

# Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke?

*Forventninger til prosters kompetanse i ledelsen av prestedtjenesten*

Stephen Sirris

F. 1977. Cand.theol. & mus., master i verdibasert ledelse. Ph.d.-stipendiat, Senter for diakoni og profesjonell praksis, VID vitenskapelige høyskole.

[stephen.sirris@vid.no](mailto:stephen.sirris@vid.no)

## SAMMENDRAG

Kirkeordningsarbeidet i Den norske kirke aktualiserer spørsmål om kirkelig ledelse. Ifølge tjenesteordningen leder proster prestedtjenesten. Artikkelenes mål er å identifisere forventninger til og erfaringer med denne ledelsen. Funn fra en intervjustudie med prester og ledelse i et bispedømme kategoriseres i ulike kompetansetyper. Disse settes i en samfunnsmessig kontekst gjennom teoretisk skjelling mellom generalistledelse og fagledelse, som vektlegger henholdsvis allmenn (generisk) eller kontekstuell ledelseskompetanse. Kompetanseforventningene samles i en helhetlig modell for ledelse av prestedtjenesten.

## Nøkkelord

ledelse, prester, prost, kompetanse, lederrolle

## ABSTRACT

The Church of Norway is preparing a new church order highlighting issues of ecclesial leadership. Addressing a research gap by discussing types of competencies required to lead priests, the article identifies the expectations of and experiences with this leadership. The author analyzes findings from an interview study with priests and a diocesan leadership, placing these findings in a wider societal context by relating them to general and professional leadership and emphasizing generic or contextual leader competencies. The article proposes a holistic model of competencies for leading clergy.

## Keywords

leadership, management, priests, competence, dean

## INNLEDNING

Ledelse i og av Den norske kirke er et av temaene i den nye kirkeordningen. Sentrale spørsmål er prioriteringen mellom ulike organisasjonsnivåer og plassering av arbeidsgiveransvaret. Et av kjernepunktene er hvorvidt mellomnivået, prosti og fellesråd, eller det regionale bispedømmet skal styrkes. Lokal ledelse av prestetjenesten er et hovedanliggende i dette sakskomplekset. Etter virksomhetsoverdragelsen fra staten er prestene ansatt sentralt i kirken. Arbeidsgiveransvaret forvaltes av bispedømmet og delegeres til prostene som prestenes nærmeste overordnede.

Ifølge tjenesteordningen leder prosten prestetjenesten i prostiet, men det er lite utforsket empirisk hva slags ledelse av prestetjenesten som erfares og ønskes. Gjennom fokusgruppeintervjuer med prester i tre prostier innenfor ett bispedømme undersøkes prestenes ledelsesforventninger. I tillegg er bispedømmeledelsen intervjuet om forventninger til denne lokale ledelsen. Artikkelen undersøker ikke prostenes egenvurderinger, men nivået over og under prostene, topp og bunn i den hierarkiske arbeidsgiverlinjen.

### Forskningskontekst

Denne artikkelen gir et profesjonsteoretisk og ledelsesfaglig blikk på empirisk materiale fra kirkelig praksis. Den bidrar dermed til en tverrfaglig samtale om kirkelig ledelse og organisering. Teologiens empiriske vending utvider det praktisk-teologiske feltet fra en normativ forankring, og skaper kontakt mellom disipliner og metoder, uten at dette er et enhetlig kunnskapsfelt.<sup>1</sup> To endringsbølger i Den norske kirke avstedkom denne samtalen mellom ulike fagområder. Før det første skjedde et større utredningsarbeid om prosterollen relatert til kirkeloven av 1996.<sup>2</sup> Huse typologiserte prostene ut fra leder- eller presteorientering som pliktoppfyllende, strateg, presteprost og uavhengig.<sup>3</sup> Han benyttet prinsippal-agent-teori kjent i markedsføring og næringsliv. Askelands rolleundersøkelse dokumenterte også funksjoner proster ivaretar, ut fra etablerte dimensjoner i lederrolleteori: intern-ekstern, og oppgave-relasjon.<sup>4</sup> Han utviklet videre en modell for institusjonell ledelse med lederrollene dirigent, integrator, mellommann og tjenesteutvikler.<sup>5</sup> Studiene påviser at prostene ivaretar krevende og mangfoldige arbeidsoppgaver og relasjoner. Generelt har forskningsinteressen gjeldt *prester* som ledere og ikke ledelse av prestetjenesten.<sup>6</sup> Artikkelen søker å bøte på denne mangelen.

