

Prosjektrapport

Verktøy for kirkefaglig samledelse

- Borg bispedømmeråd



Innledning

Kirkemøtet 2023 vedtok fortsatt kirkelig organisering med flere arbeidsgivere. Vedtaket bygger videre på prinsippvedtak fra 2022, men fokuserer på videreutvikling av dagens arbeidsgiver-organisering gjennom fellestjenester, kulturutvikling og forpliktende samarbeid i soknet. Arbeidet med kirkefaglig samledelse i Borg har foregått gjennom å utvikle kultur og strukturer over lengre tid. Dette prosjektet er en del av et større arbeid for kirkefaglig samledelse i Borg.

Oppsummering

Prosjektet *Verktøy for kirkefaglig samledelse* ble igangsatt 01.11.2024 for å styrke kirkefaglig ledelse lokalt i Borg bispedømme, med særlig vekt på bruk av som metodikk fra prosessledelse og Kirka vår som verktøy.

Etter ett års arbeid er alle planlagte tiltak gjennomført. Vi har kartlagt eksisterende strukturer for samledelse, videreutviklet arbeidet med Kirka vår som verktøy for samledelse en rekke tiltak, og fem pilotmenigheter har deltatt i utprøving av prosessledelse i ulike lokale utviklingsprosesser.

Pilotene viser både stor læringsverdi og et tydelig behov for videreføring og slutføring av arbeidet. I flere av pilotene er prosessene påbegynt, men ikke fullført i en form som gir praktisk anvendbare resultater og overføringsverdi. Arbeidet så langt har vist at dette er arbeid som tar tid.

Kartleggingsarbeidet har vist stor variasjon i formalisering av samledelse og gitt et godt grunnlag for forslag til ulike typer maler for formalisering av samledelse. Denne rapporten er en rapport fra arbeidet i 2025. Alt arbeidet er ikke ferdigstilt i 2025.

Innholdsfortegnelse

1. Prosjektbeskrivelse, mål, organisering og gjennomførte tiltak	4
2. Resultater og erfaringer	6
2.1 Delmål 1 Teste ut ledelsesmodellen prosessledelse som verktøy for kirkefaglig samledelse i pilotmenigheter.....	7
2.2 Delmål 2 Videreutvikle veiledere og nettverk for bruk av Kirka vår i kirkefaglig samledelse lokalt	10
2.3 Delmål 3 Kartlegge og dokumentere konsekvenser av ulike strukturer for kirkefaglig samledelse lokalt.....	11
2.4 Delmål 4 Dokumentere og dele erfaringer og kunnskap fra prosjektarbeidet	14
2.5 Videre valuering	14
3. Oppsummering og veien videre, mulige oppfølgingspunkter.....	14
Vedlegg 1 Forslag oppdatert notat kirkefaglig samledelse i Borg	16
Vedlegg 2 Forslag mal for samarbeidsavtaler lokalt	20
Vedlegg 3 «Strukturforslag» for kirkefaglig samledelse i Borg	23

1. Prosjektbeskrivelse, mål, organisering og gjennomførte tiltak

Prosjektet *Verktøy for kirkefaglig samledelse* ble igangsatt 01.11.2024 for å styrke kirkefaglig ledelse lokalt i Borg bispedømme, med særlig vekt på bruk av prosessledelse og Kirka vår som verktøy.

Den norske kirke har lokalt to arbeidsgivere med ansatte som skal lede og jobbe sammen i menighetene. Bispedømmerådsansatte og fellesrådsansatte arbeider i samme stab og bidrar til å oppnå menighetens og Den norske kirkes strategiske målsettinger.

I Borg bispedømme er det 830 årsverk tilsatt i trossamfunnet Den norske kirke. Fellesrådene er arbeidsgivere for til sammen 680 årsverk og bispedømmerådet for 150 (SSB tabell 12207). Det er 28 kirkelige fellesråd, 8 prostier og 102 menigheter i Borg bispedømme.

Kirkefaglig samledelse er ledelsen av den kirkelige virksomheten diakoni, kirkemusikk, kirkelig undervisning og prestetjenesten i menighetene. Det handler om å planlegge, gjennomføre og utvikle den kirkelige virksomheten og legge til rette for gode arbeidsprosesser slik at oppslutning, profesjonalitet og effektivitet blir best mulig. I dette ligger også å få menneskene i organisasjonen til å fungere godt sammen med hverandre og i virksomheten som helhet, i de konkrete arbeidsprosessene.

En overordnet målsetting i prosjektet har vært at det i menighetene skal foregå ledet utvikling etter menighetsrådenes planer og strategier for kirkelig virksomhet, videre at arbeidet gjøres i samarbeid med fagforeninger, samt aktører i lokalsamfunnet og i tråd med samfunnets behov.

Utvikling og utprøving av verktøy for kirkefaglig samledelse kan bidra til at samledelsen fungerer effektivt, forebygger konflikter, og gir gode beslutningsgrunnlag.

Hovedmål for prosjektet: Utvikle kunnskap om ulike verktøy for kirkefaglig samledelse lokalt

Delmål:

1. Teste ut ledelsesmodellen prosessledelse som verktøy for kirkefaglig samledelse i noen pilotmenigheter
2. Videreutvikle veiledere og nettverk for bruk av Kirka vår i kirkefaglig samledelse lokalt
3. Kartlegge og dokumentere konsekvenser av ulike strukturer for kirkefaglig samledelse lokalt
4. Dokumentere og dele erfaringer og kunnskap fra prosjektarbeidet

Organisering

Arbeidsutvalget i Borg arbeidsgiverforum har vært styringsgruppe for prosjektet.

