

KAPITTEL 8

Makt og autoritet i kirkens profesjoner, ledelse og organisering

Makt er en dimensjon som uvegerlig er innbakt både i profesjoner og i ledelse (Molander & Terum, 2008b). Både profesjonsutøvere og ledere har og utøver makt. Maktforhold og autoritetsmønstre er endret i Den norske kirke gjennom reformer som siden 1990-tallet har formalisert og styrket ledelsesnivået i en profesjonspreget organisasjon (Askeland & Schmidt, 2016). Utviklingen i retning sterkere ledelse og samtidig en deprofesjonalisering begrunnes i større muligheter for beslutninger og myndighetsutøvelse, forebygge trakassering og uverdige arbeidsforhold og bidra til økt likestilling og omsorg for ansatte. Ledelse skjer ikke i et tomrom, men berører profesjonenes arbeidsfelt. Styring og ledelse forutsetter makt, men kan også misbrukes. Etisk bevissthet og presist språk behøves for å kunne identifisere, analysere og kritisere maktforhold. Dette kapitlet gir en oversikt over sentrale teoretiske perspektiver på makt og autoritet som drøftes med utgangspunkt i kirkelige profesjoner.

Ved å tematisere makt som et mangfoldig begrep i kirkekonteksten, ser jeg i dette kapitlet nærmere på hvilke autoritetstyper som forhandles i kirkelige profesjoner, ledelse og organisering. Først plasserer jeg maktbegrepet i relasjon til organisasjoner, ledelse og profesjoner. Organisering i seg selv innebærer og uttrykker makt. Ledelse og profesjoner har supplerende eller konkurrerende maktbaser. Dernest plasserer jeg temaet i en aktuell prosess, nemlig utviklingen av hybridiserte roller og identiteter (Sirris & Askeland, 2021d). Profesjonslandskapet har endret seg i kirken, og hybridledere, for eksempel en prost som er både prest og leder, fremstår som et kompromiss mellom ledelse og profesjon. Videre bruker jeg en case som illustrerer hvordan autoritet forhandles lokalt og må studeres i kontekst.

Makt i profesjon og ledelse

Hva menes med makt? Max Webers (1971, s. 10) definisjon er mye sitert: «Makt er evnen til, innenfor en sosial relasjon, å få igjennom ens egen vilje, også tross motstand, uansett hvilket grunnlag denne evnen hviler på.» Videre gjør Weber et nyttig skille mellom makt og autoritet. Det første er rå makt eller tvangsmakt, den sterkeste rett eller «jungelens lov». I motsetning står autoritet, som betyr legitim makt. Autoritet er ikke å kommandere og gi ordre, men baseres på vilje til å adlyde og frivillig tilslutning. Mens makt kan påtvinges og være ulovlig, er autoritet lovlig og rett bruk av makt. Sørhaug (1996) sier treffende at ledelse er grenseregulering som handler om å begrense volden, altså rå makt, i organisasjoner. Kort sagt er makt noe man har over andre, mens autoritet fås fra andre. Jeg kommer tilbake til ulike autoritetsformer og maktbaser. Først vil jeg gi et illustrerende eksempel fra profesjonsetikken om maktforhandlinger i møtet mellom profesjon og ledelse.

I artikkelen «Thinking Like an Engineer» beskriver den amerikanske filosofen Michael Davis (1991) hvordan profesjonsetikk er en buffer mot press fra ledere og organisasjoner. Davis' utgangspunkt er romfergen *Challenger* tiende oppskyting. Den eksploderte 73 sekunder etter takeoff. Alle om bord døde. En gummipakning som skulle forhindre lekkasje av glovarme gasser i startfasen, var ikke elastisk nok på grunn av kulde. Utstrømmende gasser gjorde at drivstoffet ble antent og *Challenger* eksploderte. Davis beskriver hvordan sjefsingeniøren hadde vært i sterk tvil om sikkerheten rundt gummipakningene. Burde romferjen sendes opp? For ingeniører er sikkerhet en ufravikelig verdi. Han anbefalte derfor sin overordnede å utsette oppskytingen. Men NASA var under politisk press fra kongressen. Forsinkelser i romprogrammet måtte unngås, og arbeidsgiver presset ingeniøren som nølte med å gi grønt lys for oppskyting. De avgjørende ordene som gjorde at ingeniøren til slutt endret mening, var: «Ta av deg ingeniørhatten og ta på deg lederhatten!» (Davis, 1991, s. 152). Det var en oppfordring til sjefsingeniøren om å være *mer sjef og mindre ingeniør* ved å forsterke lederrollen og nedtone profesjonsrollen. Underforstått har ledelse og profesjon ulike perspektiver og forståelser, prioriteringer og handlinger. Profesjon og ledelse er to ulike logikker (Freidson, 2001).

Men hendelsen illustrerer også maktbalansen mellom profesjon og ledelse. I Davis' eksempel innebar det å være leder altså å ta en beslutning ut over rent faglige vurderinger. Lederen påvirker hvem den andre skulle være eller hva han skulle gjøre ved å forsterke eller appellere til en av de identiteter man har; sjef eller ingeniør. Fortellingen skildrer et stykke identitetsregulering som makt utøvd på personnivå, mellom sjefsingeniøren og hans overordnede. Det antyder også noe om forholdet mellom ledelse og profesjon. I tillegg aner vi et større maktspill med politiske interesser utenfor NASA-kontorene, siden makt også har et samfunnsperspektiv. Lederen forsterket sin maktbase ved å henvise til interessenter utenfor organisasjonen. Makt inngår i et nettverk av relasjoner som utspilles ulikt fra situasjon til situasjon. Makt er dynamisk og vekslende betinget av sin kontekst, fremfor noe entydig og definert. Derfor er makt ikke noe lineært, i form av et årsak-virkningsforhold, men atskillig mer komplekst.