1. Harald Hegstad, *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien* (Bergen: Fagbokforlaget, 2009).
2. Morten Huse, *Prosten: Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse* (KIFO Rapport 10; Trondheim: Tapir, 1998); Morten Huse og Cathrine Hansen, *Prestegjeld, prost og presteteam: Om organisering og ledelse av en prestetjeneste i endring* (KIFO Rapport 17; Trondheim: Tapir, 2002); idem, *Nyorganisering i prestetjenesten: Evaluering av forsøkene* (KIFO Rapport 24; Trondheim: Tapir, 2003).
3. Huse, *Prosten*.
4. Harald Askeland, *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (KIFO Rapport 7; Trondheim: Tapir, 1998); Ichak Adizes, *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (5. oppl.; Stabekk: Vett & Viten, 1995).
5. Harald Askeland, «Reforming the Pastoral Managerial Structure in Church of Norway: Exploring Whether and How the Managerial Role of the Dean Has Been Strengthened», i *Church Reform and Leadership of Change* (red. H. Askeland og U. Schmidt; Church of Sweden Research Series; Eugene, OR: Pickwick, 2016), 92–116 (116).
6. For litteraturgjennomgang, se ibid.; Stephen Sirris, «Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon:

For det andre har det vært en rekke reformer siden 1996. Prostereformen i 2004 kan forstås som en ledelsesreform i tråd med *New Public Management*. Intensjonen var bedre arbeidsvilkår for prestene, desentralisering og målstyring.<sup>7</sup> Presteskapet mener prostene blir administratorer mer enn åndelige ledere, mens bispedømmene finner at reformen har svart til intensjonene.<sup>8</sup> Studiene viser spenninger i embetslinjen i oppfatninger av hva prostene gjør og burde gjøre, og vektingen mellom prostens ulike funksjoner.

Denne artikkelen bygger videre på disse studiene og bidrar på tre måter. Først tematiserer den overgangen fra synet på lederen som fremst blant likemenn til organisatorisk leder.<sup>9</sup> Prosterollen er tidligere studert som generalistleder gjennom etablert ledelsesfaglig teori applisert på kirkelig kontekst, og fagledelsesdimensjonen er tatt for gitt. Jeg trekker veksler på nyere forskning og teoriutvikling om fagledelse for å komplettere bildet av prosten som leder. Dernest bidrar studien med ny empiri for å supplere eldre studier, siden prosterollen er endret etter 90-tallet gjennom prostereformen i 2004, opphør av prestenes boplikt i 2015 og arbeidstidsavtalen i 2016. Videre er kompetanseperspektivet nytt i analysen av kirkeledelse, som her utvikles i en teoretisk modell av generalistledelse og fagledelse i kirken.

Målet med artikkelen er å gi innsikt i forventninger til lokal ledelse av prestatjenesten, og problemstillingen er denne: *Hvilke forventninger stiller prester og bispedømmeledelse til lokal ledelse av prestatjenesten, og hvordan kan forventningene forstås i lys av skjelningen mellom generalistledelse og fagledelse?*

Tjenesteordning med arbeidsgiveransvar og faglig delansvar

Tjenesteordningen for proster hjemler arbeidsgivers styringsrett, som norsk arbeidsrett forstår som «retten til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet».<sup>10</sup> En generell samfunnsutvikling er ifølge Aasen et al. at arbeidsgiveransvaret profesjonaliseres.<sup>11</sup> Plikter og rettigheter blir flere og arbeidsforholdet formaliseres. Utstrakt lovregulering kan svekke tradisjonell autoritet basert på praksis og sedvane. Tjenesteordningen gir proster et bredt mandat overfor presteskapet og kirkelige organer på ulike nivåer. Prosten utøver arbeidsgiveransvar (§ 4) overfor prestene som er ansatt i prostiet (§1). De følgende paragrafene utdyper hva denne ledelsen konkret innebærer. § 2 fastslår at prosten er forpliktet på kirkens og bispedømmets mål og strategier. § 5 bruker uttrykket «prosten skal se til» at prestene forvalter Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene. Videre bidrar prosten med faglig veiledning og stimulerer til økt kompetanse. Overfor

---

Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre», *Teologisk Tidsskrift* 4 (2016): 60–94, DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>.

