

# Samledelse på tre arenaer.

Ledelsesutvikling som samskapt læring i en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer

**Stephen Sirris**

MF vitenskapelig høyskole

---

## ABSTRACT

Organizational and leadership development is assumed to promote efficiency and improve services. The research question of this article is: *How can a leadership development project with co-generative learning promote co-leadership in an organization with two employer lines?* The empirical data is drawn from a local development project for senior pastors and general managers in parishes within the Evangelical Lutheran Church of Norway. I conducted a qualitative study using action research and interviews. Theories on leadership development and co-generative learning illuminate the findings. Through joint reflection and experimentation in daily work tasks, a learning leadership community was experienced, with increased awareness of leadership roles and practical culture-building. The study shows that structural coordination is insufficient, and how it needs to be supplemented with relational collaboration between leadership dyads in the form of co-leadership across three distinct arenas within the organization.

**Keywords:** Co-leadership, collective, shared leadership, development, action research, co-generative learning, senior pastor, general manager, church

## INTRODUKSJON

Organisasjoner preges av økende kompleksitet med teknologiske endringer og større uforutsigbarhet i omgivelsene (Jacobsen & Vabo, 2024). I konteksten av denne utviklingen vokser forskningsinteressen for kollektive ledelsesformer hvor flere personer deler lederfunksjoner i én organisasjon (Fairhurst et al., 2020). På norsk er begrepet *samledelse* brukt om den «samhandlingen ledere må få til for å ivareta et felles ledelsesansvar, sikre en felles ledelsespraksis og fremstå som én ledelse utad» (Wadel, 2017, s. 54). Denne forståelsen er utgangspunktet for min artikkel som empirisk utforsker samledelse. Mer presist studerer jeg selve utviklingsprosessen av samledelse lokalt i Den norske kirke. Der koordineres to arbeidsgiverlinjer: Bispedømmene ivaretar prestetjenesten på vegne av det nasjonale rettssubjektet mens de lokale fellesrådene ivaretar øvrige kirkelig ansatte. Organiseringen i to virksomheter på samme sted forutsetter god samhandling på tvers av arbeidsgiverlinjene hvor lederne utvikler én velfungerende lokalkirke. Det innebærer at sokneprest og daglig leder bygger en felles kultur hvor sokneprestens teologiske og daglig leders administrative funksjoner utfyller hverandre, støtter hverandre og deler noe av ansvaret i menigheten. Samledelse er i denne sammenheng pekt på som relevant for å sikre koordinert samarbeid og lykkes med strategisk utvikling (Kirkerådet, 2023b, s. 21).

Kirkens øverste demokratiske styringsorgan, Kirkemøtet, fattet i 2005 et intensjonsvedtak om én felles arbeidsgiverlinje før Kirkemøtet i 2022 besluttet todelt og likestilt ledelse – kirkefaglig og administrativ – og understreket tett samordning. I 2023 forlot Kirkemøtet delingen mellom faglig og administrativt ledelsesansvar. Kirkemøtet beholdt to arbeidsgiverlinjer, vektla ledelse som et helhetlig ansvar og pekte på *samledelse*: «Begrepet samledelse er blitt positivt mottatt. Det 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). Samtidig understreket vedtaket behovet for å utvikle en ledelse som kan ivareta ansattes behov for faglig ledelse. Dette skulle formaliseres mellom arbeidsgiverne og det skulle utformes maler for slike avtaler (Kirkerådet, 2023), noe som ble fulgt opp av Hovedorganisasjonen KA på oppdrag fra Kirkerådet.

Kirken oppgir ingen definisjon av begrepet samledelse. Selv om det er et nyord i Den norske kirke, er ikke fenomenet nytt. Arbeidsoppgavene til sokneprest og daglig leder er i hovedsak uendret siden innføringen av Kirkeloven av 1996. Ulike typer samledelse har vært utprøvd, selv om disse i liten grad er vitenskapelig utforsket. For eksempel arrangerte KA og Presteforeningen kurset «Ledelse på tvers». KA har siden 2006 arrangert «Sammen om å lede» som gis bispedømmevis for proster, kirkeverger og ansatte ved bispedømmekontorene. Kurset, som nå tilbys sammen med nasjonalkirkelige organer, lar ledere fra begge arbeidsgiverlinjer møtes for å utvikle felles forståelse av ledelse og samhandling. Kirkens arbeid med kulturbygging blant lederne, må sees i sammenheng med manglende enighet om nyorganisering av formelle ledelsesstrukturer.

På bakgrunn av denne problemkonteksten i praksisfeltet, er artikkelens formål å frembringe ny empirisk basert kunnskap om hvordan samledelse kan utvikles i et kulturelt perspektiv. Det skjer gjennom en eksplorerende studie av et lokalt ledelsesutviklingsprosjekt preget av samskapt læring. Oppmerksomheten er altså på læring og utvikling av samhandling i ledelse på tvers av arbeidsgiverlinjene mellom bærere av ulike lederroller. Det er et premiss i ledelsesfaget at ledelse kan læres og at ledere kan utvikle seg (Yukl, 2006 s, 10). Derfra er veien kort til fenomenet ledelsesutvikling som vektlegger vekst, læring og endring (Klev & Levin, 2009, s. 70). Samskapt læring innebærer at kunnskap konstrueres kollektivt gjennom sosial interaksjon, og bygger på et sosiokulturelt og praksisbasert syn på læring (Wenger, 1998). Gjennom en

kvalitativ casestudie med aksjonsforskning og intervjuer undersøkes samledelsesprosjektet mellom sokneprester og daglig ledere. Prosjektet strakk seg over 10 måneder og hadde 17 deltakere. Kjernen var tre felles samlinger á to dager pluss selvvalgt prosjekt, planleggings- og evalueringsmøter og avslutningsvis åtte intervjuer. Problemstillingen er: *Hvordan kan et ledelsesutviklingsprosjekt med samskapt læring fremme samledelse i en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer?*

Artikkelen fortsetter med å utdype teoretiske perspektiver på kollektive ledelsesformer inkludert samledelse samt ledelsesutvikling som samskapt læring. Deretter beskrives forskningskonteksten, aksjonsforskning som metodisk tilnæringsmåte og innholdet i ledelsesutviklingsprosjektet. Empirien analyseres med vekt på utviklingsprosjektets formål, prosess og utfall. Så drøftes funnene tolkes i lys av forskningslitteraturen før jeg konkluderer og påpeker praktiske implikasjoner.

## TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ LEDELSESUTVIKLING SOM SAMSKAPT LÆRING

### **Kollektive ledelsesformer og samledelse**

Kollektiv ledelse forstås som en relasjonell prosess som kan oppstå i alle sektorer under særskilte kontekstuelle vilkår. Gibeau et al. (2016, s. 226) påpeker fire typer: 1) Pluralistiske settinger innenfor helse, utdanning og kultur med mange og motstridende institusjonelle krav, 2) store og komplekse organisasjoner som opererer internasjonalt og fordrer sammensatte toppledergrupper siden ett individ alene vanskelig kan fylle lederrollen, 3) organisasjoner i større endringer som oppkjøp eller fusjoner hvor samledelse bidrar med kontinuitet og fornyelse, og 4) familieeide og familiedrevne selskaper hvor funksjonene fordeles på familiedlemmer som samlet beholder kontroll i organisasjonen. Kollektive ledelsesformer svarer grunnleggende på et kompleksitetsproblem, utrunder lederne med nødvendige kompetanser og styrker deres legitimitet (Gibeau et al., 2020, s. 482).

Kollektiv ledelse er forankret i relasjonelle og praksisbaserte teorier (Gibeau et al., 2020). Den kan også betegnes som plural ledelse (Denis et al., 2012), mens distribuert ledelse gir et analytisk rammeverk for å vurdere hvordan ledelsesfunksjoner er spredt i en organisasjon (Gronn, 2008). Som vi skal se, fanges fenomenet opp av en rekke beslektede og delvis overlappende begreper (Bolden, 2011, s. 256). *Dual leadership* betegner ledere på samme hierarkiske nivå som deler et helhetlig ansvar for en enhet, men de har klart adskilte arbeidsoppgaver basert på funksjonell oppdeling (Reynolds et al., 2017). Dette er en form for delt ledelse hvor i prinsippet likestilte ledere deler arbeid basert på distinkte og separerte arbeidsoppgaver, heller enn å dele alle komponentene i stillingen. *Joint leadership* representerer den mest omfattende delingen av en lederfunksjon (Gibeau et al., 2020). Her innehar to fulltidsledere på samme hierarkiske nivå sammen én lederposisjon, hvor de er likestilte og deler både ansvar, makt og arbeidsoppgaver. For å lykkes med dette kreves det tett koordinering. En tredje form for kollektiv ledelse er *co-leadership* som primært brukes om lederduoer som samhandler tett og deler funksjoner til forskjell fra «aleneledelse» (Ospina et al., 2020, s. 443). To personer opptrer da i fellesskap som ledere. Begrepet brukes om ulike ordninger: Det kan referere til partnerskap mellom ledere hvor den ene er formelt underordnet eller om i prinsippet selvstendige ledere i nært samarbeid. Andre ganger brukes begrepet om mer likestilte ledere som deler en organisatorisk lederrolle på likefot.