Det har i prosjektperioden bestått av:

- Fem (fra juni; 8) personer fra Borg kirkevergelags styre:
- En prost
- Biskop Kari Alvsvåg
- To personer fra bispedømmerådets sekretariat:

Arbeidsutvalget har møttes 6 ganger i løpet av prosjektperioden.

Fagforeningene i Borg har vært aktive bidragsytere i utviklingen av samledelsen og samvirket på tvers av arbeidsgiverne.

Prosjektgruppa har i første del av perioden bestått av Bård Bårdsen fra Borg kirkevergelag og Karianne Hjørnevik Nes. I andre del av perioden kom Kristine Thorstvedt til som ny leder av Borg

kirkevergelag. Prosjektet har vært organisert etter en smidig prosjektorganiseringsmetodikk. Teams har vært brukt til å dele informasjon og planer, og til å ha møter.

Prosjektmedarbeider Karianne Hjørnevik Nes har hatt som oppgave å initiere og planlegge samarbeidstiltak innenfor mandat og planer bestemt av styringsgruppa.

Forankring og implementering har skjedd i styringsgruppas møter, prostemøter, møter med kirkevergelaget (AU møter og årskonferanse), informasjons- og drøftingsmøter med fagforeningene, biskopens fagdager, samlinger for ulike medarbeidere og på samling for valgte ledere.

Nyhetsbrevet Borg bulletin og nettsidene til Borg bispedømmeråd brukes til å formidle informasjon om prosjektet til øvrige ansatte og rådsmedlemmer.

Kronologisk oversikt over gjennomførte tiltak

Alle planlagte tiltak er gjennomført med noe justering på tidspunktene:

- November 2024: Oppstart for prosjektmedarbeider
- November 2024: Samling for sokneprester i samarbeid med styringsgruppen.
Mål for samlingene er bl.a. å tydeliggjøre rollen som strategisk teologisk fagleder lokalt, gjennomgang med konkrete oppgaver og ansvar. Inspirere gjennom ulike eksempler på lokal kirkefaglig samledelse og vise verktøyet Kirka vår som støtte i arbeidet med kirkefaglig samledelse.
- Desember 2024: Introduksjon prosessledelse proster
- Januar 2025: Biskopens fagdager forankring og informasjon
- Februar 2025: Introduksjon prosessledelse kirkeverger
- Mars 2025: Notat om samledelse i Dnk Borg foreløpig godkjent av styringsgruppen
- Mars 2025: Samling for valgt ledere; introduksjon og invitasjon til å bli pilotmenighet
- April 2025: Årskonferanse for Borg arbeidsgiverforum med prosessledelse som tema
- Juni 2025: Avklaring og bekreftelse av deltagelse for pilotmenigheter prosessledelse
- August 2025: Første samling pilotmenigheter prosessledelse
- September 2025: Andre samling for pilotmenigheter prosessledelse
- September 2025: Webinar for valgte og ansatte ledere om Kirka vår
- Oktober 2025: Webinar om Kirka vår for undervisningsansatte og diakoner og veileder klar på nett
- November 2025: Tredje samling for pilotmenigheter prosessledelse
- November 2025: Webinar om Kirka vår for undervisningsansatte og diakoner
- November 2025: Gjennomføre kartlegging av kirkefaglig samledelse lokalt, status Kirka vår og kunnskapsgrunnlag for prosessledelse
- November - desember 2025: Oppsummering prosessledelse som verktøy i kirkefaglig samledelse for involverte ledere på alle nivå
- Desember-februar 2025: Evaluering av prosjektet og utvikling av ny prosjektsøknad (sendt 30.1.2026)

2. Resultater og erfaringer

Alle trinn og arbeid i prosjektet er gjennomført på grunnlag av strategiplanen til Den norske kirke i Borg og aktuelle menighetsråds strategiplaner og virksomhetsplaner. Arbeidet er gjennomført i forhold til overordnet målsetting om at det i menighetene skal foregå ledet utvikling etter menighetsrådenes planer og strategier for kirkelig virksomhet, at arbeidet gjøres i samarbeid med fagforeninger, samt aktører i lokalsamfunnet og i tråd med samfunnets behov. Fagforeningene er orientert i kontaktmøter regionalt, i de aktuelle soknene der arbeidet har medført konkrete planer eller veiledere er lokale tillitsvalgte planlagt involvert. Samarbeid med aktører i lokalsamfunnet har vært særlig aktuelt i arbeidet med Kirka vår, men har i prosjektets regi foregått i liten grad.

Samtidig som vi har gjennomført vårt prosjekt har forsker Stephen Sirris gjennomført en studie i et fellesråd med samme fokus på utvikling av kultur og læring av samledelse. Hans funn understøtter vårt arbeid. Blant annet har han utviklet og språksatt begrepsinnholdet i samledelse:

Samledelse forstås som prosessen hvor to eller flere ledere sammen, formelt eller uformelt, skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill. Dette innebærer at lederne identifiserer og utformer et delt rollerom ved å bygge rolleforståelse, sikrer infrastrukturer for kommunikasjon og utvikler organisasjonen gjennom koordinert samarbeid eller samordning (Sirris 2025 a. s.88).

I det videre arbeidet i Borg bispedømme vil vi anvende Sirris sitt arbeid og bruk av teorier slik at vi bidrar til en felles retning for denne type organisasjonsutvikling i Den norske kirke. Sirris sine definisjoner er innarbeidet i vurderingen av resultater i vårt arbeid og i oppdatert notat om kirkefaglig samledelse, se vedlegg 1.

I den videre rapporten har vi for hvert delmål gjort kort rede for hva vi har gjort, hva vi har lært og hva som kan videreføres eller overføres til ordinær drift.