7. Harald Askeland og Ulla Schmidt, red., *Church Reform and Leadership of Change* [se n. 5].

8. Hans Stifoss-Hanssen et al., «Ny organisering av prestatjenesten ('Prostereformen'): Evaluering» (Rapport 2013/2; Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2013), <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/98635>.

9. Haldor Byrkjeflot, «Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer», i *Ledelse på godt og vondt* (red. S. Einarsen og A. Skogstad; Bergen: Fagbokforlaget, 2015).

10. Høyesteretts dom («Nøkk-dommen»), *Retts Tidende* 2000: 1602ff. (1609).

11. Henriette Sinding Aasen, Siri Gloppen, Anne-Mette Magnussen og Even Nilssen, red., *Juridification and Social Citizenship in the Welfare State* (Cheltenham: Edward Elgar, 2014).

fellesrådsansatte, ledet av kirkevergen på kommunenivå, har prosten et «samordningsansvar» (§ 3) som tilrettelegger for samvirke mellom embete og råd.

Prosten utøver altså to distinkte oppgavesett i henholdsvis en nettverksorganisering overfor de fellesrådsansatte og en hierarkisk arbeidsgiverlinje overfor prestene. Overfor begge linjer har prosten dessuten en faglig begrunnet funksjon.

Den videre fremdrift i artikkelen er som følger: Først skal studien plasseres innenfor et teoretisk rammeverk, deretter følger metodologiske overveielser. Jeg presenterer deretter undersøkelsens hovedfunn analysert og drøftet gjennom to idealtyper av ledelse, og sammenligner funnene fra prestene og bispedømmeledelsen. Avslutningsvis oppsummerer jeg og peker på videre forskning og praktiske implikasjoner.

## TEORETISKE PERSPEKTIVER

### Generalistledelse og fagledelse

Tjenesteordningen gir prostene et komplekst mandat som indirekte krever mange kompetanser. Den forutsetter implisitt at prosten skal være ordinert prest. Prostestillinger omfatter også tjeneste som menighetsprest og er ikke profesjonsnøytrale (§ 7). Det er imidlertid ikke gitt at alle profesjonsutøvere skal ledes av en med samme profesjon. Spørsmålet om hvilken kompetanse ledere skal ha, og betydningen av fagbakgrunn, er relevant og omdiskutert i arbeidslivet. I skolesektoren må rektor ha pedagogisk utdanning (opplæringsloven § 9-1). Barnehageloven (§ 17) stiller også krav til faglig og pedagogisk kompetanse, mens lederstillinger ved sykehusene er prinsipielt profesjonsnøytrale.<sup>12</sup>

To idealtypiske svar gis på spørsmålet om i hvilken grad ledere trenger kompetanse innenfor profesjonen og kjernevirksomheten. Byrkjeflot drøfter i denne sammenheng to ledelsestradisjoner: generalistledelse og fagledelse.<sup>13</sup> Ideen med generalistledelse er at generell lederkompetanse er tilstrekkelig, mens fagkompetanse og profesjonsbakgrunn er mindre viktig. Ledelse dyrkes frem som et eget kunnskapsfelt. I fagledelsestradisjonen understrekes det derimot at lederen selv bør være en kvalifisert profesjonsutøver og kjenne virksomheten godt. Ledelse er «taus» kunnskap i handling: «Det er stor motstand mot å snakke for mye om ledelse, da ledelse primært sett bør bygge på handling.»<sup>14</sup> Sett i et fagledelsesperspektiv er generell lederkompetanse fordelaktig, men supplerende.

