

Biskop Atle Sommerfeldt:

Fra generalsekretær til symbolbærer?

Om Biskopens rolle i fremtidens kirke.

KA Høstkonferanse 10.9.2012.

Å være biskop er noe annet

Mitt oppdrag i dag er å gi noen personlige refleksjoner om ledelse og lederrolle slik jeg erfarer det i overgangen fra generalsekretær til biskop. Arrangørene har tenkt at dette beskrives godt med tittelen fra generalsekretær til symbolbærer. Dere får avgjøre om dette er treffende etter å ha hørt mine refleksjoner. I alle fall er også dette lille foredraget preget av min sosiologilærer Thomas Mathiesens grunntenkning om Det uferdiges nødvendighet i alt utviklingsarbeid.

Å være generalsekretær innebærer å ha det fulle ansvaret for hele organisasjonen og ikke minst økonomien. Det betyr ansvar for å skaffe inntekter og kontrollere utgifter. I KNs tilfelle de siste årene drøyt 800 millioner. Alle statlige inntekter er prosjekt/programbasert og innsamlingen krevde mellom 4 og 500.000 kr hver dag. Og det er helt frivillig både for stat, menigheter og enkeltpersoner å gi bidrag. Det er ingen inntekter som er forankret i lov....

I underkant av 1000 ansatte i 25 land hvorav 80 prosent uten norsk statsborgerskap og samarbeidsavtaler med 3 til 400 organisasjoner som alle skal levere regnskap etter den norske riksrevisjonens standard. Management-siden av ledelse må spille en stor rolle for en generalsekretær.

Også en generalsekretær må bedrive strategisk ledelse internt og eksternt. Men siden Biskopens management-rolle er begrenset, er muligheten for å drive strategisk ledelse betydelig større.

Når jeg er bedt om å reflektere rundt biskopen som symbolbærer, regner jeg med at det ikke er en variant av lysbærer en tenker på, men ledelse som symbolsk lederskap.

Symbolsk lederskap.

La meg begynne med å spille noen sentrale punkter om symbolsk lederskap i ledelseslitteraturen, sikkert velkjent for flere av dere.

Symbolsk lederskap tilhører den retningen innenfor organisasjons og ledelsesteori som knytter sammen ledelse og organisasjonskultur. Her hevdes det at for å oppnå effektive organisasjoner og lederskap må utvikling av organisasjonenes kultur settes i høysetet.

Ledelse er derfor kulturbygging. En effektiv leder klarer å skape en konstruktiv kultur i organisasjonen. Dette kan ikke skje gjennom beslutninger fattet i en linje fra patriarken eller statsråden på toppen av organisasjonen, men må vokse frem i et samspill mellom organisasjonens aktører.

For å stimulere utviklingen av en konstruktiv kultur må lederen identifisere ulike virkelighetsoppfatninger og interesserer i organisasjonen. Deretter må en legge til rette for prosesser der disse ulike virkelighetsoppfatningene møtes, brytes og sammen danner helhet. Ledelse blir å definere virkeligheten på en meningsfull måte ved å reflekterer ulike deloppfatningene og slik skape aksept og tilslutning av aktørene i organisasjonen.

Symbolsk lederutøvelse handler derfor om å influere aktørene i organisasjonen slik at de ulike kreftene og verdiene som finnes i organisasjonen forenes til en helhetlig enhet og kraft. Ledelsens mål er at hele organisasjonen trekker sammen for å nå organisasjonens overordnede mål.

I et slikt perspektiv blir ledelse å bedrive symbolsk interaksjon – eller symbolsk samhandling som et godt norsk ord. Det betyr at lederutøvelse utøves gjennom kommunikasjon, ja, å bedrive ledelse er å bedrive kommunikasjon. Uten kommunikasjon, ingen ledelse.

Har en denne forståelsen av ledelse, betyr det også at ledelse utøves både i ord og handlinger. Det symbolske lederskapet utøves derfor like viktig gjennom symbolhandlinger som gjennom verbal kommunikasjon i ord og tekst.

Lederkommunikasjon som tar sikte på å bygge en kraftfull og samhandlende organisasjonskultur, skjer i begrenset grad gjennom beskjeder og beslutninger som andre deler av organisasjonen informeres om etter en objektiviserende saksbehandling. Ledelsen må utøves i kommunikative rom, for å låne et begrep fra den tyske sosiologen og filosofen Habermas, der de ulike aktørene i organisasjonen er tilstede. Inn i dette kommunikative rommet er det den symbolske lederens rolle å bygge bro mellom organisasjonens fortid, nåtid og fremtid, gi mening til organisasjonens arbeid ved å formulere visjonen, tydeliggjøre og aktualisere organisasjonens verdigrunnlag, gi klare, forståelige og målbare mål og bekrefte og utfordre aktørenes ressurser og kapasitet.

