

# Introduksjon til profesjon og ledelse i Den norske kirke

## Bokens tema og fokus

Denne boken handler om yrkesgrupper som har Den norske kirke som arbeidsplass. Kirken fylles av en rekke stillingskategorier som ivaretar et mangfold av oppgaver og ansvarsområder. Den norske kirke har omkring 6000 årsverk fordelt på sokn, kirkelig fellesråd og bispedømmer (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2021b). I 2018 hadde kirken i fulle årsverk 1 316 prester, 863 kirkemusikere, 717 undervisere (kateketer, menighetspedagoger og trosopplærere), 308 diakoner, 1 737 kirkegårds- og byggansatte i tillegg til omtrent 100 000 frivillige (Den norske kirke, 2020). Som lokale ledere fantes en kirkeverge i alle 356 fellesråd, administrativt ansatte samt prost i de 104 prostiene.

I likhet med andre organisasjoner er kirken avhengig av at profesjonalitet, spesialisert kunnskap og oppgaveløsning ivaretas av kvalifiserte medarbeidere. I det som kalles profesjonspregede organisasjoner er det høy grad av sammenfall mellom profesjonenes praksis og det som utgjør organisasjonens operative virksomhet; verdiskaping gjennom produksjonen av varer eller tjenester. Dette er kjernevirksomheten. I denne boken utforsker jeg kirken som yrkesmangfoldig arbeidsorganisasjon for prester, diakoner, kateketer og kantorer. Disse profesjonene møter folk i gudstjenester, kirkelige handlinger og aktiviteter i menigheten. De utformer tjenestene, har makt i og påvirker menighetslivet og ivaretar samfunnsressurser. Menighetene preges av dette profesjonsmangfoldet, selv om profesjonsutøverne er ansatt av andre instanser i kirkeorganisasjonen; prestene av bispedømmet og diakon, kateket og kantor av kirkelig fellesråd, som er sammenslutningen av menighetsrådene innenfor en kommune.

Prester, diakoner, kateketer og kantorer bidrar til å forme Den norske kirke og medlemmenes møte med kirken. Disse profesjonene har en helt sentral rolle i kirken, men er paradoksal nok lite utforsket. Det trengs mer forskningsbasert kunnskap med utgangspunkt i noen grunnleggende spørsmål: Hva kjennetegner kirkeprofesjonene? Hvordan forstår kirken profesjonene, og hvordan oppfatter de seg selv? Hva slags innsikt bør profesjonene ha om hverandres identitet og faglighet for å samarbeide og delta i et tverrfaglig samspill? Og hvordan kan profesjonsutøvernes ledere, kirkeverger og proster, utøve best mulig ledelse?

## Formål og problemstilling

Denne boken er forskningsbasert. Det overordnede målet er å analysere og drøfte sammenhenger mellom profesjoner, ledelse og organisering i Den norske kirke. Hensikten er for det første å frembringe ny og systematisk kunnskap om særpreg ved kirkens profesjoner og hvordan de utgjør en måte å organisere arbeid på. Her inngår også en problematisering av profesjonsbegrepet i kirkekonteksten og mer spesifikt av hver av de fire yrkesgruppene. Jeg argumenterer for og viser fruktbarheten av å anvende profesjonsteori i kirken. På det grunnlaget gir boken for det andre innsikt i hvordan profesjonene kan ledes. Et viktig premiss i boken, er at det er og bør være sammenhenger mellom profesjonenes arbeid, ledelse og organisering. I en kompleks og desentralisert kirkeorganisasjon bidrar slike sammenhenger til helhet. Boken er deskriptiv idet den dokumenterer at slike sammenhenger finnes. Samtidig er premisset også normativt, siden jeg argumenterer for at det er hensiktsmessig med organisering og ledelse som tar høyde for kjernevirksomhetens særpreg. Argumentet henter kraft fra prinsippet om at kirken gjør hva den er, og organiserer hva den gjør (Van Gelder, 2000). Sagt med andre ord er, og bør det være, en linje fra kirkens teologiske grunnlag til organisering og utforming av tjenestene hvor profesjonene er nøkkelaktører. Selv om teologi ikke er bokens primære fagområde, drøftes eksempelvis kall og vigsling som kirkeprofesjonenes kjennetegn. Bokens hovedproblemstilling er todelt: *Hva særpreger profesjoner i Den norske kirke, og hvordan kan kirkelige profesjoner best ledes?*

En viktig foranledning for boken er at temaet profesjon og ledelse får økt oppmerksomhet i utformingen av ny kirkeordning. Kirkerådet etablerte i oktober 2019 et prosjekt for arbeidet med kirkelig organisering. Arbeidet ble ledet av et hovedutvalg, Müller-Nilssen-utvalget, og fire arbeidsgrupper som så nærmere på arbeidsgiverorganisering, biskopens tilsyn, valgordninger og forholdet mellom kirke og kommune. Mandatet var å utrede et nytt organ på mellomnivå, prostifellesrådet, og arbeidsgiverorganisering. Hovedutvalgets rapport, *Samhandling i en selvstendig folkekirke* (Kirkerådet, 2021), vil være viktig uansett hvilken kirkelig organisering som Kirkemøtet vedtar. Kirkeordningsarbeidet aktualiserer sentrale spørsmål om hvordan kirken med dens virksomhet og praksiser skal ledes og organiseres. Dette er ikke nye spørsmål, men inngår i en problemkontekst som har vært drøftet i kirken over flere tiår (Sirris & Askeland, 2021b). Boken bidrar til et større kunnskapsgrunnlag om fagedelse og profesjonenes rolle i dette komplekset. Jeg vektlegger ulike dimensjoner ved profesjonene som får implikasjoner for utøvelse av ledelse. Alle kapitlene har derfor eksplisitt eller implisitt en ledelseskomponent. Boken gir imidlertid ingen fullstendig oversikt over et komplekst organisatorisk og profesjonsfaglig kirkelandskap, men begrenser seg til utvalgte perspektiver som jeg beskriver nærmere i avslutningen av dette kapitlet.

## Forskningsfelt, metode og data

Boken er tverrfaglig idet den bygger på flere fagdisipliner som bidrar til å belyse temaet profesjon og ledelse. Denne vitenskapelige monografien bidrar primært til fagfeltet profesjonsstudier ved å gi innsikt i allmenne og kontekstuelle fenomener ved profesjonene i kirken. Innenfor det omfattende feltet profesjonsstudier tematiserer den organisasjonsfaglige aspekter og gir særlig oppmerksomhet til drøftingen av ledelsesimplikasjoner. Det er primært disse to fagområdene som utruker boken med et begrepsapparat for å belyse en mangfoldig empirisk virkelighet. Videre er boken forankret innenfor et overordnet teoretisk rammeverk som trekker veksler på institusjonell teori (Scott, 2014), som utdypes senere i kapitlet. På tross av at profesjon og ledelse i kirken er et komplekst og

mangefasettert fenomen, tar boken mål av seg å gi en systematisk og oppdatert sammenstilling av kunnskap på feltet. Relevant nyere empirisk forskning blir presentert og drøftet.