Generalistledelse defineres av Døving som «god generell kompetanse relatert til ledelse inkludert styringsfaglig, analytisk og sosial kompetanse».<sup>15</sup> Generalistlederen bygger på antakelsen om at en leder kan lede hva som helst. Ledelse kan som eget fag læres gjennom utdanning eller erfaring. Man trenger ikke å være utøvende fagperson innenfor virksomheten man leder, men derimot ha allmenne (generiske) ferdigheter som kan overføres mellom ulike kontekster. Ledelsesfaget kommer fra angloamerikansk kontekst, springer ut

12. Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Elise Storvik, *Profesjon og ledelse* (Bergen: Fagbokforlaget, 2016).

13. Haldor Byrkjeflot, *Fra styring til ledelse* (Bergen: Fagbokforlaget, 1997).

14. Byrkjeflot, «Ledelse på norsk», 48.

15. Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse*, 265.

av privat sektor og undervises ved handelshøyskolene. Ledelse finner sted i formaliserte lederposisjoner med organisatorisk mandat. Dette er *management*, eller daglig ledelse. Denne ledelsesmodellen ble importert til Norge på 1950-tallet i kjølvannet av Marshallhjelpen, hvor næringslivskonsulenten George Kenning var sentral.<sup>16</sup> Generalistlederen har totalansvar for organisasjonen.<sup>17</sup> Det medfølger legal autoritet forankret i lover og arbeidskontrakter. Ansvar er sentralt i denne tradisjonen, idet ledere må stå til rette for beslutninger, handlinger og resultater. Derimot har de ansatte i en rendyrket *management*-tradisjon prinsipielt bare ansvar for å følge ordre.<sup>18</sup>

Fagledelse innebærer ifølge Døving «profesjonsutdanning og -praksis som grunnlag for å gå inn i ledelse av profesjonen og relatert virksomhet».<sup>19</sup> Dette er et ledelsesideal med historiske røtter i Sentral-Europa. Ledelse ligger implisitt i faget som en del av arbeidsoppgavene, og kan ikke skilles fra kjernevirksomheten. Faglige oppgaver står sentralt, og organiseringen tjener kjernevirksomheten. Faglig eller oppgaverettet kompetanse er spesifikt knyttet til et sett oppgaver, og særpreger dermed profesjonen.<sup>20</sup>

Ledere og medarbeidere tilhører og deltar i samme praksisfellesskap og henter sin identitet derfra. Praksis inneholder mer enn kognitiv kunnskap. Den som blir leder, er fremst blant likemenn i et kollegium av fagfeller.<sup>21</sup> Denne institusjonaliseringen av ledelse står sterkt i virksomheter preget av profesjoner, og utgjør en alternativ organisasjonsform til hierarkiet. Lederautoritet bygger på fagkunnskap, og slekter på laug og mester-svenn-modellen. Fagledelse trenger ikke nødvendigvis utøves gjennom formelle lederstillinger. I Europa, og Norden i særdeleshet, står faglederidealet fremdeles sterkt. Fagkompetanse kan forstås som *direkte* relevant for forsvarlig oppgaveutføring. Lederkompetanse er *indirekte* relevant for oppgavemessig ledelse i vektlegging av personalmessig eller strategisk ledelse.

Fagledelse har fått en renessanse i kunnskapsorganisasjoner og sikrer lederen legitimitet blant medarbeidere med høy ekspertise.<sup>22</sup> I praksis vil en helhetlig vurdering av søkere til en lederstilling vektlegge både generell lederkompetanse og kjennskap til bransje, virksomhet og fag – altså kontekst. En utbredt antakelse er at tradisjonsrike organisasjoner med bevissthet om egenart, typisk i ideell sektor, anser kontekstuell og faglig kompetanse som sentralt for ledere.<sup>23</sup> I kirken lever disse to tradisjonene side om side. De vigslede stillingene utøver ifølge tjenesteordningene lederansvar på sine områder, og soknepresten er kapellanens arbeidsleder. De profesjonsnøytrale stillingskategoriene daglig leder og kirkeverge utøver generalistledelse. Hvorvidt fellelrådslinjen omfatter fagansvar, er omdiskutert. Fellesrådet ved kirkevergen har arbeidsgiveransvar for de ansatte. Samtidig har fagstillingene

16. Ragnvald Kalleberg, «Kenning-tradisjonen i norsk ledelse», *Nytt Norsk Tidsskrift* nr. 3/1991: 218–45.

17. Torodd Strand, *Ledelse, organisasjon og kultur* (Bergen: Fagbokforlaget, 2001).

18. Byrkjeflot, «Ledelse på norsk» [se n. 9], 58.

19. Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse* [se n. 12], 265.

