**Grunnlagsdokument 2025 Kirkefaglig samledelse i Borg bispedømme**

Kirkemøtet 2023 behandlet sak KM 05/23 om kirkelig organisering. Vedtaket bygger videre på prinsippvedtak fra 2022, men fokuserer på videreutvikling av dagens arbeidsgiver-organisering gjennom fellestjenester, kulturutvikling og forpliktende samarbeid i soknet. Arbeidsgiveransvaret er tydelig plassert to steder. Et premiss i organiseringen av Den norske kirke er at makten er balansert mellom Kirkemøtet, soknets organer og biskopens tilsyn og ledelse. Hvert av organene har sine ansvarsoppgaver. Løsninger på uenigheter løses ikke gjennom hierarkiske beslutningsstrukturer, men gjennom samtaler. Medbestemmelsesretten, gitt i lov og avtaleverk, praktiseres på alle nivå.

Dette notatet gir en oversikt over definisjoner, strategi, kultur og struktur for kirkefaglig samledelse i Borg.

**1 Definisjoner og begreper av og om kirkefaglig samledelse**

1. **Ledelse**

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser for å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Det fokuserer på handlinger som utøves for å få andre til å gjøre noe og bidra til at organisasjonen når sine mål.

1. **Kirkefaglig ledelse**

Kirkefaglig ledelse er et begrep som brukes for å beskrive ledelsen av de kirkelige fagområdene diakoni, kirkemusikk, kirkelig undervisning og prestetjenesten.

1. **Tilsyn**

Tilsyn i kirkelig sammenheng handler om å fremme kirkens enhet, verne om troen og oppmuntre menigheter og ansatte til å leve i denne. Tilsyn kan sees som en form for ledelse som er tett knyttet til kirkens mål og oppdrag.

1. **Administrasjon vs. ledelse**

Administrasjon fokuserer på produksjon og effektiv problemløsning, mens ledelse handler om visjon, inspirasjon og innovasjon. God administrasjon og ledelse henger sammen og er begge nødvendige for å nå organisasjonens mål.

1. **Kirkefaglig samledelse i Den norske kirke**

Kirkefaglig samledelse i Den norske kirke innebærer samarbeid mellom ulike kirkelige organer og ledere for å sikre en helhetlig og koordinert tilnærming til kirkelig virksomhet. Dette inkluderer formelt og uformelt samarbeid mellom menighetsråd, kirkeverge, prost, sokneprest, kantorer, kateketer og diakoner.

1. **Kultur for samledelse**

Kultur for samledelse refererer til de verdiene, normene og praksisene som fremmer og støtter samarbeidende og kollektiv ledelse innen en organisasjon. I en kultur for samledelse er det en felles forståelse og aksept for at ledelse ikke bare er en oppgave for enkeltpersoner med formelle lederroller, men et delt ansvar blant alle medlemmer av organisasjonen.

1. **Prosessledelse.**

I Borg arbeidsgiverforum har vi valgt å bruke prosessledelse som verktøy i samledelse. Prosessledelse er ferdigheter i å skape og opprettholde et rom for samhandling der de involverte kan bruke egne ressurser til å svare på de spørsmålene og utfordringene de vil løse. Styrkebasert prosessledelse er ferdigheter i å anerkjenne og ta i bruk deltakernes styrker som utløser fellesskapets potensialer.

**2 Strategi for å utvikle samledelse i Borg**

Å gjennomføre samledelse effektivt krever en strategisk tilnærming og en kultur som støtter samarbeid og deltakelse. I Borg arbeidsgiverforum arbeider vi med å gjennomføre samledelse ved å:

**1. Skape en kultur for samarbeid**

* Fremme åpen kommunikasjon: Oppmuntre til åpen og transparent kommunikasjon på alle nivåer i organisasjonen. Dette inkluderer å dele informasjon fritt og oppmuntre til tilbakemeldinger. Bruke felles møter og seminarer for å fremme kultur for samledelse.
* Bygg tillit: Tillit er grunnlaget for effektiv samledelse. Skape et miljø der ansatte og frivillige føler seg trygge på å dele sine meninger og ideer uten frykt for negative konsekvenser.