Fagboken har Den norske kirke som forskningskontekst, og gir derfor et bidrag til kirkekunnskap som fagområde. Nærmere bestemt fokuserer boken på det lokale soknenivået i kirken, hvor menigheten utgjør det empiriske feltet. Jeg problematiserer hvorvidt profesjon er et fruktbart begrep å bruke på de fire yrkesgruppene, hva som skiller og forener dem, samt gjør en drøfting av hva som særpreger profesjonene. Men boken er primært ikke en komparativ studie. Fremfor å sammenligne de kirkelige profesjonene ved å peke på likheter og forskjeller, er jeg mer opptatt av dimensjoner som er felles for profesjonene. Oppmerksomheten rettes mot profesjon i entall fremfor profesjoner i flertall. Her ligger også en antakelse om at de fire profesjonene som er sentrale i boken, prest, diakon, kateket og kantor, har viktige fellesnevnerne – også med tanke på hva som er tjenlig ledelse.

Når det gjelder datamateriale og metode, presenterer, analyserer og drøfter jeg empiriske studier gjort i rammen av Den norske kirke. Disse belyser hvordan ulike aspekter ved profesjon og ledelse utspiller seg i praksis. Her inngår både andres og egen forskning (Hougsnæs et al., 2003; Sirris, 2019b; Sirris & Askeland, 2021b). I de fleste tilfellene er de benyttede tilnæringsmåtene kvalitative og kvantitative samfunnsvitenskapelige studier. Den norske kirke utgjør ikke et ferdig utforsket terreng. I tillegg bygger fremstillingen derfor på to kildetyper: Først nyere undersøkelser i form av kirkelige utredninger og rapporter som delvis beskriver og delvis anbefaler endringsforslag. Den andre kategorien er institusjonelle rammebetingelser, lover og regelverk som fastsetter kvalifikasjonskrav og plasserer yrkesgruppene i kirkeorganisasjonen.

Størsteparten av datamaterialet er etablert de siste ti årene. Utfordringen med ferskvare er holdbarhetsdatoen på lengre sikt. Dette er imidlertid kostnaden ved å skrive en oppdatert fagbok på et område som kontinuerlig er i utvikling og fornyelse. Boken gir dermed et tidsbilde av profesjon og ledelse i Den norske kirke anno 2022, men fenomenene som beskrives er gyldige på tvers av organisatoriske kontekster i tid og rom. Religiøse organisasjoner preges av tradisjoner og institusjonalisering. Det gjør at

endringer krever tid. En dybdestudie av profesjon og ledelse slik fenomenet fremtrer i dagens kirke gir viktig dokumentasjon som igjen kan brukes i sammenlignende studier, enten på et senere tidspunkt for å vise utvikling over tid, eller i forhold til andre profesjoner eller organisasjoner i Norge eller internasjonalt.

Det er noe allment ved fenomener som profesjon, ledelse, makt, autoritet, kall og samarbeid. Disse lar seg identifisere teoretisk, men kan også med fordel utforskes i distinkte empiriske kontekster. Det er min intensjon at denne vitenskapelige monografien gjennomgående er praksisnær med relevans for feltet. Jeg bruker derfor praktiske eksempler og illustrerende caser for å belyse og konkretisere teoretiske poeng. Som nevnt foreligger det mye empirisk forskning, undersøkelser og utredninger som er relevant for bokens problemstilling. Men datamaterialet er i mindre grad satt i dialog med de teoretiske perspektivene jeg anvender. Et viktig bidrag i boken er derfor å åpne og belyse materialet ved hjelp av teori. Praktikere vil gjenkjenne fenomener som beskrives, mens forskere vil få innsikt i hvordan dimensjoner ved profesjonene utspiller seg i en kirkelig kontekst. Bokens faglige plassering i profesjonsstudier og organisasjons- og ledelsesfag har altså sin empiriske tilknytning til kirkefeltet. Det gjør at innholdet også tangerer andre fagdisipliner, som praktisk teologi og profesjonsfagene teologi, diakoni, kateketikk og kirkemusikk.

## Kirkesyn og kirkelige profesjoner

Som litteraturgjennomgangen vil vise, er det hittil ikke skrevet en samlet og systematisk fremstilling av profesjon, ledelse og organisering i Den norske kirke. Dette er tankevekkende, siden det dreier seg om landets største tros- og livssynssamfunn med 3,5 millioner medlemmer. Det utgjør 67 prosent av befolkningen (SSB, 2021). Kirken er Norges eldste organisasjon, landsdekkende og demokratisk. Som nasjonal, regional og lokal organisasjon har kirken flere nivåer. Kirkens mange aktører ivaretar en bred vifte av oppgaver som er statistisk belagt: Av årskullet ble i 2019 51 prosent døpt og 54 prosent konfirmert. Samme år forrettet kirken 6 200 vigslers, 35 000 gravferder og 60 000 gudstjenester. Pandemiåret 2020 viser en nedgang i disse tallene (SSB, 2021b).

I denne boken ser jeg nærmere på de yrkesgruppene som har et særlig ansvar i kirkeorganisasjonens operative kjerne, kjernevirksomheten i menigheten. Jeg anser dette for å være folkekirken møte med mennesker gjennom gudstjenester, kirkelige handlinger og menighetsliv. Denne posisjonen sammenfaller med en ekklesiologi, et kirkesyn, som uttrykkes i kirkens offisielle selvforståelse slik denne presenteres i *Den norske kirkes identitet og oppdrag* (Kirkemøtet, 2004, s. 1):

Den norske kirke er en del av den verdensomspennende kristne kirke som har sitt grunnlag i Jesu liv, død og oppstandelse. I den nikenske trosbekjennelse uttrykkes troen på én hellig, allmenn og apostolisk kirke. Den består av mennesker som ved dåpen er satt inn i fellesskap med Gud og med hverandre.

Videre fastslås kirkens identitet gjennom kjerneverdiene «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke» (Kirkemøtet, 2004, s. 2–3). Dokumentet omtaler gudstjeneste, dåp og trosopplæring som sentrale sider ved kirkens virksomhet. Punkt 18 som omhandler organisering og styringsstruktur er særlig relevant for denne boken. Her understrekes det at kirkens organisasjon er et produkt av lange historiske prosesser. Et særlig kjennetegn er fremveksten av en demokratisk valgt rådsstruktur ved siden av den geistlige embetsstrukturen. Det følgende avsnittet viser hvordan de to linjene samvirker på alle nivåer i kirkeorganisasjonen:

De kirkelige rådsorganer har representasjon også fra prester, biskoper og andre kirkelige ansatte. [...] Menighetsrådet, valgt av kirkens medlemmer, er soknets basisorgan. Dets grunnleggende oppgave er å vekke og nære det kristelige liv i soknet. I kommuner med flere sokn ivaretas administrative og økonomiske oppgaver av fellesrådet. I kirkeloven er alle kommuner pålagt et klart ansvar for den lokale kirkes økonomi. Alle menigheter hører til i et prosti og i et bispedømme og står under tilsyn av en biskop. [...] Kirkemøtet er Den norske kirkes øverste representative organ. Kirkerådet er Kirkemøtets utøvende organ. I Den norske kirke har biskopene, hver for seg og som bispemøte, et særlig ansvar for å bevare enheten og samholdet i kirken, ikke minst å verne om kirkens enhet i tro og bekjennelse. (Kirkemøtet, 2004, s. 4–5)

Den norske kirke har lang historie som statskirke inntil den formelle oppløsningen i 2012. I trossamfunnsloven som trådte i kraft i 2021 defineres kirken som en demokratisk og landsdekkende folkekirke. *Den norske kirkes oppdrag og identitet* (Kirkemøtet, 2004, s. 7) beskriver folkekirken slik i punkt 26:

Som folkekirke forholder Den norske kirke seg til allmenne livserfaringer i samfunnet, og søker i sitt gudstjenesteliv og i sin øvrige virksomhet å reflektere menneskelivet i sitt mangfold. Omtalen av Den norske kirke som folkekirke er samtidig uttrykk for en visjon, at Den norske kirke ønsker å ha en breddeprofil. Den ønsker at hele befolkningen skal få del i kirkens tjeneste og forkynnelse. Som folkekirke vil den understreke sammenhengen mellom hverdagsliv og kristenliv. Den ønsker med sin virksomhet å være integrert i lokalsamfunnets liv og hendelser. Den ønsker at kristen tro og livstolkning skal prege både dagligliv og høytid.