Disse kollektive ledelsesformene, eller dyadiske strukturene, kan alle forstås som ulike typer samledelse. De er spesielt utbredt i pluralistiske kontekster. I helsevesenet brukes dyader ofte for å bygge bro mellom kliniske og profesjonelle hensyn overfor administrative og økonomiske hensyn (Döös, 2015). I kultursektoren, for eksempel teatre, orkestre eller museer, kan samledelse bidra til å håndtere spenningen mellom motstridende institusjonelle logikker, som kunstnerisk kvalitet og kommersiell suksess. I slike tilfeller er dyaden gjerne satt sammen av en kunstnerisk leder og en administrativ leder med økonomisk ansvar (Reynolds et al., 2017). Gitt kontekstens betydning for samledelse, bør fenomenet undersøkes i spesifikke organisasjoner. Denne artikkelen bidrar med en empirisk utforskning av samledelse i den første av Gibeau et al. (2016) sin kategorisering, kirken som en case på pluralistisk setting. Som nevnt opererer ikke Den norske kirke med en særskilt definisjon av samledelse. Studien er derfor eksplorerende og har et konstruktivt siktemål i sin antakelse om at et ledelsesutviklingsprosjekt med samskapt læring kan fremme samledelse i en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer. Jeg har også publisert en annen artikkel basert på datamaterialet. Den bidrar med en definisjon av samledelse i Den norske kirke som jeg legger til grunn også i denne artikkelen:

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 infrastruktur 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. (Sirris, 2025, s. 22)

## Leder- og ledelsesutvikling

Ledelseskompetanse vurderes som avgjørende for at organisasjoner skal lykkes med sitt oppdrag, være effektive og levere gode tjenester (Arnulf, 2019). Lederes betydning er premisset både for formaliserte lederutdanninger og for ulike lederutviklingstilbud som er blitt en stor industri. Hensikten er forbedring av organisasjonen, praksiser og lederne selv (Avolio et al., 2009, s. 764). Spennvidden i kompetansehevingen vises i omfang og tidsperspektiv som strekker seg fra noen timer til årelange forløp. Tilbudene varierer fra standardiserte kurs til høy grad av skreddersøm. De lages av eksterne konsulenter eller utdanningsinstitusjoner, eventuelt tilbys kurs som internopplæring (Moxnes, 2019, s. 207).

Litteraturen skiller mellom lederutdanning og lederutvikling (Rønning, 2013, s. 441). Begge kan være erfaringsbasert eller undervisningsbasert. Et erfaringsbasert perspektiv bygger på ledernes egen praksis, mens undervisningsbaserte opplegg ligner en tradisjonell skolesetting med tilegnelse av teoretiske kunnskaper og ferdigheter. Lederutdanning gir formell lederkompetanse og sertifiseres gjennom studiepoeng ved utdanningsinstitusjoner. Videre kan både lederutdanning og lederutvikling prioritere organisasjon eller individ – det som konkret utvikles, kan være organisatorisk praksis *mellom* ledere og andre, eller egenskaper *i* lederen (Day, 2000). Disse to posisjonene uttrykker henholdsvis et tradisjonelt heroisk ledelsessyn med oppmerksomhet på lederens egenskaper og en nyere ledelsesforståelse som vektlegger interaksjon og samspill (Yukl, 2006, s. 6). Retningene gjenspeiles i begrepene lederutvikling og ledelsesutvikling. Et individfokus prioriterer den enkelte leders behov, bevisstgjør om egen lederatferd og øker handlingsrepertoaret. Et organisasjonsfokus utvikler ledernes identifikasjon med organisasjonen og kulturen (Moxnes, 2019).

Ledelsesutvikling, som min studie analyserer, prioriterer samspillet mellom ledere og medarbeidere gjennom sosiale ferdigheter, som å bygge bånd og nettverk, utvikle team, være en pådriver for endring og konflikthåndtering (Rønning, 2013). Ofte kombineres elementer fra disse ulike typene når innholdet i programmet skal lages: 360-graders tilbakemelding, hvor organisasjonsmedlemmer over, under og ved siden av lederen gir sin subjektive opplevelse av lederen, veiledning individuelt eller i gruppe samt aksjonslæring hvor konkrete oppgaver skal utprøves i jobbkonteksten. Day (2000) anbefaler å styrke nettverk som forbinder ulike aktører i en organisasjon, felles verdier og forståelse samt personlige relasjoner.

## Læring i ledelsesutvikling

Lederutvikling og ledelsesutvikling har et betydelig marked som omsetter betydelige økonomiske og tidsmessige ressurser for organisasjoner (Rønning, 2013). Det er derfor viktig, både for praksisfeltet og for tilbyderne, å sikre at en slik investering oppleves hensiktsmessig. Hvorvidt og hvordan ledelsesutvikling har effekt, knyttes til deltakernes læring. Ifølge ledernes selvrapportering gir tiltakene ønsket utfall og har virkning, og effekt dokumenteres også i 360-gradersundersøkelser (Powell & Yalcin, 2010). En internasjonal metastudie viser at utviklingsprogrammer oppleves nyttige, gir læringsutbytte, har overføringsverdi til hverdagen og gir resultater for organisasjonen (Lacerenza et al., 2017). Programmer med behovskartlegging har størst virkning. Videre bør formål og læringsmål være tydelig definert og forankret. Deltakernes indre motivasjon øker når deltakelsen er frivillig fremfor obligatorisk. Flere korte sesjoner fordelt over et lengre forløp er mer effektive enn få, langvarige samlinger. Det har sammenheng med at refleksjonsprosesser får tilstrekkelig modningstid. God effekt avhenger også av om deltakerne får tilbakemeldinger og kan utveksle erfaringer underveis i prosessen (Lacerenza et al., 2017).

Forskningslitteraturen om ledelsesutvikling som læring påviser tre tendenser som ligger til grunn for prosjektet artikkelen analyserer. Disse er avgjørende for å sikre best mulig læring i utviklingsprosjektet, eller omvendt: Uten disse vil ledelsesutvikling være mangelfull. For det første henger *lederutviklingen sammen med sentrale arbeidsoppgaver*: Når ledere tilegner seg kompetanse utenfor lederhverdagen, må den bearbeides og oversettes til den reelle brukssituasjonen. Overføring av læring forutsetter en læringskultur som gir trygghet for prøving og feiling. Lederes arbeidsplass er en god treningsarena forutsatt støtte og oppfølging fra omgivelsene (Moxnes, 2019, s. 214). For det andre prioriterer *lederutviklingen teoretisk refleksjon og samtale over praksis*: Analyse og drøfting av egne og andres erfaringer gir innsikt som danner grunnlag for tilegnelse av teorier og identifisering av bredere anvendelsesmåter (DeRue & Workman, 2011, s. 22). Gjennom felles refleksjon kan ledere se egen atferd og ut fra flere perspektiver. For det tredje gir *lederutviklingen mulighet for jevnlig tilbakemeldinger og erfaringsdeling*: Læring fremmes i en kultur med tillitsbaserte og utforskende relasjoner. I tillegg spiller individuelle faktorer en rolle, som personlige ønsker om utvikling og tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger må være konkrete og gjelde spesifikke hendelser kort tid etter de er gjennomført, peke på positive sider og tematisere det som kan gjøres annerledes neste gang (Avolio et al., 2009, s. 13).

## Samskapt læring

I utviklingsprogrammer for ledere, ledelse og organisasjon brukes begrepet samskapt læring, *co-generative learning* (Klev & Levin, 2009, s. 72). Elden og Levin (1991) lanserte en modell for samskapt læring i konteksten av deltakerbasert aksjonsforskning, *participatory action research*. Å systematisere kollektive læringsprosesser og å omsette implisitt kunnskap i praksis, er sentralt

i samskapt læring. I et lederfellesskap medfører det at ledere utvikler sin profesjonelle identitet og kompetanse i gjensidig kontinuerlig interaksjon og samarbeid. Samhandlingen er et virkemiddel for kunnskapsoverføring og en prosess for meningsdanning. Samskapt læring i ledelsesutviklingsprosjekter fremmer kultur for erfaringsdeling, felles refleksjon over praksis og utprøving av nye ideer. Følgelig bygges en felles plattform gjennom oppdatert kollektiv forståelse og kunnskap som blir en ressurs for kontinuerlig forbedring og innovasjon i organisasjonen.

Videre beskriver Elden og Levins (1991) læringsmodell samspeillet mellom aksjonsforskeren og aktørene, forskningsprosessen, utviklingen av praktiske løsninger og positiv sosial endring, noe som er svært sentralt i ledelses- og organisasjonsutvikling. I min studie tilrettelegger samskapt læring for en felles læringsprosess for både problemeiere og prosessaktører. Dette er også teoretisert av Levin og Klev (2009, s. 74) som en strategisk modell for organisasjonsutvikling. De vektlegger at alle deltakerne inkluderes i prosessen når det skapes felles arenaer for læring, kommunikasjon og refleksjon. Denne prosessen har tre faser: Avklaring av problem eller utfordring, oppstart og igangsetting og avslutningsvis en kontinuerlig læringsprosess.

## METODE

De teoretiske perspektivene ovenfor viser hvordan ledelsesutvikling er grunnleggende kompatibel med samskapt læring. For å undersøke hvordan dette utspiller seg i et utviklingsprosjekt av samledelse i min forskningskontekst, er aksjonsforskning og intervjuer et naturlig valg.

### Forskningskontekst

Den norske kirke har en todelt arbeidsgiverorganisering (Kirkerådet, 2023a). Biskop, bispedømmeråd og prost ivaretar arbeidsgiverfunksjoner for prestene som inntil 2017 var statlig tilsatt. Da ble kirkens regionale og nasjonale organer en del av et nytt og selvstendig rettssubjekt finansiert av staten. Prestene har som hovedregel et av de 103 prostiene, fordelt på 11 regionale bispedømmer, som tjenestedistrikt. Tjenesteordning for menighetsprester regulerer prestens rolle gjennom § 2: «Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene» gjennom gudstjenester, kirkelige handlinger, dåps- og konfirmasjonsopplæring, sjelesorg og veiledning. Prestens lederrolle beskrives slik i §10: «I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.» Prestene har ikke personalansvar, noe som gir et begrenset formelt lederansvar. Samtidig har prestene et ledelsesmandat slik det kommer frem av tjenesteordningen og en symbolsk lederrolle i menighet og lokalsamfunn (Sirris og Askeland, 2021). Prosten leder preste-tjenesten i prostiet og er arbeidsgiverrepresentant for prestene. Arbeidsgiverlinjen for presteskapet er adskilt fra de lokale organene.