2.1 Delmål 1 Teste ut ledelsesmodellen prosessledelse som verktøy for kirkefaglig samledelse i pilotmenigheter.

Prosessledelse som verktøy i kirkefaglig samledelse i Borg

Prosessledelse handler om å styre, utvikle og forbedre arbeidsprosesser for å skape en mer helhetlig, brukerorientert og velfungerende organisasjon. Det innebærer både planlegging, gjennomføring og institusjonalisering av prosesser som skal flytte virksomheten fra en nåsituasjon (A) til en ønsket fremtidig tilstand (B). Arbeidslivet preges av raske endringer, og prosessledelse blir derfor en kritisk ferdighet for ledere som skal sikre effektiv omstilling, engasjement hos ansatte og vellykket implementering av endringer.

Et sentralt kjennetegn ved prosessledelse er at den bygger på involvering og deltakelse. Endring skjer alltid i samspill mellom mennesker, og gode prosessledere legger til rette for dialog, idéutvikling, kreativitet og testing av løsninger. Dette er særlig viktig i organisasjoner der samarbeid på tvers er avgjørende, slik som i ikke-hierarkiske strukturer. I lys Stephen Sirris sin definisjon om samledelse handler prosessledelse i denne konteksten om hvordan ledere sammen skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill.

I arbeidet med prosessledelse har vi brukt boka Prosessledelse av Pål Tangaard, ekstern bistand fra konsulentselskapet Lent og verktøy fra nettstedet www.prosessverktøy.no. Forberedelse, trygghet og tydelige rammer er grunnleggende for at deltakerne skal bidra aktivt, mens åpne faser, kreativ utforskning og senere konkretisering av ideer er viktige steg for å skape løsninger som er både gjennomførbare og forankret hos deltakerne.

- a. **Hva vi har gjort.** Vi har gjennomført opplæring for ledere og testet ut verktøyet med 5 pilotprosesser.

Opplæring ledere. Ved 3 tilfeller i prosjektperioden har proster og kirkeverger fått introduksjon til prosessledelse som verktøy, både i form av tankesett og gjennom konkrete metoder (prostene desember 2024, kirkevergene februar 2025, og alle samlet på årskonferanse i april 2025). Gjennom opplæringen har kunnskapsgrunnlag om prosessledelse blitt tilgjengelig for alle involverte i prosjektet gjennom presentasjoner og ressurser som er delt i etterkant av hvert møte.

Pilotprosesser

I samarbeid med Sverre Mangrud i Lent har vi utviklet et opplegg for pilotprosesser som er gjennomført med 5 pilotprosesser.

1. Rekruttert fem pilotmenigheter i Borg som ville prøve ut verktøyet prosessledelse i kirkefaglig samledelse. [Testmenigheter for prosessledelse - Borg Biskop og Bispedømmeråd](#)
 - Frivillighet, Skedsmo menighet- pågår også våren 2026
 - Gudstjenesteforordning, Indre Østfold- avsluttes våren 2026
 - Ordning for felles fagstab, Søndre Follo- avsluttes våren 2026
 - Felles konfirmasjonsarbeid, Moss kirkelige fellesråd- avsluttet desember 2025
 - Daglig ledelse, Enebakk sokn- avsluttet januar 2026
2. Utviklet, planlagt og gjennomført 3 samlinger med workshops for pilotmenigheter

Deltakerne i pilotmenighetene har underveis og ved prosjektets slutt gitt vurdering og tilbakemelding av oppnådde resultater og effekter av prosjektet.

b. Hva vi har lært

Opplæring av ledere: I evalueringen av årskonferansen var det for få som svarte til at det danner grunnlag for en konklusjon på hva deltagerne mener om prosessledelse etter å ha fått opplæring i det. Men generelt har opplæringen bidratt til et mer felles språk om begreper i samledelse; så som «rundkjøringsprinsipp», styrkebasert ledelse, åpne og lukke prosesser, regi og rammer for samledelse.

Arbeidet i 2024–2025 har gitt viktige funn og erfaringer. På tvers av pilotene ser vi tydelige mønstre i hva som styrker samledelse lokalt.

Resultater fra pilotene

Pilotene (Enebakk, Søndre Follo, Indre Østfold, Moss) har omfattet arbeid med gudstjenesteforordning, felles konfirmasjonsopplegg mellom ulike sokn, felles system for utvikling og drift av fagstab og rammer for daglig samledelse i ettsoknsmenighet.

Vi har så langt oppnådd:

- Samlet sokneprester, kirkeverger og ansatte i felles prosessarbeid.
- Utviklet bedre gjensidig rolleforståelse og felles språk for samarbeid.
- Bedre rammer for tverrfaglig samarbeid og fagstabsmøter.
- Tydeligere rolle- og ansvarsavklaringer som forebygger konflikter.
- Bedre forståelse for hvordan åpne og involverende prosesser kan utvikles og gjennomføres.
- Utkast til veileder for samhandling i ledelsesduoen lokalt.
- Økt kompetanse i bruk av prosessledelse og prosessplanlegger.

Piloten i Skedsmo gjennomføres i regi av menighetsrådet og har enda ikke kommet i gang med selve gjennomføringen. Målet er å bli ferdig innen august 2026.

Hva vi har lært

Pilotene peker på flere overordnede læringspunkter:

- Prosessarbeid tar tid, og effekten kommer når det jobbes systematisk og langsiktig.
- Styrkebasert tankesett er viktig i samledelsen, skaper kultur for læring og utvikling i lederduoen.
- Samledelse med fokus på medvirkning i definerte prosesser skaper positiv energi og større aksept for aktuelle løsninger, enn ledelsestyrte løsninger som skal forankres og implementeres i ettertid.
- Avklaringer må gjøres i “fredstid”, før konflikter oppstår.
- Det er avgjørende å identifisere, åpne og lukke prosesser tydelig.
- Møter på tvers av staber gir energi til samledelsesarbeidet for ledelsesduoen.
- Felles språk, felles verktøy og felles forståelse er en nøkkel for å utvikle samledelse.
- Det er stor nytte i å jobbe med konkrete prosesser (f.eks. dåp, tverrfaglige møter, gudstjenestearbeid).