Kirkeprofesjonenes praksis tar utgangspunkt i og skal realisere dette oppdraget. Disse profesjonene kan omtales som vigslede stillinger, tjenestegrupper eller kirkefagstillinger. Det er prest, diakon, kateket og kantor med hver sine spesialiseringer og kompetanser. Som styringsorgan har menighetsrådene virksomhetsansvar for kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni. Ifølge trossamfunnsloven § 11 opptrer menighetsrådet på vegne av soknet såfremt myndigheten ikke er tillagt annet organ. I menighetsrådet sitter også sokneprest med et særlig ansvar for forkynnelse av evangeliet og forvaltning av sakramentene, med gudstjenestelivet som sentrum. Like fullt ivaretas arbeidsområdene i det daglige av profesjonene.

Det er viktig for meg at profesjonene ikke sees som et isolert fenomen, men som innvevd i en særskilt organisatorisk kontekst. Likevel har boken to tydelige avgrensninger som skyldes nødvendighetshensyn med tanke på et klarere sikte. Av hensyn til bokens fokus og rammer har jeg valgt å ikke skrive om frivillighet. Menighetene har både lønnede og ulønnede medarbeidere. Frivillige engasjerer seg sammen med profesjonsutøverne. Det skjer på arbeidsfeltene hvor de respektive profesjonene har et lederansvar, jf. tjenesteordningene § 2. Det foregår nå en satsing på frivillighet i Den norske kirke, og temaet vil trolig styrkes i årene som kommer. Ledelse og organisering av frivillige, samt profesjonsutøvernes rolle, bør følges opp i en annen utgivelse. Bokens fokus på profesjoner innebærer også at jeg ikke ser nærmere på øvrige yrkesgrupper i kirken. Men andre yrkesgrupper trekkes flere steder i boken inn gjennom deres samhandling med profesjonene, særlig trosopplærere.

Når det gjelder balansen mellom bruk av eksempler fra de ulike profesjonene, bærer boken preg av at presteprofesjonen hittil har fått mest

oppmerksomhet i empirisk kirkeforskning (Sirris & Askeland, 2021a, s. 13). Men fokuset på disse fire profesjonene – prest, diakon, kateket og kirkemusiker – skyldes tydelige fellestrekk som bidrar til at de danner en særskilt kategori og en tydelig enhet (se kapittel 2 og 3). Vigsling utgjør et felles fundament for de fire profesjonene. Vigslingen er gyldig i hele kirken, og utføres i Den norske kirke av biskopen (Bispemøtet, 2010). Hvordan kan vigslingen forstås? Vigsling er en gudstjenestelig handling hvor kirken innsetter til tjeneste. Vigslingen formidler for det første kall, idet kirken bekrefter å ha funnet den som vigsles egnet til tjeneste. Den som vigsles lover å utføre tjenesten i troskap mot kirkens lære og oppdraget som er gitt i tjenesten. For det andre er vigslingen velsignelse og en karismatisk handling hvor menigheten ber Ånden gi den vigslede sine gaver. For det tredje er vigsling sendelse, siden den ikke er tidsbegrenset, men sikter mot livslang tjeneste (Jordheim, 2011, s. 163).

En annen fellesnevner for kirkeprofesjonene er fastsatte kvalifikasjonskrav og tjenesteordninger kun for disse fire gruppene. Diakon, kateket og kantor ledes av kirkeverge, mens prest ledes av prost. Det er altså ulik leder for profesjonene, og likheten i vigsling er et nytt fenomen. Det er kun prestens oppgaver man ikke kan ansettes fast for å ivareta, uten vigsling. Vigsling av kontorer er i praksis frivillig, vigsling til prest er nødvendig. Mens utforming av vigslingsordninger er lik for diakon, kateket og kantor, er den noe annerledes for prester. Det er altså både likheter og forskjeller mellom de fire profesjonene, noe som vises gjennom formålsparagrafen (§ 2) i de respektive tjenesteordningene hvor stillingene defineres:

*Kirkens diakonale tjeneste* har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød. Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

*Kirkemusikktjenesten* har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten. Kantoren har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

*Kirkens undervisningstjeneste* har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til



etterfølgelse. Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.

*Presten* skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger, b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring, c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid. Presten skal også utføre andre gjøremål som er eller måtte bli pålagt ved lov eller bestemmelse av Kirkemøtet. Presten skal forberede ovennevnte gjøremål og sette av nødvendig tid til studium og personlig fornyelse.

Videre i dette introduksjonskapitlet redegjør jeg for sentrale begreper og problemstillinger i boken. Jeg posisjonerer først boken innenfor profesjonsstudier og gir en kortfattet forskningsoversikt gjennom en litteraturgjennomgang som tydeliggjør bokens vitenskapelige bidrag. Avslutningsvis presenteres de enkelte kapitlene og deres plass i bokens prosjekt.

## Profesjons sosiologiske perspektiver

### Hva er en profesjon?

Ordet 'profesjonell' brukes i dagligtalen ofte som motsetning til 'amatør'. Profesjonell har en positiv valør, siden det uttrykker forventninger til en kvalitetsstandard. Begrepet impliserer ekspertise og anerkjennelse av kompetanse. Å bli ansett som profesjonell, medfører en autoritet som gir legitimitet fra andre og som bygger opp under en faglig selvforståelse. Profesjon er det sentrale begrepet i denne boken og trenger en foreløpig avklaring. Profesjonsforskerne Anders Molander og Lars Inge Terum (2008b, s. 20) forstår profesjon som yrkesmessig organisering av arbeid, eksempelvis leger, sykepleiere, ingeniører og lærere. Et yrke er ifølge Max Weber (1978) et sett av kompetanser, spesialiseringer og arbeidsoppgaver som brukes for kontinuerlig forsørgelse. Med andre ord er et yrke et fast, kvalifisert lønnsarbeid man kan leve av. Selv om profesjon er forstått på ulike måter, er profesjoner yrker som utfører tjenester på grunnlag av spesialisert, høyere utdanning og teoretisk, forskningsbasert kunnskap. Jeg forstår profesjoner i kortform som ekspertyrker eller kunnskapsbaserte yrker, og slutter meg til et utbredt syn innenfor profesjonsstudier som

fremhever særskilte kriterier for profesjoner (Brante, 2011, s. 5; Freidson, 2001, s. 180; Molander & Terum, 2008a, s. 18–20):

- 1) Profesjonene har en vitenskapelig kunnskapsbase ervervet gjennom en lengre høyere utdanning som kombineres med skjønnsutøvelse. Dette gjør at profesjonene ivaretar ekspertise og spesialistkompetanse. Kunnskapen er opparbeidet og utviklet over lengre tid, noe som kan gjøre den mindre tilgjengelig og mer eksklusiv. Hva som er lang utdanning, kan diskuteres. Noen mener fem år, mens andre holder på tre år (Otterlei, 2018, s. 35). Skjønnsutøvelse i profesjonspraksiser strekker seg ut over regler og standarder.
- 2) Profesjonene ivaretar et verdibasert samfunnsoppdrag.
- 3) Profesjonene har monopol i betydningen kontrollert arbeidsmarked som fordrer sertifisering og kvalifikasjoner. Eksempelvis bruker den amerikanske sosiologen Andrew Abbott (1988) begrepet juridiksjon, råderett. Dette står i motsetning både til markedet, hvor tilgjengelighet er sentralt, og til brukerstyring og brukervalg. Profesjonene kan bare fylles av personer med en særskilt utdanning, og de har beskyttede titler.
- 4) Profesjonene har utstrakt autonomi, frihet og individuelt ansvar.
- 5) Profesjonene har etiske retningslinjer og er organisert i kollektive sammenslutninger som fagforeninger.

