

## KAPITTEL 4

# Institusjonell teori: Profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk

I sitt daglige arbeid inngår de kirkelige profesjonene i en rekke relasjoner på ulike arenaer. De samarbeider på tvers av profesjongrenser, er i et hierarkisk arbeidsforhold med en nærmeste leder, forholder seg til kirkelige råd og utvalg og samhandler med frivillige og med kirkens medlemmer. Det medfører hyppige skifter av kontekster og konstellasjoner på forskjellige arenaer. Det borger for variasjon og mangfold i praksisene. Ulike rolleforståelser kan være mer eller mindre reflektert hos den enkelte profesjonsutøver og i stabskulturer, og bidra til å legge premisser for ledelse, samarbeid, trivsel og konflikter (Sirris & Grimstad, 2021). En slik kompleksitet kan begrepsfestes og kategoriseres på ulike måter. Denne boken bruker et institusjonelt teoretisk rammeverk som utdypes i dette kapitlet. Jeg drøfter hvordan Den norske kirke som profesjonspreget organisasjon eller profesjonelt byråkrati (Mintzberg, 1989) kan forstås gjennom en profesjonslogikk, en styringslogikk og en nettverkslogikk.

## Nettverk, kollegium og linje

For å illustrere tre logikker som er i spill når det gjelder profesjonenes arbeid i kirken, tar jeg utgangspunkt i begrepene nettverk, kollegium og linje. Disse ble presentert av den norske sosialantropologen Tian Sørhaug i boken *Managementaltitet og autoritetens forvandling* (2006). Sørhaug utvikler imidlertid ikke begrepene til noen helhetlig teori, snarere omtales de ganske fyndig og kortfattet i hans bok. Her kalles dem kunnskapsregimer, definert som «spesifikke koblinger mellom organisering og kunnskap, makt og legitimitet» (Sørhaug, 2006, s. 41). Slike sammenhenger er sentrale i denne boken. Det gjør Sørhaugs begreper relevante også

for kirkelige profesjoner, selv om de er skrevet med tanke på en anderledes kontekst, moderne kunnskapsorganisasjoner.

Det er et delvis sammenfall mellom profesjonsutøvere og kunnskapsarbeidere. Den norske kirke kan forstås både som en profesjonspreget organisasjon og som en kunnskapsorganisasjon. Det utgjør et supplerende perspektiv på menigheten som organisasjon (se kapittel 2). Termen kunnskapsmedarbeider ble først introdusert av den amerikanske ledelsesforskeren Peter Drucker (1959). Begrepet betegner medarbeidere med høyere utdanning og høy kompetanse på sitt felt – medarbeidere som mestrer og løser komplekse arbeidsoppgaver, gjør bruk av teknologi og tenker innovativt. Kunnskapsarbeid kan defineres som «komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst» (Sandvik, 2011, s. 57). Arbeidslivsforskeren Tor Busch (2012) skjelner mellom to kategorier: profesjonsutøvere og personer med høy kunnskap uten profesjonstilhørighet. Men disse begrepene kan også brukes synonymt. Autonomi er vesentlig (kapittel 3) og kan i denne sammenheng forstås som et trelleddet begrep. Det består av frihet hva gjelder å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode samt ta beslutninger som gjelder egen arbeidssituasjon. Videre er høy skår på følgende karakteristika indikatorer på kunnskapsarbeid: jobbkompleksitet, spesialisering, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter (Morgeson & Humphrey, 2006). På denne bakgrunnen, synes profesjon å være en mer dekkende betegnelse på prester, diakoner, kateketer og kantorer enn kunnskapsarbeidere.

I likhet med institusjonelle logikker er begrepene nettverk, kollegium og linje idealtyper som ikke forekommer i ren form i virkeligheten, men er et analytisk verktøy som justeres i møte med den empiriske virkeligheten (Weber, 1949). Begrepene utgjør en optikk for å se hvordan profesjon, ledelse og organisering settes i spill. Det er behov for å utvikle dem slik at de kan anvendes i en kirkelig kontekst, siden Sørhaug ikke gir eksplisitte referanser til Den norske kirke. Han drøfter derimot autoritetsformer, arenaer for legitimitet og kunnskapsregimer på samfunnsnivå, med særlig innretning mot moderne kunnskapsorganisasjoner. Ifølge Sørhaug (2006, s. 317) finnes en makt- og oppgavefordeling mellom kunnskapsregimene.

