praksis og relasjonene ledelse inngår i. Et viktig insitament for oppmerksomheten på kollektive ledelsesformer er å finne i dette paradigmeskiftet i ledelsesfaget (Alvesson & Spicer, 2011). Ledelse er i sin kjerne en påvirkning som handler om å oppnå mål gjennom og sammen med andre. Ledelse utøves i en prosess hvor mål nås og verdier utvikles i fellesskap. Denne samspilldimensjonen blir eksplisitt når ledelse defineres som «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf, 2012, s. 13).

En slik vektlegging av samspill, interaksjon og mening er relativt ny. Denne artikkelen bygger på dette synet som kalles post-heroisk. Det innebærer at ledelse ikke ensidig beror på individet, men i sin kjerne handler om interaksjon (Alvesson & Spicer, 2011). Flere tar del i ledelsesprosessen, og ledelse begrepsfestes som en kollektiv sosial prosess som skjer gjennom interaksjoner mellom flere aktører (Uhl-Bien, 2006). Ledelse både konstrueres og opprettholdes i et samspill mellom ledere og følgere. Den kan ivaretas kollektivt ved at to eller flere personer deler en ledelsesfunksjon. Ledelsesfaget går dermed i en mer holistisk retning med økt interesse for utøvelse av ledelse og prosesser, noe oppmerksomheten mot plural og delt ledelse er et uttrykk for (Bolden, 2011).

Plurale ledelsesformer

Den hovedsakelig engelskspråklige ledelseslitteraturen bruker ulike begreper som fanger opp hvordan ledelse utøves kollektivt (Döös, 2015). Slike studier gjelder delte ledelsesposisjoner mellom to individer som agerer som en duo eller dyade. Alle disse begrepene inngår i plural ledelse (Denis et al., 2012), et paraplybegrep som rommer perspektiver som identifiserer ledelse som distribuert også når den formelle lederrollen er tradisjonell (Gronn, 2008) og retninger som utforsker hvordan også lederrollen deles mellom flere. Her brukes eksempelvis *co-leadership*, eller *leadership* med ett av disse ordene foran seg: *shared*, *distributed*, *dual*, *joint*, *collective* eller *collaborative*. Det er vel å merke ikke etablert noen enhetlig begrepsbruk på fagområdet. Derimot anvender forskerne termene om hverandre og med betydelig overlapp. De varierer over tid, landegrenser og sektorer (Bolden, 2011). Selv om begrepene har ustabil bruk, er de ikke uten videre synonymer. Det er heller ikke opplagt hvilket norsk ord de engelskspråklige begrepene skal oversettes til. I denne eksplorerende artikkelen velger jeg det åpne begrepet *samledelse*. Det fanger opp at ledelsen er delt i betydningen felles, og utøves sammen av to eller flere ledere.

Co-leadership kan oversettes medledelse eller samledelse og refererer ofte til samarbeid mellom leder og nestleder som jobber tett sammen, men kan også betegne mer likeverdige ledere (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2007). *Shared leadership* (Pearce & Conger, 2003) har i likhet med *distributed leadership* (Gronn, 2008) utgangspunkt i litteratur om *team* og ledergrupper og betegner at flere ledere deler en funksjon gjennom felles ledelsesansvar. *Dual leadership* viser til ledere på likt nivå som er likestilte, men har ulike oppgaver (Reynolds et al., 2017). *Joint leadership* refererer til to ledere sammen deler en ledelsesfunksjon med lik makt, arbeidsoppgaver og ansvar. En lederduo er da sammen ansvarlig for å oppnå felles mål. Dette arrangementet er eksempelvis utbredt på kulturfeltet hvor én

kunstnerisk leder og én administrativ leder med økonomisk ansvar samarbeider (Gibeau, Langley, Denis & Van Schendel, 2020).

Det finnes ulike former for plural og delt ledelse i organisasjoner som er preget av kompleksitet i form av mange og motstridende krav og hvor det fordres tett samhandling (Gibeau et al., 2020). Dette gjelder helsevesenet og i skolesektoren (Döös, 2015), kultursektoren (Reynolds et al., 2017) og barnehagesektoren (Wadel, 2021). Studier av ledelse som praksis (Jarzabkowski, Matthiesen & van de Ven, 2009) finner at plurale ledelsesformer oppstår under særlige betingelser. Det kan skje uformelt i spontant samarbeid hvor ulike aktører kommer sammen for å løse en oppgave eller prosjekt, men deretter oppløser seg (Gronn, 2002). Det er et tydelig relasjonelt aspekt i slike intuitive arbeidsrelasjoner som er felles for begrepsfloraen som inngår i plural eller delt ledelse. Eksempelvis påviste Döös (2015, s. 51) i en studie av skoleledere tre kriterier for et vellykket samledelse: mangel på prestisje, sterk gjensidig tillit og felles verdier. Men delt ledelse forekommer også i institusjonaliserte praksiser som etablerte, faste team eller infrastrukturer som muliggjør stabilt samarbeid over tid, som *collaborative leadership* (Lawrence, 2017). Spredning av ledelsesfunksjoner gjennom ulike former for distribuering er utbredt. Her inngår både pragmatisk arbeids- og rollefordeling og formell distribuering gjennom delegasjon (MacBeath, Oduro & Waterhouse, 2004).

Lederroller

En rolle kan forstås som en sum av normer og forventninger knyttet til en sosial posisjon (Sirris & Askeland, 2021, s. 203). Forventningene fra andre og en selv bidrar til å forme rollen. Rolleforventninger kan være konstituerende (formelle), uttrykt gjennom regler og rammer, og strategiske (uformelle), basert på subjektive oppfatninger fra omgivelsene. Biddle (1986) understreker et funksjonelt perspektiv som ser på atferden til individer i posisjoner innenfor sosiale systemer. Dette perspektivet vektlegger forutsigbarhet og stabilitet, noe som er relevant for profesjonelle roller som ofte er pålagt, formalisert og skriptet. Arbeidsroller er formelt foreskrevet og regulert av kontrakter, men enkelte roller forventes å være mer improviserte og mindre regulerte. I dagligtalen betegner gjerne *lederrolle* formell myndighet og ansvarsområde i en gitt stilling, eksempelvis sokneprest eller daglig leder. Motstridende forventninger kan gjøre roller uklare og tvetydige, noe som kan føre til stress, redusert rolleprestasjon og rollekonflikt.