Språklig er termen profesjon avledet av det latinske *professio*; ‘å erklære offentlig’ eller ‘offentlig erklært erverk’. Det henspiller på en normativ og etisk dimensjon, nemlig å tjene andres og fellesskapets interesser. Dette omtales gjerne som en samfunnskontrakt hvor profesjoner har fått oppgaver og ansvar for å fremme et offentlig gode. Dessuten kan profesjoner også forstås ut fra en kognitiv dimensjon som synliggjør deres kunnskapsmessige selvråderett. Dette peker på juridiksjonen; profesjoners kontroll over et gitt område i form av «en eksklusiv rett til å utføre bestemte arbeidsoppgaver og å gjøre det i tråd med egne faglige standarder» (Eriksen & Molander, 2008, s. 161–162). Profesjon er en yrkesgruppe med vitenskapelig kunnskapsgrunnlag som er sertifisert gjennom utdanning og kvalifikasjon til å ivareta et bestemt sett av oppgaver.

Profesjonsbegrepet kan også brukes i grensesetting overfor andre yrker ved å lukke eller åpne arbeidsfeltet samt utøve en viss kontroll over eget arbeid.

Profesjonalisering refererer til prosesser hvor yrker utvikler sterkere profesjonstrekk. Motsatt uttrykker avprofesjonalisering eller deprofesjonalisering henholdsvis stor eller delvis svekking av profesjonstrekk. Slike prosesser kan utforskes gjennom historiske studier som påviser endringer over tid. Mens prester tradisjonelt har blitt regnet som en profesjon, har også diakoner, kateketer og kantorer de siste tiårene utviklet seg til profesjoner (kapittel 3). Grunnet økt profesjonalisering av en rekke yrker på 1900-tallet, er det enighet om at mange yrker har profesjonskriterier, men i større eller mindre grad. Det er ikke slik at profesjon består av et helhetlig sett kriterier som enten oppfylles eller ikke. Noen yrker har sterkere preg av profesjonskjennetegn enn andre. Lenge regnet man eksempelvis sykepleiere og sosionomer som semiprofesjoner, altså ikke fullverdige profesjoner. Et slikt skille var utbredt i norsk samfunnsforskning fra 1960-tallet gjennom de profesjonssosiologiske studiene til Ulf Torgersen (1972) og Vilhelm Aubert (1976). Mens Torgersen knyttet utdanning og yrkesmonopol uløselig sammen og opererte med strenge profesjonskriterier, var Aubert mer pragmatisk og anså profesjon som et gradsspørsmål (Slagstad, 2014, s. 23). Profesjon kan altså forstås både som en idealtipe, en rendyrking av noen trekk, og som en skala (Molander & Terum, 2008b, s. 17).

I lys av denne forståelsen er eksempelvis trosopplærere i Den norske kirke strengt tatt ingen profesjon, siden stillingen verken krever egen utdanning eller har standardiserte kompetansekrav. I praksis vil ofte lærere fylle denne stillingen. De forlater da sin lærerprofesjon i skoleverket og går inn i en nyere yrkeskategori som kirkelig trosopplærer. Men det er fastsatt kompetansekrav for menighetspedagoger, selv om det ikke nødvendigvis innebærer et vitenskapelig kunnskapsgrunnlag. For menighetspedagoger og kateketer utgjøres det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget av pedagogiske og teologiske fag. Tilsvarende har mange diakoner sykepleiefaglig utdanning eller sosialt arbeid «i bunn» før de kvalifiserer seg gjennom masterstudiet i diakoni. Diakonivitenskap har tydelige komponenter fra teologi og samfunnsvitenskap. Derimot er stillingene

som kirkeverge og daglig leder profesjonsnøytrale og i prinsippet åpne for at den kandidaten kirkelig fellesråd finner mest egnet, kan tilsettes. Det er flere steder hvor en utdannet teolog med presteerfaring arbeider som kirkeverge – og i varierende grad trekker veksler på egen profesjonsbakgrunn som teolog inn i kirkevergejobben. Eksemplene viser at det altså ikke er vanntette skott (se kapittel 3). Kompetanser er ikke fullstendig bundet til profesjoner, men kan gå over grenser eller være overlappende mellom yrkesgrupper. I slike grenseområder kan det også utvikles hybride kompetanser, roller og identiteter (Sirris, 2019a). I et moderne arbeidsliv er jobbskifte og omskolering blitt vanligere. Etterutdanninger, omskolering og bytte av yrke, *second career*, bidrar også til å gjøre grensene mer flytende. Profesjon som idealtipe og som skala er like fullt analytisk nyttige verktøy som må presiseres og justeres i møte med den empiriske virkeligheten.

## Profesjonsstudier

Hva betyr det at boken plasserer seg innenfor fagfeltet profesjonsstudier? Profesjonsstudier er en samlebetegnelse på alle typer vitenskapelige studier med profesjoner, profesjonsutøvelse og profesjonsutøvere som sitt gjenstandsområde. Det brukes et bredt spekter av metodiske og teoretiske tilnærminger på dette forskningsfeltet (Molander & Terum, 2008a, s. 13). Profesjonsstudier kan ta utgangspunkt i en eller flere forskjellige disipliner og utgjør dermed et tverrfaglig felt. Pedagoger, psykologer, historikere, statsvitere og økonomer har sine respektive innsteg (Slagstad & Messel, 2014). Det er særlig sosiologer og organisasjons- og ledelsesforskere som har studert de organisatoriske aspektene ved profesjonene.

Denne boken handler primært ikke om profesjonspraksiser, men om det organisatoriske aspektet ved profesjonene. Distinksjon mellom profesjoners performative og organisatoriske sider er derfor viktig for boken (Molander & Terum, 2008a, s. 18). Det performative omhandler praksis i form av eksperttjenester, altså hva profesjonene gjør når de anvender teoretisk kunnskap med bruk av skjønn for å løse praktiske problemer. Profesjonsutøvelsen handler om hva som kjennetegner selve arbeidsutførelsen, hva profesjonsutøverne gjør i jobben. Profesjonell

yrkesvirksomhet består av tjenesteyting. Her inngår både konkret individuell oppgaveløsning og samhandling, siden profesjonspraksis kjennetegnes av å skje i interaksjon med andre og baseres på tillit.