Kirken er territoriell og inndelt i 1046 sokn med hvert sitt menighetsråd (Kirkerådet, 2023a). Soknene innenfor en kommune utgjør kirkelig fellesråd, finansiert av kommunen, som er arbeidsgiver for øvrige kirkeansatte. Menighetsrådene kan være arbeidsgiver for stillinger som de selv finansierer. De 348 fellesrådene har ansvar for administrative og økonomiske oppgaver, inkludert bygging, drift og vedlikehold av kirker og gravplasser. Fellesrådet skal ha daglig leder, oftest med stillingsbetegnelsen kirkeverge, som har ansvar for personal, økonomi og drift. På menighetsnivå kan kirkevergens ansvar delvis delegeres til daglig leder som utøver personalledelse og har administrativt ansvar. Daglig leder har følgelig en dobbel funksjon, med

mulighet for krysspress, ved samtidig å ivareta menighetens interesser og fellestrådetts myndighet (Kirkerådet 2023a, s. 91).

Disse lederrollene i lokalmenigheten kan medføre rollekonflikter mellom daglig leder og sokneprest. Selv om arbeidsgiverlinjene er atskilte i lov og forskrift, forutsetter velfungerende koordinering at aktørene har kunnskap om hverandres ansvar (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 41). *Samvirke* har lenge vært et bærende prinsipp i Den norske kirke (Kirkerådet 2023a, s. 6). Begrepet refererer til samspeillet mellom embetslinjen (biskop, prost og prest) og de folkevalgte rådene (kirkemøte, bispedømmeråd, fellestråd/menighetsråd). Arbeidsgiverlinjene har sammenfallende eller overlappende arbeidsfelt knyttet til menighetens gudstjenesteliv, undervisning, diakoni og kulturarbeid. Samordning skjer blant annet ved at soknepresten eller prosten er fast medlem i henholdsvis menighetsrådet og kirkelig fellestråd. Ifølge Tjenesteordningen § 10 «sørger [soknepresten] for den nødvendige samordning med menighetsrådetts virksomhet.» Prosten skal bidra til et godt arbeidsmiljø i prostiet. De respektive arbeidsgiverne har ikke instruksjonsmyndighet over ansatte i den andre virksomheten, i uenighet mellom prest og annen kirkeansatt.

Samordning av arbeidsmiljøarbeidet er derfor viktig. Kirkelig fellestråd anses som hovedbedriften og har ansvaret for samordningen av arbeidsmiljøarbeidet (Arbeidsmiljøloven § 2-2). Klare strukturer, en ryddig organisering og fastsatte personalpolitiske retningslinjer forebygger konflikter og anvender menneskelige ressurser (Sirris & Grimstad, 2021). Mangelfull samordning medfører utfordringer som høyt konfliktnivå, dårlig samarbeid og lav måloppnåelse (Sirris, 2022, s. 142). Kirkeansattes tradisjonelle autonomi kan tolkes som frihet til å handle uten samordning, mens kirkens konsensuskultur blir krevende i møte med atferd som forringer arbeidsmiljøet (Sirris & Grimstad, 2021, s. 260).

## Aksjonsforskning og aksjonslæring

Aksjonsforskning er en metodisk tilnæringsmåte som integrerer forskning og praksis for å løse konkrete problemer eller utfordringer i organisasjoner (Lewin, 1946). Samtidig produseres vitenskapelig kunnskap om utviklingsprosessen. Det skjer syklisk gjennom en gjentakende prosess av planlegging, handling, observasjon og refleksjon (Coghian, 2001). Hver syklus bygger på erfaringer fra de forrige, noe som bidrar til dypere forståelse og mer effektive tiltak.

Aksjonsforskning, nært knyttet til det sosiokulturelle læringssynets vekt på læring gjennom samspill med andre (Wenger, 1998), oppfordrer deltakerne til engasjement i felles utforskning og problemløsning. Der bidrar deres egne erfaringer og refleksjoner til kollektiv læring og utvikling. Gjennom aksjonsforskning kan lederne aktivt delta i utviklings- og forskningsprosesser som forbedrer praksis og styrker lederfellesskapet (Klev & Levin, 2009). Planlagt endring i et aksjonsforskningsprosjekt innebærer læring ved å forandre tankemønstre og handlinger hos individer og grupper. For å lykkes med varig endring, kreves aktiv involvering av deltakerne gjennom hele prosessen (Argyris et al., 1985). Aksjonsforskning kobler teori og praksis på en meningsfull måte, den er lokalt forankret og tilpasses kulturen i ledernes enheter. Dermed utvikles lærende lederfellesskap ved å fremme refleksjon, samarbeid og kontinuerlig forbedring av praksis.

Både aksjonsforskning og aksjonslæring er konstruktive i sin natur. Tiller (2006, s. 50) anbefaler at begrepet aksjonsforskning, som krever vitenskapelig metode og produksjon, forbeholdes forskermedvirkning. Aksjonslæring kan derimot knyttes til praktikernes egne, utforskende aktiviteter i egen lederhverdag. Leonard og Lang (2010) betoner aksjonslæringens evne til å treffe målgruppen gjennom sin effektivitet, fleksibilitet og tilpasning til den aktuelle

problemkonteksten. Undersøkelsen dokumenterer at aksjonslæring gir praktisk forankring og ansvarliggjør deltakerne slik at læring kan finne sted (Hicks & Peterson, 1999).

### **Utviklingsprosjektet som aksjonsforskning og samskapt læring**

Den kvalitative casestudien med aksjonsforskningsdesign startet i august 2024 og sluttet i juni 2025. Prost og kirkeverge, lokalkirkelige toppledere, i en norsk by kontaktet meg som ekstern fagperson. De ønsket et lokalt ledelsesutviklingsprosjekt med temaet samledelse. Oppstartsmøtet gav kontekstuell informasjon og forventningsavklaring. Målgruppen var foruten initiativtakerne samtlige sokneprester og daglig ledere som representerte åtte sokn fordelt på fem menighetsstaber samt tre ansatte ved kirkekontoret, totalt 17 deltakerne. De åtte mennene og ni kvinnene hadde en gjennomsnittsalder på 54 år hvorav elleve tidligere hadde hatt stilling i Den norske kirke, gjennomsnittlig i 15 år. For de øvrige seks var nåværende stilling deres første kirkejobb. Hele 12 av 17 hadde vært i sin nåværende stilling under fire år.

Intensjonen med prosjektet var å forbedre samarbeidet, bygge en sterkere kultur blant lederne og arbeide mer strategisk. Topplederne ønsket et forløp over to semestre med totalt fem dager fordelt på tre fysiske samlinger. Vi var enige om at samlingene skulle være deltakerorientert, interaktive og relevante for deres arbeidshverdag, i samsvar med samskapt læring (Klev og Levin, 2009). Før hver samling designet jeg en programskisse som ble drøftet med topplerne. Denne inneholdt en kombinasjon av korte og konsise foredrag med teoripresentasjon, øvelser, samtaler i par og grupper samt plenum. Deltakerne skulle også få hjemmeoppgaver mellom samlingene i form av et selvvalgt samledelsesprosjekt. På denne bakgrunnen foreslo jeg seks hovedtemaer som vi drøftet:

1. Lederroller, ansvar og oppgaver i lokalkirken
2. Samledelse og lokal utforming
3. Strategi og felles måloppnåelse
4. Kulturbygging og verdibevissthet
5. Samspill i stabs- og menighetsrådsmøter
6. Psykologisk trygghet i samarbeidet

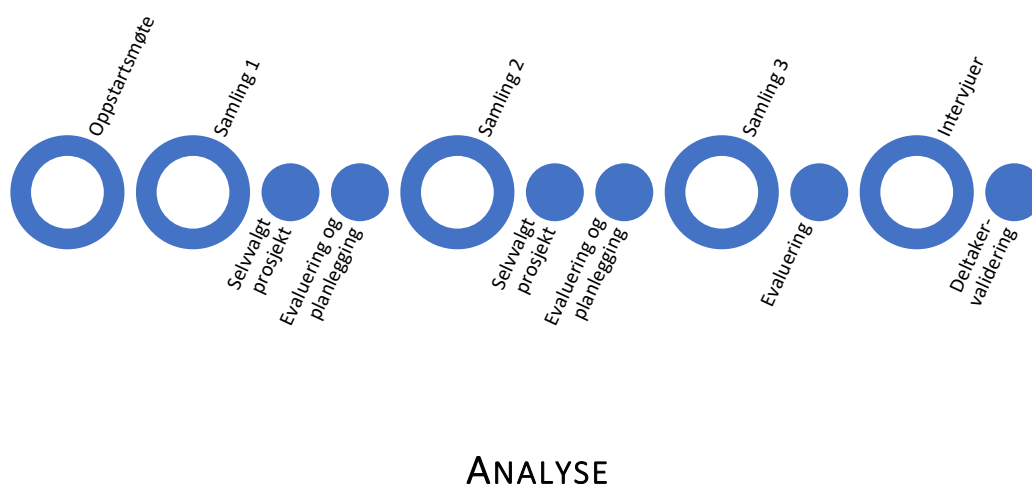
To hovedtemaer ble behandlet etter tur på de tre samlingene, samtidig som henvisninger til foregående temaer styrket opplevelsen av felles kunnskapsgrunnlag. Jeg hadde digitale planleggingsmøter og evalueringsmøter med toppledelsen før og etter hver samling. I tillegg hadde vi samtaler og utveksling i hver samling. Datamaterialet bestod av totalt 88 sider med notater fra alle møtene, feltnotater fra samlingene, undervisningsmateriale inkludert skriftlig dokumentasjon fra gruppearbeid og verdenskafe, deltakernes selvvalgte prosjekt og åtte intervjuer.