Rollebegrepet kan kritiseres for å være statisk, motstandsdyktig mot kreativitet og endring samt nært knyttet til heroisk ledelse. Jeg følger Simpson og Carroll (2008, s. 43) sitt perspektiv som er preget av sosial interaksjonisme når de beskriver en rolle som “a vehicle that mediates and negotiates the meanings constructed in relational interactions, while itself being subject to ongoing reconstruction in

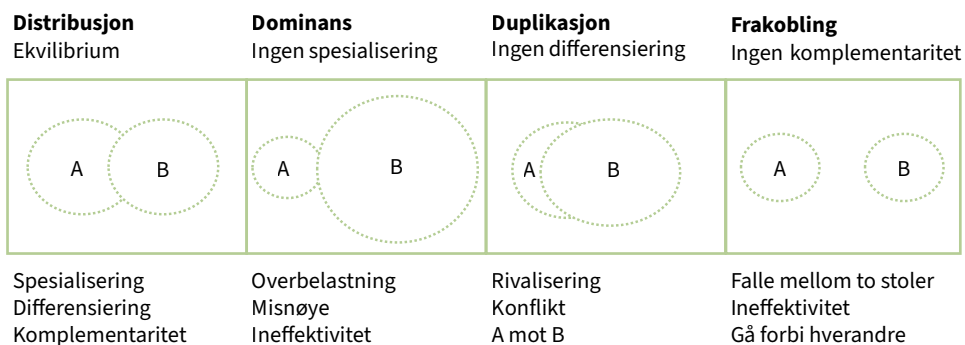
these relational processes”. Dermed knyttes roller ikke eksklusivt til en sosial posisjon, men er gjenstand for forhandlinger idet de fungerer som åpne beholdere som fylles med mening (Järventie-Thesleff & Tienari, 2016). Rollebegrepet er dynamisk og kan forstås som et verktøy som medierer og forhandler mening, og som utvikler seg i samspill med lederens identitet og tilpasning til rollekrav (Weick, 2011). Lederrollen binder dermed sammen organisatorisk struktur og aktørens handlingsrom. Dette handler om hvordan ulike ledere forstår og profilerer sin lederatferd, noe som er sentralt i samledelse.

Studier av hvordan lederrollen forstås og utøves blant ulike kirkelige ledere som sokneprester, kirkeverger, proster og diakoner, har ofte tatt utgangspunkt i Adizes' (1980) rolletypologi som et sentralt rammeverk (Sirris & Askeland, 2021, s. 204). Typologien identifiserer fire grunnleggende funksjoner som må ivaretas i en helhetlig lederrolle. *Produsentrollen* setter søkelys på oppgaveorientering, resultatskapning og måloppnåelse. *Administratorrollen* preges av planlegging, regler, koordinering og kontroll for å sikre at systemer fungerer. *Entreprenørrollen* sikrer utvikling, innovasjon, strategi og identifisering av nye handlingsmuligheter. *Integratorrollen* får personer til å samarbeide i grupper, vektlegger relasjoner og omsorg, og er kulturbyggende. Disse rollene skiller mellom en intern og ekstern orientering av oppgaver, og hvorvidt oppgavene omhandler endring eller stabilitet. Selv om ingen leder kan fylle alle rollene like godt, må det samlede rollesettet ivaretas for at organisasjonen skal være velfungerende.

Ifølge Sirris og Askeland (2021) har kirkeverger og daglig ledere historisk profilert seg sterkt på administrator- og produsentrollene, orientert mot stabilitet. Over tid har de også økt vekten på entreprenørrollen og utviklet en tydeligere identitet som kirkeledere. Sokneprester profilerte seg tidligere på entreprenørrollen for å utvikle menigheten utad i kontaktflaten med lokalsamfunnet. Senere har tidsbruken i entreprenørrollen minnet, og prestene har i større grad ivare tatt integratrollen og administrative oppgaver. Proster har også vektlagt integratrollen sterkt, men etter de fikk delegert arbeidsgiverfunksjoner gjennom «prostereformen» i 2004, har det ført til økt tidsbruk på administrative oppgaver, på tross av lav skår på viktigheten av administratorrollen. Oppsummert finner Sirris og Askeland (2021) at studiene påviser en likedanning av lederroller over tid, spesielt mellom proster og kirkeverger. De observerer også en hybridisering mellom profesjonsidentitet med et faglig fokus og lederidentitet som medfører et helhetlig organisatorisk ansvar. Etter mitt syn fremstår lederrolletypologien noe statisk i lys av plural og delt ledelse. Et sentralt spørsmål typologien ikke kan gi svar på, er hvordan lederroller utformes og deles. Dette setter samledelse søkelyset på gjennom begrepet delt rollerom.

Delt rollerom

Et tidlig teoretisk bidrag til lederrolleteori er Hodgson med flere (1965) som begrepsfestet rollekonstellasjoner i toppledergrupper. *Spesialisering* referer til hvorvidt hver leders rolle er bred og altomfattende, eller snever og spesialisert innenfor det felles rolleområdet – det totale oppgavesettet som lederne må ivareta. *Differensiering* beskriver graden av overlapp mellom rollene som skaper, eller ikke skaper områder for gjensidig erstatning eller duplikasjon. *Komplementaritet* betyr i hvilken grad rollene til de to individene tilstrekkelig dekker det felles rolleområdet ved å utfylle hverandre, og hvor godt de koordinerer sitt arbeid. En effektiv konfigurasjon innebærer, ifølge Hodgson (1965), roller som er relativt like i størrelse (spesialisert), har begrenset overlapp (differensiert), og som dekker hele rolleområdet samtidig som rollene er forbundet (komplementaritet). Denne modellen er videreutviklet av Gronn og Hamilton (2004) som påpekte at lederduoer danner et delt rollerom, *shared role space*. Hvordan duoen utspiller seg, varierer og avhenger av en rekke kontekstuelle faktorer. Det delte rollerommet er teoretisk videreutviklet av Gibeau med flere (2016, s. 230) som fire ulike rollekonfigurasjoner (figur 1).



FIGUR 1 Rollekonfigurasjoner (Gibeau et al., 2016, s. 230).

Distribusjon er et ekvilibrum som betegner «det perfekte paret». Hver rolle har sin egen spesialisering og delvis ulike oppgaver som gjør at rollene utfyller hverandre. De er i balanse, og deres bidrag gjør at én pluss én blir mer enn to. *Dominans*, betegner en sterk asymmetri, en rolleoverbelastning for den ene som opptar mye plass, men tilsvarende mindre rom for den andre. Det finnes ingen spesialisering i denne konfigurasjonen hvor én pluss én kun utgjør en. Den tredje typen, *duplikasjon*, betyr at det er svært mye overlapp, noe som gir konkurranse eller konflikt. Siden feltet det kappes om er så stor del av jobben til begge, kan rollene fremstå som motspillere. Det er for lite differensiering, og lederne går i

hverandres bed. Den fjerde konfigurasjonen, *frakobling*, betyr at det ikke finnes noen komplementaritet. De to lederne ligner to satellitter med minimal kontakt. Arbeidet preges derfor av ineffektivitet. Rollene er for fjerne for å kunne utfylle hverandre, og én pluss én er mindre enn to.