20. *Ibid.*, 260.

21. Tian Sørhaug, *Managementitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi* (Bergen: Fagbokforlaget, 2004).

22. Amanda H. Goodall, «A Theory of Expert Leadership» (IZA Discussion Paper 6566; Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, 2012), <http://ftp.iza.org/dp6566.pdf>.

23. Odd Nordhaug, red., *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer* (Oslo: Universitetsforlaget, 2002).

tilsyn fra biskopen, og kirkefagavdelinger ved bispedømmekontorene ivaretar også fellesrådsansatte. Dette er doble og overlappende strukturer.

Flere forskere påpeker at generalistledelse i ren form ikke har oppnådd dominans på grunn av den norske arbeidslivsmodellen.<sup>24</sup> Ledere har oftest en viss tilknytning til faget, men spørsmålet er hvor omfattende slik kunnskap bør være. Prostene er, som tjenesteordningen viser, både arbeidsgivere og fagledere. Diskusjonen så langt oppsummeres i tabell 1.<sup>25</sup> Disse idealtypene modifiseres i møte med det empiriske materialet og rekonfigureres i figur 2.

**Tabell 1**

Idealtypisk generalistledelse og fagledelse

IDEALTYPER ASPEKTER	Generalistledelse	Fagledelse
Organisasjon	Hierarki	Kollegium
Profesjonsforankring	Profesjonsnøytral	Profesjonsbundet
Arbeidsgiveransvar	Ja	Sjelden
Kontrollprinsipp	Formell autoritet	Tillit
Ledelsesform	Dirigerende	Overbevisende og tatt for gitt
Fulltid	Oftest	Delfunksjon
Lederroller	Separate lederroller	Selvledelse
Formalisering	Ansatt leder	Valgt leder
Troverdighet	Hos ledere og generalister	Hos profesjonsutøvere/kunnskapsarbeidere
Tidsperspektiv	Langt	Kort
Styrke	Overordnet organisatorisk ansvar Entydig plassering av ansvar Makt er eksplisitt	Identifikasjon med ansatte, felles forståelse Ansvar fordelt etter fagområder
Svakhet	Distanse til fag og kjernevirksomhet	Deltidsleder, vanskeligere med felles, overordnet strategi Makt og hierarki er implisitt
Sentrale kompetanser	Administrativ, relasjonell strategisk	Faglig og kontekstuell
Kirkeansatte	Kirkeverge, daglig leder	Prest, kantor, diakon, kateket

24. Byrkjeflot, «Ledelse på norsk» [se n. 9].

25. Etter Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse* [se n. 12].

## Kompetanse

Kompetansebegrepet finnes ikke i tjenesteordningen, men er et relevant analytisk begrep når det gjelder ledelsesforventninger. Begrepet ble brukt av informantene i samtlige intervjuer i denne studien. Kompetanse er relasjonelt, idet en persons kompetanse prøves opp mot bestemte krav i arbeidet, som for prosters vedkommende er nedfelt i tjenesteordningen. Lai definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». <sup>26</sup> Man er kompetent på et bestemt område. Forholdet mellom en persons kompetanse og arbeidsoppgaver samsvarer i varierende grad. Kompetanse er et sammensatt og flerdimensjonalt begrep. Det latinske «competentia» betyr funksjonsdyktighet og tilstrekkelige ressurser for måloppnåelse eller oppgavemestring.