Hensikten med innblikket bak kulissene for *Challenger*-ulykken, er ikke å erklære stillingen 1–0 mellom profesjon og ledelse. Ledelse er ingen motsetning til sikkerhet. Helse-, miljø- og sikkerhet er jo et definert lederansvar. Men en konstruktiv dialog uteble mellom leder og medarbeider forut for *Challenger*-ulykken. Det fikk kritiske følger at ledelse og profesjon ikke snakket sammen. I tilfellet *Challenger* ble utfallet dramatisk. I hverdagen til profesjonene bærer det sjelden så galt av sted. Profesjonene ivaretar et samfunnsoppdrag (Abbott, 1988), og det er derfor viktig at maktforhold settes under lupen i enhver profesjonspreget virksomhet.

Makt hos aktører og i strukturer

Det er mange maktbegreper i ledelses- og organisasjonsfaget – autoritet, myndighet, administrasjon, kontroll, tilsyn, innflytelse og påvirkning med flere (Yukl, 2013). Disse er kategorisert i ulike maktteorier. Jeg avgrenser meg til en grovsortering av to perspektiver; aktørmakt og strukturmakt.

Aktørmakt og autoritet

Aktørmakt vektlegger at makt er noe aktører, altså personer, grupper eller organisasjoner, utøver bevisst over andre. Weber (1971) nyanserte

autoritet i tre hovedtyper som forstås best når de sammenlignes og kontrasteres. Den første formen, tradisjonell autoritet, beror på suksessjon, presedens og historisk overlevering. Et argument er at «det har alltid vært slik». Tradisjoner, som Weber kaller «den evige fortids autoritet», er i en videre forstand internaliserte verdier og holdninger som bygger på akkumulert erfaring. Teologen Inge Lønning er kjent for sin aforisme: «Det er ingen makt som er sterkere enn vanens makt.» Kontinuitet er det bærende prinsippet og kan forbindes med konger eller geistlige, stamtavle eller tradisjoner. Eksempelvis har posisjoner gått i arv fra far til sønn eller blitt holdt innenfor dynastier, noe som viser at tradisjoner kan være hierarkiske. Prestetjenesten forlenes med historiens tyngde og en to tusenårig overlevering.

Webers (1971) andre autoritetsform, den karismatiske, er basert på personlighetstrekk som evner å inspirere og få folk med seg i øyeblikket. Politikere, idoler og personer som vekker popularitet og iscenesetter seg selv, er gode eksempler. Karisma tilskrives personer som representerer noe utenom det vanlige, som ekstraordinære karaktertrekk, prestasjoner eller kompetanser. Weber hevder at karisma er fremmed for alle regler, utgjør et brudd og noe urutinisert som ikke helt lar seg forklare. Det gjør karisma antiautoritært idet den bygger på andres attribusjon gjennom tilslutning, tro og endringsvilje. *Karisma* betyr nådegave og henspiller på lederens særlige begavelse. Karismatiske ledere skiller seg ut som unike og representerer gjerne en type annerledeshet gjennom sine visjoner (Sørhaug, 2006, s. 260). Religionssosiologen Jackson Carroll (1991, s. 42) påpeker hvordan karisma har religiøse konnotasjoner og beskriver samfunnets oppfatning av det hellige:

For Weber var karisma en manifestasjon av det som et samfunn eller en gruppe vurderer som hellig og dermed som den ultimate kilden til autoritet. Karisma, makten av det hellige, enten det er definert som Jahve, Ordet, Allah, nazistenes «blod og jord» eller den amerikanske livsstilen, ligger bak sosiale organisasjoner og konseptualisering av autoritet som deres ultimate basis. [...] Makten som er utøvd legitimt av en med autoritet utledes fra makten i det hellige eller makten som ligger i kjernen av en gruppes overbevisning eller tro.

Webers (1971) tredje autoritetsform, legal-rasjonell autoritet, er sanksjonert gjennom lover og regler og formalisert gjennom konsensus. Den

legal-rasjonelle makten er dermed helt sentral i organisasjoner og blir hovedsaken i dette kapitlet. Som nevnt innledningsvis, kan makt være voldelig, tvingende og illegitim. Derimot er autoritet, i de involvertes vurdering, riktig utøvelse av makt. Legitim eller legal-rasjonell makt er avgjørende i organisasjoner siden den er betrodd personer eller posisjoner. Den kan nyanseres gjennom underkategoriene byråkratisk, basert på formelle ordninger, profesjonell/kunnskap/ekspertise fundert på faglig innsikt, samt demokratisk autoritet med kilde i de velgerne man representerer (Repstad, 1996, s. 45). Historisk ble legal-rasjonell autoritet forbundet med embetet man holdt. Applisert på kirken, har personer posisjoner gjennom lederstillinger og profesjoner hvor disse forventes å utøve legitim makt.

De tre hovedtypene autoritet kan knyttes henholdsvis til tradisjon, person eller posisjon. Som et eksempel fra kirkekonteksten utleder Carroll (1991) fire kilder til pastoral autoritet på grunnlag av Webers autoritetstypologi. Tabell 8.1 viser hvordan ulike autoritetsformer kombineres og forsterker bærerens samlede autoritet.

Tabell 8.1. Pastorale autoritetsformer (Carroll, 1991, s. 57)

| | Offisiell autoritet | Personlig autoritet |
|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| <i>Representasjon av det hellige</i> | Sakramental/prestlig (ordinasjon) | Personlig fromhet |
| <i>Ekspertise</i> | Formell kompetanse (embetseksamen) | Demonstrert kompetanse |

Den offisielle autoriteten har et tradisjonelt og legal-rasjonelt grunnlag, mens den personlige hviler på karisma og dyktighet. Carroll poengterer at vår antiautoritære tid etterspør og stiller krav til de med lederansvar i kirken. Dokumentert kompetanse må også kunne anvendes, slik at det bygges bro mellom teori og praksis. Videre må personlig åndelighet være i samsvar med det som ble uttrykt i vigslingen. Med andre ord er det sammenhengen mellom person og profesjon som gir en autentisitet som er troverdig og tillitvekkende. Det er først da autoritet gis.