Som jeg har påpekt, er plurale ledelsesformer kontekstavhengige. Samspilldimensjonen mellom lederne kan forstås både gjennom ulike rollekonfigurasjoner og dynamikken som ligger i et delt rollerom. Det er viktig å utforske hvordan dette fenomenet utfoldes i spesifikke organisasjoner.

Metode

Denne artikkelen bruker intervjudata og utforsker samledelse gjennom lederes forståelse og utøvelse av et delt rollerom. Empirien er hentet fra et organisasjonsutviklingsprosjekt som ble initiert av prost og kirkeverge i en norsk by. Av anonymitetshensyn gir jeg ikke utdypende informasjon. Prosjektets formål var å kvalitetsheve ledelse og skape en felles kultur på bakgrunn av tidligere utfordringer med fragmentering og mangelfullt samarbeid. Deltakerne var sokneprester og daglig ledere i prostiet, som er geografisk noe større enn fellesrådsområdet, i tillegg til prost og kirkeverge og tre personer fra kirkekontoret. Totalt var det 17 prosjektdeltakere. Artikkelforfatteren ble involvert som ekstern fagperson og fasilitator for prosjektet som bestod av workshoper fordelt på tre samlinger á to dager høsten 2024 og våren 2025.

Kontekst

Den norske kirke opererer med en unik og historisk betinget todelt arbeidsgiverlinje. Kirken har en lang historie som statskirke og er nå landets største sivilsamfunnsorganisasjon med 3,4 millioner medlemmer. Tros- og livssynsloven §10 beskriver den som en landsdekkende og demokratisk folkekirke. Kirken er territoriell gjennom inndelingen i 1146 sokn fordelt på 11 regionale bispedømmer. Hvert sokn skal være betjent av prest og har menighetsrådet som sitt demokratisk valgte organ.

Historisk sett var prestene geistlige embetsmenn utnevnt av staten. Kongen, og senere regjeringen, utnevnte prest, mens det lokale soknet tok seg av kirkebygg, kirkegård og prestegård med mer. Prestene tilsettes i Den norske kirke på nasjonalt nivå, rettssubjektet DNK som ble opprettet i 2017, og arbeidsgiveransvaret er delegert til de regionale bispedømmene. Prestene, som står i en arbeidsgiverlinje som kalles embetslinjen, ledes av biskopen som har delegert arbeidsgiveransvar til prostene som leder prestatjenesten i hvert sitt prosti. Prestens rolle reguleres gjennom *Tjenesteordning for menighetsprester* hvor §2 oppgir at «presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene»

gjennom gudstjenester, kirkelige handlinger, dåps- og konfirmasjonsopplæring, utøve sjelesorg og veiledning med mer. Videre pålegger §7 forrettende prest «ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger. Presten har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.» I §10 beskrives prestens lederrolle slik: «I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.» En smal forståelse av pastoral ledelse vektlegger ledelsen som skjer gjennom Ord og sakrament. En bredere forståelse inkluderer også et mer overordnet og helhetlig ansvar i og for menigheten (Sirris, 2022b, s. 178).

Gjennom oppløsningen av statskirkeordningen ble arbeidsgiveransvaret gradvis overført til kirkelige organer. Lokalkirken ble styrket gjennom Kirkeloven av 1996 hvor soknet ble selvstendig rettssubjekt og fellesrådet ble dannet innenfor hver kommune. I Kirkeordningen §17 omtales oppgavene til kirkelig fellesråd: «Kirkelig fellesråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen.» Kirkelig fellesråd er ansvarlig for kirkebygg, stillinger, kirkekontor med mer og har arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett. Fellesrådet skal ha en daglig leder som oftest har tittelen kirkeverge. Det er anledning til å opprette stilling som daglig leder på soknenivå:

Daglig leder i menigheten har ofte en dobbel funksjon. Vedkommende skal både ivareta menighetsrådets behov og interesser og samtidig ivareta fellesrådets myndighet som lokal arbeidsgiverrepresentant. Det må etableres et tjenlig reglement for delegasjon, hvor daglig leder får fullmakt innenfor de overordnede retningslinjene som rådet har fastsatt. (Kirkerådet 2023a, s. 91)

Det betyr at både prost, kirkeverge, sokneprest og daglig leder har lederroller og et samordningsansvar. Min undersøkelse på soknenivå gjelder sokneprester og daglig ledere. Det står på mindre på spill organisasjonsmessig her enn mellom kirkeverger og proster som begge har arbeidsgiveransvar og slik kan forstås som lokalkirkelige toppledere. Prestetjenesten og soknets to organer, menighetsråd og fellesråd, representerer innflettede virksomheter på samme sted:

Når ulike arbeidsgivere driver virksomhet som er så innflettet i hverandre, kan det oppstå uklarhet om den enkelte arbeidsgivers ansvar. Dersom det oppstår uenighet mellom en prest og en av de andre tilsatte, vil ikke de respektive arbeidsgivere ha instruksjonsmyndighet over den tilsatte i den andre virksomheten. (Kirkerådet 2023, s. 102)

Forholdet mellom de to arbeidsgiverlinjene, et tradisjonsrikt embetsverk og en fremvoksende rådsstruktur med daglig ledere, reguleres av en rekke mekanismer for formell og strukturell samordning (Kirkerådet, 2023a). Disse inkluderer arbeidsmiljø, personalpolitiske retningslinjer og at soknepresten eller prosten er fast medlem i henholdsvis menighetsrådet og kirkelig fellesråd. Samordning og samarbeid mellom arbeidsgiverlinjene har stått sentralt i en langvarig indre-kirkelig debatt om organisering (Sirris, Askeland & Grimstad, 2021). Kirkemøtet, kirkens øverste representative organ, fattet i 2005 et intensjonsvedtak om én felles arbeidsgiverlinje. Kirkemøtet 2022 vedtok todelt og likestilt ledelse – kirkefaglig og administrativ – men ønsket en tett samordning mellom disse. Allerede året etter snudde Kirkemøtet og vedtok å beholde de to arbeidsgiverlinjene. Det ble i komiteutredningen pekt på *samledelse* som et nødvendig og avbøtende tiltak:

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)

Samordning innebærer strukturelle mekanismer gjennom juridisk regulering (Arbeidsmiljøloven §22) og kirkelige retningslinjer (Kirkerådet, 2023a). Mens samordning er prosesser hvor aktører er pålagt å tilpasse sin atferd til hverandre for å løse felles oppgaver eller oppnå mål sammen, er samarbeid prosesser hvor aktørene frivillig tilpasser sin atferd til hverandre (Sirris, 2025).