Alle 17 deltakerne i utviklingsprosjektet ble invitert til intervju samlet for hver enhet, hvorav 15 deltok. Intervjudata er fra totalt åtte intervjuer; fem gruppeintervjuer og tre individuelle intervjuer på Teams forsommeren 2025, en til to måneder etter siste samling. Intervjuene varte gjennomsnittlig 49 minutter. Sentrale temaer i den semistrukturerte intervjuguiden var utviklingsprosjektet formål, prosessen, læringsutbytte og samledelse som fenomen. Intervjuene var åpne refleksjonssamtaler som ble transkribert for hånd og utgjorde totalt 48 sider tekst. Jeg gjennomførte en konvensjonell tematisk analyse av intervjutranskripsjonene.

Forskningsprosjektet ble meldt til Sikt med referansenummer 451303 og gjennomført i samsvar med etablerte forskningsetiske retningslinjer: informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet. Artikkelutkastet ble sendt en av lederne i hver arbeidsgiverlinje for deltakervalidering (*member checking*). De fikk dermed mulighet til å gjennomgå og supplere min forståelse

av prosjektet og korrigerer mine gjengivelser av deres opplevelser og uttalelser. Deltakervalideringen bidro til en mer nøyaktig og nyansert forståelse av samledelsesprosjektet. Hensikten var å styrke troverdigheten av forskningsresultatene, noe som gir grunnlag for holdbare konklusjoner (Klev og Levin, 2009). Videre henger aksjonsforskningens kvalitet sammen med forskningsprosessens transparens slik at det er mulig å følge forskerens systematiske tilnæringsmåte. Det har jeg imøtekommet gjennom redegjørelsen for deltakervalidering og aksjonsforskningsprosjektet (se analysen). Dette er særlig viktig siden aksjonsforskeren har en dobbel rolle både som faglig prosjektleder og forsker. Fagekspertise kan påvirke deltakernes åpenhet og vilje til å dele ærlige refleksjoner. For å motvirke disse utfordringene, har jeg lagt vekt på å skape et trygt og tillitsfullt miljø i samlingene. Figur 1 viser de prosessuelle trinnene i ledelsesutviklingsprosjektet.

Figur 1: Ledelsesutviklingsprosjektet som prosess



## Formål

Utviklingsprosjektets formål var tydelig fra oppdragsgivers side og ble drøftet i oppstartsmøtet: Styrke lokalt lederskap, sikre en felles strategisk retning og forbedre samarbeidet. Formålet ble tematisert i første samling og samsvarte med deltakernes problemforståelse omkring håndtering av den doble arbeidsgiverstrukturen og utfordringer grunnet mangelfull samhandling. Deltakerne nevnte eksplisitt kirkemøtevedtaket som beholdt to linjer. Prosessen gav mange eksempler på utfordringer med arbeidsgiverorganiseringen: «Hvis det ikke fungerer, så fungerer det absolutt ikke. Marginene er veldig små mellom ytterpunktene», sa en daglig leder. De viste til høyt konfliktnivå og dårlig samarbeid som ble avdekket i medarbeiderundersøkelser. Problemløsningen bestod i at sokneprest og daglig leder lærte og utviklet samledelse.

Prosjektet ble initiert av kirkeverge og prost som hadde mandat og et *momentum* for å utvikle organisasjonen. Begge topplederne var nye i stillingen og var opptatt av å utvikle en felles strategi. I oppstartsmøtet begrunnet kirkevergen utviklingsbehovet slik: «Så lenge vi ikke er samme organisasjon, er samledelse en nødvendig prioritering.» To linjer kunne gi energilekkasje, men samledelse var forventet å bidra til synergi og bedre samhandling. Prosten påpekte

mange siloer mellom menigheter, fagområder og personer: «Samledelse handler jo om hva vi forsøker i hverdagen hele tiden, men vi må bli bedre til det.» Etter oppstartsmøtet hadde de presentert ideen og hovedtemaer for deltakerne: «Det var lett å selge prosjektet til dem. Det virket overmodent». Inntrykket ble bekreftet i samlingene av engasjerte, aktive og konsentrerte deltakerne. Også intervjudata bekrefter den positive holdningen og ønsket om å lære: «Vi blir sett og prioritert gjennom denne satsningen. Det er ressurskrevende med tre samlinger, men verdt hver krone», ifølge en daglig leder. Hun fortalte videre at andre ansatte hadde stilt kritiske spørsmål til hvorfor lederne ble påkostet slike samlinger.

Deltakerne så for seg en rekke synergier i prosjektet, her formulert av en sokneprest: «Den doble strukturen er jo en enorm sjanse. Vi kan få mer enn før. Men det kreves arbeid, tid og faglig input. Det kommer ikke av seg selv. Vi må gå noen mil sammen, faglig, menneskelig og åndelig.» Deltakerne vektla at alle var sammen om prosjektet: «Det hadde vært meningsløst hvis kun prestene hadde deltatt. Overskriften er jo *Samledelse - å bygge et felles vi*, påpekte en daglig leder. Både toppledelsen og flere deltakere understreket verdien av å profesjonalisere ledelsen gjennom et godt faglig opplegg. Initiativtakerne knyttet derfor til seg ekstern fagperson: «Vi ønsker å lage en fagutviklingssamtale sammen, noe mer enn bare erfaringsdeling, vi ønsker å lære å endre oss», understreket prosten.

## Prosess

### *Første samling*

Verdenskafe eller kafedialog var en vellykket arbeidsform. Metoden fasiliterte dialog og samarbeid i gruppene gjennom en uformell kafesetting som oppmuntret til samtaler og erfaringsutveksling mellom deltakerne som roterte mellom fire bord. Hvert bord hadde ett spørsmål som deltakerne besvarte individuelt på Post-it-lapper før de delte og drøftet. Metoden fremmet felles forståelse og frembrakte ideer. I intervjuet sa prosten: «De metodiske grepene har vært veldig verdifulle for å sikre eierskapet hos deltakerne. Vi kan ikke betrakte samledelse på avstand. Ledelsesutvikling skal være deltakerstyrt. Vi må finne ut i vår kontekst hva samledelse betyr.» Kirkevergen fulgte opp: «Verdenskafe fungerte utmerket. Man stiller spørsmål, får refleksjon, koker det ned til oppsummeringer. Alle blir tvunget til å være aktører, da skjer det noe med dynamikken.» En sokneprest sa i intervjuet: «Verdenskafe gir mulighet til å se ting gjennom den andres øyne, det får man ikke når man sitter alene. Mye har skjedd i lys av den dialogen.»

Hovedtemaer i første samling var lederroller, samarbeid og samledelse. I verdenskafeen reflekterte aktørene over spørsmål relatert til temaene. Forsker systematiserte funnene og presenterte disse dagen etterpå i lys av teoretisk fordypning. Deltakerne kommenterte og drøftet funnene. Et mønster var at samarbeid ble løftet frem som et ideal kjennetegnet av respekt, tillit og åpenhet. Deltakerne vektla i dialog, enighet om felles mål og en kultur preget av arbeidsglede og fellesskap. De beskrev erfarte barrierer som «småkongekultur og ansattes autonomi», sektorisering på grunn av deltidstillinger og fysisk avstand samt manglende forpliktende prioriteringer og mål. Samledelse mellom prest og daglig leder ble oppsummert slik:

1. Kontinuerlig dialog: Møter, informasjonsdeling, planlegging
2. Arbeidsoppgaver: Avklare, fordele, definere og gå opp grenser
3. Prosessverdier: Tillit, åpenhet, respekt
4. Lederfellesskap: Stå sammen, støtte, felles forståelse for mål og strategi

Samtalen tydeliggjorde at samledelse ikke kan vedtas, den utformes og utvikles i relasjoner omkring konkrete oppgaver. Så fikk lederduoen hjemmelekse, et todelt samledelsesprosjekt: Først avtale tid for halvannen times samtale om gjensidig forventningsavklaring og rolleforståelse. Dernest finne et selvvalgt samledelsesprosjekt. De skulle definere mål, tiltak, involvering og milepæler. Prosjektskissene skulle presenteres i andre samling. I evalueringen i samlingen og i det avsluttende evalueringsmøtet, ble det trukket frem at deltakerne ikke bare hadde lært om ledelse, men begynt å lære ledelse. De mente det var god balanse mellom faglig input og refleksjon i grupper og plenum, og viste til nyttige og praktiske oppgaver. Videre var det verdifullt å få tid til å være sammen og bygge relasjoner. Det var et godt grunnlag for å drøfte ting sammen siden tiden ellers sjelden strekker til.

### *Andre samling*

I planleggingsmøtet fortalte toppledelsen at deltakerne i andre samling ønsket mer tid til rolleforståelse. Programmet ble derfor justert og øvrige hovedtemaer var strategi og kultur. Samledelse ble tematisert igjen i verdenskafeen. Hovedinnholdet ble beskrevet som å erkjenne hverandres ulike roller, skape synergi av hverandres kompetanser og å gå sammen og støtte hverandre på vei mot felles mål. Det ble brukt metaforer som å «lage symfoni av to arbeidsgiverlinjer til soknets beste» og at «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». Eksempler på virkemidler for samledelse var å sette hverandre i kopifeltet på eposter, holde dialogen varm og være omforent i møte med stab. Basert på samtalene, formulerte vi i plenum en oppsummering:

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 om å styrke menighetens arbeid og fellesskap. Samledelse forutsetter og utvikler respekt, tillit, tett dialog, og enighet om retning og prioriteringer. Det handler om å dra lasset sammen.