Denne weberianske arven i ledelses- og organisasjonsfaget forbinder autoritet med stabilitet (Kahn & Kram, 1994). Forstått som legitim makt, er autoritet hevdet å være grunnlaget til organisasjoner som en enhetlig

kraft (Taylor & Van Every, 2014). Legal-rasjonell autoritet skaper integrasjon, forutsigbarhet og orden. Autoritet oppfattes å være riktig, siden den samsvarer med eksisterende og aksepterte strukturer og kulturer. Autoritet er en form for innflytelse som kjennetegnes av å være i samsvar med etablerte roller og regler, praksiser og tro. Som Carrolls (1991) typologi viser, hviler prestens autoritet både på ordinasjon og på utdannelsen. Denne autoritetsformen er legal i betydning i samsvarende med loven, altså legitimert formelt og eksplisitt. Autoritet henger tett sammen med gitte rettigheter, ofte i sammenheng med å utøve roller, for eksempel å ha en formell lederstilling. Disse rettighetene er legitimerte med konsensusbeslutninger. I arbeidsorganisasjoner vil noen medlemmer nødvendigvis ha roller med autoritet. Autoritet er en legitim base for å utøve makt og påvirke andre. Ifølge den amerikanske sosiologen Richard Sennett (1980) impliserer utøvelsen av autoritet en agent som handler på vegne av et kollektiv. Det innebærer at noen samtykker i å bli ledet, og at miljøet opprettholder denne interaksjonen. Carrolls typologi belyser hvordan presters personlige fromhet og demonstrerte kompetanse bygger opp under deres karismatiske autoritet. Denne forståelsen betyr at autoritet utfoldes i praksiser. Ikke alle organisasjoner er byråkratier i den weberianske betydningen. Autoritet er dermed noe som forhandles i det nye arbeidslivet, som er preget av flattere hierarkier med minkende eksplisitt og lineær utøvelse av autoritet (Gee et al., 1996). Det indikerer at tradisjonell, inkludert religiøs, autoritet er svekket i dagens samfunn (Repstad, 2020, s. 143).

Den britiske sosiologen Steven Lukes (1974) gir en annen kategorisering av makt. Han skiller mellom tre former for makt. Først, makt til å ta *beslutninger*. Dette kan være fordeling av ressurser av ulike slag: økonomisk, tidsmessig eller symbolsk. Det ligner Webers legal-rasjonelle autoritet og henger sammen med hvem har myndighet over hva i organisasjonsstrukturen, og lar seg besvare gjennom spørsmål som: «Hvem deltar i beslutningsprosesser?» «Hvem vinner beslutningene?» Lukes påpeker dernest makt som *ikke-beslutning*, hvor man blokkerer for at en sak kommer opp til vedtak. Dette er en slags definisjonsmakt eller dagsordensmakt om hva som er akseptert å snakke om. Her kan man spørre maktkritiske spørsmål, som: «Hvem kontrollerer beslutningsprosessene?»

«Hvilke saker tas det ikke beslutning om?» «Hvem tjener på at saker ikke tas opp?» For det tredje påvirker ideologisk makt ifølge Lukes (1974) mennesker på det indre planet. Her inngår også *empowerment*, å myndiggjøre andre. Eksempelvis kan makt utøves ved å myndiggjøre andre til å foreta egne valg; *power to*. Dessuten kan man sammen med andre sette ord på, analysere og gi retning i fellesskap; *power with* (Kearsley, 2008). Denne distinksjonen er drøftet i en artikkel om makt og diakoni (Askeland & Kleiven, 2016) som tar til orde for en maktkritisk og normativ *empowerment* i kirkelig lederskap. Men ideologisk makt, inkludert *empowerment*, kan innebære manipulasjon. Ideologisk makt er forbundet med normativ kontroll; hvordan medlemmer skal tenke om seg selv og sitt arbeid (Barley & Kunda, 1992). Denne makttypen vektlegger meningsdannelse, og involverer spørsmål som: «Hvem formulerer fellesskapets virkelighetsoppfatning og verdier?» «Hvem skaper oppslutning rundt felles situasjonsforståelse og mål?»

Autoritetsmønstre i menigheter er i liten grad studert i Norge. Et unntak er diakoniprofessor Tormod Kleivens (2019) casestudie i to menigheter om kjennetegn ved utøvelsen av legitim og legitimert maktutøvelse i stab og råd. Kleiven studerte fenomenet i stabsmøter og menighetsrådsmøter ved å legge vekt på grad av muntlig interaksjon med andre deltakere, forvaltning av formelle og uformelle roller, andres responser på utspill samt personlige egenskaper og kompetanse. Han påviser at alle deltakerne har mulighet til å utøve autoritet, noe særlig de med formelle lederroller gjorde; sokneprest, daglig leder og menighetsrådsleder. Likevel er utøvelse av autoritet tillitsavhengig. Det forventes

at man har noe å komme med som tjener formål og fellesskap [...]. Legitim autoritet gir stor makt til å gi eller begrense andres rom til å utøve autoritet, men vil dermed sannsynligvis redusere tilliten og i neste omgang autoritetspotensialet til vedkommende. (Kleiven, 2019, s. 17)

Menighetsrådet som styringsorgan er studert under overskriften «stort ansvar, liten myndighet» (Sirris, 2021b) (se kapittel 4). Mens menighetsrådene formelt har en betydelig autoritet, begrenses handlingsrommet deres blant annet av profesjonene som er der i det daglige og i høy grad kontrollerer eget arbeid.

Strukturmakt og autoritet

Men makt er ikke bare knyttet til personer eller posisjoner. Makt blir institusjonalisert ved å knyttes til forutsigbare ordninger og former. Den andre makt-tradisjonen er mer aktørløs og knyttes til strukturer. Makten sitter i veggene. Makt er ikke bare noe andre har, og som man blir utsatt for. Man deltar selv i et maktspill og gir delvis avkall på egen råderett. Sennett (1980) knytter autoritet til et miljø som opprettholder samhandling gjennom spilleregler. I flate hierarkier blir autoritet et forhandlingstema. Det holder ikke at en person er *in authority*, man må også være *an authority*. Med andre ord må autoritet anerkjennes. Når autoriteten trues, oppgraderes og forsterkes den. Det betyr at makt ikke bare er posisjonsmakt eller personmakt, men noe flytende som blir forhandlet mellom mennesker der og da. Maktformer handler grunnleggende om å kontrollere noe andre er interessert i. Det angår både fysisk og psykisk ubehag og ressurser på ulike måter, eller definisjonsmakt og spilleregler.