**2. Definere klare mål og roller**

* Sette felles mål: Sørg for at alle i organisasjonen forstår og er enige om de overordnede målene. Dette skaper en felles retning og formål.
* Fordele ansvar og roller: Bruke prosessledelse eller andre verktøy for å å identifisere individuelle styrker og tildele oppgaver og roller som passer til hver enkelt medarbeiders ferdigheter og ekspertise.

**3. Tilby opplæring og støtte**

* Gi opplæring i samledelse: Tilby opplæring og veiledning for å hjelpe ansatte med å forstå og tilpasse seg samledelse. Dette kan inkludere workshops, kurs og veiledning fra eksterne eksperter
* Støtte kontinuerlig læring: Oppmuntre til kontinuerlig faglig og personlig utvikling gjennom opplæring, veilederordninger og faglige nettverk.

**4. Etablere strukturer og prosesser**

* Formelle møtestrukturer: Innføre regelmessige møter der medarbeidere kan diskutere erfaringer og fremgang, dele ideer og ta beslutninger sammen. Dette kan inkludere ukentlige teammøter, prosjektmøter og strategiske planleggingsmøter. Dette defineres lokalt. Se også punkt 4 om strukturer for samledelse.

**5. Håndtere utfordringer**

* Håndtere konflikter: Vær forberedt på å håndtere konflikter som kan oppstå når ansvar og beslutningsmyndighet deles. Etablere mekanismer for konfliktløsning og oppmuntre til åpen dialog.

**6. Følge opp og evaluere**

* Kommuniser endringer: Sørge for at alle i organisasjonen er informert om endringer i oppgave- og ledelsesstrukturen og hvordan disse påvirker deres roller og ansvar.
* Måle resultater og fremgang: Evaluere resultater til stab og individuelle medarbeidere for å sikre at samledelsen fungerer effektivt. Bruke tilbakemeldinger og evalueringer for å gjøre nødvendige justeringer. Huske å kommunisere resultater og erfaringer.

**3 Kultur for samledelse**

**Kultur for samledelse** refererer til de verdiene, normene og praksisene som fremmer og støtter samarbeidende og kollektiv ledelse innen en organisasjon. I en kultur for samledelse er det en felles forståelse og aksept for at ledelse ikke bare er en oppgave for enkeltpersoner med formelle lederroller, men et delt ansvar blant alle medlemmer av organisasjonen.

Her er noen nøkkelaspekter foren kultur for samledelse:

1. **Samarbeid og deltakelse**:
   * Alle medlemmer av organisasjonen oppfordres til å delta aktivt i beslutningsprosesser.
   * Det legges vekt på teamarbeid og kollektiv problemløsning.
2. **Åpen kommunikasjon**:
   * Det er en åpen og transparent kommunikasjon mellom alle nivåer i organisasjonen.
   * Informasjon deles fritt, og det er en kultur for å gi og motta tilbakemeldinger.
3. **Felles mål og visjon**:
   * Organisasjonen har en klar og felles forståelse av sine mål og visjoner.
   * Alle medlemmer arbeider mot disse felles målene og bidrar til å realisere organisasjonens visjon.
4. **Støtte og tillit**:
   * Det er en høy grad av tillit mellom medlemmer av organisasjonen.
   * Medlemmer støtter og oppmuntrer hverandre, og det er en kultur for å hjelpe hverandre til å lykkes.
5. **Fleksibilitet og tilpasningsevne**:
   * Organisasjonen er fleksibel og i stand til å tilpasse seg endringer og nye utfordringer.
   * Det er en vilje til å eksperimentere og lære av erfaringer.

En kultur for samledelse bidrar til å skape en mer inkluderende, engasjert og effektiv organisasjon, hvor alle medlemmer føler seg verdsatt og har mulighet til å bidra til organisasjonens suksess.