Det performative profesjonsaspektet og fokuset på profesjonelt arbeid er naturligvis vesentlig i de respektive profesjonsutdanningene. Her er profesjonsfag i sentrum, eksempelvis teologi, diakoni, katekettikk og kirkemusikk som sådan. Det fremtrer her mer som håndverksfag som direkte og indirekte bygger på et kunnskapsgrunnlag. Ekspertise og kompetanse omhandler praksis og oppgaveutførelse, altså et performativt aspekt. Dette gir en innsideforståelse, siden perspektivet er praksis og yrkesutøvelsen. Det handler om aktørkompetanse i form av yrkesutøvere som bruker kunnskap i situerte kontekster i deres daglige praksis, på et mikronivå. Til forskjell fra profesjonsfaglige studier gir profesjonsstudier et utenfraperspektiv på et makronivå, basert på det Molander og Terum (2008a, s. 23) kaller beskrivende og analyserende kommentatorkompetanse: «Mens profesjonsfagernes formål er å bidra til god profesjonsutøvelse, er formålet med profesjonsstudier å utvikle kunnskap om profesjoner, profesjonsutøvelse og profesjonskunnskap.»

Til forskjell fra det performative aspektet konsentrerer det organisatoriske aspektet seg om rammer, kontekst og ledelse av profesjonelt arbeid. Men i praksis er det vanskelig å skille skarpt mellom de organisatoriske og performative aspektene. En analyse av en profesjon forutsetter en viss kunnskap om praksisen, selv om innsteget og formålet er organisatorisk. Hvordan perspektivene kan spille sammen, blir tydelig når jeg eksemplifiserer gjennom min egen forskerrolle. Som nevnt i forordet, har jeg både intern kunnskap som profesjonsutøver og arbeidstaker som prest og kantor i tillegg til å ha undervist i begge disse profesjonsutdanningene. Jeg trekker vekslers på egen aktørkompetanse og innsidekunnskap om kirkefeltet på grunnlag av egen arbeidserfaring i begge profesjonene. Min eksterne kunnskap og kommentatorkompetanse bygger på masterutdanning og ph.d.-studier samt forskning på profesjonene i et organisasjons- og ledelsesfaglig perspektiv. Jeg har de siste årene også hatt lederstilling med personalansvar i akademia. Jeg er derfor vel kjent med å være arbeidsgiver for yrkesgrupper som kan beskrives som kunnskapsarbeidere og ligner profesjonsutøvere.

Et premiss i denne boken, er at ledelse er kontekstavhengig og må tilpasses en rekke faktorer. Det betyr at min antakelse er at ledere av profesjonell virksomhet må ha en viss kjennskap til profesjonsfagene og særtrekk ved profesjonene som skal ledes. Hvilken kjennskap i nivå og omfang som ideelt og praktisk er hensiktsmessig, er et sentralt spørsmål som drøftes i boken. I sentrum av temakomplekset profesjon og ledelse, møter vi spørsmålet om autoritet. Nærmere bestemt gjelder det forholdet mellom organisatorisk kontroll gjennom ledere og systemer på den ene siden, og profesjonenes autonome selvstyre på den andre siden. De fleste profesjonsutøvere arbeider i organisasjoner, og spenninger mellom organisasjon og profesjon er velkjent. Det gjelder særlig temaer som faglig selvstendighet, autonomi, og typer og grad av kontroll og tilsyn med profesjonene og deres arbeid. Det er slike organisatoriske sider ved profesjon som er i søkelyset i herværende bok.

Organisasjonsbegrepet utfoldes i kapittel 2, men trenger en foreløpig definisjon. Med organisasjon forstår jeg «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og for å realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Ledelse kan bredt defineres som en prosess hvor man utøver innflytelse som sikter på å oppnå mål gjennom andre. Ledelse er «prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som trenger å bli gjort og hvordan, og prosessen med å tilrettelegge for individuelle og kollektive innsatser for å oppnå felles mål» (Yukl, 2013, s. 6). Denne forståelsen kan suppleres med en ledelsesforståelse som tydeliggjør meningsdanning: Ledelse handler om «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf, 2012, s. 13). Jeg fastholder at begge aspekter i ledelse, måloppnåelse og meningsdanning, er viktige i møte med profesjonsutøvere (se kapittel 10 om verdi-basert ledelse).

## Profesjon og ledelse i nyere forskning

Hvilken forskning har ledet til denne boken – og hva søker den å utvikle? Profesjon og ledelse i Den norske kirke er hittil ikke systematisk behandlet. Jeg forsøker ikke i dette innledningskapitlet å sammenstille fragmenterte forskningsbidrag og empiri til et helhetlig bilde. De enkelte

kapitlene bidrar derimot med foreliggende forskning og litteratur til sine respektive temaer. Dette introduksjonskapitlet viser hvordan boken er en videreutvikling av tre nyere utgivelser som tematiserer de organisatoriske aspektene ved profesjon eller ledelse allment eller i kirkekontesten, men som ikke gjør dette samlet (Døving et al., 2016; Sirris, 2019b; Sirris & Askeland, 2021b). To utgivelser er antologier som tar mål av seg å sammenstille kunnskap og presenterer seg som nyskapende på sine felt. Den tredje er en doktorgradsavhandling. Når det gjelder det performative aspektet ved kirkelige profesjoner, altså profesjonsfag og yrkesutøvelse, finnes en rekke studier med litteraturoversikter (Johnsen & Afdal, 2020; Nygaard, 2015; Saxegaard, 2017; Sirris, 2019b). I det følgende tar jeg for meg det som er denne bokens anliggende, det organisatoriske aspektet ved profesjonene, ved å presentere de tre utgivelsene og dermed posisjonere denne boken i en problemkontekst.

## Profesjon og ledelse

Den ene utgivelsen som jeg bygger videre på, er antologien *Profesjon og ledelse* (2016), redigert av profesjons- og ledelsesforskerne Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Elise Lossius Storvik. Antologien inneholder bidrag fra norske forskere, hvorav de fleste er tilknyttet Senter for profesjonsstudier eller Handelshøgskolen ved Oslomet. Antologien ligger tematisk nær herværende bok, men er tydeligere innrettet mot ledelsesfaget. Noen kapitler har et institusjonelt perspektiv på ledelse, kompetanse og autonomi. Antologien tar ikke for seg kirkelige organisasjoner, men ser både på næringslivsorganisasjoner og offentlige organisasjoner som barnehage, skole, helse, Nav, kultursektoren og universiteter. Et viktig poeng i *Profesjon og ledelse* er at profesjoner som profesjonsfag er mye studert, men ledelse av profesjonsutøvere og profesjonsutøvere som ledere er lite utforsket. Redaktørene slår fast at det mangler systematisk kunnskap på området, og at det trengs mer forskning om temaet både i Norge og internasjonalt (Døving et al., 2016, s. 14). Deres bok møter mangelen gjennom tre temaområder: ledelse sett fra profesjonsutøvernes side, profesjonsutøvere som ledere, og rekruttering til lederstillinger.

Forfatterne tar utgangspunkt i en velkjent aforisme: Å lede profesjonsutøvere er som å gjete katter (Raelin, 1986). Ut fra beskrivelsen av profesjoner jeg har gitt i det foregående, følger at det er vanskelig å lede profesjonsutøvere. Det er med andre ord en antatt konflikt mellom profesjon og organisasjon. Et kjernesporsmål er hvordan autonomi kan ivaretas samtidig som noen har en formell lederfunksjon. Selvstyring var tradisjonelt profesjonenes ledelsesform, men de er nå i all hovedsak lønnsmotakere (Freidson, 2001). Mange arbeider i offentlig sektor og er underlagt ledelse og styringssystemer. Døving et al. (2016) påpeker alternativer for ledelse i form av selvledelse, veiledning og kollegialitet. En begrepsfesting som er gjort av den kanadiske organisasjons- og ledelsesforskeren Henry Mintzberg, er mye sitert i litteraturen som behandler profesjon og ledelse (se kapittel 2). Mintzberg (1989) beskriver det profesjonelle byråkratiet, eksempelvis høyere utdanning og helseorganisasjoner, til forskjell fra maskinbyråkratier som produksjonsbedrifter og fabrikker. Profesjonelle verdier og standarder er styrende for virksomheten, vel så mye som regler, noe som gir profesjoner et islett av byråkrati. Sentrale kjennetegn er vektlegging av tjenesteproduksjon, desentralisering, spesialisering og styring gjennom definerte krav til kvalifikasjoner. Det innebærer standardisering av kunnskap og kompetanse fremfor regelstyring eller målstyring.