Hva kjennetegner så de tre begrepene? Nettverk preges verken av under- eller overordning, men fungerer som skiftende allianser og relasjoner. I nettverkene foregår forhandlinger og byttehandler mellom ulike parter, uten at de nødvendigvis utgjør formaliserte og forpliktende forbindelser. Kollegiene er tydelig faglig fundert, og en arena for drøfting og diskusjon. Her er faglig utvikling og kvalitet det sentrale. Deltakerne er kvalifiserte personer med ekspertise og et delvis felles kunnskapsgrunnlag. Linjen er derimot hierarkisk, med klar under- og overordning. Her fattes vedtak og det legges strategier. Nettverkene arbeider, kollegier skaper grobunn for det nye, mens linjer holder på orden og retning:

Kunnskapsbedriftens viktigste utfordring ligger i å designe en minimal linje som beskytter og innretter, men ikke kveler, kollegial kreativitet, og som utnytter nettverkets fleksibilitet uten å la seg fraksjonere av uformelle prosesser. Siden kunnskap er en flytende relasjonell kapital, må den også finne sine flytende og relasjonelle organiseringer. Kunnskapsledelse handler blant annet om å være leder *i* tradisjoner. Den handler altså ikke om å lede tradisjoner. Først og sist handler den imidlertid om etikk. (Sørhaug, 2006, s. 323)

Det er et viktig poeng at disse tre formene er både distinkte og forekommer i ulike blandingsforhold. De lever side ved side, har vekslende styrke avhengig av kontekst og tid, og de utspiller seg ulikt. Nettverk, kollegium og linje kan forsterke hverandre eller være i konkurranse. Det er en gjensidig avhengighet mellom dem. Kollegiet bidrar med kreativitet og faglig utvikling, linjen gir retning og orden, mens nettverket består av sosial praksis basert på tillit og gjensidighet. Alle tre behøves for å oppnå en balanse i organisasjoner.

## Kunnskapsregimer og institusjonelle logikker

Sørhaugs begreper brukes allment og bør utvikles. Det gjør jeg ved å knytte dem til institusjonell teori og belyse dem i kirkekonteksten. I en kompleks organisatorisk virkelighet fungerer de som analytiske redskaper. Teoretisk har de tre begrepene tydelige likheter med institusjonelle logikker. Kollegium tilsvarer da en profesjonslogikk, mens linje utgjør en *management-* eller styringslogikk. Nettverket er derimot mer

utfordrende å kategorisere og avgrense siden det fremstår så flytende og situert. Jeg kaller det derfor en nettverkslogikk.

Institusjonelle logikker er tidligere utforsket innenfor Den norske kirke (Sirris, 2019b) (kapittel 1). En institusjonell logikk kan defineres som «de sosialt konstruerte, historiske mønstrene av materiell praksis, antagelser, verdier, overbevisninger og regler som individer produserer og reproducerer sin materielle eksistens, organiserer tid og rom, og som bidrar til å skape mening til deres sosiale virkelighet» (Thornton & Ocasio, 2008, s. 101). Kort sagt utgjør en logikk et sammenhengende sett med retningslinjer som informerer handlingsmønstre (Sirris, 2019b, s. 38). En logikk kan dermed forstås som kulturelle spilleregler som gir mening og verdi til konkrete aktiviteter eller fenomener. Ulike logikker innebærer egne identiteter, normer og verdier og skaper ulike sfærer for handling og språk.

Eksempler på institusjoner som er sentrale i denne boken, er profesjon, ledelse, samarbeid, gudstjeneste og frivillighet. Jeg anvender nettverk, kollegium og linje som betegnelser for ulike arenaer hvor kirkeansatte jobber, noe som belyser deres roller. Gjennomgangen vil vise at typene flyter noe sammen og må sees i sammenheng og i kontrast til hverandre for å forstås. Disse tre kunnskapsregimene kan også kalles styringsformer. Styringsform handler om hvordan en virksomhet eller organisasjon kan og bør styres. Dette angår fordeling av ressurser, beslutninger, hvem som bestemmer hva og hvordan, ansvar og oppgaver. Her er kommunikasjon og utvikling viktig. I hver av de tre logikkene er det idealer for styring. Eksempelvis har profesjonene en integrert selvstyring gjennom sterk autonomi.

## Institusjonell teori

Det institusjonelle perspektivet (Scott, 2014; Selznick, 1957; Thornton et al., 2012) utgjør en del av det kunnskapsteoretiske fundamentet for denne boken. Institusjonalisme er ingen helhetlig teori, men en samlebetegnelse for flere retninger innenfor organisasjonsfaget. Denne teori-tradisjonen vektlegger hvordan organisasjoner formes av sin institusjonelle kontekst, av kulturen. En institusjon har ifølge Scott (2014) regulative,