Datainnsamling, analyse og forskningsetikk

Intervjuer er en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode for å utforske rolleforståelse og samledelse i lokalkirken. En intervjuundersøkelse gir tilgang til deltakernes erfaringer og vurderinger. Temaet er velegnet for gruppeintervjuer, noe som muliggjør at flere deltar samtidig som nye perspektiver kommer frem. Alle 17 deltakerne i utviklingsprosjektet ble invitert til intervju samlet for hver enhet. Siden kun gruppeintervjuer ikke viste seg praktisk gjennomførbart, ble det også gjennomført individuelle intervjuer. En av deltakerne var sykmeldt og deltok kun i første samling, og en annen deltaker hadde ikke anledning til å stille til intervju. Datamaterialet er totalt åtte intervjuer; fem gruppeintervjuer og tre individuelle intervjuer. De fant sted i mai og juni 2025, etter de tre samlingene i utviklingsprosjektet. Intervjuene ble gjennomført på Teams. Informasjonen i Tabell 1 er noe omarbeidet av anonymitetshensyn.

TABELL 1 Intervjupersoner

Intervju-person	Enhet	Stilling	Kjønn	Alder	Ansiennitet i kirken / nåværende stilling (år)	Varighet intervju (minutter)
1	Prosti	Prost	M	56	27/1	62
2	Fellesrådet	Kirkeverge	M	51	0/2	
3	Fellesrådet	Rådgiver	K	55	0/4	45
4	Prostiet/Fellesrådet	Rådgiver	K	34	0/2	
5	Fellesrådet	Avdelingsleder	M	47	0/12	
6	Sokn 1	Sokneprest	M	60	33/2	59
7	Sokn 1	Daglig leder	K	55	0/3	
8	Sokn 2	Sokneprest	K	35	9/3	43
9	Sokn 2 og 3	Daglig leder	K	61	0/8	50
10	Sokn 4	Sokneprest	M	57	30/10	47
11	Sokn 4 og 5	Daglig leder	K	49	12/4	
12	Sokn 5	Sokneprest	M	62	6/6	
13	Sokn 6 og 7	Sokneprest	M	61	16/3	60
14	Sokn 6 og 7	Daglig leder	K	46	4/1	
15	Sokn 8	Daglig leder	K	54	10/4	32

Intervjuene varte gjennomsnittlig i 49 minutter. Sentrale temaer i intervjuguiden var rollene som sokneprest og daglig leder, samarbeid, forståelse og utøvelse av samledelse, samt fordeler og barrierer for samledelse. Intervjuene fløt godt som åpne refleksjonssamtaler. De ble transkribert for hånd og utgjorde totalt 48 sider tekst. Jeg gjennomførte en konvensjonell tematisk analyse av intervjutranskripsjonene (Hsieh & Shannon, 2005). Tabell 2 viser eksempler på analysen og sammenhenger mellom empirinære sitater, koder, teoretisk ladede kategorier og de to hovedtemaene som strukturerer neste delkapittel.

TABELL 2 Eksempel på dataanalyse

Sitat	Kode	Kategori	Hovedtema
Vi må bli kjent med hverandre	Relasjon	Distribusjon	Rolleforståelse og samspill
Når vi har jobbet tettere sammen, har jeg lært mye	Læring		
Uten aktiv innsats blir vi to satellitter	Engasjement	Frakobling	
Vi erkjenner hverandres ulike roller	Forskjellighet	Differensiering	
Det er klar arbeidsfordeling mellom oss	Arbeidsfordeling		
Noen ser på daglig leder som en sekretær	Holdninger	Dominans	
Presten eier seremonien, daglig leder eier ressursen	Eierskap	Spesialisering	
Rollene er ikke konkurrerende, men supplerende	Rivalisering	Komplementaritet	
De har hvert sitt ansvar, og ansvar for noe felles	Ansvar		
Jeg opplever også å bli tatt på alvor når vi drøfter det som ligger til din jobb og ansvarsområde	Sparringpartner		
Ledelse trenger et helhetsblikk	Helhet	Komplementaritet	Samledelse
Ærlighet og åpenhet har vært prosessverdier	Verdier		
Døra er mer åpen, vi holder hverandre orientert	Kommunikasjon	Infrastruktur	
Vi er mer samsnakket og koordinert før vi møter stab og menighetsråd	Samsnalking		
Vi må klare å få til en felles retning	Utvikling	Strategi	
Før var de på hver sin øy, nå er de underveis i samme båt	Samarbeid		
Arbeidsmiljøet erkjennes som en felles anliggende	Arbeidsmiljø	Delt rollerom	
Mer robuste beslutninger	Beslutninger		
Mer rom for utvikling og strategi	Utvikling		

Prosjektet ble meldt til Sikt og fikk referansenummer 451303. Studien ble gjennomført etter standard etiske retningslinjer som inkluderer informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet. Jeg har vært bevisst min rolle både som faglig prosjektleder og forsker. Forskerrollen ble tydelig i intervjuene, som ble gjennomført etter samlingene, hvor intervjuguidene var informert av min forforståelse som ble dannet gjennom utviklingsprosjektet. Artikkellutkastet ble sendt to intervjupersoner for deltakervalidering. De gav tilbakemeldinger som supplerte min forståelse av prosjektet og korrigererte mine gjengivelser av deres opplevelser og uttalelser, noe som gir økt transparens og troverdighet til studiens funn.

Analyse

Det som analyseres, er intervjupersonenes samledelse som konsept og praksis, i rammen av utviklingsprosjektet. Den første delen retter oppmerksomheten mot ledernes forståelse av egen og andres rolle belyst gjennom rolleteoretiske begreper. Dette danner grunnlaget for å identifisere det delte rollerommet hvor samledelse kan utøves. Den andre delen analyserer innholdet i samledelse slik det praktiseres innenfor kirkens todelte arbeidsgiverlinje.

Ledernes rolleforståelse og samspill

En viktig forutsetning for å kunne lede sammen, var å bli bedre kjent med den andre som menneske, fagperson og leder. En daglig leder sammenlignet med Røde Kors hvor hun var frivillig: «Vi må bli kjent med hverandre. Når man har overnattet med noen i telt, er det lettere å være ærlige med dem dagen etterpå. Når vi ledere omgås en hel dag, gjør det noe med relasjonen.» Presten fulgte opp: «Like barn leker best, det er lettere å samarbeide med god personkjemi i utgangspunktet». Samtidig avdekket intervjuene forskjeller internt i lederduoen: «Utviklingsprosjektet er del av jobben, uavhengig av likheter og ulikheter mellom oss. Vi har hatt godt av å sette av tid og bli tvunget til å sette seg ned og snakke sammen.» Flere av intervjupersonene viste til andre lederduoer som verken kommunisere mye eller godt. Selv tok de avstand fra en slik frakobling: «Det er jo en fallgrube i vår hektiske arbeidshverdag. Uten aktiv innsats for å minske distansen, blir vi to satellitter.» Det syntes å være et oppriktig ønske om tettere og mer koordinert samarbeid, nettopp for å unngå frakobling.