*Profesjon og ledelse* (Døving et al., 2016) gir gode innsikter i ledelse av profesjoner. Ikke minst er en sentral problemstilling hvordan profesjoner kan ledes både ut fra deres egne behov og organisasjonens behov. Men kirkefeltet faller altså utenfor antologiens empiriske område. Som jeg kommer tilbake til i kapittel 3, har kirkelige profesjoner i liten grad vært gjenstandsområde for profesjonsstudier så langt. Den mangelen synliggjør behovet for en studie av profesjon og ledelse i en kirkelig kontekst.

## Kirkelig organisering og ledelse

*Kirkelig organisering og ledelse – et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (2021b), redigert av undertegnede og ledelsesforskeren Harald Askeland, gir en oversikt over kirkeorganisasjonens kompleksitet. I antologiens første del gjøres det rede for organisering, rammer og kontekst gjennom perspektiver på kirken som fellesskap, organisasjonsfaglige



forskningsperspektiver, demokrati og institusjonelle rammer. I den andre delen følger kapitler om ledelse, en modell for institusjonell ledelse, konflikter som ledelsesutfordring, lederroller og ledelsespraksiser.

Boken tar utgangspunkt i en kirke i endring. Både indre og ytre reformer har de siste tiårene preget kirken. Inntil 2012 var Den norske kirke en statskirke. Den er i fortsettelsen til dels innvevd i offentlig forvaltning, og har kommune og stat som finansieringskilder. Som selvstendig folkekirke har den utviklet egne organisatoriske trekk og inntatt en tydeligere plassering i sivilsamfunnet. Utviklingsprosessene har gjort at Den norske kirke fremstår som kompleks og komplisert (Sirris & Askeland, 2021b) og kan kalles en multistandardorganisasjon (Røvik, 1998). Det innebærer at kirken inneholder og består av en rekke ulike former og standarder, men også at kirken håndterer og veksler mellom disse (se kapittel 2). Eksempelvis skal kirken balansere det å være kongresjonal, synodal og episkopal. Dette er prinsipper som betegner henholdsvis menighetens selvstendighet, rådsstrukturen slik den uttrykkes i Kirkemøtet og Kirkerådet, og biskopenes rolle (Askeland, 2021a). At kirken er både demokratisk og profesjonspreget, kan også inneholde spenninger. Antologien representerer ingen ukritisk import, men kontekstualisering. Den vektlegger empiriske studier for å utvikle «dialog mellom det særegne i kirkekonteksten og allmenn forskningslitteratur og teoriutvikling» (Sirris & Askeland, 2021a, s. 14). Antologien har fire hovedbidrag (Sirris & Askeland, 2021a, s. 26) som jeg kort gjengir for å posisjonere herværende bok:

*Kirkelig organisering og ledelse* gir et rammeverk og et helhetsperspektiv på organisering og ledelse i Den norske kirke. Lokale kirkelige ledere som prester, proster og kirkeverger er prioritert fremfor hva og hvem som ledes i et profesjonsperspektiv. Profesjonalisering i kirken omtales som en hovedtrend ved siden av demokratisering og korporativisering (Sirris & Askeland, 2021b, 75). Vel å merke gjelder profesjonaliseringen primært her arbeidsgiverfunksjonen som daglig leder etter innføringen av kirke-loven av 1996, og opprettelsen av KA Arbeidsorganisasjon for kirkelige virksomheter. Fremveksten av menighetsstabene omtales også (2021b, s. 66). Veksten i antall ansatte gir behov for økt organisering og ledelse, men også samhandling. Selv om boken beskriver hvordan utviklingen i

Den norske kirke har gitt mer interaksjon og samhandling mellom nivåer og aktører, utfoldes ikke dette perspektivet. Det er derfor behov for en bok som utdyper hva og hvem som organiseres og ledes, altså profesjonene.

*Kirkelig organisering og ledelse* tar dessuten utgangspunkt i at ledelse er en organisatorisk forankret funksjon fremfor individuelt lederskap. Ved å knytte ledelse så tett mot organisatoriske posisjoner med arbeidsgiveransvar, faller profesjonenes tradisjonelle fagledelse utenfor horisonten. I antologien er ikke profesjonene utfoldet som sådan, selv om presteprofesjonen er tydelig både som de som blir ledet og som ledere. Mens antologien legger vekt på organisering som institusjonelt rammeverk, ser denne boken på profesjon som uttrykk for organisering og implikasjoner for ledelse.

Det tredje anliggendet er en historisk interesse for utviklingstrekk hvor bakgrunnen til dagens kirkeorganisasjon forklares. Denne boken prioriterer derimot samtidsfenomener og perspektiver på profesjonene fremfor historiske utviklingstrekk. Jeg vektlegger også dimensjoner ved de kirkelige profesjonene og implikasjoner for ledelse.

Som et fjerde punkt gir boken innsikt i allmenne og kontekstuelle trekk ved kirkelig organisering og ledelse. Mitt prosjekt er parallelt, men retter i stedet søkelyset mot allmenne og kontekstuelle trekk ved kirkelige profesjoner. Jeg har også en ambisjon om å bruke et teoretisk begrepsapparat fra ledelses- og organisasjonsfagene i dialog med kirkekonteksten, men trekker i langt sterkere grad veksler på profesjonsteoretiske begreper.

*Kirkelig organisering og ledelse* utgjør dermed en viktig del av bakgrunnen for herværende bok. I likhet med antologien, tar denne boken for seg kirkekonteksten som empirisk felt. En viktig fellesnevner mellom alle tre utgivelsene denne boken bygger på, er institusjonell teori som jeg utdyper i kapittel 4. En foreløpig definisjon er at *institusjon* forstås som vedvarende mønstre av atferd. I min studie er de to sentrale institusjonene profesjon og ledelse. Disse er blitt institusjonalisert, de har etablert seg i former som er krevende å endre. De er innarbeidet. Jeg studerer møtet mellom profesjon og ledelse som *institusjonelle logikker* (Thornton et al., 2012). Logikk er mer enn å en måte å tenke på. Det innbefatter også praksiser og identiteter. Logikker kan forstås som et sett med spilleregler i en gitt kontekst. Logikker avgjør hvilke temaer og problemer

som er viktige, og hvilke svar og løsninger som gis. De gir retningslinjer for handling og hjelper i meningsdanning (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804). I organisasjoner omformer og endrer individer institusjoner som profesjon og ledelse. Dette kan studeres som institusjonelt arbeid. Organisasjonsforskerne Thomas Lawrence og Roy Suddaby (2006, s. 215) definerer det som aktørers intensjonelle handlinger som har som mål å skape, bevare eller endre institusjoner.