**Prosessledelse**  
I Borg arbeidsgiverforum har vi valgt å bruke prosessledelse som felles verktøy i samledelse.

**Målstyrt prosessledelse** er ferdigheter i å lede mennesker gjennom prosesser mot felles mål, på en måte som fremmer deltagelse, eierskap og kreativitet fra alle involverte.  
**Samhandlende prosessledelse** er ferdigheter i å skape og opprettholde et rom for samhandling der de involverte kan bruke egne ressurser til å svare på de spørsmålene og utfordringene de vil løse.  
**Styrkebasert prosessledelse** er ferdigheter i å anerkjenne og ta i bruk deltakernes styrker på måter som utløser fellesskapets potensialer.

*Fra Tanggaard (2016) inspirert av Grove International, Harrison Owen og Edgar Schein*

**4 Strukturer for kirkefaglig samledelse**

Strukturer for kirkefaglig samledelse er nødvendige for å sikre effektiv og koordinert ledelse av kirkelige aktiviteter. Gjennom samarbeid og klare ansvarsområder kan kirken oppnå sine mål og styrke sin rolle i samfunnet. Her beskrives ulike strukturer og organisasjonsmodeller som kan brukes for å oppnå dette. Det er svært ulike virkeligheter i sokn og fellesråd i Borg. Eksemplene som følger bør leses som forslag og ikke absolutter. Det er opp til kirkeverger og prost/sokneprest å formalisere strukturer for kirkefaglig samledelse i sine områder. KA har laget maler for avtaler: [12-2024+Ressursdokument+for+samarbeid+mellom+arbeidsgivere+i+Dnk.pdf](https://www.ka.no/_service/300851/download/id/1249655/name/12-2024+Ressursdokument+for+samarbeid+mellom+arbeidsgivere+i+Dnk.pdf)

**Eksempler på strukturer**

1. **Prostivise arbeidsgiverforum**
   * Hvert prosti har et arbeidsgiverforum bestående av prost og kirkeverger. Forumet fungerer som styringsgruppe for trosopplæringsarbeid og kommunikasjonsarbeid, og koordinerer faglig utvikling og HMS-arbeid.
2. **Samledelse i forbindelse med prostivise/tverrfaglige fagsamlinger**
   * Kirkeverger og prost/sokneprest samarbeider om å planlegge fagsamlinger på tvers av fellesrådsgrenser og faggrupper. [12-2024+Mal+for+avtale+om+etablering+av+fagforum.pdf](https://www.ka.no/_service/300851/download/id/1249657/name/12-2024+Mal+for+avtale+om+etablering+av+fagforum.pdf)
3. **Samledelse i forbindelse med kirkefaglig ledelse av medarbeidere**
   * Årssamtaler gir en strukturert arena for dialog mellom ansatte og ledere. I dag gjennomføres årssamtaler på kirkelig undervisning og læring mellom kirkeverge eller daglig leder, prost/sokneprest og de fellesrådsansatte. Disse samtalene fokuserer på status, utvikling, planarbeid og strategi, og bidrar til å sikre at kirkefaglige mål og planer følges opp. Årssamtaler kan også gjennomføres på andre fagområder.
4. **Kirkefaglig daglig samledelse i ett-sokns kommune**
   * Kirkevergen er daglig leder for menighetsrådets virksomhet, mens soknepresten er geistlig representant. De har regelmessige møter for å koordinere lokal samledelse.
5. **Kirkefaglig daglig samledelse i fler-sokns kommuner med ansatte daglige ledere**
   * Daglig leder og sokneprest utøver samledelse i menighetsstaben. Dette defineres konkret lokalt. Daglig leder har ansvar for å lede staben og koordinere med menighetsrådet. Soknepresten kan lede fagstab-samlinger. Daglig leder og sokneprest har regelmessige møter for å sikre samledelse.
6. **Kirkefaglig daglig samledelse i fler-sokns kommuner uten ansatte daglige ledere**
   * Hver menighetsstab har en teamleder som ivaretar daglig ledelse og koordinering med menighetsrådet. Teamledere har jevnlige møter med kirkeverge og prost. [12-2024+Mal+for+avtale+om+etablering+av+felles+team.pdf](https://www.ka.no/_service/300851/download/id/1249659/name/12-2024+Mal+for+avtale+om+etablering+av+felles+team.pdf)

Det jobbes videre med å definere medbestemmelse og sokneprestens rolle i samledelse lokalt.