Både religiøse og andre trosbaserte organisasjoner er normative og bruker symbolske kontrollmidler, ifølge den amerikanske sosiologen Amitai Etzioni (1975). Mennesker slutter seg til bestemte verdier og tro ut fra en normativ overbevisning. De nordiske folkekirkene har hatt en overlappende autoritet mellom stat og kirke. Det er altså sammenfall mellom religion og organisasjon (Sirris et al., 2021c). Dette utgjør grunnlaget for religionssosiologen Mark Chaves (1993, s. 148), som skriver: «Hjertet i religiøse organisasjoner er ikke religion, men religiøs autoritet.» Det samsvarer med Carrolls (1991) understreking av hvordan kirkelige og klerikale autoritetsmønstre er i bevegelse.

I Norge de siste tiårene har kirkereformer brakt med seg managerialisme som ledelsesideal (Byrkjeflot, 1997; Døving et al., 2016). Importretningen til styringslogikk har gått fra privat via offentlig sektor til Den norske kirke. Styrket ledelse og arbeidsgiveransvar styrker rettigheter og ansvar for både ledere og ansatte (Sirris, 2019c). Kirkeansatte har religiøse, profesjonelle og yrkesmessige verdier. Arbeidsstedet blir et hybridisert møtested for disse verdiene som er mer eller mindre utfordret. «Organisasjonsgjøring» av kirken kan lede til intern sekularisering siden ledelsesstrukturen reduserer religiøs autoritet og utvikler seg som en samfunnsorganisasjon som søker etter ikke-religiøse maler og

strukturer (Chaves, 1993). Dette kan indikere at religiøse organisasjoner sekulariseres innenfra, noe som markeres med utviklingen av at religiøs autoritet blir mindre viktig. Forskning viser at kirkeledere er urolige over hvordan de kan integrere en styringslogikk og nye autoritetsmønstre (Sirris, 2018a, 2019c).

I normative organisasjoner, som kirken, kan ansatte kontrolleres gjennom sin dedikasjon. Denne innflytelsen er en mykere maktform. Den ligner filosofen Michel Foucaults (1988) selvteknologi hvor personer bekrefter og transformerer seg selv ut fra andres forventninger. Når det skjer innside-påvirkning, er det mindre behov for ordrer. Man kan jo påvirke gjennom verdier og overbevisninger som den andre allerede har. Foucault (1999, s. 104) skriver:

Makten er overalt. Det skyldes ikke at den omfatter alt, det skyldes at den kommer alle steder fra [...] Makten er ikke en institusjon, og den er ikke struktur, den er ikke en bestemt styrke som bestemte personer skulle være utstyrt med: Den er navnet man setter på en kompleks strategisk situasjon i et gitt samfunn.

Makt inngår ifølge Foucault (1999) i ethvert samspill, og maktutøvelse er ikke et valg. Det avgjørende er hvordan makt brukes, siden det inngår i mellommenneskelig dynamikk og i strukturer. Maktutøvelsen bør sees i et kritisk lys for å se hvordan den virker og for hvem.

Repstad (2020) gir noen eksempler på makt, kjønn og kirke i en intervjustudie av 17 kvinnelige kirkeledere i Norge fra 1996. Lederne opplevde forskjell i hvilke typer saker mannlige og kvinnelige medlemmer i råd og utvalg frontet. Kvinnene var opptatt av lokale saker for barn og oppvekst, mens menn tok forvaltningssaker. Kvinnene måtte selv initiere at likestillingssaker kom på dagsorden:

Et mindretall pekte likevel på at de hadde opplevd hersketeknikker som å bli usynliggjort og avbrutt av menn. En annen variant var når menn stadig refererte til og bekreftet hva andre menn nettopp hadde sagt, mens de sjelden kommenterte kvinners innlegg. Flere pekte på at en viss paternalistisk velvilje fra eldre menn kunne være vanskelig å håndtere, selv om noen av dem valgte å ta det med godt humør. «De klapper deg på skulderen og etablerer ganske subtile maktrelasjoner», sa en. Så var det noen som påpekte at sentrale mannlige ledere ofte søkte tett sammen i pausene og ved måltidene. (Repstad, 2020, s. 105–106)

Ulike typer makt og autoritetsformer opptrer gjerne samtidig. Som sitatet viser kan de fremmes gjennom handling, men ofte uttrykkes makt

gjennom diskurser. I denne sammenhengen betegner det måter man snakker om profesjon eller ledelse i organisasjoner.

Makt i profesjonsorganisasjoner

Organisasjoner er systemer for samhandling og måloppnåelse. Om Webers autoritetsformer kan man si: Så blir de stående disse tre, men størst blant dem er legal-rasjonell makt. Den er en nøkkel i organisasjoner, ledelse og profesjoner. Den forbindes med stabilitet som en enhetlig kraft som skaper integrasjon, forutsigbarhet og orden. Ofte knyttes den til roller, som formell leder og arbeidstaker som er nøye regulert i dagens arbeidsliv. Makt er noe man har i relasjon til andre, og elementer av makt inngår i alle relasjoner. Makt er en forutsetning for virksomheten i en organisasjon og organisasjonsstrukturer gjenspeiler formelle maktstrukturer.