Lederne vektla det særegne som ligger til rollene og understreket dermed forskjellene: «Det er først når vi erkjenner hverandres ulike roller at vi kan skape synergi av hverandres kompetanser.» Hos prestene var beskrivelsene i samsvar med tjenesteordningen, mens daglig ledere profilerte seg gjennom administrasjon

og personalarbeid. En nyansatt daglig leder påpekte et bredt spekter av oppgaver hvor hun kunne utforme den mangefasetterte stillingen:

Jeg endrer daglig forståelsen av egen rolle, oppdager stadig nye oppgaver som hører med. Jeg har hatt godt av å være sammen med de andre for å se hvordan de gjør det, ikke for å kopiere, men for å finne min rolle.

Duoene fortalte om en tydeligere forståelse av egne roller og medlederens rolle. «Egentlig er det ganske klar arbeidsfordeling mellom pastoral og daglig ledelse», poengterte en sokneprest. Oppgavefordeling ble tematisert i varierende grad. Daglig ledere fortalte at de hadde ulik innsikt i sokneprestenes rolle og arbeid. Videre fantes lokale forskjeller i forventninger, og i tillegg individuelle forskjeller, siden lederne var ulike. En daglig leder fortalte at sokneprestene tidligere fremstod «veldig travle, og var lite til stede», og at hun ikke forstod hva jobben deres bestod i. Gjennom utviklingsprosjektet hadde dette endret seg: «Når vi har jobbet tettere sammen, har jeg lært enormt mye om diakoni, kateketikk og kirkemusikk. Det pastorale også, hvor jeg tidligere var observatør.» Oppgavesettene mellom de to lederkategoriene var såpass ulike, og arbeidsoppgavene var mange. Dermed var duplikasjon, betydelig overlapp og mulig rivalisering om oppgaver stort sett fraværende.

Daglig ledere oppgav at sokneprestene tidligere ikke helt forstod deres rolle. Et eksempel var sokneprester som mottok henvendelser om vielse og registrerte disse uten å avklare med daglig ledere. Disse kunne dermed ikke vite om det var kirkeansatte på jobb til å gjennomføre vielsen den aktuelle dagen: «Noen sokneprester har problemer med å se på daglig leder som en person man må forholde seg til», sa en daglig leder. En kollega fortsatte: «Mange tenker på daglig leder som en sekretær». Dette var to av få eksempler på dominans, som ellers ikke var til stede i datamaterialet. En slik over- og underordning ville ikke blitt akseptert siden kirken har i prinsippet to selvstendige og likeverdige arbeidsgiverlinjer. En utbredt forståelse var at «presten eier seremonien, daglig leder eier personalressursene». Dette indikerer at rollene var relativt balansert i størrelse, noe som innebærer spesialisering og likeverd.

Prestene på sin side opplevde at forståelsen av daglig ledere var blitt tydeligere: «Jeg har trodd jeg visste hva de gjorde. Vi blir bedre kjent med dem og hvordan de ser på problemstillinger. Samledelse har gitt anledning til å se ting gjennom den andres øyne». Det var åpenbart at rollene ikke var detaljregulerte, men ble utformet i sin kontekst. Kirkevergen kommenterte: «Sokneprestens rolle som pastoral leder har fått større legitimitet, og daglig ledere opplever økt trygghet og mindre ensomhet i rollen.» Den delte lederrollen har fremhevet at de ulike

kompetansene er supplerende, ikke motsetninger. «Rollene er ikke konkurrerende, men supplerende», fortalte prosten.

Daglig ledere erfarte utfordringer i møte med sterke fagpersoner i menighetsstabene som kunne gi motstand. En sokneprest fortalte at han var blitt ansvarliggjort på samledelse: «Ved å skjønne at jeg også har ansvar for stabens ve og vel, selv om jeg ikke er i den arbeidsgiverlinjen, har jeg ansvar for å forstå, støtte og bidra. Det gir en legitimitet i stab og menighetsråd.» Han viste til at en kantor opponerte mot å flytte en gudstjeneste ut av kirken og feiret som en friluftsgudstjeneste. Soknepresten støttet daglig leder og argumenterte med forventninger fra kirken sentralt om at skaperverkets dag feires utendørs: «Jeg har en faglig bagasje som gir begrepsapparat og vinklinger som er viktig i personalmessige ting. Det gir helhet.» Lederduoen fremstod dermed mer samlet i møte med ansatte.

Hva er da rolleoverlappet, eller det delte rollerommet? «Sokneprest og daglig leder har hvert sitt ansvar, men også ett felles ansvar», fortalte prosten. En sokneprest sa: «Vi har felles forståelse av samhandling som vi kommuniserer ut.» En daglig leder beskrev hvordan hun og soknepresten utfylte hverandre i argumentasjonen overfor resten av staben. En del av det delte rommet, overlappet, bestod i å være rollemodeller: «Vi er forbilder i respekt, menneskelig samspill, samarbeid, ta ansvar, ville hverandre vel, gå et sted – ikke bare i ring.» Sammen kunne de gi oppmerksomhet til det som ofte falt mellom to stoler i stabsmøtene, for eksempel kirkelige handlinger. Ved å gå igjennom kommende ukeplan, ble dette synliggjort.

Lederne anerkjente og respekterte hverandres fagområder og ekspertise. Det handlet om å finne balansen når tillit var etablert og oppleve at én pluss én var mer enn to. En sokneprest understreket: «Veldig mye av jeg gjør og bestemmer, berører og involverer daglig leder og resten av staben.» Et eksempel som ble trukket frem, var om det skulle være nattverd i gudstjenesten. Soknepresten fortalte: «Når vi snakker om gudstjenester, er det naturlig å høre hva du mener og tenker. Jeg opplever også å bli tatt på alvor når vi drøfter det som ligger til din jobb og ansvarsområde.»

Oppsummert fortalte lederne om differensiering mellom rollene ved å ta utgangspunkt i deres respektive oppgavesett som i seg selv er omfattende. Med andre ord gjorde arbeidsomfanget at det var lite behov for å kjempe om de samme oppgavene. For intervjupersonene innebar samledelse en tydeliggjøring av egen rolle i samspill med medlederens rolle. Sokneprestens pastorale lederskap fikk større legitimitet, mens daglig leder ble støttet i administrativ og personalansvarlig rolle. Arbeidsfordelingen indikerer likeverdige og utfyllende roller hvor målet var at rollene skulle være supplerende, ikke motsetninger. Dette viser at distribusjon, lederroller i balanse, var et klart ideal som formet samarbeidet mellom sokneprestene og daglig ledere.