normative og kognitive søyler. Institusjonalisering er prosesser der fenomener og aktivitetsmønstre blir regulativt, normativt og kognitivt etablert og etter hvert tatt for gitt. De tre institusjonelle søylene kan styrke eller svekke hverandre. Dersom de forsterker hverandre, gir det institusjonen – enten det er ledelse eller profesjon – større kraft og levedyktighet. Den regulative søylen består av regler og lover og ivaretas av styringssystemer. Ledere må i økende grad forholde seg til mer detaljert lovgivning. I omtalen av linjen beskriver jeg dette som styrket arbeidsgiveransvar. Aktiviteter er å kontrollere og sanksjonere. I den normative søylen inngår verdier og forventninger. Her er sosiale bindinger med kobling til verdier. I kirken vil religiøs tro og tradisjon utgjøre en viktig del av normative element. Disse ivaretas av roller, vaner og rutiner. Det kognitive består av meningssystemer og handlingsmønstre i kulturen som gir tilbøyeligheter og skript. I noen kontekster, eller institusjonell orden, vil særskilte handlinger bli vurdert som mer passende og ha større legitimitet.

Med tanke på kirken som profesjonskontekst, er den større sammenhengen den nordiske arbeidslivsmodellen (Trygstad & Hagen, 2007). Her inngår et nært samarbeid mellom partene, balansering av jobb og fritid, og samspill mellom arbeidstakers rettigheter og arbeidstakers plikter. I denne konteksten er det er rekke forventninger av regulativ, normativ og kognitiv art som alle bidrar til å forme profesjonens arbeid i Den norske kirke. For en nærmere beskrivelse av institusjonelle rammer for kirkelig ledelse, se Grimstad (2021b).

Som nevnt er nettverk, kollegium og linje idealtyper som aldri finnes i ren form, men som flyter sammen. Dette utgjør en type hybridisering eller omsmelting. Det innebærer at fenomener eller prinsipper kombineres og fremstår i ny form. I biologien betegner hybrider mellomformer mellom arter. Det institusjonelle perspektivet setter fokus på hvordan praksiser er rammet inn av en kontekst med regulative, normative og kulturkognitive trekk. Praksis som handlingsmønstre er sentralt i institusjonalisme. Dette beskrives nærmere under nettverk. Både profesjoner og profesjonsutøvere er bærere av institusjoner. De søker å praktisere og leve ut verdier og idealer, kroppsliggjør kunnskap og inngår i praksiser og fellesskap med andre. De ulike perspektivene

utdypes relatert til de tre typene nettverkslogikk, profesjonslogikk og styringslogikk.

## Nettverkslogikk

Nettverket er flytende og kjennetegnes av stadig å være i bevegelse. Nye mennesker deltar, mens andre forlater nettverket. Gjennomtrekk gjør forskjellige allianser mulig. Nettverket er derfor vanskelig å avgrense, siden ethvert nettverk har forgreininger til andre nettverk. Nettverkets mangfold, kompleksitet og omskiftelighet gjør at det er vanskelig å få oversikt og kontroll over. Det finnes heller ingen klare under- og overordningsforhold, i betydning sterk ledelse og organisering, men heller bytteprosesser og forhandlinger over grenser. Nettverket handler om relasjoner mellom mennesker, deres samhandling og møtepunkter. Nettverket har derfor preg av å være et torg. Dette står i motsetning til kollegiets diskusjoner og linjens beslutninger, som begge er eksklusive arenaer.

Nettverket minner grunnleggende om praksis. Det som samler mennesker, er nettopp praksiser med flere ulike aktører. Hvordan nettverk oppstår, er situasjons- og personavhengig, og sjelden avtalefestet eller rutinisert. I nettverket er det ikke gitt hva som er lederes roller og oppgaver og hvor mye som skal organiseres. Anvendt på Den norske kirke, kan nettverket tolkes som hele bredden av praksiser i en menighet og folkekirken i vid forstand. Nettverk kan da forstås som alle kirkemedlemmer, som Guds folk, tett sammenvevd med befolkningen ellers. Nettverket er også et kjennetegn på frivillighet. Men nettverk kan også være digitale fellesskap som Facebook-grupper eller deltakere i ad hoc-prosjekter. Som nevnt, innebærer profesjonens praksis ulike mennesker. Ifølge tjenesteordningen skal de rekruttere og følge opp frivillige. Hva kjennetegner da nettverk som praksis og fellesskap?

## Praksis og fellesskap

Praksiser representerer «kroppsliggjorte, materialiserte medierte former for menneskelig aktivitet som er sentralt organisert rundt delt praksisforståelse» (Schatzki et al., 2001, s. 2). Praksis er mer enn en aktivitet, den er

et sett av handlinger, utsagn og relasjoner. Eksempelvis er lystenning en etter hvert utbredt praksis. Forstått som praksis, er lystenning mer enn aktiviteten å tenne lys. I praksisteoretisk forstand vil man vektlegge hvordan den er sammensatt, hvordan den blir gjennomført, hva det betyr og at den er sosial. Det peker på at praksiser også rommer en dypere praktisk forståelse. Det er vanskelig å gi detaljert beskrivelse av en praksis, siden den er kroppsliggjort, rutinisert og improvisert.