Konkrete arenaer for samledelse ble tematisert, som stabsmøte og menighetsrådsmøte. Lederne ønsket mer struktur i stabsmøtene gjennom en gjennomtenkt og «siktet» sakliste, klare tidsrammer og en innramming med en åpning og/eller runde samt tydelige konklusjoner. De var også bevisst at møtene var viktige for kommunikasjon, faglig og sosialt fellesskap. Et viktig poeng var å styrke deltakelsen: «Alle må møte i tide og blir hele møtet, vi må bruke aktiv lytting og komme med faglige bidrag.» Et drøftingstema var informasjon og evaluering som kilde til læring og utvikling.

Det var viktig å gi lederne et redskap for å konkretisere samledelse. Jeg laget en matrise som ble utdelt på A3-ark. Lederduoen beskriver i et gruppearbeid samledelse på tre arenaer; mellom sokneprest og daglig leder, overfor stab og menighetsråd samt i fellesrådsområdet/prostiet. Oppgaven ble utført med stor konsentrasjon. Den ble i intervjuene beskrevet som en «veldig nyttig og konkret øvelse». En sokneprest kommenterte: «I arbeidet med matrisen så vi mange muligheter videre. Det ble veldig konkret. Jeg har tro på konkrete modeller og verktøy, som vi kan bruke hvis det ikke går av seg selv. Det er forløsende.» Tabellen under viser en forenklet oppsummering. Som hjemmelekse arbeidet lederduoen aktivt med matrisen i samledelsesprosjektet som skulle presenteres i tredje samling.

**Tabell 1:** *Samledelse på tre arenaer*

	<b>Mål</b>	<b>Verdier</b>	<b>Tiltak</b>	<b>Ressurser</b>	<b>Barrierer</b>
<i>I lederrelasjon (mellomsøkneprest og daglig leder)</i>	Økt trygghet, støtte og tillit Gjensidig respekt for hverandres fagområde Felles prioriteringer og mål Tid til dialog og informasjonsflyt	Åpenhet og ærlighet Tillit Respekt Tydelighet Løsningsorientering	Aktivt involvere hverandre Våge å ta opp vanskelige ting og saker Lære av hverandre Være lojale mot hverandre	God relasjon Erfaringer Kompetanser Arbeidskapasitet	To linjer Stabens historie Mye fravær Geografisk avstand Deltidsstillinger Tidspress Ulik arbeidsrytme og kontortid
<i>I relasjon internt i enbeten (stab og menighetsråd)</i>	Bli oppfattet som ett lederteam Bygge lagfølelse Dra i samme retning Gi tydelige rammer Være proaktiv	Åpenhet Respekt Samledelse	Forberedelser Involvere staben Spille hverandre gode Informere	Jevnlige møter Godt klima i staben Medarbeidersamtaler	Konflikt, motstand, ukultur Dårlig kommunikasjon Små stillinger Tidspress
<i>I relasjon eksternt (fellesrådsområdet/ Prostiet)</i>	Plass til et lite oss i et stort VI Finne samarbeidsområder Å bidra med det vi er gode på inn i fellesskapet Være oppmerksomme på omgivelser Lokale og store arrangementer	Verdsette ulikhet Likeverd Være synlig og tilstedeværende folkekirke	Lokal forankring av felles beslutning Lojalitet Utvidet lederteam Felles møter for alle rådene Felles strategi som forplikter	Felles strategi Kirkeverge og prost som overordnede ledere Ikke vakante stillinger Kirkekontoret	Gammel kultur Vi sitter på hver vår øy og stirrer på vår egen navle Misunnelse for at andre får til noe vi ikke får til Manglende respekt for inngåtte avtaler

### *Tredje samling*

Samlingen tematiserte samledelse og psykologisk trygghet og samlet trådene fra hele utviklingsprosjektet. Den rommet samtale, refleksjon og evalueringer. Presentasjonene av selvvalgt prosjekt oppsummeres kort: En lederduo valgte kommunikasjon. De opprettet eget digitalt Teams-rom for å samsnakke og hadde fast en kort samtale før stabsmøtet. En endring var å bytte på stabsmøteledelse og referatskriving. De sa: «Vi kan rydde mye på fem minutter når vi snakker sammen». Den andre lederduoen vektla faste møtepunkter og hadde brukt mye tid på samsnakking: «Så mye at staben har spurt hva vi snakker om. Da har vi sagt: 'Vi snakker om

derel'» Staben hadde utviklet stabsverdier: ansvar, tydelighet, tillit og omsorg. Staben skulle ha felles planleggingsdager på forsommeren.

Den tredje lederduen hadde stabsmøter som prosjekt: «Målet er å være omforent og samstemt. Vi har trygg meningsutveksling også i uenighet.» Lederne mente at de utfylte hverandre og påpekte at «overfor staben har utviklingsprosjektet gjort mye allerede. Det er annen ro over stabsmøtene, folk føler seg tryggere.» Utfordringen hadde vært sektorisering hvor hver enkelt holder på med sitt. Duoen delte på å lede stabsmøtene. En fjerde lederdyade arbeidet også med stabsmøtene hvor det hadde vært opphetede diskusjoner: «Presten stiller spørsmål til mine avgjørelser – vi har behov for å samsnakke mer», sa en daglig leder. Den femte lederduoen hadde avtalt å sitte ved siden av hverandre på samlingene for å ha mest mulig dialog. De var fornøyde med å ha lyktes med å sette av tid sammen: «Vi har jobbet sammen, lest biskopens visitasforedrag og utarbeidet oppfølgingsforslag som skal i menighetsrådsmøte. Det ble veldig mye bedre.» Den femte lederduoen henviste til matrisen.

Samlingen hadde en oppsummering med hvordan lederne kunne praktisere samledelelse. For topplederne var det viktig med koordinert samarbeid *mellom* menighetene. Prosten viste til felles strategi og behovet for å etablere et felles årshjul for soknene, samordne informasjon og påmelding om konfirmasjon, koordinere trosopplæringstiltak og forenes om felles strategi. Selv om ingen var uenige, men tiltakene likevel ansett som toppledelsens ansvar.

Neste økt ble ledet av kirkevergen. Gjennom individuelt arbeid, gruppearbeid og deretter plenum skulle samledelelses-tiltakene konkretiseres og forplikte på veien videre etter prosjektet var formelt avsluttet:

1. Prioritere faste ledermøter: samsnalking, oppdatering og informasjonsflyt
2. Ha felles oppmerksomhet på kirkas oppdrag og strategi: Prioritere ressursbruk og tiltak
3. Involvere hverandre: Gjensidig støtte og utvikle relasjon
4. Vise raushet for hverandres perspektiver og kompetanse: Anerkjenn ulike fagkompetanser og ansvarsområder

## Utfall

Hvilke endringer førte prosessen til, og hva tok deltakerne med videre av læring? De satte ord på dette gjennom samlingene gjennom refleksjon og evalueringer. Toppledelsens synspunkter ble drøftet med meg i evalueringsmøtene. I tillegg var intervjuene en viktig kilde til innsikt.

## Bevisstgjøring av lederrollene

For det første skjedde mye læring gjennom bevisstgjøring og utvikling av lederrollene. Deltakerne påpekte en mer helhetlig forståelse av lederjobben, her formulert av en daglig leder: «Vi har fått større bevissthet om egen rolle. Siden rollene er sett i sammenheng, er hver av dem blitt tydeligere.» En sokneprest fortalte: «Jeg er ikke så ensom lenger. Prosjektet bevisstgjør om hvem vi er som holder hendene på rattet i kirka her.» En annen sokneprest sa: «Jeg var lenge litt forvirret om rollefordeling og samledelelse. I første samling ble det veldig klart for meg. Jeg er tryggere nå, rammene er mer tydelige.» En daglig leder fulgte opp:

Det har vært mye refleksjon om at vi er to som leder sammen. Vi har styrket bevissheten om ett lederteam, selv med ulike roller og oppgaver. Mine opplevde barrierer og stengsler mellom arbeidsgiverlinjene er revet bort. Jeg føler meg mye mer del av begge linjene enn før prosjektet.

Aktørene vektla læring gjennom konkrete verktøy. Det var et viktig grep å ha felles prosjekt som var deltakerorientert: «Vi har jobbet praktisk med hvordan vi gjør samledelse, derfor har vi lært mye. Nå har vi lært det, prøvd det og fått en felles forståelse», kommenterte prosten. Prosjektet ble omtalt som et pionerprosjekt som skapte felles referanserammer. Det pedagogiske opplegget, inkludert forskerens bidrag, ble ansett som faglig bra og ga autoritet. Kirkevergen sa: «Jeg ser tilbake på samlingene som veldig vellykkede. God balanse mellom teori og fag, og hva betyr det for dere i form av konkrete oppgaver.» En sokneprest beskrev prosessen slik: «Det har vært som et ekteskapskurs. Prost og kirkeverge har sett verdien av å skolere oss. Vi må holde det varmt. Jeg er stolt over å ha vært med på dette.» Selv etter 32 år som prest, ble opplæring ansett som en mangelvare av ham. Han sa at prosjektet var et redskap til å lære hverandre opp daglig. En rådgiver ved kirkekontoret sa dette om utviklingen:

Jeg merket stor forskjell fra samling en til tre. Alle hadde jo reflektert, hadde samsnakket, begynt å definere sine roller og samledelse. Staben opplevde lederduoen som en enhet. Lederne var ærlige og torde å snakke om det som ikke fungerer. Jeg er positivt overrasket over utviklingen.