Resultatene viser at prosjektet er på vei mot måloppnåelse, men krever ferdigstilling av pilotene for at erfaringene kan dokumenteres og brukes som grunnlag for videre arbeid i prostiene og fellesrådene.

c. Hva som kan videreføres eller overføres til ordinær drift.

- Etablere ressursbank med enkel veileder, verktøy og informasjon om prosessledelse tilgjengelig for alle ledere i Borg
- Formidle resultater og prosesserfaringer fra alle pilotene i form av nettartikler som også deles i Borg bulletin våren og høsten 2026. Artiklene vil publiseres fortløpende på denne nettsiden: [Organisasjonsutvikling - Borg Biskop og Bispedømmeråd](#)
- Dersom midler- etablere kurs i prosessledelse for ledere i Borg (kanskje samarbeid med KA sentralt og Kristiansand kirkelige fellesråd).
- Prostene ønsker å fortsette arbeidet med prosessledelse i konkrete prosesser i hvert prosti i løpet av 2026.

2.2 Delmål 2 Videreutvikle veiledere og nettverk for bruk av Kirka vår i kirkefaglig samledelse lokalt

Kirka vår er et viktig verktøy i ledelse og virksomhetsstyring for lokalkirken. Det er ennå så nytt at det ikke er etablert praksiser lokalt for hvordan Kirka vår kan brukes i kirkefaglig ledelse. I arbeidet med ungdomsdiakoni har vi sett at Kirka vår har fungert der vi har støttet prosessene lokalt til å bruke verktøyet. Statistikk-funksjonen er god når det gjelder oppslutning om gudstjenester og diakonale tiltak, men enda ikke god nok på kirkelig undervisning og læring. I arbeidet med planer for kirkelige undervisning framover ser vi at satsinger og aktiviteter i Kirka vår skal utvikles og defineres lokalt. Det er fortsatt behov for å utvikle gode eksempler til inspirasjon for å vise hvordan dette kan fungere.

I arbeidet med menighetsutvikling og strategisk planlegging i lokalmenighetene ser vi at det er behov for bedre verktøy og kunnskap om trender og samfunnsutvikling lokalt og regionalt.

Kirka vår er et viktig verktøy i arbeidet med kirkefaglig samledelse, der vil vi kunne hente planer og aktiviteter og evaluering av disse. Evaluering av medarbeideres arbeid med Kirka vår i forbindelsen med overgang fra TOL til KUL kan også inkluderes.

a. Hva vi har gjort

Kartlegge bruk og erfaringer lokalt i bruk av Kirka vår. Utviklet og formidlet forslag til hvordan Kirka vår kan brukes i KUL-arbeidet og i det diakonale arbeidet. Kunnskap er formidlet gjennom 3 webinarer og 2 ulike notater om hvordan bruke Kirka vår i KUL og diakonalt arbeid formidlet direkte til ansatte i fellesråd og proster. I Borg bulletin høsten 2025 har det vært delt artikler med gode eksempler fra menigheter som har jobbet strategisk og som har brukt Kirka vår i dette arbeidet.

[Strategisk arbeid i menighetene i Borg - Borg Biskop og Bispedømmeråd](#)

b. Hva vi har lært

Arbeidet med kirka vår som verktøy for samledelse må fortsette, også i samarbeid med menighetsråd og nettverk for fellesråd. Det er fortsatt under halvparten av menighetene som har lagt inn satsinger og enda færre som har hatt definerte prosesser knyttet til bruk av kirka vår.

c. Hva som kan videreføres eller overføres til ordinær drift.

- Tilby webinarer for ledere av menighetsråd og ansatte om hvordan legge opp prosesser.
- Fortsette å dele gode eksempler fra menigheter som bruker Kirka vår som verktøy for samledelse.

2.3 Delmål 3 Kartlegge og dokumentere konsekvenser av ulike strukturer for kirkefaglig samledelse lokalt

a. Hva vi har gjort

Vi har kartlagt og innhentet informasjon om nåværende strukturer og avtaler for kirkefaglig samledelse i bispedømmet. Spørsmålene vi stilte var: Hvem er aktørene? Hvordan samhandler de? Finnes det avtaler eller rutiner? Er ansvar og oppgaver beskrevet i arbeidsavtaler? Hvilke systemer finnes for ledelse og utvikling i stab og i menighetsråd?

Kartleggingen ble gjennomført gjennom digitalt spørreskjema med mulighet for å sende svar på epost. Det er innhentet svar fra 20 av 28 fellesråd. Vi vurderer at kartleggingen gir et godt bide av status i Borg, men det kan være hensiktsmessig å innhente opplysninger fra særlig 3 fellesråd til, som vi vet har avtaler og rutiner som kan være av interesse i det dette arbeidet (Ås, Nordre Follo og Indre Østfold).

b. Hva vi har lært

Vi har brukt følgende definisjonsgrunnlag for strukturer for samledelse:

- **Struktur for samledelse (Borg):** Formaliserte avtaler mellom arbeidsgivere (to-linjesystemet) med tydelige mandat og oppgavebeskrivelser.
- **Samledelse (Sirris):** Prosess der to eller flere ledere sammen (formelt/uformelt) skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill; de identifiserer og utformer et **delt rollerom**, sikrer **kommunikasjon/infrastruktur**, og utvikler organisasjonen gjennom **koordinert samarbeid eller samordning**. (de tre uthevede elementene viser vi senere til som Sirris byggesteiner for samledelse).