Innholdet i samledelse som et delt rollerom

Deltakerne fortalte om behovet for et gjennomtenkt og strukturert samarbeid hvor de var mer koordinert som ledere. En sokneprest formulerte følgende: «Ledelse trenger et helhetsblikk, som sokneprest og daglig leder ikke klarer å ha hver for seg, men kan få til sammen». Det ble etablert en ny type infrastruktur for regelmessig kommunikasjon. Samledelse ble praktisert gjennom faste ukentlige møtepunkter. Møtetiden var dedikert til drøfting, koordinering og felles planlegging. Det var felles planlegging hvor duoen, ifølge en daglig leder, tok opp «hva som rører seg i miljøet, faglig og personalmessig. Vi har etter medarbeidersamtalene løftet opp noen temaer i fellesskap.»

I tillegg til møtepunkter, var det viktig med kontinuerlig informasjonsflyt og koordinering. «Døra er mer åpen», sa en daglig leder, «vi holder hverandre orientert om saker, ofte gjennom å sette hverandre i kopifeltet på e-post til orientering og for å gi godt informasjonsgrunnlag, og å diskutere saker i forkant for å unngå misforståelser og omkamper.» Noen opprettet også eget digitalt rom eller brukte nettpprat-funksjonen der. Åpen kommunikasjon ble løftet frem. En grunnmur av gjensidig tillit, respekt og evne til å kommunisere åpent og ærlig var uunnværlig: «Ærlighet og åpenhet har vært prosessverdier», sa en sokneprest. Særlig daglig ledere fortalte at når de var åpne i møte med soknepresten, hadde ting løst seg på en god måte: «Ledere må tørre å være ærlige om utfordringer, diskutere uenigheter på en god måte, og gi tilbakemeldinger.» Denne åpenheten bidro til å forebygge ensomhet i lederrollen og styrket relasjonene.

Det ble tatt i bruk en rekke metaforer for å forklare innholdet i samledelse. «Det er å lage en symfoni av to arbeidsgiverlinjer til soknets beste», fortalte en prest. En prestekollega formulerte seg slik: «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.» En kollega fulgte opp: «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.» En daglig leder brukte en annen metafor: «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». Andre snakket om å få til bedre kommunikasjon, dra sammen og unngå misforståelser. Samarbeidet inkluderte konkret og praktisk hjelp, men også strategiske beslutninger i personalledelse og fagledelse.

Metaforene viste behovet for å samle seg om felles ansvar og mål: «Vi er blitt bedre til å gå sammen og støtte hverandre på vei mot felles mål», kommenterte en sokneprest. Et sentralt element var en felles forståelse og forpliktelse til å drive organisasjonen fremover i samme retning. Dette krevde at lederne fremsto som samlet og tydelig utad mot menighetsråd og stab. Det var et kollektivt ansvar for

stabens ve og vel og kirkens overordnede mål, snarere enn solospill: «Vi er mer samsnakket og koordinert før vi møter stab og menighetsråd.» Samledelse ble også utøvd gjennom ukentlige stabsmøter som samlederne flere steder byttet på å lede. Samsnakkingen gjaldt også menighetsrådsmøter.

Lederteamets funksjon som forbilde ble understreket. Det handlet om å støtte hverandre i krevende saker, og fremstå utad som en enhet. Et par fortalte at de tidligere hadde diskutert høylytt i stabsmøter, noe medarbeiderne hadde reagert negativt på. Prosten og kirkevergen, som var initiativtakere, fungerte som rollemo-deller gjennom sitt eget tette samarbeid. Deres forpliktelse smittet over på de lokale lederne og forsterket samledelsens legitimitet i hele fellesrådsområdet og prostiet.

Drøfting: Samledelsens drivkrefter

Artikkelen har med utgangspunkt i dynamikker mellom lederroller utforsket hvordan ledere forstår og utøver samledelse. Undersøkelsen er gjennomført i en særegen kontekst med to arbeidsgiverlinjer på samme sted. I denne strukturen er det to sett med ledere for virksomhetene. De er i prinsippet selvstendige, men samtidig innflettet i hverandre. Sirris og Askeland (2021) har tidligere studert kirkelige lederroller, men disse undersøkelsene har primært sett rollene isolert og mindre i sammenheng. Denne artikkelen bidrar med kunnskap ut over rollemønstre og rollebeskrivelser. Den identifiserer et delt rollerom for samledelse som nå drøftes i spennet mellom institusjonelle, individuelle, relasjonelle og organisatoriske faktorer.

For det første viser studien at institusjonelle betingelser tilrettelegger for et delt rollerom i likevekt, siden kirken har i prinsippet to likeverdige arbeidsgiverlinjer. Men det er ikke slik at samledelse følger automatisk av Den norske kirkes struktur. Derimot har kirken rommet sterk motstand mot delt ledelse, informert av både ledelsesteori og av dårlige erfaringer med to arbeidsgiverlinjer (Kirkerådet, 2023b). Samtidig har kirken tydelige forventninger til strukturell samordning mellom linjene (Kirkerådet 2023, s. 103), noe som er en drivkraft for samledelse. Denne artikkelen gir ny innsikt i hvordan samledelse kan forstås og praktiseres i lokalkirken.

Idealet som fremheves i intervjudataene, er distribusjon (Gibeau et al., 2016, s. 230): At hver lederrolle har sitt spesifikke oppgavesett, og at duoens arbeidsfordeling inkluderer alle nødvendige funksjoner i deres totale rollerom. At dette idealet fremheves så entydig, viser vilje til samarbeid og samledelse. Idealet kontrasteres med en annen rollekonfigurasjon, nemlig frakobling, hvor lederne har minimal kontakt og fremstår som satellitter. Fysisk nærhet og felles arbeidssted gjennom samlokalisering kan fremme kommunikasjon og formidle et budskap om

sammenheng til hele lokalkirken. Kirkeledernes avstandstaken til frakobling kan belyses gjennom kontekstuelle forhold. Norsk arbeidsliv vektlegger involvering, likeverd, samarbeid og relasjon. Dette gjelder ikke bare forholdet mellom medarbeidere, eller mellom leder og medarbeider, men også ledere imellom (Sund, 2019).

I tidligere lederrolleundersøkelser i kirken vektlegges relasjonsorientering gjennom Adizes' integratorfunksjon (Sirris & Askeland, 2021). Denne artikkelen bekrefter dette rollemønsteret. Det innebærer at presteprofesjonen er grunnleggende relasjonell og kompatibel med delt rollerom. Menigheter som har daglig leder, har gjerne en større menighetsstab med flere ansatte, noe som forutsetter relasjonskompetanse og medfører personalarbeid for daglig leder (Sirris, 2022b). Videre har arbeidskulturen i Den norske kirke et ideal som innbefatter samarbeid og konsensus (Sirris & Grimstad, 2021). I konkurransepregede kulturer derimot, må en konkurransepreget tankegang overvinnes personlig, for å kultivere en annen selvforståelse som er åpen for samarbeid. Dominans, hvor lederne mangler spesialisering og oppgavesett i balanse, gir grobunn for rivalisering. Det samme gjelder duplikasjon, hvor lederne kjemper om samme oppgavesett og mangler differensiering. Dominans og duplikasjon er svakt til stede i min forskningskontekst. Her blir distribusjon eller likevekt derimot vektlagt som nøkkel til samledelse.