Den symbolske lederen må tørre å formulere hva organisasjonen kan lære av historien, hva som skjer i det samfunnet en lever i og hva som kan komme til å skje i fremtiden. Slik skapes mening og fundament for prioriteringer og tiltak. Symbolsk lederskap i det kommunikative rommet er ikke å være en utydelig ordstyrer, men å gi tydelig retning og rom for aktørene.

I dette kommunikative rommet arbeides det så med ideer, beslutninger og tiltak som kan realisere visjonen og nå målene. Jeg tror det er riktig observert at det på denne måte å lede på vil kunne skapes robuste organisasjonskulturer som frigjør motivasjon, initiativ og handlekraft hos mennesker innenfor en felles ramme, på et felles grunnlag og med felles retning.

Det er innenfor et slikt syn på ledelse og lederrolle jeg finner det mest meningsfullt å tale om biskopen som symbolbærer. Jeg registrer at det i enkelte drøftinger om biskopens rolle anses som en reduksjon av biskopens rolle dersom den defineres som symbolleder. Med det innsteget jeg nå har valgt, er det heller et spørsmål om vi i den fremtidige kirke vil forstå å utnytte de komparative fortrinn biskopen har til å utøve symbolsk lederskap for effektivt å fremme en helhetlig og robust organisasjonskultur i kirken..

Biskopens lederrolle.

Når dagens tjenesteordning for biskoper leses i lys av denne forståelsen av symbolsk lederskap, ligger tjenesteordningens hovedvekt, etter min oppfatning, nettopp på at biskopens lederutøvelsen skjer innenfor en symbolsk lederrolle.

- Biskopens ansvar er forankret Det nye testamentet, i kirkens historiske bekjennelse og lære. Biskopen skal forkynne, dvs fortolke kirkens lære i Skrift og bekjennelse inn i vår samtid slik at den skaper mening, utfordrer til deltagelse og gir håp for fremtiden for medlemmer og ansatte og , vi kan føye til: i det offentlige rom og samfunnet som helhet.
- Biskopen skal fremme og bevare kirkens enhet som også konkretiseres til å fremme samhandling mellom ulike aktører i kirken(menigheter, kirkelige tilsatte, råd og andre medarbeidere).
- Biskopen skal gi råd og veiledning til hele kirken i bispedømmet med grunnlag i kirkens forankring og strategier.
- Biskopen skal se til at vigslede medarbeidere, og spesielt prestene, ikke bare taler, men også lever i overenstemmelse med vigslingens formaning og løfte. Med ledelsesspråk: se til at de som representerer organisasjonen lever slik at organisasjonen visjon og mål oppnås og skaper tillit, eller: bedriver symbolsk lederskap i møte med mennesker.

Alt dette kontekstualiserer etter min oppfatning symbolsk lederskap. Det er først og fremst betegnelsen «tilsyn» som lett gir andre assosiasjoner. Men substansen i tilsynet lever best innenfor en kommunikativ og symbolsk lederrolle.

Biskopens instrumenter

Det kan av og til gis inntrykk av at symbolsk lederskap ikke inkluderer konkrete instrumenter og styring. Da forveksler en symbolsk lederskap med seremonielt lederskap som utelukkende har seremoniell karakter, som f.eks. kongens rolle som statsoverhode.

Seremonielt lederskap er en del av den symbolske lederutøvelsens symbolhandlinger. Det seremonielle lederskapet er et viktig instrument i biskopens lederutøvelse, men er ikke eneste form for symbolhandlinger. (Brink/ kong Harald). Først og fremst lever dette i ulike gudstjenester, men også deltagelse i andre formelle seremonier og personlige adferdsmønstre. Biskopens seremonielle funksjoner er en del av det symbolske lederskapet og må sees som en integrert del av dette.

Hvilke instrumenter har så biskopen i sin symbolske lederutøvelse, la meg nevne seks instrumenter i dagens tjenesteordning:

- Det viktigste instrumentet er at biskopen fastsetter de forordnede gudstjenestene, dvs når og hvor menneskene skal bli invitert til å høre Guds Ord, motta sakramentene og delta i lovprisning og klage,
- Det tydeligste instrumentet er visitasene. Her utfolder den symbolske ledelsen seg i full bredde, og der de seremonielle handlingene fremstår tydelig som en integrert del av det symbolske lederskapet.
- Biskopen har en rekke beslutninger knyttet til gudstjenesterommet gudstjenestene skal feires i.
- Biskopen beslutter om ordinasjon til prestatjeneste og vigsling til andre kirkelige tjenester, foretar vigslingen og har et særlig ansvar for å følge disse faglig, menneskelig og læremessig, og om nødvendig gi bindende pålegg, for øvrig uavhengig av hvem de måtte ha som arbeidsgiver.
- Biskopen er øverste leder av prestatjenesten, men utøver denne innenfor rammen av bispedømmerådets organer og i samhandling med stiftsdirektøren.
- Biskopen skal føre tilsyn med at de kirkelige rådene i bispedømmet utfører sitt arbeid i lojalitet med den evangelisk-lutherske lære som i substans handler om hvorvidt rådene stimulerer den kristelige virksomhet i sine ordninger i tråd med en evangelisk-luthersk kristendomsforståelse.