Noen praksiser er mer organiserte enn andre. Praksisfellesskap kan være familie, idrettslaget, syforeningen, jobben, barnehagen eller skolen. Mange har verken navn eller medlemskap, og oppstår gjennom menneskers deltakelse og felles møtepunkter. Her ligger en formålsorientering og hensikt, samt delt kunnskap om utøvelse og roller i praksisen. Dette består i å dele forståelse av hva man gjør og hva det betyr i eget liv og i fellesskapet. Medlemmene er delaktige. Praksisfellesskap er beskrevet av profesjonsforskerne Jean Lave and Etienne Wenger (1991, s. 98) som definerte det som «et sett av relasjoner mellom personer, aktivitet og verden – over tid og i relasjon til og overlappende med andre praksisfellesskap». Praksisfellesskapet er situert i tid og rom. Tid vil si at det kan ligge en historie og tradisjon til grunn. Rom innebærer at praksisen foregår på et gitt geografisk sted, noe som ofte involverer bruk av artefakter som gjenstander og redskaper. Kunnskap består blant annet i at medlemmene utveksler og utvikler fortolkende støtte som muligheter for meningsdanning, eksempelvis å utforske og finne mening i arv og tradisjoner. Kunnskap er derfor et sosialt og historisk situert fenomen: Kunnskap er innbakt i veksten og transformasjonen av identiteter, og er å finne i relasjoner mellom praktikere, deres praksis, artefaktene i den praksisen og i praksisfellesskapets sosiale organisasjon og politiske økonomi (Lave & Wenger, 1991, s. 122).

Ifølge Wenger (1998, s. 47) forutsetter praksisfellesskapet et begrenset geografisk område og nærhet, sosial interaksjon og felles bånd gjennom bevissthet om egen egenart og verdier. Det krever felles forståelse, delte interesser og felles innsats. Tillit, kunnskap og kontinuerlig åpen dialog er basert på et felles sett normer, mål og formål som er opprettholdt i fellesskapet (Wenger, 1998). Ifølge den italiensk-britiske sosiologen Davide Nicolini (2012, s. 88), er praksisfellesskap to sider ved identitet.

Fellesskap er positivt og betegner stabilitet og gjensidighet. Dette er verdier som knytter mennesker sammen. Det kan henge sammen med en naturalistisk identitet som er fiksert og rollebasert. I motsetning har praksis en mer diskursiv, flytende og forhandlende identitet i egenskap av å være prosesser og kontinuerlig konstruksjon. Identifikasjon er basert på gjenkjennelse av felles opphav eller delte trekk eller samme idealer. Praksisfellesskap er preget av gjensidig engasjement, felles tiltak forhandlet i fellesskapet, delt repertoar og delte historier (Wenger, 1998, s. 47).

Praksisfellesskapet er i det foregående beskrevet som tette og harmoniske bånd mellom mennesker som møtes med en viss hyppighet og har mye til felles. Her kan den amerikanske sosiologen Robert Putnams (2000) distinksjon mellom *bridging* og *bonding* være nyttig. Utgangspunktet for disse begrepene, er at de er to utgaver av sosial kapital; summen av normer, tillit og nettverk. *Bonding* betegner sosiale bånd hvor det er likhetstrekk mellom medlemmene. Sosial kapital som bånd finnes i sosiale enheter som er innadvendte, som markerer grensene mot verden utenfor, og som i den forstand utelukker andre. De som bindes sammen, er folk som står hverandre nær og som er like hverandre. *Bridging* skjer derimot på tvers av likheter. Denne typen sosial kapital skapes i forbindelser og nettverk preget av utadvendthet og åpenhet overfor personer og grupper med andre kjennetegn. *Bridging* er svake bånd.

Videre kan det være nyttig å skjelne mellom menighet som nettverk og organisasjon, selv om det er en viss gjensidig avhengighet: «Organisasjon betegner her ressurser, systemer og beslutninger, mens nettverk er løserer bånd, relasjoner og bekjentskaper. Nettverket trenger støtte fra organisasjonens langsiktighet og helhet» (Sirris & Askeland, 2021c, s. 44). Menigheter vil bestå av ulike typer fellesskap i ulike organiseringsgrad, eksempelvis foreninger, lag og smågrupper uten klare grenser (Hegstad, 2009, s. 54). Nettverket er særlig relevant hva gjelder frivillighet.