For det andre dokumenterer undersøkelsen at individuelle faktorer er betydningsfulle for å lykkes med å dele et rollerom, noe som igjen kan gi en velfungerende samledelse. Individuelle egenskaper og ferdigheter inkluderer en samarbeidsorientert arbeidsstil, spesielt med tanke på risikoen for konflikt, forvirring og manglende ansvarlighet (Gibeau et al., 2020, s. 482). Videre kreves det personlig integritet og profesjonell modenhet, ikke minst i pluralistiske og komplekse kontekster der dyadiske relasjoner er krevende (Crevani et al., 2010). Mine intervjudata bekrefter dette, og dessuten bekrefter de at samledelse fordrer evne til ærlig selvrefleksjon og åpenhet, noe som bidrar til å navigere uenigheter. Selvbevissthet og mot til å erkjenne svakheter og tillate sårbarhet er avgjørende for å utvikle et slitesterkt forhold mellom lederne. Dette innebærer innsikt i lederrollen som er pålagt (Sirris & Askeland, 2021), samtidig som det fordrer vilje til nytenkning.

For det tredje beskriver studien relasjonelle faktorer mellom lederne. Studien har vist at en infrastruktur for kommunikasjon gjennom faste møtepunkter og kontinuerlig, gjensidig informasjonsflyt bidrar til en samledelse. Studien viser hvordan deltakerne oppdaget nye sider ved egen og andres lederrolle utover det som formelt var pålagt. Det kan forstås som *sensemaking* (Weick, 2011), altså kunsten å finne forståelige ord som gjør at nødvendig samhandling kan reguleres. I denne prosessen blir lederne bedre kjent, fordi de drøfter og samsnakker (Wadel, 2017). Tillit anses som et sentralt element for vellykket samledelse (Döös, 2015). For å bygge og opprettholde tillit er regelmessig kommunikasjon noe

som løser problemer. Dessuten er refleksjon og lytting avgjørende. Det er også viktig at uenigheter og spenninger avklares internt i duoen, slik lederne vektla samsnakking før stabs- og menighetsrådsmøter. Intervjudata viser at rolleforståelse og bevissthet om ens egen og andres rolle, næres av gode relasjoner mellom lederne. Relasjonene muliggjør dialog og dermed økt forståelse for oppgaver og ansvar samt hvordan ens handlinger påvirker helheten. Forventninger begge veier og måten rollene samhandler på, tydeliggjøres. I mine data viser lederne god rolleforståelse når de evner å se seg selv utenfra og se andre innenfra, noe som kan kalles en rolle-mentalisering.

For det fjerde påviser studien organisatoriske faktorer som avgjørende for vellykket samledelse. Det er betydningsfullt at prost og kirkeverge som lokale toppledere, vektlegger samledelse og selv går foran som forbilder. En organisatorisk historie og kultur som belønner samarbeid og oppmuntrer til ansvarlig konflikt-håndtering, er også støttende (Gibeau et al., 2020). Det uttrykkes i mine funn i form av tydelige rammer, faste møtepunkter og aktiv støtte fra overordnet nivå. Prosten og kirkevergen var initiatorer og sterke pådrivere for prosjektet. Deres samlede vilje og innsats til å «være et felles vi» utgjorde en viktig rollemodell for de lokale lederne. De la til rette for faglig utvikling og tett samarbeid, og har fulgt opp jevnlig.

Samledelse kan oppsummeres slik: Samledelse mellom sokneprest og daglig leder innebærer et samarbeid der begge ledere utfyller hverandre og deler ansvar for å lede menigheten. Dette inkluderer en vekselvirkning mellom deres ulike oppgaver og ansvarsområder, og en felles innsats for å styrke menighetens arbeid og fellesskap. Samledelse forutsetter og utvikler respekt, tillit, tett dialog og enighet om retning og prioriteringer. Det handler, med aktørenes egne ord, om «å dra lasset sammen». Selv om begrepet samledelse var nytt for deltakerne, var fenomenet kjent. De hadde tidligere erfaringer med samledelse, men kun på enkelte områder og i mindre omfang. Utviklingsprosjektet satte samledelse på dagsorden gjennom en systematisk prosess.

Samledelse står i motsetning til «aleneledelsens» (Wadel, 2017, s. 59) svakheter i form av mindre informasjonstilgang og -prosessering, beslutningsprosesser og en opplevelse av ensomhet som kan følge med lederrollen. Dette var velkjent for intervjupersonene. Samtidig erfarte de barrierer for samledelse i lokalkirken. Disse fremgår implisitt gjennom beskrivelsene av individuelle, relasjonelle, organisatoriske og institusjonelle faktorer som må være til stede for å utvikle god samledelse. Fravær av disse faktorene vil begrense fremveksten av samledelse og føre til at samlederne går hver sin vei. Basert på analyse og drøfting viser det delte rollerommet tre dimensjoner i samledelse som en prosess (figur 2):



FIGUR 2 Tre dimensjoner i samledelse

De empirisk baserte innsiktene kan teoretiseres til en definisjon som er informert av artikkelens perspektiver: ledelsesforståelse (Arnulf 2012, s. 13), rollekonseptualisering (Hodgson et al., 1965) og delt rollerom (Gibeau et al., 2016): *Samledelse er prosessen hvor to eller flere ledere sammen, formelt eller uformelt, skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill. Dette innebærer at lederne identifiserer og utformer et delt rollerom ved å bygge rolleforståelse, sikrer infrastrukturer for kommunikasjon og utvikler organisasjonen gjennom koordinert samarbeid eller samordning. Samledelse forutsetter og utvikler avklaring og anerkjennelse både av hverandres ansvarsområder og av et felles helhetsansvar slik at lederne forstår seg selv og fremstår som én ledelse, også i intern uenighet.*

Intervjuene er gjennomført like etter et utviklingsprosjekt om samledelse. Det har gitt deltakerne sterk bevissthet om temaet gjennom ferske erfaringer i prosjektperioden. Det kan tenkes at samledelse derfor anses som noe positivt på intervjudispunktet, men at gryende samledelsespraksiser ikke vil videreføres på sikt. Like fullt har deltakerne blitt med på en systematisk utforskning av betingelser for god samledelse og har blitt motiverte for å gå videre. Det kan antas at funnene viser rolleforståelse og samledelse som *best case* uten at det gjenspeiler situasjonen i andre deler av Den norske kirke hvor samledelse ikke er systematisk tematisert på en lignende måte.

