

Roller, rolleavklaring og samledelse i kirka

Innledning, gruppearbeid, plenum

Morten Müller-Nilssen, organisasjonspsykolog

1215-1245	Innledende samtale m/Beate og Freddy
1245-1305	Walk and talk i trioer
1305-1315	Notere fra triosamtaler på gråpapir
1315-1345	Roller, ansvar og ledelse når det formelle er uklart. Faglig innspill
1350-1400	Pause
1400-1430	Arbeid med konkrete caser - hva er riktig å gjøre?
1430-1450	Oppsummering i plenum
1450-1500	Avslutning med Sør-Østerdal i fokus



Hva i denne samtalen minner oss om:

- *hva vi får til?*
 - *hva vi strever med*
- i sam-ledelse i Hamar bispedømme?*

**Gå en tur, snakk sammen – i trioer. Ta korte notater.
Tilbake her om 20 minutter**



Roller, ansvar og ledelse når det formelle er uklart

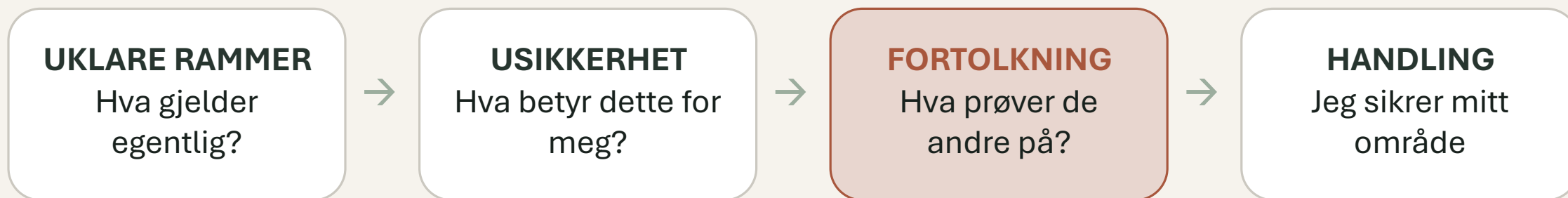
Hva skjer når rammene er uklare – og ansvaret for samarbeid og sam-ledelse legges til lederne selv?

30 min

Fra uklarhet
til sam-ledelse

Et tomrom forblir aldri tomt

Når strukturen ikke gir svaret, lager vi en forklaring.



«Jo mindre vi vet om hverandres mandat, desto mer begynner vi å gjette på hverandres motiver.»

Karl Weick: sensemaking – vi skaper plausible forklaringer når virkeligheten er tvetydig.

Vi gjør strukturproblemer til personproblemer

Samme atferd. To helt forskjellige forklaringer.

NÅR JEG GJØR DET

«Jeg må»

Mandatet er uklart.
Jeg prøver å håndtere situasjonen.

NÅR DU GJØR DET

«Du vil»

Du vil ha kontroll.
Du går bak ryggen min.

**Et designproblem kan gradvis bli et
tillitsproblem.**

Når fremtiden er uklar, blir fortiden attraktiv
Organisasjonskart kan endres over natten. Det mentale organisasjonskartet gjør ikke det.

FORMELL ORGANISASJON

2026



MENTAL ORGANISASJON

**«slik vi alltid
har gjort det»**

- «Dette har alltid ligget hos oss.»
- «Det er vi som kjenner dette området best.»
- «Tidligere var det min leder som bestemte uten innblanding fra andre.»

«Vi sammen» eller «vi og de»?

To styringslinjer gjør det lett å kategorisere.

OSS

lokalt

drift

vår leder

våre behov

DEM

sentralt

fag

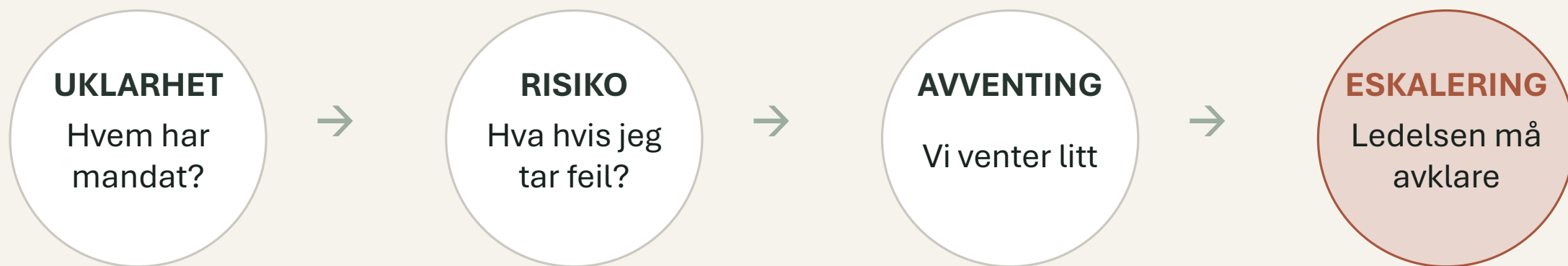
deres leder

deres krav

**Hva er det viktigste «vi-et» i
organisasjonen?**

Og så begynner vi å vente

Uklarhet gjør det rasjonelt å redusere risiko.



Men hvis toppen løser hver vanskelig sak, lærer systemet: «Vent, ikke gjør»

Kari og Nils: ingen trenger å være «vanskelige»

KARI

Lokal leder

**«Nils blander seg inn i
mitt ansvar.»**

Uklart mandat



Egne fortolkninger



Støtte i egen linje



Eskalerer oppover

NILS

Faglig leder

**«Kari ønsker egentlig
ikke samarbeid.»**

Resultat: Toppen avgjør – og begge lærer at neste vanskelige sak bør sendes oppover.

Uklarhet kan bli en selvforsterkende sirkel



Det som ser ut som et samarbeidsproblem, kan vel så gjerne være et symptom på et strukturelt problem.

Ledelse når strukturen ikke gir svaret

1

Gjør forventninger eksplisitte

Hva eier du? Hva eier jeg?
Hva eier vi sammen?

2

Avtal hvordan dere beslutter

Hva gjør vi når vi ikke blir enige?

3

Spør om intensjon før du tolker motiv

«Hvordan ser dette ut fra din posisjon?»

4

Eskaler dilemmaet – ikke ansvaret

Alternativer, konsekvenser og anbefaling – ikke «bestem for oss».

Sam-ledelse er ikke fravær av uenighet.

Sam-ledelse forutsetter evnen til å håndtere uenighet på laveste nivå og uten å levere lederskapet oppover.

**Når det formelle er uklart,
forsvinner ikke behovet for struktur.**

Strukturen blir bare uformell.

Sam-ledelse handler om å skape nok klarhet mellom oss
til at vi kan lede sammen – også når systemet rundt oss er uklart.

Arbeid i grupper – pr. prosti

Velg 1-3 caser, basert på lyst!



Lokalavisen ringer om hærverk på gravplass, og lurer på hva “Kirken” mener



Organist bestilles av presten til et arrangement utenfor avtalt plan.



Prosten kaller inn til faglig veiledningsmøte for vigslede prostiet.



Noe skjer, og Kirken skal være åpen, klokkene skal ringe, og folk skal ha et sted å komme.

For alle casene: Hvordan vil vi at dette skal avklares i forkant? Hvem må snakke sammen? Hva gjør vi når dette ikke skjer slik vi ønsker det? Hva kan vi gjøre lokalt for å sikre at mer av det vi ønsker faktisk skjer?