## Profesjonslogikk (kollegium)

I Sørhaugs (2006) omtale av praksisfellesskapet, betones felles kunnskap og utvikling av kunnskap. Praksisfellesskapet er i høy grad noe profesjonsutøvere deler. Dette elementet peker henimot den andre idealtypiske



arenaen for profesjonsutøvere, nemlig kollegiet. Her er det klare innslag av praksisfellesskap, men ofte er yrkeskategorien den eneste i sitt slag i menighetsstaben – og inngår derfor i fellesskap på tvers av faggrenser og samhandler med frivillige. De faglige fellesskapene kan være mono- eller flerprofesjonelle. Sørhaug (2006) understreker at kollegiet bæres av autoritet nedenfra, fra faglige normer og standarder. Kunnskap gir autoritet, ikke formell posisjon. Kollegiet består av fagfeller som samles, det er likeverd og søken etter sannhet.

Generelt blir kollegialitet assosiert med innflytelse og makt nedenfra, vennskap og gode relasjoner bak lukkede dører som unngår demokratisk og ledelsesmessig kontroll. De historiske røttene har ført til anklager om konservatisme og profesjonsmakt, ikke minst i en tid hvor det er økende tverrfaglighet og ledelse. Tross konservatismen, er kollegialitet på fremmarsj i kunnskapsintensive firmaer uavhengig av sektorgrenser. Disse setter kunnskap i sentrum, tillater kreativitet og kritikk, og fremmer selvstendig handling og tenkning (Alvesson, 2004). På denne måten relaterer kollegialitet både til gammel profesjonalisme og til moderne kunnskapsarbeidere.

Kollegialitet er et begrep som brukes i profesjonsstudier. Det beskriver hvordan profesjonsutøvere konstituerer den kollegiale siden av organisasjonen når de møtes. De tar ansvar for kvalitet og utvikling av særlige praksiser basert på tillit, og er dedikerte til kontinuerlig utvikling av felles mål (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 3). Kollegiet er beskrevet mer inngående av den australske sosiologen Malcolm Waters (1989) og de svenske organisasjonsforskerne Kerstin Sahlin og Ulla Zetterqvist-Eriksson (2016). Ulike tilnæringsmåter vektlegger strukturelle eller kulturelle trekk. For eksempel beskriver Waters (1989) fire karakteristika ved kollegiale organisasjoner: deltakere med høy ekspertise, spesialisering, likhet og beslutninger fattet gjennom konsensus. Kollegialitet er aldri helt alene, men virker sammen med andre former for organisering. Den er ofte kontrastert med ledelse som krever hierarki. Kollegialitet kan potensielt gi utfordringer for tverrfaglig arbeid og mellom ledere og profesjoner. Som omtalt, øker managerialisme, og det gjør organisasjoner mer like og mindre spesifikke i relasjon til kjernevirksomheten. Monoprofesjonelt hegemoni er nå unntaket fremfor regelen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015).

Kollegiet inkluderer derfor fellesskap ut over et lokalt sted. Moderne kollegialitet forstås som et fellesskap mellom personer som deler et distinkt sett av praksiser. Disse inkluderer prosesser og prosedyrer basert på handlingsnormer og akseptabel atferd. Kollegialitet er en verdi for organisering av arbeid og en praksis for å styrke denne verdien. Som en verdi inneholder kollegialitet et sett med forventninger om relasjoner mellom fagfeller og organisatorisk hierarki. I profesjonsorganisasjoner er kollegialitet en etablert styringsform. Kollegialitet er et kjennetegn på profesjoner, men det er lite definert og studert.

Profesjoner kjennetegnes av fagforeninger og kollegialitet (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015). Kollegialitet forutsetter et kollegium, med kolleger som kan lytte til hverandre og snakke sammen. Kollegialitet er bredt forstått som et forhold mellom mennesker som deler et distinkt sett av praksiser hvor kunnskap og argumenter er avgjørende for beslutninger og handlinger. Det bygges nedenfra, på basis av kjernevirksomhet og kompetanse i samhandling mellom frie individer og grupper. Moderne kollegialitet er dypest sett en relasjon mellom mennesker som deler et distinkt sett av faglige praksiser, gjerne i motsetning til byråkrati og styring (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015). I utgangspunktet innbefatter kollegiet medlemmer av samme profesjon, men det kan også være kollegiale praksisfellesskap som består av flere profesjoner. I kirken, som i flere organisasjoner, lever slik fagledelse side om side med enhetlig ledelse som ivaretas av en profesjonsnøytral arbeidsgiverrepresentant.

## Fagledelse i kollegiet

En styringsmåte kan supplere, utfordre, endre eller underminere andre. Kjennetegn ved en kollegial styringsform er valgte ledere med vekt på frihet og fokus på kvalitet. Kollegiet er meritokratisk i betydningen at innsats og meritter gir prestisje og autoritet. Ledelse går på omgang som et verv. Etter en periode som leder, vender gjerne faglederen tilbake til full fagstilling. Kollegialitet er i noen grad ivare tatt gjennom medvirkning av ansatte og fagforeninger i den norske arbeidslivsmodellen med representasjon i styrende organer, ansettelsesutvalg (Maassen & Olsen, 2007). Det kollegiale fellesskapet er basis og opprettholdes gjennom praksis og seminarer.