## Profesjonslogikk og styringslogikk

Det tredje grunnlaget for denne boken er doktoravhandlingen min, *Managers negotiating identities. Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations* (Sirris, 2019b). Her studerte jeg virksomheter som tradisjonelt har vært bemannet og ledet av profesjonsutøvere, mellomledere i et sykehus og proster i Den norske kirke. Sentrale begreper er profesjonsutøvers og ledes identiteter og roller, profesjonslogikk og styringslogikk. Tematikken er direkte relevant for fokuset i denne boken, og beskrives derfor noe mer inngående enn de to foregående bøkene av Døving et al. (2016) og Sirris og Askeland (2021).

Doktoravhandlingen tok utgangspunkt i ledes daglige arbeid og erfaringer. Profesjonsutøvere har vært i opposisjon til andre måter å kontrollere og styre arbeid på. Innenfor profesjonen har man i høy grad praktisert fagledelse. Lederposisjoner eller -funksjoner avledes av kollegiet i den forstand at lederen er fremst blant likemenn. Det er en forutsetning at lederen har høy faglig kompetanse og tilhører samme profesjon. Her kombineres gjerne ledelse med å fortsette med faglig arbeid. I monoprosjonelle kontekster er dette mulig, men hva når det blir flere profesjoner i samme organisasjon? Alle kan ikke ledes av en av sine egne. Problemstillingen var: I en kontekst av institusjonell endring, hvordan forhandler ledere sin profesjonsidentitet og lederidentitet?

Studien bidro med empiriske beskrivelser av ledere i kontekster kjennetegnet av sameksisterende profesjonslogikk og ledelseslogikk. Den utviklet også et teoretisk rammeverk for hvordan ledere forhandler identiteter. Avhandlingen utfoldet følgende argument: Reformen i

organisasjoner representerer institusjonelle endringer som preger mønsteret av sameksistens mellom en profesjonslogikk og en ledelseslogikk. Spenninger utløser institusjonelt arbeid hvor lederne konstruerer nye konfigurasjoner av profesjonsidentiteter og lederidentiteter. Jeg analyserte hvordan dette skjer i praksis og hvorvidt utfallet av disse forhandlingsprosessene er hybridisering (Noordegraaf, 2015).

Bakgrunnen for det hele er at moderne organisasjoner er blitt mer komplekse. Det skal godt gjøres å arbeide et sted uten å samarbeide med personer som tilhører andre profesjoner. Ledelse, i betydning *management*, er generisk – i prinsippet profesjonsnøytral. Det er andre kompetanser som vektlegges, for eksempel administrativ, relasjonell og strategisk. Forholdet mellom profesjon og ledelse ble aktualisert av *new public management*-reformene (NPM) som ble innført i norsk offentlig sektor fra 1980-tallet. *New public management*-reformer forsøkte å øke effektivitet ved å styrke lederes styring over profesjonelt arbeid (Lægred & Christensen, 2011). Managerialisme eller *management* er også en egen logikk. Effektivitet og hierarki vektlegges gjennom linjeledelse, og indikatorer er budsjetter og kontroll gjennom styring. Det har blitt mer planlegging og rapportering. NPM hviler på økonomisk effektivitet, og enhetlig ledelse, linjeorganisering hvor lederen i en organisatorisk enhet gis totalansvar. *Management* assosieres med planlegging gjennom målstyring og tilhørende rapportering. *Management* ble innført gjennom reformbølgen NPM, som hentet modeller og ideer fra privat sektor og importerte til offentlig og ideell sektor. Dette utfordret fagledelse, som ble holdt for å favorisere egen profesjon, ha lite strategi og mangle en helhetlig forståelse for organisasjonen.

Jeg valgte å studere en særskilt type ledere som kombinerer og balanserer profesjon og ledelse. Jeg antok at det er dilemmaer i dette møtet – for eksempel som å prioritere administrasjon fremfor profesjonsfaglige oppgaver. Videre var det grunn til å regne med dilemmaer gjennom tillit til profesjonene kontra det å utøve kontroll og ettersyn. Noen organisasjoner velger å løse slike spenninger ved å plassere profesjonsutøvere i lederposisjoner. Er man selv profesjonsutøver og leder fagfeller, kalles man hybrid profesjonell leder. En hybrid betegner en ny kombinasjon av to elementer man vanligvis finner atskilt. Utfallet er noe innovativt nytt.

Slike hybrider er «tospråklige» og forventes å bygge broer mellom begge sfærer; profesjon og ledelse. Dette kan for eksempel være en lærer som arbeider som rektor ved en barneskole, eller en sykepleier som leder en sykehusavdeling. Lederstillingene er da avhengige av lederens egen profesjonsbakgrunn. Det finnes også ledere som er profesjonsnøytrale, eksempelvis en psykolog som leder en menighetsstab eller en økonom som leder sosialt arbeid.

Videre analyserte jeg i avhandlingen hvordan ledere fortolker og håndterer logikker gjennom identitet. Som hybridledere vet vi at de gjør det per definisjon, men mindre om hvordan det foregår. Jeg påviste både at det er et pågående identitetsarbeid, og hvordan dette manifesterer seg. Avhandlingen bidro med ny kunnskap om hvordan konstellasjoner av logikker utspiller seg på mikronivået. Den søkte også å sammenholde ulike nivåer, samfunn, organisasjoner og individer i god institusjonell tradisjon. Jeg utforsket hvordan hybridledere blir mer ledere og mindre profesjonsutøvere. Studien har også praktiske implikasjoner, og begynner og slutter med den empiriske lederhverdagen. Den gir ny terminologi og innsikt i spørsmålet: Hvor nære og kjente skal ledere være med fag og kjernevirksomhet?

Spørsmålet er vesentlig, men ikke fullt ut besvart en gang for alle. Det angår både lederne selv, men også profesjonsutøverne. Hvordan forholdet mellom fag og ledelse arrangeres, er en viktig vurdering for organisasjoner. Denne boken utdyper denne problemstillingen og bidrar med et tydeligere profesjonsfokus enn doktorgradsavhandlingens vektlegging av proster som fagledere og arbeidsgiverrepresentanter. Videre har denne boken ikke en monoprosesjonell innretning, men inkluderer, som nevnt, alle de fire kirkelige profesjonene.

## **Bokens struktur og innhold**

Forskningsoversikten viser at fenomenene profesjon, ledelse, organisering og Den norske kirke er behandlet hver for seg eller i ulike kombinasjoner. Ingen har imidlertid undersøkt fenomenene samlet på en systematisk måte. Denne boken har som intensjon å gi et samlet og helhetlig perspektiv som integrerer alle sidene. Underveis i litteraturgjennomgangen har jeg også stilt flere spørsmål som drøftes i kapitlene, for eksempel: Hva

kjennetegner kirkelige profesjoner? Hvilken kompetanse behøves for å lede dem? Hvordan forholder profesjonenes autonomi seg til ledelse? Disse operasjonaliserer hovedproblemstillingen, som besvares delvis gjennom kapitlene og fullstendig i bokens avslutningskapittel: *Hva særpreger profesjoner i Den norske kirke, og hvordan kan kirkelige profesjoner best ledes?*

Boken består av to deler som innrammes av dette introduksjonskapitlet og konklusjonskapitlet. Den første delen (kapittel 2–6) vier først oppmerksomhet til bokens kunnskapsteoretiske fundament, profesjonsstudier og organisasjonsfag. Dernest vektlegges perspektiver på profesjon og interaksjonen mellom profesjoner. Bokens andre del (kapittel 7–10) har et tydeligere søkelys på ledelse av profesjoner.