Kompetansebegrepet kompletterer tidligere lederrolleundersøkelser. Det knytter forventninger til person, rolle, ledelse og oppgaver sammen. Dette gir atskillig mer innsikt enn å hevde at ledelse er personavhengig, noe som impliserer fokus på lederens person og psykologisk funderte trekkteorier. <sup>27</sup>

## METODOLOGI

Artikkelens mål er å gi dybdekunnskap om forventninger til ledelse av prestedtjenesten gjennom aktørenes egne resonnementer. Det var naturlig å intervju prester og også bispedømmeledelsen, som delegerer arbeidsgiveransvaret til prostene. Det er trolig mye uartikulert kunnskap om dette lite utforskede temaet. Fokusgrupper ble ansett som hensiktsmessig for å identifisere argumenter og posisjoner. Intervjuene er del av et feltarbeid i 2016 om kirkelig ledelse.

## Utvalg

Utvalget av materiale til denne artikkelen er fokusgruppeintervjuer med prester i tre prostier, samt seks individuelle intervjuer med ledere ved bispedømmekontoret. De tre fokusgruppene bestod av fire, seks og syv prester. Hensikten med å intervju to nivåer var å belyse arbeidsgiverlinjen for prester og å kunne sammenligne funn fra lokalt og regionalt nivå. Valget falt på et bispedømme uten rekrutteringsproblemer – hvilket gav prostene rom for å utøve ledelse fremfor å gjøre vikarpresttjeneste i eget prosti. Bispedømmet har sammensatt demografi og ni prostier. Godkjenning av studien var innhentet fra deltakerne. Alle prostene ble spurt om å delta. De tre som deltok, representerer begge kjønn, er i alderen 50 til 68 år og har vært prost i mellom to og 27 år. Prostiene er demografisk ulike og har fra 11 til 26 prestestillinger. Bispedømmeledelsen og prestene omtalte prostene som relativt ulike typer ledere, og slik fremstod de også for meg.

26. Linda Lai, *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.; Bergen: Fagbokforlaget, 2013), 46.

27. Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (8. utg. [«global edition»]; Boston, MA: Pearson, 2013).



Etter å ha valgt tre prostier til hovedstudien rekrutterte jeg prester til intervjuene ved å sende en e-post til alle prestene i disse prostiene. Det var henholdsvis fire, seks og syv prester som stilte opp. Begge kjønn var ganske likt fordelt, og både vikarprester, kapellaner og sokneprester deltok, samt to fellerådsansatte sykehjemsprester.

#### Intervjuer, etikk og analyse

Fokusgruppeintervjuene foregikk enten i en kirke eller et nærliggende menighetshus etter prestesamlinger. Intervjuene varte gjennomsnittlig i 72 minutter, ble tatt opp på bånd, transkribert verbatim og utgjorde 65 sider intervjuetekst. Jeg planla et fokusgruppeintervju med bispedømmeledelsen, men det var vanskelig å få til et felles møte på grunn av hektiske arbeidsdager. Jeg intervjuet enkeltvis biskop, stiftsdirektør, personalsjef, kirkefagsjef, økonomisjef samt prosteveileder på bispedømmekontoret. Intervjuene var på mellom 60 og 80 minutter og gav 85 sider tekst.

Sentrale temaer i den semistrukturerte intervjuguiden var kontaktmønstre, kjenne-tegn ved en dyktig prost, hvordan prostene leder, gjensidige forventninger samt forholdet mellom generalistledelse og fagledelse. Informantene hadde liten ledelsesfaglig terminologi, og derfor inneholder materialet mye beskrivelser av praksis. Materialet inneholder både preskriptive og deskriptive dimensjoner siden informantene både snakker om ønsker og erfaringer. Likevel er informantene opptatt av ledelsespraksis fremfor ledelsesdiskurser. I de tilfellene hvor det er konflikt mellom disse, fremkommer det som kritikk av et ledelsesvakuum. Hensikten var ikke å vurdere hvorvidt prostene ifølge informantene utøvde én bestemt type ledelse, eller om den var god eller ikke. Derimot var det avgjørende å få informantene til å gi rike beskrivelser av hva de forventet av en dyktig leder av prestatjenesten.