Ledelse og makt

Å lede er å påvirke, og ledelse er å utøve makt. Den amerikanske ledelsesforskeren Gary Yukl (2013, s. 18) skriver i boken *Leadership in Organizations*: «Ledelse er en prosess hvor intensjonell innflytelse blir utøvd over mennesker for å veilede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon.» Ledelse er rotfestet i autoritet og en legitim rett til å påvirke og bestemme avhenger ikke bare av titler, men i autentisk å oversette formålet ved organisasjonen (Taylor & Van Every, 2014, s. 27). Ledelse er dermed lokalisert i kampen om å finne mening i situasjoner – hvilke og hvem sine ideer som får tilslutning og preger arbeidet. Det ligger mye makt i meningsdanning: «Den viktigste oppgaven i ledelse er ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre.» (Arnulf, 2012, s. 32). Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2019, s. 182) poengterer det samme: «Makt er mest effektiv når den kan forme folks oppfatninger og preferanser [...] og skape en felles oppfatning av situasjonen og hva som er godt og dårlig.» Det betyr at ledelse hviler og trekker vekslers både på legal-rasjonell autoritet og på ideologisk makt. Videre har

ledere ulike maktressurser: Ved tvang eller trusler om tvang innehar lederen fysiske, posisjonsmessige og tallmessige sanksjonsmuligheter som gir grunnlag for å få sin vilje i gjennom. Ved å kontrollere goder som andre har behov for, oppnås innflytelse i samme grad som den andre er forhindret fra tilgang på godene. Mye organisatorisk makt er institusjonalisert, i betydningen at den har faste former eller etablerte mønstre innflytelse i prosedyrer, regelverk og strukturer.

Profesjoner og makt

Beskrivelsene i kapittel 3 av profesjonskjennetegnene, er grunnlaget for å forstå profesjonenes makt. Profesjonskjennetegnene i seg selv uttrykker ulike maktaspekter. Kort gjengitt husker vi at profesjonene utfører eksperttjenester basert på teoretisk kunnskap ervervet gjennom spesialisert utdanning. Det er en kollegial organisasjonsform preget av individuell autonomi. Først er profesjoner politisk konstituerte yrker siden de ivaretar et samfunnsoppdrag. Kontrollen over et virksomhetsområde, kaller Abbott (1988) juridiksjon. Autoritet er delegert gjennom arbeidsoppgaver. Derneft er profesjoner monopolordninger. Det er ekskluderende yrkesgrupper som lukker for andre. For det tredje har profesjonene autonomi i arbeidsutførelsen. Det betyr at de delvis gir sine retningslinjer og faglige standarder. Dessuten skjer også intern kontroll over arbeidet gjennom profesjonelle sammenslutninger, som fagforeninger, samt etiske retningslinjer. Men profesjonenes selvkontroll utelukker ikke en ekstern kontroll som skjer gjennom sertifisering og adgang til oppgavene, samt tilsyn. Men dette byr på utfordringer idet profesjonene i sin praksis yter tjenester i direkte møte med klienter og brukere og løser ulike typer praktiske problemer som fører til endring hos dem. I et mer eller mindre lukket rom, i hvert fall for lederen, anvendes systematisk kunnskap på enkelttilfeller i form av skjønnsutøvelse.

Derfor har det vært et gjentakende tema hvordan organisasjoner, ledere og samfunn kan kontrollere profesjoner. Dette kalles «den demokratiske rettsstatens sorte hull» og «organisasjoners blinde flekk» (Svensson & Karlsson, 2008, s. 24). Fra 1960-tallet ble maktperspektiver sentrale i profesjonsstudier. Fenomenet profesjon ble ansett for å omhandle

yrkesgruppers måter å sikre seg makt og posisjoner. Profesjon og ledelse er to sterke og sameksisterende krefter innad i organisasjoner. Begge har interesser og makt, og er potensielt motstridende. Kan de kombineres?

Organisatorisk profesjonalisme

Ifølge Evetts (2010) har det de siste tiårene vært en overgang fra yrkesbasert til organisatorisk profesjonalisme (se kapittel 3). Det innebærer at profesjonsutøvere blir stadig mer integrert i organisasjonen gjennom styrket lojalitet og identifikasjon med organisasjonens mål og verdier. Utviklingen betyr at profesjon og organisasjon ikke utgjør en dikotomi eller er gjensidig utelukkende. Profesjonsutøvere er blitt mindre orientert mot sine profesjonelle kolleger på tvers av organisasjoner, ifølge Evetts (2010). Overført til kirken, kan vi spørre: Hva er de som jobber som kateket i en menighet, først og fremst? Kateketer, undervisere, trosopp-lærere – eller kirkeansatte? Overgangen fra yrkesbasert til organisatorisk profesjonalisme henger sammen med en annen utvikling: Organisasjoner blir tydeligere, mer profilerte enheter og mer like hverandre (Bromley & Meyer, 2017). Man jobber ikke bare som prest eller som sykepleier, men man jobber i Ris menighet eller på Diakonhjemmet sykehus. Identiteten har sin kilde ikke bare i profesjon, men fra arbeidssted og organisasjon. Dette kan også belyse deprofesjonalisering.

Videre er det slik at profesjonelt arbeid endrer seg også gjennom nye jobbkrav, stillingsbeskrivelser og instruksjoner. Rammebetingelser endres, og nye teknologier former profesjonelt arbeid og jurisdiksjonen profesjoner imellom. Noordegraaf (2015) understreker at når profesjonsutøveres spesialiseringer øker, øker samtidig behovet for koordinering. Viktige stikkord blir samarbeid, oppgaveavklaring, helhet, sammenheng og utvikling av felles verdier og mål. Moderne organisasjoner, inkludert kirken, ivaretar stadig flere funksjoner for store målgrupper (Bromley & Meyer, 2017). Organisasjonene utfordres dermed på sammenheng, interaksjon og fleksibilitet. Det blir flere interessenter som har meninger både om profesjon, ledelse og organisasjoner. Et eldre stereotypisk bilde forbinder profesjoner med altruisme, mens ledere tilpasser seg endrede krav og ikke er særlig opptatt av kvalitetskrav.

Men det er ikke lenger slik at profesjonene alene står for kvalitet, mens lederne understreker effektivitet. I stedet, ifølge Noordegraf (2015), må både ledere og profesjoner samles om *effektiv kvalitet*. Effektiv kvalitet må videre oppfattes som legitim, både innenfor og utenfor organisasjonen. Her ligger forholdene til rette for hybridisering, eller nye kombinasjoner av profesjon og ledelse.