Aktørene poengterte at relasjonene dem imellom var utviklet, ifølge en sokneprest: «Vi har åpnet opp og ser hverandre. Vi er blitt tryggere på hverandre som mennesker og kollegaer. Jeg kan være svak og ærlig, trenger ikke være verdensmester i alt.» Daglig leder fulgte opp: «Vi har mye mer blikkontakt i møter. Døra er åpen, vi stikker innom uformelt.» En rådgiver ved kirkekontoret sa: «Samarbeidet er blitt tettere, mer åpent og mer koordinert. Lederne har gått fra å være på hver sin øy til å være i samme båt.»

Det var verdifullt i seg selv å møtes, styrke relasjoner og bygger felles kultur: «Samlingene har på fine steder. Det har vært et mentalt spa. Jeg kommer til å savne det.» Prosten kommenterte: «Nå skaper vi felles referanseramme gjennom begreper, modeller og fortellinger. Vi jobber med å skape en god kultur vi er stolte av.» Det mest verdifulle med samledelsesprosjektet, var å bedre kjent med hverandre, den faglige forankringen og refleksjonen samt opplevelsen av å stå sammen som et team. Det bidro til økt trivsel og læring om kirken.

### *Praktisk kulturbygging*

For det andre fortalte aktørene som samledelse som praktisk kulturbygging. Dette omhandlet hvordan samledelse ble utøvd bidro til å forme organisasjonskulturen. Det var særlig viktig for deltakerne å tilegne seg verktøy for samledelse som bidro til å verbalisere kultur, samarbeid og dialog. Helt essensielt var at lederne prioriterte faste møtepunkter. De gjorde selv en innsats for å bygge en kultur der to ledere bevisst arbeidet som en enhet, supplerte hverandre og kommuniserte åpent for å drive kirkens arbeid fremover på en effektiv og samordnet måte. Samledelse fordret at ledere evnet å gi slipp på full autonomi og begrenset solospill. Strategi var sentralt. De understreket at samledelse var en bevisst praksis for å utvikle arbeidet. En sokneprest kommenterte: «Det er først nå at vi har begynt å samle trådene. Hittil har man gått hver sin vei, uten å sette seg ned og snakke om at det er felles retning.» Samledelse sikret bedre og beslutninger ved å kombinere ulike perspektiver og kompetanser. Det bidro til at lederne kunne fokusere mer på strategisk retning og utvikling.

Det var gjennomgående stor oppmerksomhet på menighetsstaben som arena for samledelse: «Vi prøver å bygge stab, vi har møter med pizza og trygge samtaler», fortalte en daglig leder. Hun hadde arbeidet et annet sted hvor prestene var så travle, så de ble ikke med i stabsutvikling. Et annet sted hadde presten lest en bok om menighetsutvikling og bestemte seg for

at dette skulle menigheten jobbe med. Daglig leder sa: «Men mange distanserte seg fordi de følte seg fremmedgjort. Det ble motsetningen til samledelse.»

Kirkevergen erkjente: «Arbeidsmiljøet erkjennes som et felles anliggende. Det har vært en aha-opplevelse for mange.» Samledelse medførte bedre arbeidsmiljø, redusert konfliktnivå og økt trivsel og arbeidsglede for lederne. Dette var viktig i stabsutfordringer, ifølge en daglig leder: «Når noen er misfornøyde, prøver de å spille ut lederne mot hverandre.» En sokneprest kommenterte at staben merket at lederne er mer samlet og tydelig, noe som har ført til en bedre atmosfære. De dro med «lettere hjerte» ut til kontoret. En sokneprest kommenterte at prosessen hadde vært en arena til å samsnakke og for å metakommunisere: «Det har gitt ord og begrepsapparat.»

Men samledelse med dialog og koordinering var tidkrevende. Den kunne også være utfordrende i håndteringen av personalsaker på grunn av taushetsplikt. Lederdoene ville ikke «bli et tohodet troll som er ekko av hverandre». Enkelte ansatte opplevde det som urettferdig at lederne fikk kursing i magre tider, mens menighetsrådene var positive til utviklingsprosjektet og at samledelse var styrket.

## DRØFTING

Artikkelen utforsker hvordan et ledelsesutviklingsprosjekt med samskapt læring kan fremme samledelse i en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer. Drøftingen tar opp tre temaer: samarbeid og samordning mellom lederduoer og lederdyader, samskapt læring i ledelsesutviklingsprosjektet og forståelsen av samledelse.

### **Samarbeid og samordning mellom lederduoer og lederdyader**

Kollektive ledelsesformer er lite utforsket og har ofte handlet om toppledere (Döös, 2015). Det er behov for mer kunnskap om fenomenet gjennom inngående beskrivelser og analyser av ledeses samhandling (Wadel, 2017). Videre har forskningen omhandlet kollektiv ledelse innenfor samme organisasjon eller to organisasjoner som fusjonerer (Gibeau et al., 2016). Til forskjell fra tidligere forskning bidrar denne artikkelen med ny innsikt ved å studere kollektiv ledelse i praksis mellom to arbeidsgiverlinjer som må samarbeide på førstelinjenivå.

Kirkens arbeidsgiverorganisering er ikke selvvalgt av aktørene, men en rammebetingelse de må forholde seg til. Samordning har strukturelle mekanismer gjennom juridisk regulering (Arbeidsmiljøloven § 2-2) og kirkelige retningslinjer (Kirkerådet, 2023a). Mens samordning er prosesser hvor aktører pålegges å tilpasse til atferd til hverandre for å løse en felles oppgave eller oppnå felles resultat, er samarbeid prosesser hvor aktørene frivillig tilpasser sin atferd (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 48). Begge koordineringstypene kreves fordi aktørene er ressurs- og oppgaveavhengige av hverandre (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 13). Avhengigheten mellom arbeidsgiverlinjene er tydelig gjennom respektive ansvarsområder som innflettes i hverandre og overlapper i lokalkirkens arbeid. Et illustrerende eksempel i prosjektet var da en sokneprest registrerte vigsler uten å avklare med daglig leder om det var ansattressurser tilgjengelig på det aktuelle vigseltidspunktet.

Studien bekrefter at formell samordning er nødvendig, men utilstrekkelig for å komme til rette med arbeidsgiverlinjenes utfordringer. Det eksplorative utviklingsprosjektet er en respons på dette og gjenspeiler forholdet mellom strukturer pålagt av hierarkisk autoritet og frivillig initiativ fra bunnen. Prosjektet utforsker mulighetene for samledelse og utformer denne i deltakernes kontekst. Dermed viser studien hvordan samarbeid og samhandling i

ledelse kan etableres og utvikles lokalt. Mens samordning omhandler strukturer, krever samarbeid relasjon. Dette uttrykkes gjennom utviklingsprosjektets bærende ide, interaksjon og kommunikasjon, inspirert av samskapt læring (Elden & Levin, 1991). Fremfor et strukturelt perspektiv har jeg i et kulturelt perspektiv rettet oppmerksomheten på utvikling av ledernes gjensidige tillit og utfyllende kompetanser (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 93).

Jeg vil understreke at dette utviklingsprosjektet ennå ikke har ført til gjensidige, bindende avtaler mellom arbeidsgiverlinjene. Det ville representert en ytterligere formalisering av samordning, som faller utenfor dette aksjonsforskningsprosjektet. Samtidig kan utviklingsprosjektet utgjøre et første viktig steg i retning av en slik formalisering i lokalkirken – hvis aktørene ønsker det. Formalisering på tvers av arbeidsgiverlinjene kan eksempelvis inkludere felles lederforum, lokal stabsledelse, oppgaveprioritering, arbeidsledelse og fellesskapsbyggende tiltak. Her kan sokneprest og daglig leder utøve samledelse slik det er beskrevet i denne artikkelen. Videre kan en formalisering også romme en tydeligere kirkefaglig ledelse på tvers av arbeidsgiverlinjene (Kirkerådet, 2023b, s. 21). Eksempler er profesjonsvise eller flerfaglige samlinger på prostnivå, samlinger ledet av soknepresten med menighetens kirkefaglig ansatte samt individuelle tjenestesamtaler mellom sokneprest og kirkefaglig ansatte – som ikke skal forveksles med medarbeidersamtaler.

En suksessfaktor i utviklingsprosjektet, selv med obligatorisk deltakelse, var at hver leder ble ansvarliggjort for samarbeidet med sin med-leder. Det var riktignok variasjon mellom lederduoen. Studien antyder at daglig ledere virket mest motivert gjennom sine uttalte behov for avklaringer, støtte fra soknepresten og opplevelsen av ensomhet og frustrasjon i møte med overveldende arbeidsoppgaver, krysspress og krevende personalsaker. Sokneprestene har ikke personalansvar og er ikke på samme måte i lederstilling. Deres fagledelse og pastorale ledelse bidrar likevel til et helhetlig ansvar i menigheten (Sirris, 2022, s. 177). Mine data viser at prestene hadde ulikt engasjement for samledelse. Studien dokumenterer at lederduoen med høy innsats i prosjektet og med størst endringer, også gav uttrykk for best læring og tilfredshet.

Videre gir studien grunnlag for å skjelne mellom begrepene *duo* og *dyade*, som hittil er brukt synonymt. I litteraturen viser begrepene til lederpar som deler lederskap (Gibeau et al., 2020). Duo (latin: to) brukes om musikkgrupper med to medlemmer, eksempelvis duett. Begges individualitet vektlegges. Derimot er dyade et faglig begrep som spesifikt betegner et lederpar i gjensidig avhengig forhold. Her betones felles ansvar og helheten. Ut fra mine data, kan begrepene forstås som et kontinuum: Dyadene har et tettere frivillig samarbeid og stor oppmerksomhet på det som er felles, mens duoen er mer preget av pålagt samordning (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 47).