For å gjøre dette operativt, har vi brukt en **formaliseringsskala (0–3)** i analysen av ulike strukturer i Borg:

- **3 = Fullt formaliserte lokale avtaler om samledelse** (avtaler/planer som eksplisitt regulerer samledelsen)
- **2 = Delvis formaliserte avtaler** (HMS/beredskap el.l. + pågående formaliseringsarbeid)
- **1 = Rutiner/møtestrukturer uten skriftlig avtale**
- **0 = Ingen opplysninger om avtaler/rutiner**

Kartleggingen viser at samledelse i Borg i hovedsak praktiseres gjennom rutiner og møtearenaer, heller enn gjennom formaliserte og tydelig avtalefestede strukturer. Av 20 svar rapporterer fire fellesråd om en fullt utviklet lokal avtale for samledelse (nivå 3), mens fem fellesråd ligger på delvis formalisert nivå (nivå 2). Ni fellesråd beskriver rutinebasert samarbeid uten skriftlig avtale (nivå 1), og to oppgir ingen form for struktur (nivå 0). Samledelsen er definert på ulike nivåer; noen steder på prosti-nivå, andre steder mellom kirkeverge og prost, og mellom sokneprest og kirkeverge.

Kartleggingen viser at det viktigste samspillet mellom kirkeverge/daglig leder og sokneprest/prost i dag skjer gjennom stabsmøter, felles møtepunkter for fagstab, lokale arbeidsgiverforum og samordningsmøter – strukturer som fungerer, men som i begrenset grad sikrer tydelig og formell rolleavklaring eller forutsigbarhet over tid.

I praksis samsvarer dagens strukturer best med Sirris' to siste byggesteiner: kommunikasjonsinfrastruktur (mange har gode møtefrekvenser) og koordinert samarbeid (felles kalender, årshjul, allmøter). Det som fremstår svakest, er det første og mest grunnleggende elementet: delt rollerom, altså tydelige mandater, rolleforståelse og avklarte beslutningsregler.

Variasjoner i daglig ledermodell (ikke alle har svart på dette):

- Administrativ leder for flere sokn: 6
- Administrativ leder for ett sokn: 3
- Ingen ansatte daglige ledere: 1
- Annet: 1

Dette viser en klar tendens til sentralisert daglig ledelse på tvers av flere sokn, ofte hos kirkeverge/daglig leder.

Typiske systemer/arenaer for samledelse som rapporteres:

- **Stabsmøter** (ukentlig/månedlig) som hovedarena for drift og koordinering.
- **Fagstab** (ofte ledet av sokneprest, med kirkeverge/daglig leder som deltaker).
- **Lokalt arbeidsgiverforum** (proster og kirkeverger – månedlige), spesielt nevnt i noen prostier.
- **Samordningsmøter** mellom sokneprest og daglig leder/kirkeverge.
- **Allmøter/felles nyhetsbrev** fra domprost og kirkeverge (lederduo) som kultur- og informasjonsgrep.
- **Felles verktøy og kalender** (Medarbeideren, felles kalender) for å støtte koordinering.

Eksempler på formalisering:

- **Fullt formaliserte lokale avtaler:** Ett område rapporterer «egen samarbeidsavtale» / «plan for lokal samledelse».
- **Delvis formalisering:** HMS- og beredskapsavtaler, samt arbeid med å utarbeide skriftlig avtale.

Merk: Presentasjonen fra Lillestrøm/Nedre Romerike beskriver en teamleder-ordning der teamleder har myndighet på vegne av menighetsråd, kirkeverge og prost (tydelig mandat), samt prinsipper for samledelse: klare roller, felles mål, åpen kommunikasjon, felles beslutningsprosesser, synlighet utad – som samsvarer med Sirris' kjerneelementer/byggesteiner.

Strukturer funnet i Borg sett opp mot Sirris' tre byggesteiner:

1.Delt rollerom (rolleforståelse og mandat)

Sterkest der man har avtale/plan for samledelse eller teamleder med tydelig delegert myndighet; svakere i uformelle ordninger.

2.Kommunikasjonsinfrastruktur

Godt ivarettatt der det er faste møtefrekvenser (stab/fagstab/samordning) og arbeidsgiverforum – men ofte ikke nedfelt i avtale.

3.Koordinert samarbeid/samordning

Vanlig via årshjul, stabsmøter, fagsamlinger; i noen steder supplert med allmøter og felles nyhetsbrev fra lederduoen for å drive kulturendring.

C. Hva som kan videreføres eller overføres til ordinær drift.

På bakgrunn av kartleggingen har vi nå mulighet for å foreslå en generell mal for samledelsesavtaler som må tilpasses lokalt.

Fra Lillestrøm kan vi dele mal for mandat og rollebeskrivelser til teamledere, vi kan også dele maler for årshjul og møtestruktur og maler for kommunikasjonspraksis/møtestruktur for samledelse.

Vi kan også tilpasse videre støtte og veiledning til de fire ulike nivåene vi har identifisert av formalisering. For eksempel med konkrete anbefalinger til hva menigheter/fellesråd kan gjøre for å komme videre med å formalisere samledelsen, se vedlegg 3.

Forslag til maler som kan deles:

1. **Mal for samledelsesavtale (Word-mal)** – 3–4 sider med tydelige punkter: formål, roller/mandat, beslutningsregler, møtestruktur, rapportering, evaluering. (se vedlegg 2).
2. **Mandatbrev for teamleder** – delegert myndighet, oppgaveportefølje, samordningsansvar, rapportering til lederduo.
3. **Årshjul og møteplan** (Excel/Planner) – inkl. arbeidsgiverforum, fagstabsamlinger, allmøter.
4. **Felles nyhetsbrev-mal** for lederduoen – kort og enhetlig tone, koblet til årshjul og strategiske satsinger.