Med en intensjon om å være praksisnær, tematiserer kapittel 2 kirken som kontekst. Jeg beskriver kirkens organisasjon og kirkelige særtrekk ved å ta utgangspunkt i to aktuelle utfordringer som synliggjør kirken som arbeidsplass, nemlig kirkestreiken og rekruttering til kirkelige yrker. Disse illustrerer hvordan profesjonene er i utvikling. Begge temaene gir innsikt i hvilke arbeidsvilkår de som jobber i kirken kan forvente. Jeg presenterer så noen sentrale funn om hva vi vet om kirken som arbeidsorganisasjon. Deretter følger en kontekstuell tilnærming til kirkelige profesjoner gjennom å utdype begrepene kirkefag, tjenestemønster og vigsling. Disse er særegne for konteksten og teologisk ladet. Gitt denne bokens faglige innretning mot profesjonsstudier og organisasjons- og ledelsesfag, avgrenser jeg meg mot å gå i dybden på tjeneste- og embetsteologi.

I kapittel 3 beskriver jeg bokens teoretiske hovedperspektiv. Her utdyper jeg allmenn profesjonsteori og profesjons sosiologi anvendt i sammenheng med Den norske kirke. Sentrale nøkkelord er verdigrunnlag, autonomi og profesjonsidentitet. Jeg gir også et historisk riss av fremveksten av kompetanse og spesialiseringer på soknenivået i kirken. Prestene er ikke lenger eneste fulltidsansatte, men samarbeider i en stab som omfatter flere profesjoner. Kirkemusikernes vei fra «spillemann til kantor» brukes som eksempel på profesjonalisering, og tilsvarende for de tre øvrige profesjonene. Kapitlet drøfter hvordan profesjonsbegrepet er fruktbart i kirkekonteksten.

Kapittel 4 bidrar også til bokens teoretiske fundament. Her utvides synsfeltet når jeg posisjonerer kirkelige profesjoner i forhold til styring og nettverk. I dette kapitlet gir jeg et institusjonelt perspektiv på profesjonene. Et hovedtema er å forstå kompleksiteten profesjonene befinner seg i ved å drøfte begrepene profesjonslogikk, styringslogikk og nettverkslogikk. Kapitlet viser at det er mange interesser og aktører i kirkekonteksten, og at profesjonene inngår i en rekke roller og relasjoner. Profesjonelt arbeid utøves på ulike arenaer.

Samarbeid og tverrfaglighet tematiseres i kapittel 5 gjennom et profesjonsperspektiv på menigheten. Kapitlet tar utgangspunkt i at kirken har utviklet organisatoriske trekk og er en arbeidsplass. I tillegg samhandler profesjonsutøverne med frivillige og de demokratisk valgte rådene. Økende faglige spesialiseringer krever presise begreper som beskriver ulike former for samarbeid. Jeg drøfter menigheten som en flerprofesjonell arbeidsplass med ulike former for samarbeid. Kapitlet munner ut i implikasjoner for kirkeledere som kan bidra til å tilrettelegge for interprofesjonelt arbeid.

For å forstå og analysere profesjonene i kirken, er det ikke nok å se på oppgaveløsning. Det handler også om synet på arbeidet som et kall. Dette tematiseres i kapittel 6. Å arbeide i kirken beskrives som noe mer enn en betalt jobb. Kirkeansatte er dedikerte og har en sterk identifikasjon med kirken. Kall er et gammelt begrep som har fått en renessanse i moderne organisasjoner. Arbeidet blir ansett som et sted for meningsdanning og for å realisere sin tro og sitt autentiske selv. Kapitlet drøfter kallsbegrepet og relaterer det til kunnskapsarbeidere og profesjonene. Jeg presenterer empiriske studier om kall i Den norske kirke og diskuterer disse studiene i lys av allmenn ledelseslitteratur.

Del 2 av boken har et tydeligere ledelsesaspekt. I Den norske kirke er profesjonenes tradisjonelle fagledelse sammenlignet med *management* (Sirris, 2018a). Dette tematiseres særlig i kapittel 7 om presters ledelsesidealer. Jeg tar opp en sentral utvikling i Den norske kirke; innføringen av en styringslogikk som møter en profesjonslogikk. Denne siste kan forstås som en embetsmannslogikk som prester tok med fra statlig prestetjeneste med selvstendige embeter. Prestene hadde et stort rom for faglig skjønn og klare forpliktelser. Jeg drøfter utvalgte empiriske studier

som har identifisert ulike ledelsesidealer som springer ut av styrings- og profesjonslogikkene. Et tema er hvordan en styringslogikk og en profesjonslogikk hybridiseres i ledelsesidealer for prester i Den norske kirke. Pastoral ledelse er et eksempel på kirkelig ledelsesideal som er utviklet basert på profesjon og kollegial ledelse. *Management* har til forskjell blitt implementert gjennom nylige reformer og kjennetegnes av en styringslogikk. Jeg illustrerer møtet mellom de to logikkene med prostereformen (2004) og arbeidstidsavtalen for prester (2016) som etter min vurdering representerer en deprofesjonalisering.

Profesjon dreier seg også om kontroll over arbeid. Makt er derfor et fenomen som henger tett sammen med profesjonene. I kapittel 8 diskuterer jeg konseptualiseringer av makt og autoritetstyper i kirkekonteksten. Reformen har destabilisert tradisjonelle autoritetsmønstre. Jeg viser hvordan profesjoner, ledere og organisasjoner både er subjekt og objekt for makt. Dette er særlig tydelig i diskursen som viser overgangen fra *responsibility* til *accountability*. Jeg argumenterer for at autoritet, som situert, blir forhandlet. Jeg illustrerer dette med å bruke en case av hybride profesjonelle ledere. Økt ledelse er basert på legal-rasjonell og normativ autoritet som tilrettelegger for identitetsregulering og innsidekontroll, ikke minst i religiøse organisasjoner. Hybride profesjonelle ledere kan trekke veksler på ulike autoritetsformer, men er bundet av sitt organisatoriske mandat.

Når mennesker møtes, oppstår utveksling av innovative ideer. Det gjelder ikke minst når frivillige i nettverk møter profesjonsutøvere, kollegium. Dette tas opp i kapittel 9 om ledelse av innovasjonsarbeid i menigheten. Innovasjon er blitt et populært ord i moderne organisasjoner og brukes også i Den norske kirke. Jeg drøfter innovasjonsbegrepet i relasjon til endringskapasitet i kirkekonteksten, sammen med andre endringsbegreper. Jeg argumenterer for at innovasjon er en dynamisk og interaktiv tilnæringsmåte for å utvikle menigheter. Kapitlet beskriver innovasjon som et prosessuelt arbeid særpreget av å være fornyende, involverende, praksisorientert og kontinuerlig. Videre påpeker jeg hvordan ledere er ansvarlige for å tilrettelegge og sikre innovasjonsarbeid ved å etablere strukturer og en støttende kultur.



I kapittel 10 redegjør jeg for en sentral dimensjon ved profesjoner og Den norske kirke, nemlig verdier. Jeg drøfter også verdibevisthet og verdibasert ledelse som antas å være særlig hensiktsmessig i møte med profesjoner. Jeg kontekstualiserer disse begrepene ved å knytte dem til de kirkelige profesjonene. Gjennom å presentere nyere forskning om hvordan kirkeansatte ønsker å ledes, får profesjonsutøverne selv komme til orde.

Avslutningsvis gir kapittel 11 en sammenfattende drøfting av de viktigste innsiktene i boken. I konklusjonskapitlet påpekes praktiske implikasjoner både for kirkens ansatte og ledere med tanke på utforming av ledelsesmønstre og organisering av profesjonene.