Studien viser at noen lederpar utviklet seg fra duoen til dyader gjennom tett samarbeid. Det ble illustrert gjennom metaforen om å være som «et ektepar», som ble applisert av enkelte deltakere på prost og kirkeverge som eksempel på en velfungerende samledelse. En deltaker omtalte prosjektet som et «ekteskapskurs». Den sammenligningen indikerer verdien av at lederpar får verktøy og kunnskap for å styrke samarbeidsforholdet sitt, forbedre kommunikasjonen, håndtere konflikter og øve på samspill gjennom veiledning og felles øvelser. Videre er ekteskapskurs, i likhet med utviklingsprosjektet, forskningsbasert og vektlegger å bygge et sterkt og trygg relasjon som kjennetegner dyadene. Lederparene opplevde at de utviklet seg forskjellig, noe prost, kirkeverge og ansatte på kirkekontoret også påpekte. De som gjennom prosjektet jobbet best med samledelse, ifølge seg selv og andre, var de som hadde gjort størst innsats og endret sin måte å jobbe på. Prosjektet viser at selv med de iboende utfordringene to linjer medfører, er det mulig å bygge et felles vi og realisere samledelse.

## Ledelsesutvikling som læring

Studien synliggjør det normative premisset om at ledelse kan læres og utvikles (Yukl, 2006, s. 10) og viser hvordan denne læringen skjer. Valget av aksjonsforskning som metodisk tilnæringsmåte er sentralt. Aksjonsforskning kobler teori og praksis og involverer aktivt deltakerne for å drive varig endring og utvikle lærende lederfelleskap (Coghian, 2001). Prosjektet prioriterte en praksisbasert og erfaringsnær læringsmetode, hvor lederne reflekterte over daglig arbeidspraksis. Dette fremmer læring i den reelle brukssituasjonen, en forutsetning for læringsoverføring (Leonard & Lang, 2010). Ved at prosjektet var en fagutviklingssamtale fremfor en erfaringsdeling, ble refleksjonen løftet til et høyere nivå i en systematisk læringsprosess. Konseptet samskapt læring er tydelig implementert og bekreftet som en suksessfaktor i prosjektet. Ved å systematisk tilrettelegge for dialog i fellesskapet, øvelser og hjemmeoppgaver, ble deltakerne tvunget til å være aktive aktører og utvikle felles forståelse og praksis. Dette kollektive aspektet ved læring er avgjørende for å utfordre grunnleggende antakelser og bygge en felles kultur (Hicks & Peterson, 1999).

Prosjektet viser at for å lykkes med å utvikle samledelse, kreves aktiv involvering og en nedenfra-opp tilpasning til den lokale konteksten snarere enn et standardisert opplegg. Etter min og deltakernes vurdering, var dette en vesentlig suksessfaktor i utviklingsprosjektet. Det hadde et klart organisatorisk formål ut over å styrke individuell kompetanse. Ser vi på fenomenet ledelse som en interaktiv prosess i kontekst, fordres kontekstsensitivitet og skreddersøm (Arnulf, 2019). Dette ble ivaretatt i design og gjennomføring som et deltakerorientert prosjekt. For å unngå at ledere tas ut av sin naturlige setting og får input utenfor organisasjonens hverdagsliv, ble ledelsesutviklingen skreddersydd for organisasjonen. En kontekstuell innramming foreligger i studien. Hvis eksterne lederutviklere engasjeres, fordres tett dialog med oppdragsgiver. Det gjelder ikke minst dersom tiltaket skal styrke organisasjonskulturen, bygge nettverk internt og profilere organisasjonens egne særtrekk. Internasjonalt foretrekker organisasjoner i økende grad å skreddersy opplegg som tar høyde for virksomhetens praksis og strategi fremfor å velge standardiserte løsninger (Avolio et al., 2009, s. 778). Det er med andre ord avgjørende at ledelsesutviklingen ikke frikobles fra organisasjonen, men innebærer aktiviteter og oppfølging der. Dermed viser mine data et godt eksempel på at samskapt læring ble utviklet i sammenheng med deltakerbasert aksjonsforskning (Klev & Levin, 2009).

Nettopp gjennom tett samarbeid som dyade skjedde erfaringsutveksling og faglige samtaler hvor lederne utviklet egen kompetanse og en felles kompetanse. Wadel (2017, s. 57) viser til at en forutsetning for samarbeid i kollektiv ledelse er «at lederne ikke har samme kompetanse, men noenlunde samme forståelse av det de skal lede». Dette gir mulighet til å komplementere hverandre. Ulikheten mellom lederne gjør det mulig for dem å utfordre og inspirere hverandre i de faglige diskusjonene dem imellom. Gjennom ulikheter lærer de av hverandre og utvikler seg. Det skjer en ledelsesutvikling gjennom praksisrelatert samledelse. At samledelse er bevisstgjørende, viser nettopp at den fungerer som en læringsarena som bidrar til mer helhetlig ledelse (Wadel, 2017, s. 59).

## Arenaer for samledelse

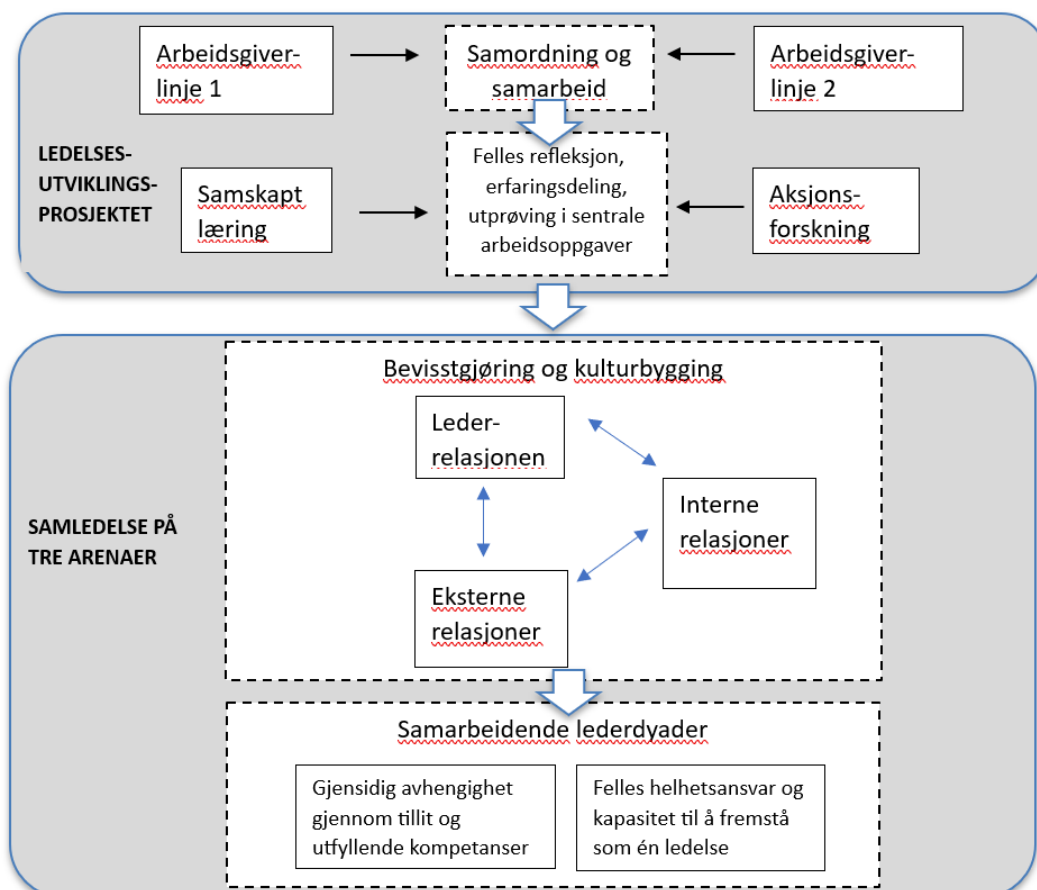
Når det gjelder arenaer for samledelse (se tabell 2), fikk prosjektet et tyngdepunkt i relasjonen mellom de to lederne og i ledernes felles relasjon med andre. Den tredje arenaen, fellesrådsområdet og prostiet, vektla aktørene langt mindre. Dette kan belyses av oppfatningen om at prost og kirkeverge må realisere samledelse på deres nivå, mens sokneprest og daglig leder må gjøre tilsvarende på menighetsnivå. At menighetsstaben ble prioritert, kjenner vi fra andre studier av menigheter hvor strategiarbeid har vanskelige kår (Sirris, 2018). Mine data viser en

relasjonell tyngdekraft som gir nedslag i de to første arenaene for samledelse. Den bekreftes av lederrolleundersøkelser i kirken hvor nettopp relasjoner får høye skår (Sirris & Askeland, 2021, s. 210).

Innholdet i samledelse fremstår relasjonelt; dyrke gjensidig tillit, respekt og åpen kommunikasjon mellom lederne. Hovedfunnet er i samsvar med forskningslitteraturen (Fairhurst et al., 2020; Ospina et al., 2020). Forutsetninger for et velfungerende delt lederskap er gjensidig tillit og felles verdier hvor åpenhet og ærlighet er viktig. Det personavhengige må balanseres av en profesjonell holdning bygget på felles verdier (Döös, 2015, s. 51). At lederne tar seg tid til å snakke sammen, er trukket fram som en viktig forutsetning for at delt lederskap skal fungere. Samsnakking er «en prosess der partene snakker seg fram til et felles standpunkt» (Wadel, 2021, s. 68).