2.4 Delmål 4 Dokumentere og dele erfaringer og kunnskap fra prosjektarbeidet

På dette området har vi ikke kommet så langt, gitt at pilotene ikke er helt ferdige og resultatet av kartlegging av formelle og uformelle strukturer nylig er ferdig. Arbeidet deles fortløpende på denne nettsiden: [Organisasjonsutvikling - Borg Biskop og Bispedømmeråd](#). Mye av dokumentasjonsarbeidet gjenstår. Se forslag til videre arbeid i pkt 3.

2.5 Videre valuering

Medarbeiderundersøkelsen 2023 viste situasjonen på flere områder som påvirkes av ledelse og utvikling. Omfanget av pilotene og arbeidet så langt er såpass begrenset at vi ikke antar at Medarbeiderundersøkelsen 2026 vil vise eventuelle endringer.

Omfanget av pilotene og arbeidet så langt er såpass begrenset at vi ikke antar at SSBs kirkestatistikk for 2025 og 2026 vil kunne vise utvikling på prioriterte områder for de menighetene som deltar i prosjektet.

Det vil være derimot være viktig å få fram en grundig dokumentasjon fra pilotene og fra kartleggingen på strukturer og avtaler som gjøres tilgjengelig slik at man sikrer overføringsverdi til andre menigheter og fellesråd.

3. Oppsummering og veien videre, mulige oppfølgningspunkter

Arbeidet så langt og pilotene har vist at prosessledelse som verktøy for kirkefaglig samledelse kan fungere. Men også at strukturer, kompetanse og felles språk må bygges over tid. Kartleggingsarbeidet har vist status for formalisering av samledelse og viser veien videre gjennom konkrete maler for avtaler og planer som kan brukes i det videre arbeidet.

For å sikre at Borg bispedømme fortsetter arbeidet med å utvikle et felles og fleksibelt rammeverk for samledelse, foreslår prosjektgruppen å videreføre prosjektet ut 2026 ved å:

- Slutføre pilotene
- bygge videre på metodene for prosessledelse som gir mening for pilotene
 - Bruke prosessledelse som verktøy i planlegging av konkrete lokale prosesser
- Jobbe videre med å formalisere samledelse på ulike nivåer
- Jobbe videre med å vise i praksis hvordan Kirka vår kan være et verktøy for samledelse
- Dokumentere og formidle erfaringer og kunnskap på samlinger, nettsider, felles arbeidsområder på teams og i Borg bulletin
 - Etablere ressursider på nett for prosessledelse som verktøy i trossamfunnet dnk Borg
 - Formidling av erfaringer på årskonferanse for Borg arbeidsgiverforum
- Koble kunnskap og erfaringer til Stephen Sirris sitt arbeid og fagmiljø på samledelse nasjonalt.
 - OU kurs i regi av KA/Kirkerådet Kompetanseoppbygging på prosessledelse for ledere på alle nivåer

Kilder:

Sirris, S. 2025a. *Å ro i samme retning. Rolleforståelse og samledelse mellom to arbeidsgiverlinjer i den norske kirke*. Tidsskrift for Praktisk Teologi. Årgang 41, nr. 2. S.69-92. [Å ro i samme retning: Rolleforståelse og samledelse mellom to arbeidsgiverlinjer i Den norske kirke | Tidsskrift for Praktisk Teologi](#)

Sirris, S. 2025 b. *Samledelse på tre arenaer. Ledelsesutvikling som samskapt læring i en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer*. Scandinavian Journal for Leadership & Theology. Volume 12. s. 174-195. [Samledelse på tre arenaer | Scandinavian Journal for Leadership and Theology](#)

Tangaard, P. 2016. *Prosesslederboka - lær å lede gode prosesser og møter*. Kommuneforlaget.

[Verktøy for å lede grupper og prosesser](#)- nettsted med oversikt over faser og verktøy i prosessledelse.

Grunnlagsdokument 2026 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 som følger arbeidet med å utvikle samledelse i Borg fra 2024 til 2026. **Endringer markert i rødt**

1 Definisjoner og begreper av og om kirkefaglig samledelse

1. Ledelse

Ledelse **er tanker som formidles og handlinger som utøves for** å påvirke menneskers tenkning, holdning og atferd. **Ledelse** fokuserer på handlinger som utøves for å få andre til å gjøre noe og bidra til at organisasjonen når sine mål.

2. Kirkefaglig ledelse

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

3. 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.

4. 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.

5. 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. **Samledelse forstås som prosessen hvor to eller flere ledere sammen, formelt eller uformelt, skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill. Dette innebærer at lederne identifiserer og utformer et delt rollerom ved å bygge rolleforståelse, sikrer infrastrukturer for kommunikasjon og utvikler organisasjonen gjennom koordinert samarbeid eller samordning. Dette inkluderer formelt og uformelt samarbeid mellom menighetsråd, kirkeverge, prost, sokneprest, kantorer, kateketer og diakoner.**

6. 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.

7. 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 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: Sørg 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 **også** et delt ansvar blant alle medlemmer av organisasjonen.