På grunn av taushetsplikt ivaretas informantenes anonymitet. Studien ble godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) og følger forskningsetiske retningslinjer med informert samtykke.

Analysen ble først gjort som åpen koding i dataprogrammet NVIVO, hvor temaer ble utkrystallisert. Jeg kodet også manuelt etter flere gjennomlesninger. Datainnsamlingen var grunnleggende induktiv. Eksempelvis spurte jeg ikke eksplisitt om kompetanser, men stimulerte til fyldige beskrivelser av ledelsespraksis. Analysen i artikkelen er styrt av min teoretiske interesse og søker slik å gi en pedagogisk fremstilling. En utfordring er at kompetansetyperne kombineres eller opptrer samtidig. Det er derfor interessant å se hvordan og hvorfor ulike typer kompetanser vektlegges av prestene og bispedømmet.

Et av artikkelens bidrag er å kategorisere forventninger til ledelseskompetanser i kirkelig kontekst. Kategoriseringen beskriver hva som vurderes som sentralt, og muliggjør sammenligning mellom informantene og andre studier. Hensikten er ikke å beskrive detaljert hvert kompetanseelement, men bruke kompetansetyper som sammenfattende kategorier og påpeke mønstre og hovedtrekk.<sup>28</sup> Informantene beskrev inngående forventninger til en dyktig prost eller god ledelse av prestatjenesten. Følgende sitater fra henholdsvis en prest og en leder ved bispedømmekontoret illustrerer forventningen om ulike kompetansetyper i kombinasjon:

28. Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse*; Lai, *Strategisk kompetanseledelse*.



En dyktig prost kjenner prostiet sitt, er administrativt dyktig, teologisk god og kan veilede. Han har lederegenskaper, refleksjonsevne og forståelse av hva kirken er, og hva prestene gjør. Holder oss faglig oppdatert. Vi trenger en teologisk sparringspartner og utfordrer som får oss til å løfte blikket og se fremover.

Prosterollene utøves veldig forskjellig. En god prost administrerer presteskaper. Det er viktig å kjenne prestene sine, og de fellesrådsansatte. Og kjennskap til menighetene og til utviklingen. En prost kan ikke være allestedsnærværende. Man er avhengig av lokal ledelse for å utvikle gode relasjoner.

Det var naturlig å beholde de allmenne kategoriene i generalistledelse, men kategoriene innenfor fagledelse var det mer utfordrende å plassere materialet i. Dette er fordi teologifaget, slik det fremstår ved lærestedene i Norge, er sammensatt av en rekke disipliner. På samme måte er «prestefaget» med praksis og utøvelse ytterligere sammensatt. Ordinasjon forutsetter embetseksamen, og teologisk fagkompetanse kreves for å opparbeide seg erfaringskompetanse. I operasjonaliseringen undersøker jeg ønskede og erfarte kompetansetyper. Disse flyter i praksis delvis sammen, men skilles teoretisk som generalistkompetanse, med formene strategisk, relasjonell og administrativ kompetanse, kontra spesialistkompetanse, som består av kontekstuell og faglig kompetanse. Underkategoriene ble laget ut fra materialet. Derfor er ikke distinksjonene ekskluderende, men peker på ulike aspekter ved fagledelsen. Det er mønstre i materialet som viser de to orienteringene. Tabell 2 viser ledelsestyper og kompetansetyper.

## Tabell 2

### Ledelse og kompetansetyper<sup>29</sup>

IDEALTYPISK LEDELSE	Generalistledelse			Fagledelse		
	Kompetanseforventninger	Relasjonell	Administrativ	Strategisk	Kontekstuell faglig	Intern faglig
Innhold	Sosialt og mellommenneskelig relasjonsbygging, forstå og lese andre og effekt av egen atferd, samarbeidsevner.	Styring, håndtering av informasjon, planlegging, rutiner, drift.	Strategi, analyse, kompleksitet, og problemløsning, visjoner og resonnering, fastsettelse av mål.	Kirkefaglig og kirkerettslig. Kjennskap til sektor og bransje, aktører og feltet med rammebetingelser. Teoretisk og taus kunnskap.	Teologifaglig. Oppgaverelatert gjennom utdanning og praksis.	