Helt sentralt er å etablere faste møtepunkter og fremstå som en samlet og tydelig enhet i møte med menighetsråd og stab. Ved å legge til rette for åpen dialog og evne til å ta opp vanskelige temaer, bidrar samledelse også til å styrke den psykologiske tryggheten i stabsfellesskapet. Prosjekterfaringene understøtter at en slik investering i tid og ressurser er nødvendig og fører til bedre beslutninger, økt arbeids glede og motivasjon samt en tydeligere strategisk retning. At prosjektet fremstod som vellykket, beror for det første på timing: Prosjektet var modent på bakgrunn av tidligere utfordringer og mangelfull koordinering i lokalkirken. For det andre var det lokalt initiert og utformet. Det traff dermed sentrale behov, noe som styrket motivasjonen og gjennomføringsviljen til deltakerne. Figur 2 visualiserer sammenhengene mellom ledelsesutviklingsprosjektet og samledelse i praksis.

**Figur 2:** Utvikling av samledelse gjennom en læringsprosess



Modellen viser hvordan ledere frivillig utvikler samarbeid som fremmer strategisk virksomhet på tvers av arbeidsgiverlinjer. Derimot viser ikke min studie eller modellen hvordan begrepet samledelse kan realiseres på tvers av rettssubjekter gjennom pålagt formell samordning. Begge begrepene, samarbeid og samordning, har til felles at de betegner en prosess der aktører «tilpasser sin atferd til hverandre for å løse en felles oppgave eller oppnå et felles resultat (Jacobsen & Vabo, 2024, s. 62). Med andre ord beskriver min studie primært hvordan samledelse skjer i et kulturelt perspektiv. Deltakerne vektla selv betydningen av et felles helhetsansvar og kapasitet til å fremstå som én ledelse. Det utelukker ikke, men forutsetter i deres tilfelle anerkjennelse av hverandres oppgavesett og distinkte ansvarsområder. Samtidig innebærer det en forståelse av at man er sammen om å lede. Hvordan et felles rollerom som ledere utøves, bør følges opp i videre studier. Det er også behov for mer forskning som utforsker hvordan formell organisasjonsstruktur kan tilrettelegge for samledelse i et samordningsperspektiv, i tråd med Kirkemotets etterlysning av forsøksordninger (Kirkerådet, 2023b, s. 21). Slike strukturelle endringstiltak på tvers av arbeidsgiverlinjene forutsetter juridiske vurderinger som faller utenfor denne artikkelens sikte.

Det er ikke grunnlag for å si at funnene er representative, noe som heller ikke er hensikten i utforskende studier. Undersøkelsen hadde kun 17 deltakere og ble gjennomført i ett fellesrådsområde/prosti. Selv om prosjektet forløp i ti måneder, vil det være interessant å studere virkninger og utvikling på lengre sikt. Studien dokumenterer selve prosjektet og deltakerenes perspektiver og utvikling i denne perioden. Som et aksjonsforskningsprosjekt er det noe mer enn en sluttevaluering som rapporterer nivået av tilfredshet. Det er også noe annet enn en effektstudie, noe som kan følges opp på et senere tidspunkt. Mens studien utforsker lederenes perspektiver, kan videre forskning ha mer omfattende datainnsamling og undersøke flere aktører, eksempelvis kirkeansatte. En begrensning ved studien er at menighetsrådene rolle ikke er tematisert. Videre forskning kan med fordel innlemme menighetsrådsledernes og fellestrådsledere plass i lokalkirkelig samledelse. Siden komparative studier fra kirkekonteksten ennå ikke foreligger, vil det i årene som kommer være verdifullt å studere andre utviklingsprosjekter av samledelse og dermed få et datagrunnlag for sammenligning. Det vil ha overføringsverdi i et mangfoldig norsk kirkelandskap og være verdifullt for praktikere som erfaringsutveksling i et læringsperspektiv.

## KONKLUSJON

Studien viser hvordan samledelse utvikles i praksis i en organisasjon med to juridisk adskilte arbeidsgiverlinjer. Dette fyller et kunnskapshull i litteraturen som hovedsakelig omhandler delt ledelse innenfor én organisasjon. Prosjektet viser hvordan utfordringer kan overkommes gjennom bevisst og felles innsats. Prosjektet ble initiert, designet, og gjennomført sammen med lokale aktører. Det bidro til å bygge en felles forståelse og praktisering av samledelse innenfor en unik organisatorisk kontekst. Samledelsens fundament er bevisstgjøring av lederrollene og praktisk kulturbygging. Den er en verbalisering av en samarbeidskultur som deltakerne selv har kommet frem til, noe som gir en dypere og mer forpliktende eierskap til konseptet enn en strukturell samordning vedtatt ovenfra. Samskapt læring i rammen av et aksjonsforskningsprosjekt har vært viktig for denne utviklingen.

Denne dypere forankringen av samledelse som en felles, lært kultur, er et sentralt bidrag til litteraturen om organisasjonsutvikling i komplekse strukturer. Dette innebærer å forankre samledelse i daglig praksis og relasjoner. Gjensidig involvering og støtte bidrar til å

utvikle relasjoner og reduserer ensomhet i lederrollen. Spesifikke manifestasjoner inkluderer prioritering av faste ledermøter for samsnacking, oppdatering og informasjonsflyt. Mangelen på tid er en barriere, men prosjektet viser at bevisst allokering av tid og arenaer for samsnacking er avgjørende. Felles oppmerksomhet på kirkens oppdrag samt veiledning for ressursbruk og tiltak, styrket aktørenes opplevelse av synergi og mer samkjørte strategidiskusjoner. Artikkelen viser dermed hvordan samledelse kan utvikles gjennom samarbeid i et kulturelt perspektiv. Det utelukker ikke, men supplerer, en avtalefestet samordning mellom arbeidsgiverlinjene, som uttrykker en formalisering av samledelse.

Erfaringene viser at det går an å lykkes med samledelse som en form for kollektiv ledelse i kirkelig støpning. Det er viktig å prioritere og investere tid og ressurser i slik ledelsesutvikling, spesielt på soknenivå der arbeidsgiverlinjene møtes. Artikkelen har belyst de konkrete mekanismene som fremmer vellykket samledelse, samt barrierer som fortsatt må adresseres. Innsiktene kan informere videre utvikling av ledelsespraksis i Den norske kirke og anvendes i utviklingsprosesser av samledelse i andre organisasjoner.

## REFERANSER

- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). Argyris, Chris, Robert Putnam, and Diane Maclain Smith, *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. Jossey-Bass.
- Arnulf, J. K. (2019). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- 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>
- Coghian, D. (2001). Insider action research projects: Implications for practising managers. *Management Learning*, 32(1), 49-60. <https://doi.org/10.1177/1350507601321004>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00061-8)
- Denis, J.-L., Langlely, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- DeRue, D. S., & Workman, K. (2011). *Toward a positive and dynamic theory of leadership development*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0060>
- 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>
- Elden, M., & Levin, M. (1991). Cogenerative learning. Bringing participation into action research. I: W. F. Whyte (Ed.), *Participatory action research* (s. 127-142). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985383.n9>
- Fairhurst, G. T., Jackson, B., Foldy, E. G., & Ospina, S. M. (2020). Studying collective leadership: The road ahead. *Human relations* 73(4), 598-614. <https://doi.org/10.1177/0018726719898736>
- Gibeau, É., Langlely, 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, Configurations and Conditions. I J.-L. Denis, J. Storey, D. Ulrich, P. Hart, J. Hartley (red.) *The Routledge companion to leadership* (s. 247-262). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315739854-28>
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of educational administration*, 46(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hicks, M. D., & Peterson, D. B. (1999). The development pipeline. *Knowledge Management Review*, 30-33.
- Jacobsen, D. i., & Vabo, S. I. (2024). *Koordinering, samordning og samarbeid i og mellom organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Kirkerådet. (2023a). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Kirkerådet.
- Kirkerådet. (2023b). *Protokoll Kirkemøtet 2023*. Kirkerådet.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Leonard, H. S., & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 225-240. <https://doi.org/10.1177/1523422310367800>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Moxnes, P. (2019). *Samspill og ledelse. Erfaringer med lederutvikling*. Fagbokforlaget.
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human relations*, 73(4), 441-463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39(2), 227-241. <https://doi.org/10.1108/00483481011017435>
- 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>
- Rønning, R. (2013). Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere? Konsekvenser av Affs lederundersøkelse. I: R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. (s. 431-450). Fagbokforlaget.
- Sirris, S. (2018). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 5. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v5.34>
- 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.ch9>
- 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/https://doi.org/10.23865/noasp.129>
- 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* (s. 243-266). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch11>
- Sirris, S. (2022). *Profesjon og ledelse i Den norske kirke: Organisering av arbeid i en kirke i endring*. Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing). <https://doi.org/10.23865/noasp.154>

- Sirris, S. (2025). Å ro i samme retning. Rolleforståelse og samledelse mellom to arbeidsgiverlinjer i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 42,(2), s. 1-27.
- Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- 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 likesiltede pedagogiske ledere. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(1), 59-73. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-01-04>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511803932>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 9. utg. Pearson Education India. <https://doi.org/10.1002/jls.21826>

---

**Stephen Sirris**, 1977, (PhD), is Dean of Education at the School of Economics and Business, Norwegian University of Life Sciences (NMBU). He also serves as adjunct professor in diacritical science at MF Norwegian School of Theology. Sirris was professor in organization and leadership studies at VID Specialized University where he held the position as director of the Center of Values based Leadership and Innovation. His research interests include practical theology, ecclesiology, missiology, organizational identity and values, voluntary work, studies of profession, and welfare services.

- Sirris, S. (2022). *Profesjon og ledelse i Den norske kirke*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. (2023). *Frivillighet og ledelse av frivillige*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sirris, S. (2023). En god frivillighetskultur. *Organisering, ledelse og utvikling av frivillighet i Den norske kirke*. IKO-forlaget.
- Sirris, S., & Andersson, T. (2023). Collegiality as institutional work: Collegial meeting practices among Norwegian pastors. *Journal of Professions and Organization*, 10(3), 243-255.