I kollegiet utøves tradisjonell fagledelse (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 8). Lederen er fremst blant likemenn, *primus inter pares*. Dette er ingen permanent posisjon, og heller ikke fulltid. Ledere er ofte valgt og skal representere kollegiet utad. Mandatet for ledelse kommer fra fagfellene, ikke organisasjonen. Deres oppgave er å bidra til kvalitet i arbeidet. Det er vanskelig for andre å bedømme faglige standarder. Derfor holder kollegiet seg med samlinger som ligner akademiske seminarer hvor man drøfter fag gjennom egne argumenter. Ledelse i kollegiet handler om å vurdere og utvikle kunnskap, ikke med mål og strategier, men med å utvikle kunnskapsstandarder som profesjonen definerer. Ledelse er å lede dialogen og fordele ordet. De lytter og forklarer. Dialogen kjenntegnes av diskusjoner og meningsbrytning som fordrer felles kunnskapsgrunnlag. Ledere skiller det relevante og sentrale og gyldige fra det andre, samt oppsummerer.

Kollegialitetens styrke som styringsform er fleksibilitet og at individet tar ansvar (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015, s. 10). Kollegiet utgjør derfor en virksomhetsbasert ledelse. Beslutninger og handling er begrunnet i fag. Utvikling av fag skjer gjennom kontinuerlig utprøving og kritisk samtale. Dette tillater kreativitet og gir rom for selvstendig handling og tenkning. Utgangspunkt vil være praksis, virksomhet og kompetanse.

## Styringslogikk (linje)

Ifølge Sørhaug (2006) sørger linjen for retning. Den gir orden og sørger for langsiktig styring av organisasjonen. For å utdype forståelsen av linjen, differensierer Sahlin og Eriksson-Zetterquist (2015, s. 112) mellom de to formene som inngår i linjen: byråkrati (regelstyring) og *management* (toppstyring). Byråkratiet er en form som ble inngående beskrevet av Max Weber (1971). Det beror på legal autoritet og rasjonell organisering. Sentrale verdier er likebehandling og rutinisert saksbehandling. Det bidrar til at alle behandles likt, og at personlige preferanser og følelser ikke kommer i veien. Byråkrati innebærer en funksjonell arbeidsfordeling som understøttes av hierarkisk orden. Det betyr en nøye differensiert oppgavefordeling på avgrensede områder hvor faste regler og instruksjoner anvendes. Byråkratiets styrke er også dets svakhet,

idet formen er upersonlig. Byråkratiet henter autoritet ovenfra i fastlagte handlingsnormer gjennom hierarki, korrekt saksbehandling og formelle vedtak. Saksbehandlere er i prinsippet utbyttbare personer i rollen og funksjonen vektlegges, ikke personen som fyller rollen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2015, s. 112). Byråkratiet ligner forvaltningslogikken i offentlig sektor, kjennetegnet av administrativ effektivitet, stabilitet og forutsigbarhet.

Ikke minst på grunn av *new public management*-reformene som har preget offentlig sektor siden 1980-tallet i Norge, har *management* blitt innført og preget arbeidslivet. Dette var foranlediget av sterk byråkratikkritikk og ledsaget av ønsket om mer handlingsrom for lederen og en utstrakt avregulering som skulle frigjøre ledere fra detaljstyring. *Management* er i liten grad kodifisert, og inneholder generiske krav som gjelder enhver virksomhet. Dette står i motsetning til kollegialitet, som fokuserer på kontekster og virksomhetsbasert selvstyre. Til forskjell fra byråkratiet legger *management* stor vekt på ledelse og ledere idet organisasjoner ansees som en aktør med unik identitet. Grenser for organisasjoner blir dermed viktige, og leveransen fra hele organisasjonen er i fokus, ikke bare fra enkeltpersoner eller deler av den. Sentralt i *management* er at organisasjoner opererer i et marked i konkurranse med andre organisasjoner. De er intensjonelle med mål og hensikt – handlingsplaner skal oversettes i handling og rapporteres på. Strategi, ledelse og målbarhet er viktig. Her ligger en innebygget konflikt mellom *management*-tenknings krav om universelt hegemoni og ledelsesmonopol som trekker veksler på arbeidsgiveransvaret kontra kontekstuell fagledelse.