Et maktlandskap i endring

I et maktperspektiv innebærer utviklingen at autoritet har forskjøvet seg fra profesjon til organisasjon. *New public management*-reformene base- res på legal-rasjonell og hierarkisk autoritet (Evetts, 2010; Noordegraaf, 2015). Utviklingen skjer gjennom sterkere styring. Men selv om ramme- betingelser er styrt, kan profesjonsutøvere fortsatt oppleve stor autonomi i sin yrkespraksis (Mastekaasa, 2011). Reformen er basert på intensjoner om endring. NPM styrket ledelseslinjen og desentraliserte ledelse til enhets- nivå med innføring av systemer, standarder og prosedyrer, rapportering, insentiver, retningslinjer og tilsyn. Dermed ansvarliggjøres profesjonene av ledere og styrende organer.

Diskursen som preger både ledere og profesjoner, ifølge de svenske pro- fesjonsforskerne Lennart Svennson og Anette Karlsson (2008), er overgan- gen fra å ta ansvar til å bli stilt til ansvar; fra *responsibility* til *accountability*. *Responsibility* som ansvar fordrer tilsvarevne og aktørskap og baseres mer på en tillitsrelasjon. Profesjonell autonomi ble nytolket som *accountability* med vekt på gjennomsiktighet, evaluering og lederprioriteringer, noe som kan tolkes som en viss mistillit (Numerato et al., 2012). *Accountancy* betyr regnskap, og innebærer en mer nøyaktig redegjørelse for bruk av ressur- ser i form av dokumentasjon. *Accountability* er i høyere grad uttrykk for kontroll, ettersyn, kalkulering og regnskap. Profesjoner må redegjøre for arbeidsgivere og klienter. I menighetene ble både planlegging og rappor- tering sentralt gjennom trosopplæringsreformen. Også i gudstjenestere- formen krever lokal utforming av planer godkjenning av bispedømmet (Schmidt, 2016). Utviklingen er beskrevet som en overgang til nytteetikk, bort fra profesjonenes pliktetikk. *Accountability*-diskursen former både organisatoriske og personlige identiteter. Personer må identifisere seg

og tenke om seg selv på en ny måte, gjennom å bruke nye ord og bilder. Organisatoriske mål overføres til individene.

Makt som identitetsregulering

Det er mange diskurser som former identiteter. Den britiske sosiologen Zygmunt Bauman (1996, s. 25) hevder at identitet ikke lenger er kumulativ gjennom et livsløp: «Tiden er ikke lenger en elv, men en ansamling av dammer og vannpytter.» Vi former identitet med god hjelp av både temporal og geografisk mobilitet, og arbeidssonen og hjemmesonen flyter sammen. Identitet er selvforståelse, mens rolle er knyttet til ytre forventninger og posisjon (Stryker & Burke, 2000, s. 289). Hva menes med hybride roller og identiteter? Dette er en utvikling som har skjedd i flere profesjonelle kontekster når profesjonsutøvere blir ledere. Identitet er altså en viss sammenheng og stabilitet over tid i selvforståelse. Men også at identitet er noe dynamisk som kan utvikles, endres og påvirkes. Hybridisering gjelder også identiteter. Rekruttering og ytre regulering preger ansattes verdier og identiteter (Halford & Leonard, 1999). Ansatte skal formes i tråd med organisasjonens mål og prioriteringer. Internaliseringen finner sted gjennom sosialisering. Men samtidig skal moderne organisasjoner legge til rette for at ansatte blir mer av seg selv gjennom idealisering og selvrealisering. Ansatte skal følge sitt kall og finne arbeidet meningsfullt.

Jeg har allerede påpekt ideologisk makt og normativ kontroll. Dette er en påvirkning eller makt over folks verdier, tro og identiteter. Altså innsiden av mennesker, ikke som ytre regler. Organisasjoner med profesjoner og ledere erfarer en overgang fra strukturer, prosedyrer, mål, rapportering til delt mening, verdier, tro, idealer og symboler. Organisasjonsforskerne Mats Alvesson og Hugh Willmott (2002, s. 625) forstår identitetsregulering som organisatorisk kontroll over ansatte definert som «mer eller mindre tilsiktede effekter av sosial praksis på identitetskonstruksjon». Hensikten er at profesjonsutøvere skal utvikle selvbilder og orienteringer som samsvarer med organisasjonens mål. Når organisasjonen blir en kilde til identifikasjon, preger organisasjonsidentiteten profesjonsutøveres selvforståelse. Dette kanaliseres gjennom diskurser, for eksempel når managerialisme introduseres og legitimeres. Særskilte diskurser er nærværende,

men det er ikke sikkert de fester seg av den grunn. Hybridledere kan *invitere* ansatte til å integrere diskurser i sin selvforståelse, eksempelvis opplevelsen av et større «vi». Men dette vil forbli en invitasjon hvor profesjonsutøvere mer eller mindre kan identifisere seg med diskursen. Ledelse vokser til også å gjelde menneskers indre – håp, frykt, forventninger – mer enn bare ytre atferd. Ledelse er ingen nøytral virksomhet.

Alvesson og Willmott (2002) antyder fire ulike måter for identitetsregulering på ulike sosiale nivåer:

1. *Den ansatte blir definert*, eller implisert, gjennom referanser til andre. Hvis arbeidsgiver formidler sin oppfatning av hva det vil si å være diakon «her hos oss», vil det gjøre noe med diakonen. Man kan integrere eller gå inn i diskursen, eller gjøre motstand.
2. *Handlingsorientering* preges i vokabularet av motiver og verdier, fortellinger, som ansatte kan lage mening av i arbeidet, eksempelvis bruk av kallsbegrepet på arbeidet.
3. *Sosiale relasjoner* handler om tilhørighet og ulikhet – hva er det unike med vår organisasjon, vårt arbeidsfellesskap, dette stedet? Hva skiller oss fra andre?
4. *Setting* angår den større sosiale og organisatoriske kontekst, og spilleregler. Som når prester får høre om Den norske kirkes visjon – «Mer himmel på jord» – må de implisitt ta stilling.

Alvesson og Willmott (2002) påpeker sammenhenger mellom identitetsregulering, identitetsarbeid og selv-identitet. Uansett trigger påvirkning refleksjon om ens egen identitet. I kirkekonteksten er det funnet høy grad av identifikasjon med organisasjonen blant ansatte (Sirris, 2019b). Lederne rapporterte om dedikasjon og en høyere mening i jobben. Organisasjonens oppdrag var *deres* oppdrag. Mye ligger til rette for identitetsregulering – med tilslutning eller motstand som respons.