Nøkkelaspekter for en kultur for samledelse i Borg:

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 og **et styrkebasert tankesett som felles verktøy for kulturutvikling for 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. Eksempelene 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 generelle rammer for samarbeidsavtaler: [12-2024+Ressursdokument+for+samarbeid+mellom+arbeidsgivere+i+Dnk.pdf](#)

Eksempler på strukturer som finnes i Borg etter kartlegging 2025:

- 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](#)
- 3. Samledelse i forbindelse med kirkefaglig ledelse av medarbeidere**
 - Fagstab** (noen steder ledet av sokneprest, med kirkeverge/daglig leder som deltaker)
 - 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 samordningsmøter 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 jevnlig møter med kirkeverge og prost. [12-2024+Mal+for+avtale+om+etablering+av+felles+team.pdf](#)
- 7. Stabsmøter** (ukentlig/månedlig) som hovedarena for drift og koordinering.
- 8. Allmøter/felles nyhetsbrev** fra domprost og kirkeverge (lederduo) som kultur- og informasjonsgrep.
- 9. Felles verktøy og kalender** (Medarbeideren, felles kalender) for å støtte koordinering.

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

Vedlegg 2 Forslag mal for samarbeidsavtaler lokalt

Mal: Samledelsesavtale Borg

Mellom [Fellesrådets navn] og [Prosti/Sokn]

Dato: [dd.mm.åååå] Versjon: [vX.Y] Saksref.: [ref.]

1. Formål

Formålet med denne avtalen er å formalisere struktur for kirkefaglig samledelse mellom arbeidsgiverlinjene ved å klargjøre roller, mandat, beslutningsområder og møteplasser. Avtalen skal sikre målrettet og meningsfullt samspill mellom lederne, med tydelig ansvar og forutsigbar koordinering i tråd med lokale forhold.

2. Virkeområde

Avtalen gjelder for [geografisk område/menigheter/enheter] og omfatter kirkefaglige områder (f.eks. gudstjenesteliv, kirkelige handlinger, trosopplæring/KUL, diakoni, kirkemusikk, frivillighet) samt stabs- og samordningsfunksjoner som påvirker disse.

3. Parter

- **[Kirkelig fellesråd]:** representert ved [kirkeverge/daglig leder, navn]
- **[Prosti/sokn/menighetsråd]:** representert ved [prost/sokneprest, navn]
- Eventuelt: **Teamleder(e)/lokal leder:** [navn/funksjon], jf. §§ 7–8

4. Definisjoner

- **Samledelse:** Prosessen der to eller flere ledere sammen (formelt/uformelt) skaper oppslutning om målrettet og meningsfullt samspill ved å utforme et **delt rollerom**, sikre **kommunikasjonsinfrastruktur** og utvikle organisasjonen gjennom **koordinert samarbeid/samordning**.
- **Struktur for samledelse:** Formaliserte avtaler mellom arbeidsgivere med tydelige mandat og oppgavebeskrivelser.

5. Grunnprinsipper

Partene legger til grunn: Menighetens mål og verdier alternativt:

a) Klare roller og ansvar, b) felles mål og verdier, c) åpen og kontinuerlig kommunikasjon, d) tillit og respekt, e) felles beslutningsprosesser i avtalte saker, f) synlighet og enhet utad, g) ordnede mekanismer for konflikthåndtering.

6. Felles mål og prioriteringer

Partene forplikter seg å årlig fastsette og kommunisere:

- **Årlige mål** for kirkefaglige satsinger [sett inn],
- **Prioriterte utviklingsområder** (f.eks. frivillighet, barn/unge, gudstjenestefornyelse),
- **Felles nøkkelindikatorer** (f.eks. møtefrekvenser, planleveranser, evalueringspunkter).

7. Roller og ansvar (lederduo)

7.1 Kirkeverge/daglig leder:

- Har arbeidsgiveransvar for fellesrådets ansatte og leder stabens administrative drift.
- Sikrer ressurser, rutiner og systemstøtte som understøtter kirkefaglige mål.

7.2 Prost/sokneprest:

- Har kirkefaglig ledelsesansvar for prestatjenesten og leder faglige prioriteringer i samsvar med mål og årshjul.
- Leder/fasiliterer arbeid for fagstab og samordner prestatjenestens bidrag i helheten.

7.3 Felles ansvar (samledelse):

- **Utforming av delt rollerom** (mandat, grensesnitt og myndighet),
- **Koordinert planlegging** (årshjul, fagsamlinger, stabsmøter),
- **Felles beslutninger** på avtalte områder (jf. §9),
- **Felles kommunikasjon** internt/eksternt i definerte saker.

8. Teamleder-/lokal leder-ordning (der dette er innført)

- **Utpeking:** [Prost] og [kirkeverge] utpeker i fellesskap teamleder(e) for [menighet/område].
- **Mandat:** Teamleder har **delegert myndighet** fra menighetsråd, kirkeverge og prost til å lede lokalt stabsarbeid, koordinere planlegging og følge opp beslutninger iht. eventuelt Vedlegg (mandatbrev).
- **Oppgaver (eksempler):** Lede stabsmøter, fordele oppgaver, sikre gjennomføring av årsplaner, rapportere status til lederduoen.

9. Beslutningsområder og myndighet

Partene er enige om følgende beslutningskategorier (tilpasses lokalt):

1. **Felles beslutninger (samledelse):** f.eks. årsplan/årshjul for kirkefaglige satsinger, felles fagsamlinger, prioritering av tverrfaglige tiltak, større endringer i gudstjenestestruktur/ressursbruk som krysser linjer.
2. **Linjespesifikke beslutninger:** arbeidsgiverspørsmål i hver linje (HR/økonomi/ressursdisponering i fellesråd; prestatjenestens disposisjoner i prosti), innenfor rammene som denne avtalen og lov/regelverk setter.
3. **Eventuelt Delegert beslutningsmyndighet til teamleder:** jf. Eventuelt Vedlegg C.

10. Møte- og kommunikasjonsstruktur- forslag

- **Lederduo-møte (samordningsmøte):** [ukentlig/månedlig], varighet [x], faste saker: status, risikobilde, beslutningspunkter.
- **Stabsmøte(r):** [frekvens], ledelse [teamleder/kirkeverge], faste leveranser: ukeplan/månedsplan, oppfølging av vedtak.