Utviklingen av en styringslogikk, som består både av byråkrati og *management*, henger sammen med korporativisering; et hovedtrekk ved utviklingen av Den norske kirke (Sirris et al., 2021). Gjennom flere reformer har kirken fremstått som en selvstendig organisasjon og bygget opp administrative organer og forvaltning. Kirken som arbeidsorganisasjon gjenspeiles gjennom en tydeligere utvikling og styrking gjennom *management* og regulering. Trenden er både en generell utvikling i samfunnet pluss et resultat av kirken fremstår som egen organisasjon. Som det fremgår av gjennomgangen hittil, er svært mye ledelse plassert i linjen, men ikke bare der. Det finnes uformelle ledere og fagledelse, og profesjonenes

autonomi gir selvledelse. Videre vil frivillighetsledelse være annerledes enn arbeidslivsledelse (Løvaas et al., 2019).

## Arbeidsgiveransvar

Arbeidsforholdet er et tydelig uttrykk for linjen, med et per definisjon hierarkisk forhold mellom leder og medarbeider. Arbeidslivet utgjør en stor del av folks hverdag og arbeidsgivers plikter er utvidet betydelig i norsk arbeidsliv. Ethvert arbeidsforhold forutsetter en virksomhet som trenger arbeidsinnsats for å ivareta nødvendig oppgaveløsning. Arbeidsforholdet er basert på gjenytelser, siden arbeidstaker stiller sin arbeidskraft til disposisjon for arbeidsgiveren som utbetaler lønn. Arbeidsgiveransvarets myndighet og ansvar for oppgaver henger dermed tett sammen. Arbeidsmiljøloven gjelder alle organisasjoner hvor det er ansatte, inkludert Den norske kirke. Organisering av arbeidsgiveransvar er en hovedsak i utredningsarbeidet for ny kirkeordning. Det utfoldes i rapporten *Samhandling i en selvstendig folke kirke – ny kirkelig organisering* (Kirkerådet, 2021). Arbeidsmiljøloven § 1–8 har følgende definisjoner av begrepene arbeidsgiver og arbeidstaker:

- (1) Med arbeidstaker menes i denne lov enhver som utfører arbeid i annens tjeneste. (2) Med arbeidsgiver menes i denne lov enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste. Det som i denne lov er bestemt om arbeidsgiver, skal gjelde tilsvarende for den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten.

Arbeidsmiljøloven har skjerpet kravene til «et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø» som også skal bidra til utvikling og likestilling. Loven er tydelig verdibasert, som en vernelov hvor arbeidstakers rettigheter er styrket. Det har bakgrunn både i det organiserte arbeidslivet og i fagforeningenes arbeid, men også i norske og internasjonale regler. Arbeidsgiveransvaret oppstår gjennom ansettelse og inngåelse av en arbeidsavtale hvor noen tilsettes for å utføre oppgaver. En arbeidsgiver har rett til å velge hvem som skal tilsettes og til å avslutte et arbeidsforhold. Å lede, fordele og kontrollere det arbeidet som skal gjøres, kalles arbeidsgivers styringsrett (Storeng et al., 2009). Styringsretten er underlagt en rekke begrensninger gjennom lov- og avtaleverk. Arbeidsavtalen er til dels en dynamisk

kontrakt som ikke detaljregulerer ytelsene i arbeidsforholdet, men som forutsetter kontinuerlig ledelse. Når det gjelder Den norske kirke, ivaretas arbeidsgiveransvaret for de som arbeider i soknet, inkludert de viglede stillingene med unntak av prest, av kirkelig fellesråd (Kirkeordningen § 17).

Arbeidsgiver har en selvstendig rett til å styre sin virksomhet. Denne virksomhetsledelsen anerkjenner arbeidsgivers beslutningsmyndighet (Fougner, 2019). Slike vedtak har konsekvenser for arbeidstakerne, eksempelvis nedlegging, igangsetting eller videreutvikling. I arbeidsgivers styringsrett inngår også arbeidsledelse. Det knytter seg mer direkte til den styringsrett arbeidsgiver har overfor arbeidstakerne. Mer konkret innbefatter arbeidsgiveransvaret tilsetting, lønnsplikt, å sikre et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø, likbehandling, beskyttelse mot diskriminering, individuell tilrettelegging, ferie og fritid, opplæring og utvikling, omsorgsplikt og medbestemmelse. I forlengelsen av arbeidsavtalen oppstår flere rettigheter og plikter, både for arbeidstaker og for den virksomheten som har tilsatt arbeidstakeren.