Andre begrensninger ved studien er at den er gjennomført i kun ett fellesrådsområde og prosti med et lavt antall intervjupersoner. Likevel viser studien at samledelse kan realiseres, gitt særskilte betingelser. Det har klar overføringsverdi

til andre kontekster. Artikkelen studerer lederens ståsted. Videre forskning bør derfor undersøke menighetsstabenes og menighetsrådenes perspektiver på samledelse. Gitt at fenomenet samledelse er lite utforsket, særlig i denne konteksten, bør fenomenet også undersøkes med andre metoder, eksempelvis aksjonsforskning og spørreskjemaer. Implikasjoner for praksisfeltet vil være å tematisere samledelse i kirkelige utdanninger og utvikle samledelse faglig gjennom kursing og utviklingsprosjekter med kirkeansatte og kirkeledere som målgruppe. Utprøving av samledelse i et kulturelt perspektiv, som denne artikkelen omhandler, kan danne grunnlag for strukturell formalisering av samledelse mellom arbeidsgiverlinjene.

Konklusjon

To arbeidsgiverlinjer på samme sted forutsetter samledelse mellom lederne for å realisere én velfungerende organisasjon. Studien har utforsket hvordan dette utspiller seg på lokalt nivå i Den norske kirke. Samledelse mellom sokneprest og daglig leder innebærer et samarbeid der begge lederrollene utfyller hverandre og deler ansvar for å lede menigheten. Dette inkluderer en vekselvirkning mellom deres ulike oppgaver og ansvarsområder, og en felles innsats for å styrke menighetens arbeid og fellesskap. Samledelse forutsetter og utvikler respekt, tillit, tett dialog og enighet om retning og prioriteringer. At forholdene ligger til rette for en samledelse preget av distribusjon, betyr ikke uten videre at det delte rollerommet benyttes. Samledelse fordrer vilje og innsats til å bygge rolleforståelse, sikre infrastruktur for kommunikasjon og utvikle organisasjonen i koordinert samspill.

Artikkelen viser hvordan sokneprester og daglig ledere gjennom et avgrenset utviklingsprosjekt på en kreativ måte utforsker positive mulighetsrom i delt ledelse – som samledelse. Samledelse kan lykkes i kirken ut fra institusjonelle, organisatoriske, relasjonelle og individuelle faktorer. Lederne identifiserer noen avgjørende suksessfaktorer, ikke minst betydningen av å forstå den andres rolle innenfra, og noen barrierer. Studien viser at samledelse ikke kan tas for gitt, men kan gis vekstvilkår. De positive funnene om samledelsens mulighet er en overraskende bevegelse bort fra den dominerende diskursen i kirkelig debatt som har påpekt begrensningene i to arbeidsgiverlinjer. Spissformulert har flere tiårs indrekirkelig organiseringsdebatt med kostnader på flere titalls millioner kroner ikke endret den todelte arbeidsgiverorganiseringen. Det mest konkrete utfallet har vært Kirkemøtets påpekning av *samledelse* – som det gjenstår å utvikle systematisk.

Litteratur

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Hjemmet fagpresseforlag.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). Metaphors we lead by. *Understanding leadership in the real world*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203840122>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.12.1.67>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of leadership studies*, 3(1), 40–67. <https://doi.org/10.4337/9781035351084.00017>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- Döös, M. (2015). Together as one: Shared leadership between managers. *International journal of Business and Management*, 10(8), 46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p46>
- Gibeau, É., Langley, A., Denis, J.-L., & Van Schendel, N. (2020). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human relations*, 73(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0018726719888145>
- Gibeau, É., Reid, W., & Langley, A. (2016). Co-leadership: Contexts, Congurations and Conditions. I J. Storey, J. Hartley, J.-L. Denis, P. Hart, D. Ulrich (red.): *The Routledge companion to leadership* (s. 247–262). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315739854-28>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of educational administration*, 46(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Gronn, P., & Hamilton, A. (2004). 'A bit more life in the leadership': Co-principalship as distributed leadership practice. *Leadership and Policy in Schools*, 3(1), 3–35. <https://doi.org/10.1076/lpos.3.1.3.27842>
- Hodgson, R. C., Levinson, D. J., & Zaleznik, A. (1965). *The executive role constellation: An analysis of personality and role relations in management*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2090938>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

- Järventie-Thesleff, R., & Tienari, J. (2016). Roles as mediators in identity work. *Organization studies*, 37(2), 237–265. <https://doi.org/10.1177/0170840615604500>
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. I T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (red.) *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 284–316). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511596605.011>
- Kirkerådet. (2023a). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Kirkerådet.
- Kirkerådet. (2023b). *Protokoll Kirkemøtet 2023*. Kirkerådet.
- Lawrence, R. L. (2017). Understanding collaborative leadership in theory and practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2017(156), 89–96. <https://doi.org/10.1002/ace.20262>
- MacBeath, J., Oduro, G. K., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: A study of current practice in schools*. National College for School Leadership.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. I C. I. Pearce & J. A. Conger (red.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 1–18). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n1>
- Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership quarterly*, 30(2), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.002>
- Reynolds, S., Tonks, A., & MacNeill, K. (2017). Collaborative leadership in the arts as a unique form of dual leadership. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(2), 89–104. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1241968>
- Simpson, B., & Carroll, B. (2008). Reviewing role in processes of identity construction. *Organization*, 15(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1350508407084484>
- 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. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v12.159>
- Sirris, S. (2022a). Kirkelige profesjoner, samarbeid og tverrfaglighet. I *Profesjon og ledelse i Den norske kirke. Organisering av arbeid i en kirke i endring* (s. 123–144). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.154>
- Sirris, S. (2022b). Prester, fagledelse og generalistledelse. Møtet mellom profesjonslogikk og styringslogikk i Den norske kirke. I *Profesjon og ledelse i Den norske kirke. Organisering av arbeid i en kirke i endring* (s. 169–187). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.154>
- Sirris, S., & Askeland, H. (2021). Roller, identitet og ledelse i praksis. I S. Sirris & H. Askeland (red.) *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (s. 201–221). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch1>
- 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*. Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch3>

- 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* (pp. 243–266). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch11>
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god. En liten bok om den norske lederstilen*. Cappelen Damm akademisk.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Wadel, C. C. (2017). Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 19(3), 46–64. <https://doi.org/10.7146/tfa.v19i3.109065>
- Wadel, C. C. (2021). Samlederskap i barnehagen. Erfaringer med delt lederskap mellom likestilte pedagogiske ledere. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(1), 59–73. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-01-04>
- Weick, K. E. (2011). Reflections: Change Agents As Change Poets – On Reconnecting Flux and Hunches. *Journal of Change Management*, 11(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.548937>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 9. utgave. Pearson Education Limited.