- **Fagstab/prestemøte:** [frekvens], ledelse [sokneprest/prost], faste leveranser: faglige prioriteringer, tekst/gudstjenesteplan, KUL/diakoni.
- **Lokalt arbeidsgiverforum (prosti):** [frekvens], deltakere [proster/kirkeverger].
- **Allmøter/felles kommunikasjon:** [frekvens], ansvar: lederduoen (f.eks. felles nyhetsbrev).

11. Plan- og årshjul -kun forslag

Partene utarbeider et **felles årshjul** med milepæler (årsplan, budsjett/ressurser, fagsamlinger, evalueringer, strategisamlinger). Årshjulet er styrende for møtestruktur og rapportering.

12. RACI og grensesnitt- kun forslag

For hver prosess som avtales (gudstjenesteliv, kirkelige handlinger, KUL, diakoni, kirkemusikk, frivillighet, kommunikasjon, arrangement) beskrives **RACI** (Responsible/Accountable/Consulted/Informed) i eventuelt vedlegg. RACI oppdateres årlig eller ved endringer.

13. Ressurs- og kapasitetsavklaringer -kun forslag

Partene avklarer årlig:

- Time-/ressursrammer til prioriterte tiltak,
- Bemanningsplaner og vikarhåndtering,
- Kompetansebehov og opplæringsplaner (samledelseskompetanse, konflikthåndtering, samordning).

14. Konflikthåndtering og eskalering- vise til HMS avtale

15. Kvalitetssikring, dokumentasjon og etterprøvbarehet -kun forslag

- Referater/vedtak lagres i [SharePoint-område] med felles tilgang.
- Årlig **samledelses-evaluering** (kort rapport) legges frem for partene og relevante råd.

16. Habilitet, taushetsplikt og personvern

Partene følger gjeldende regler for habilitet, taushetsplikt og personvern. Avklaringer om rolleblanding dokumenteres i referat/RACI.

17. Ikrafttredelse, varighet og revisjon

- Avtalen trer i kraft **[dato]** og gjelder til **[dato]**.
- **Årlig gjennomgang** i [måned], samt revisjon ved større endringer i organisering/mandat.
- Endringer krever skriftlig tillegg med signatur fra begge parter.

18. Signaturer

For **[Fellesråd]**: _____ Dato: _____

Navn: [] – Stilling: []

For **[Prosti/Sokn]**: _____ Dato: _____

Navn: [] – Stilling: []

Vedlegg 3 «Strukturforslag» for kirkefaglig samledelse i Borg

Minimum (nivå 1 → 2): For områder uten avtale i dag

- **Skriftlig samledelsesavtale (mal):** formål, mandat (samledelse mellom prost/sokneprest og kirkeverge/daglig leder), beslutningsregler, eskalering, evalueringsmekanismer.
- **Mandat- og rollebeskrivelser:** for lederduo + ev. teamleder (delegering fra begge linjer).
- **Årshjul + møtestruktur:** månedlige samordningsmøter (lederduo), faste stabsmøter, faste fagstabs-/arbeidsgiverforums-arenar.
- **Kommunikasjonspraksis:** felles allmøter, felles statusbrev, felles kalender/Medarbeideren.

Baseline (nivå 2 → 3): For områder med delvise avtaler

- **Integrer tematiske avtaler (HMS/beredskap) i samledelsesavtalen** – tydeliggjør grensesnitt og myndighet.
- **RACI-matrise** for kjerneprosesser (gudstjenesteliv, KUL, diakoni, kirkelige handlinger, frivillighet, økonomi/HR).
- **Teamleder-ordning der det passer:** tydelig delegert myndighet fra begge linjer, klare oppgaver (stabsmøteledelse, koordinering, planlegging). [\[Samledelse | PDF\]](#)

Utvidet (nivå 3): For fullt formaliserte områder

- **Standardiser lokal avtale på tvers av sokn** (der flere sokn samles): samme prinsipper, lokal tilpasning i vedlegg.
- **Felles indikatorer og evaluering:** årlig gjennomgang av roller, samspill, «temperaturmåling» på samarbeid.
- **Kompetansepakke for lederduo og teamledere:** samledelseskompetanse, konflikthåndtering, beslutningspraksis.

Oppsummering

Prosjektet Verktøy for kirkefaglig samledelse ble igangsatt 01.11.2024 for å styrke kirkefaglig ledelse lokalt i Borg bispedømme, med særlig vekt på bruk av som metodikk fra prosessledelse og Kirka vår som verktøy.

Etter ett års arbeid er alle planlagte tiltak gjennomført. Vi har kartlagt eksisterende strukturer for samledelse, videreutviklet arbeidet med Kirka vår som verktøy for samledelse en rekke tiltak, og fem pilotmenigheter har deltatt i utprøving av prosessledelse i ulike lokale utviklingsprosesser.

Pilotene viser både stor læringsverdi og et tydelig behov for videreføring og sluttføring av arbeidet. I flere av pilotene er prosessene påbegynt, men ikke fullført i en form som gir praktisk anvendbare resultater og overføringsverdi. Arbeidet så langt har vist at dette er arbeid som tar tid. Kartleggingsarbeidet har vist stor variasjon i formalisering av samledelse og gitt et godt grunnlag for forslag til ulike typer maler for formalisering av samledelse. Denne rapporten er en rapport fra arbeidet i 2025. Alt arbeidet er ikke ferdigstilt i 2025.

Borg bispedømmeråd ved
prosjektmedarbeider Karianne
Hjørnevik Nes,
Epost: kn726@kirken.no,
Mobil: 48051010



DEN NORSKE KIRKE

Borg biskop og bispedømmeråd