## Det demokratiske styringsansvaret

I en artikkel fra 2014 beskriver jeg sentrale trekk ved styring:

Styring handler dypest sett om innflytelse, kontroll og makt i forhold til en virksomhets mål og oppgaver. Mye styring er innbakt i organisasjonsstrukturen og skjer indirekte gjennom rutiner, men styring kan også finne sted som eksplisitte og direktivlignende pålegg. Styring handler om langtidsplanlegging og ivaretagelse av de store linjer i virksomheten. Den skjer gjennom planer som gis nedover, og rapportering som fås tilbake. Fordelen med styring er at ansvar er klart plassert, og at styringsbegrepet har et sterkt innslag av strategi. (Sirris, 2014, s. 9)

Styring i Den norske kirke preges også av en demokratisk begrunnelse for rådsstrukturen (se også kapittel 2). Grunnleggende er demokrati en styreform som bidrar til maktfordeling i samfunnet. Medlemmene av et fellesskap deltar, eller kan delta, direkte eller indirekte i beslutninger som angår dem alle (Cohen, 1971). Det kirkelige demokratiet har særtrekk som kan begrunnes teologisk, som Andreas Aarflot formulerer det:

Det er således god grunn til å se de representative strukturer i de historiske kirker som uttrykk for det bibelske prinsipp om kollektivt ansvar for kirken blant alle dens medlemmer. Praktisk talt er de styrende organer og råd i en kirke manifestasjoner av og redskaper for den kollektive styringsmyndighet hos alle som har del i de troendes prestedømme. (Aarflot, 1990, s. 28)

Frank Grimstad (2021a, s. 116) poengterer hvordan styringsansvaret i kirken er forankret i embete og råd: «Prinsippet om at styringsansvaret i kirken springer ut av menigheten og er helhetlig forankret i menighetens valgte styringsorganer blir fastholdt.» Rådene gir medlemmene mulighet til å ta ansvar for kirken, og gir økende oppvurdering av lekfolkets plass i kirkestyret. Det handler om mulighet til engasjement og deltakelse, men også om rådenes innflytelse. Som følge av demokratisering og selvstendigjøring trenger kirken en handlingsorganisasjon. Styringsorganer behøver en handlingsorganisasjon; forvaltning eller administrasjon som implementerer styringsorganenes mål og vedtak (Brunsson, 2002). Dette omtaler Sirris et al. (2021) som korporativisering, hvor kirken har preg av offentlig forvaltning og byråkrati. Det har juridiske implikasjoner, idet organisasjoner har legal status og handleevne som juridiske personer eller selvstendige rettssubjekter: «Daglig leder-begrepet ble innført for å gi demokratiske organer en handlingsorganisasjon for å bygge demokratiet» (s. 73). Rådene er uttrykk for soknets selvstendighet og styringsmyndighet hvor ledere får mandat og utøver ledelse innenfor rammer fastsatt av styringsorganet (s. 75). Styringsorganet er begrenset i lov og kirkeordning; det vil si administrasjon og saksbehandling for å forberede og implementere demokratiske vedtak (Grimstad, 2021a, s. 108). Jeg viser basert på en intervjuundersøkelse at menighetsrådene har begrenset styringskapasitet, noe som henger sammen med menighetsrådenes mangelfulle handlingsorganisasjon (Sirris, 2021b). Menighetsrådet vektlegges som styringsorgan i kirkelig diskurs, men har i praksis et begrenset handlingsrom. Dagens kirkeordning gir strukturelle rammer som virker begrensende gjennom sterke fellestråd med utbygget administrasjon (Nødland et al., 2014). Dessuten medfører profesjonenes autonomi i menigheten som nettverk til dels stabsstyrte menigheter som kan utgjøre et demokratisk problem (Sirris, 2021b, s. 55). Menighetsrådene kompenserer med å utøve ledelse som bidrar til samhandling og pleie av relasjoner:

Disse særtrekkene gjør at menighetsrådene i praksis utøver myke former for styring og ledelse i form av dialogisk og prosessuelt arbeid hvor andre aktører involveres gjennom forhandlinger og samstyring. Det bidrar til en asymmetrisk maktfordeling hvor andre aktører får mer makt, men reduserer menighetsrådets innflytelse. Sett i lys av Den norske kirkes vektlegging av soknets betydning, utgjør asymmetrien et ekklesiologisk og demokratisk problem. (Sirris, 2021b, s. 56)

## Oppsummering

Dette kapitlet har utdypet en del av det teoretiske rammeverket for boken. Profesjonene har sin egen logikk, som i menighetskonteksten møter en nettverkslogikk og en styringslogikk. Sagt med andre ord: kollegium møter linje, nettverk møter kollegium, og linje møter nettverk. Nettverk består av åpne møtesteder på tvers hvor det oppstår konstellasjoner og samarbeid. Kollegium er å forstå som tettere fora av kirkelige ledere og profesjonsutøvere, både i monofaglige nettverk og i flerfaglige stabsfellesskap. Linje er å forstå som hierarkisk maktfordeling og strukturert maktutøvelse i kirken som institusjon. I tillegg kommer demokratisk styring gjennom de kirkelige rådene. Denne formaliseringen gjør at kirken preges av arbeidslivets spilleregler, hvor rettigheter og plikter regulerer både arbeidsgivere og arbeidstakere. Bruk av de tre logikkene illustrerer kompleksiteten profesjonene arbeider i, behovet for samhandling og utfordringer med maktfordeling.