Mitt inntrykk er at mye av biskopens bruk av disse instrumentene fortsatt er preget av tidligere tiders embedsmannskultur der biskopen – som embedsmann i særklasse - bestemte i tråd med tidligere tiders patriarkalske lederutøvelse. Det er fortsatt et preg av ledelse gjennom styringsdokumenter og rundskriv. Dette reflekteres i en underutvikling av kommunikative rom for lederutøvelse i bispedømmenes organisering. Kirkemøtet og Bispedømmerådene er slike rom, prostemøtene kan være det, men ellers er arenaene uformelle og begrenset til møtepunktene mellom arbeidstagere og arbeidsgivere. Dermed

begrenses biskopens samhandling med de valgte rådene, andre medarbeidere enn de vigslede og også de mange frivillige.

Slik sett hadde jeg langt flere arenaer å utøve symbolsk lederskap i organisasjonen på som generalsekretær enn som biskop. Det må derfor bli en hovedoppgave i utviklingen av den fremtidige kirke at vi definerer arenaer som kan fungere som kommunikative rom der symbolsk lederskap kan utøves slik at vi kan skape en robust organisasjonskultur.

I den fremtidige kirke vil beslutningen om biskopens tjenesteordning flyttes fra ett demokratisk valgt organ til et annet: fra Storting og regjering til Kirkemøtet. Dette betyr at biskopens ledelse i fremtiden utøves innenfor de rammer synoden setter. For å skape en balansert styring av kirken, må synoden fortsatt sammensettes slik at den reflekterer både hele Guds folks (alle dømte medlemmer) deltagelse i beslutningsprosessene helt til topps, og de som er forpliktet på kirkens bekjennelse gjennom en personlig vigsling etter liturgi fastsatt av synoden, og som biskopen har et særlig ansvar for.

Dette handler neppe om motmakt til demokratiet som den neste programpostens tittel antyder, men å ta høyde for kirkens historiske, aktuelle og fremtidige identitet .. I dagens aktuelle situasjon, vil dessuten de vigslede medarbeideres institusjonelle relasjon og handlinger med og for hele Guds folk i sognet og biskopens ansvar for alle ansatte i regionen, ikke minst trosopplærere og kirkegårdsarbeidere, være en viktig sikring av å unngå at et mindretall av de dømte blir dominerende i styringen av kirken . De vigslede medarbeiderne er ikke bare forpliktet på de som har valgt dem, men på hele Guds folk og alle dømte som går langt utover det en valgordning kan sikre.

Det vil ikke tjene synodens interesser at den bare holder seg med ett organ. Derfor bør Bispemøtet i den fremtidige organiseringen av kirken på nasjonalt plan være et selvstendig organ under synoden. BM bør tillegges beslutningsmyndighet der synoden finner det ønskelig og utredningskapasitet for synoden på bestemte områder, som liturgi, teologi/lære, kirkerommet og annet som er en naturlig del av biskopens lederrolle. Ansvaret for å samle ulike arbeidsgiverfunksjoner, bør imidlertid legges til et eget organ direkte under synoden.

Fra generalsekretær til biskop.

Jeg har kanskje ikke svart på spørsmålet. Men la meg avslutte med følgende som en slags oppsummering:

På den ene siden har biskopen færre arenaer for å utøve reellt symbolsk lederskap for hele kirken i bispedømmet enn det jeg hadde som generalsekretær overfor ansatte i kirkens Nødhjelp.

På den andre siden er potensialet i biskopens symbolske lederrolle betydelig større og kraftigere, ikke minst fordi den støttes opp av tydelige, anerkjente og kjente seremonier og ytre symboler. Dens frigjøring fra administrative og økonomiske spørsmål forsterker dette.

Som generalsekretær hadde jeg delegert arbeidsgiveransvar fra Styret for opp mot 1000 ansatte i 25 land. Dette kunne bare realiseres gjennom en konsekvent videre delegering. Samtidig lærte jeg at de viktigste arbeidsgiverfunksjonene jeg kunne anvende var det som her er beskrevet som symbolske. Gitt biskopens overlegne symbolske kraft sammenliknet med en generalsekretær, bør derfor biskopens instrumentelle lederoppgaver begrenses og spisses, og mest mulig integreres enda tettere i bispedømmerådet eller andre råd . Dagens ordning skaper en ubalanse i biskopens relasjon til medarbeidere og valgte råd som i realiteten undergraver den symbolske lederrollen for hele organisasjonen.

Helt til slutt: det ble sagt da jeg overtok som GS at Kirkens Nødhjelps tradisjonelle organisasjonskultur var preget av at de ansatte så på organisasjonen som et instrument og arena for egne agendaer og prosjekter. Å bygge en felles organisasjonskultur i en slik kontekst var og er krevende. Jeg registrerer at dette ikke er en mindre oppgave i Den norske kirke.