Prestenes arbeidstidsavtale som case

Arbeidstidsavtalen, som også er omtalt i kapittel 7 (se også Sirris, 2019c), er et illustrerende eksempel på hvordan makt forhandles, og illustrerer

Alvesson og Willmotts (2002) mekanismer for identitetsregulering. Arbeidstidsavtalen for prester ble, som tidligere nevnt, innført i 2016, og regulerte presters arbeidstid til 35,5 timer i uka. 20 prosent arbeidstid ble ubundet, og brukes til faglig utvikling og studier. Det ble utviklet et data-verktøy hvor prester både planlegger arbeidstid og oppgaver i forkant, og rapporterer i etterkant. Det er prosten, prestenes nærmeste overordnende, som følger opp. Arbeidstidsavtalen må sees i sammenheng med organisasjonsutvikling av Den norske kirke. I protestantiske kirkesamfunn har ytre endringer utløst reformer, ifølge Askeland og Schmidt (2016). Indre omorganisering må dessuten sees i sammenheng med prosessen i retning selvstendig folkekirke, utvikling av organisatoriske trekk og demokratisering. Prostereformen i 2004 gjorde prostiet til tjenestedistrikt og skulle i tillegg sikre bedre arbeidsvilkår for prestene samt utjevn arbeidsbelastning. Presten skulle «være mer prest», het det. Profesjonene skulle konsentrere seg om kjernevirksomheten. Arbeidsgiveransvaret ble plassert hos prosten, altså nærmere profesjonsutøverne. Det synes som om reformene skulle tjene profesjonene.

Som tidligere nevnt ble arbeidstidsavtalen fortolket som en administrativ reform, men handlet også om strategi og omsorg for prester. Presteforeningene var aktive talspersoner for avtalen. Det er paradoksalt at profesjonene ønsker mer regulering, for å kunne skille arbeidstid fra fritid. Som flere av prestene sa: «Nå har vi fått det alle andre har.» Her bestod identitetsregulering i en noe fornyet definisjon av hva det vil si å være prest. Den nye prosedyren var dermed et oppdatert uttrykk for presteprofesjonen. For eksempel: I en prestesamling dro en prost historien om utviklingen fra embetsmenn til ansatte. Dette gav oversikt og kunnskap, og plasserte arbeidstidsavtalen i et historisk forløp. Etter ganske prosaisk informasjon om arbeidsrett, avsluttet prosten: «Gå i fred og tjen Herren med glede!» Dette er avslutningsordene i enhver gudstjeneste i Den norske kirke. Ordene ble tatt ut av kontekst, som en talemåte. De legitimerte at møtet om administrative ordninger, er del av prestenes kjernevirksomhet.

Et klassisk maktkritisk spørsmål, er *qui bono* – hvem vinner eller tjener? Det er flere som tjener på arbeidstidsavtalen. *Kirkeorganisasjonen* tjener på større likhet mellom kirkelige ansatte idet prestene fører arbeidstid

som de andre profesjonene. Dette kan forstås som et ledd i å forberede en felles arbeidsgiverlinje. Samtidig medfører ordningen større økonomiske utgifter, som tillegg på høytidsdager, og kvelds- og nattillegg. *Prostene* er tydelige på at de ikke ønsket avtalen. De må administrere mer. De får et konkret og formelt verktøy for å styre prestene. Mer arbeid for prostene, men også styrket kontroll – og makt. Avtalen viser at profesjonen beholder kontroll over sitt domene. Implementeringen forhandles ut fra faglige vurderinger. Prosten som hybridleder lytter til egen profesjon, men utfordrer den også. *Prestene* var bekymret for å få mindre prestearbeid og svekket sentring rundt kjerneoppgavene, mens mye menighetsarbeid måtte nedprioriteres. Profesjonen får mer fritid, noe mer lønn og mer forutsigbarhet. Det fordrer likevel at de må planlegge og rapportere – oppgaver som ikke er særlig populære. Hva med *menighetene* – som da tilsvarer «brukere»? De får mindre prestetid. Men samtidig er det jo andre profesjoner i sving og bidrar til å begrunne behovet for dem. Og på lengre sikt er kanskje dette et viktig virkemiddel for å spare prestene slik at de varer lenge, og at kirken har tilstrekkelig antall prester.

Tilbake til spørsmålet; hvem tjener? Som det fremgår av drøftingen, finnes ingen klare vinnere eller tapere i dette casen. Alle gir og får noe. Det er tankevekkende at profesjonen selv søker mer regulering. Det betyr styrking av legal-rasjonell autoritet. Arbeidstidsavtalen begrunnes i profesjonens interesse, ikke menighetens. Selvsagt var det ulike meninger internt i profesjonen. Noen viste motstand gjennom manglende vilje til å føre timeregnskap, eller gjør det pro forma og fortsetter sin vante praksis. Noen proster er også negative til den nye diskursen. Men selve arbeidstidsavtalen som sådan har legal-rasjonell autoritet. Jeg mener den også er et stykke identitetsregulering. Den medvirker til å skape institusjonell endring av profesjonen. Den kan også endre oppfatning av hva som er i profesjonens egen interesse – kanskje mer enn aktørene er klar over eller ønsker.

Innsikter og implikasjoner

La oss vende tilbake til kapitlets start, eller takeoff. Eksempelet *Challenger* utfordrer organisasjoner og deres praksiser (Davis, 1991) når det gjelder kombinasjonen av profesjoners makt og ledes makt. Jeg har i dette

kapitlet sett på ledelse og profesjoner i et maktperspektiv. Det har gitt innblikk i ulike scenarioer hvor profesjon og ledelse møter hverandre. Det er en viktig lederoppgave å tilrettelegge for at ulike interesser i organisasjonen snakker sammen og finner en tjenlig balanse mellom tillit og kontroll. Jeg avslutter drøftingen i fire punkter som også gir utfordringer i en kirkelig kontekst.

1. *Organisasjoner, ledelse og profesjoner er både subjekt og objekt for makt, hvilket fordrer gjennomsiktighet og accountability*

Mitt utgangspunkt er nettopp bevisstheten om og erkjennelsen av at organisering impliserer makt – enten det kommer til uttrykk gjennom ledelse eller profesjoner. Profesjoner er subjekt, men i et maktperspektiv også et objekt. Profesjoner styrer og blir styrt, påvirker og blir påvirket, regulerer og blir regulert, kontrollerer og blir kontrollert. Denne vekselvirkningen følger av å jobbe noenlunde autonomt innenfor en arbeidsorganisasjon med en ledelse over seg (Svennson & Karlsson, 2008). Makt er ikke en tredje størrelse, men en dimensjon ved begge parter som utspiller seg i møtet. Makten har mange ansikter, og det gjør det krevende å identifisere den. Makt er ikke bare noe den andre har. Ideologisk makt kommer blant annet til uttrykk gjennom pågående identitetsregulering (Alvesson & Willmott, 2002). Det er viktig å være bevisst makt-dimensjonen, ellers ligger manipulering eller indoktrinering som en mulighet (Foucault, 1999). Maktutøvelse uten synlig eksplisitt motstand, eller at ingen tar til motmæle og målbærer motforestillinger, kan indikere maktmisbruk. Asymmetri eller blind hengivelse kan resultere i taushet eller tilbaketrekning. Det er for enkelt å forstå alt som et maktspill. Men mye står på spill, og det er makt involvert. Her er det også en etisk fordring som stiger frem av *accountability*-diskursen, men den utfordringen handler ikke om kalkulering eller nytte. Det handler om å gjøre makt transparent. Som verdi er det naturlig både i trosbaserte helseorganisasjoner og i religiøse organisasjoner (Chaves, 1993). Et kritisk spørsmål er nødvendig: Hvor er makten, og hvordan brukes den? Makt har også en positiv funksjon når den myndiggjør gjennom *empowerment*. Kleiven

(2019, s. 17) konkluderer i sin studie av norske menighetsstaber at legal-rasjonell autoritet gir en overmaktsposisjon: «Autoritetsutøvelsens legitimitet innebærer å forvalte denne posisjonen slik at de øvrige gis autoritet til å være deltagere i avklarings- og beslutningsprosesser («power with».)» I en kirkelig kontekst er det også viktig for ledere og profesjonsutøvere å utvikle lydhørhet for maktkritikk og initiere gjensidige dialoger (Askeland & Kleiven, 2016).

2. *Makt er sjelden et nullsumspill med vinnere og tapere, og hybridledere er et kompromiss*

Arbeidstidsavtalen viser at makt skjer gjennom stadige forhandlinger og i beste tilfelle synergi. For å samarbeide med folk over tid, er et lavt konfliktnivå tjenlig. Hybridledelse kan være en vinn-vinn-situasjon. Profesjoner har sterke interesser, og organisasjoner kan ha noe å tape hvis profesjonsutøvere ikke lenger går inn i formelle lederstillinger, som hybridledere (Noordegraaf, 2015). Mye står på spill for profesjonsutøvere med opplevelse av mening eller kall. Profesjonene er sikret innflytelse på flere nivåer. De forhandler både om identiteter og ressurser. Kapitlet har beskrevet profesjoners innflytelse gjennom hybridledere, som er et kompromiss mellom ledelse og profesjon. Organisasjoner kan holde seg med en slik ordning, selv om ledelse i prinsippet er profesjonsnøytral. Som et institusjonelt arrangement, gir det profesjonsutøvere tilgang til lederstillinger. Men samtidig kan en ledergruppe samle et mangfold av ulike fag og perspektiver i møter hvor beslutninger tas. Ofte er det sameksistens og forhandlinger fremfor kollisjoner, monopol og motstand (Lukes, 1974).

3. *Styrket ledelsesnivå basert på legal-rasjonell og normativ makt; identitetsregulering er pågående og bør studeres i kontekst*

Utfallet av diskurser og utvikling de siste årene er at ledernivået generelt er styrket i organisasjoner. Det skjer gjennom Webers legal-rasjonelle autoritet. I arbeidstidsavtalen som case fant jeg identitetsregulering. Jeg vil ikke erstatte maktbegrepet med forhandlinger. Men forskning viser at *forhandling* er et relevant begrep (Sirris, 2019b). Forhandling uttrykker at utfallet ikke er gitt, men utformes av partene i kontekst. Det gir metodiske

implikasjoner, i retning av studier av hvordan makt forhandles i situasjon og prosess.

4. *Gjennom hybridledelse vinner og taper profesjonen innflytelse – hybridledere kan trekke veksler på alle Webers autoritetsformer, men forpliktes på organisatorisk mandat*

Profesjoner som prester og leger har sterk tradisjonell autoritet. De som blir ledere kan trekke veksler på *alle* tre autoritetsformene (Weber, 1971). Hvordan skjer dette? Dersom profesjonene går inn for å bli ledere, sitter de med sterke kort på hånden. Men de blir også fanget av å være ledere gjennom forpliktelse på det organisatoriske mandat, hvilket betyr at den formelle maktbasen styrkes. I tillegg ligger forholdene til rette for ideologisk makt (Etzioni, 1975). Det er fordi vår tid forventer at ledere skal ha karisma, «coache» og være gode på relasjoner (Sveningsson & Alvesson, 2016). Konsekvensen er mer og sterkere identitetsregulering.

Hvem tjener på det hele? Formuleringen indikerer at organisasjonslivet kan fortolkes som en maktkamp mellom ulike interesser. Den nordiske arbeidslivsmodellen er i seg selv en forhandlingsmodell, men samtidig er det styrkeforholdet, premissene og det institusjonelle rammeverk som vil være avgjørende for hvem kommer styrket eller svekket ut. Eksempelet *Challenger* betyr, som nevnt, ikke at stillingen er 1–0 mellom profesjon og ledelse. Kanskje er en slik inndeling i to lag ikke lenger helt gyldig, gitt hybridledere. Dette er ikke en kamp mellom to parter, men et samspill.