29. Nordhaug, *Kunnskapsledelse*; Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse* [se n. 12].

## FUNN

Relasjonskompetanse – en nær og tilgjengelig prost

Relasjonskompetanse innbefatter sosial og mellommenneskelig kompetanse og uttrykkes i interaksjon og samhandling. Presters arbeid er relasjonsintensivt som mye annet profesjonelt arbeid. Arbeid i relasjoner vektlegger både produkt og prosess. Uavhengig av arbeidsoppgaver foreligger det et relasjonelt element så snart andre involveres.

Alle prostiene hadde formelle møtepunkter som årlige medarbeidersamtaler, samt regelmessige prestesamlinger, som var selve navet i kontakten med prosten og utgjorde en etablert infrastruktur hvor et samlet kollegium møtte lederen. Kontakten med prosten ble beskrevet som prosaisk og praktisk orientert, mens teologi i liten grad ble drøftet.

Uansett type kontakt, også administrativ, oppfattet prestene dette som en anledning for prosten til å vise interesse og omsorg. I denne sammenheng kom også relasjonelle kvaliteter ved prostene frem. Hensyntagen ved gledelige livsbegivenheter og krevende situasjoner i jobb ble fremhevet. Ut over disse felles møtepunktene var det uregelmessig kontakt mellom prost og den enkelte prest. Det var avgjørende for prestene at prosten var tilgjengelig ved behov. De tre prostene fikk gode skussmål for å svare raskt på e-post eller mobiltelefon. Kontakt var en balansekunst. Prestene ønsket at prosten viste interesse og var proaktiv, men for mye kontakt ble oppfattet som en kontroll som ifølge informantene truet autonomien deres. Prestene var negative til en distansert prost som var vanskelig å få tak i: «Prostens ideal om selvstendighet er et ideal med begrensninger.» Distansen gjorde samtidig prosten irrelevant siden han dermed ikke kjente til prestenes situasjon, og vanskeliggjorde oppfølging og støtte: «Det var enklere å være prost i gamle dager, da prosten var fjern. Nå er prostene bevisste ledere på en helt annen måte. Før var de en av oss, nå mer et bindeledd mellom oss og biskopen.»

Ledelse kan ikke utøves på avstand, ifølge prestene. Med lang vei til bispedømmekontoret ble prosten avgjørende: «Dette prostiet er altfor stort. Heller ikke prosten vet i detalj hva vi gjør. Vi er overlatt til oss selv, men kan ta kontakt ved behov.» Prestene omtalte kirken som en «ekstremt relasjonell arbeidsplass». Relasjonell kompetanse og sosiale og mellommenneskelige egenskaper ble høyt verdsatt. Dette forutsatte oppfølging fra prosten og god kjennskap til arbeidssituasjon, samt tiltak ved behov, eksempelvis konflikthåndtering.

Relasjonskompetansen til proster ble også vektlagt av bispedømmeledelsen: «En god prost er glad i prestene, menighetene og prostiet. Nærværende der og i lokalsamfunnet.» Proster som var involvert i og oppdatert om livet i menighetene og fulgte prestene tett, ble rost av bispedømmeledelsen. Gjennom relasjonene fikk prostene informasjon som de spilte inn i prostemøtene og til bispedømmet: «Det er mest nyttig når prostene er veldig nær og følger opp prestene og er tett på menighetene; det gir hjelp til våre vurderinger og danner grunnlag for strategiske valg.»

Bispedømmeledelsen anerkjente verdien av prostens relasjoner både til prestene selv og for å sikre kontakt mellom ulike nivåer i kirken. Bispedømmeledelsen fremhevet at «en god leder bygger gode relasjoner gjennom motivasjon». En prost bygger bro mellom bispedømmet og lokalkirken ved å gi prestene samtaler, anerkjennelse, ros og korreks. Dette ble sett på som et særtrekk ved ledelsen av prestedtjenesten:

Det som prestene helt åpenbart forventer fra prosten, er nærvær og å bli sett. Opplevelsen av å være verdsatt og sett, og bli bekreftet og trygget som prest. Dette er nesten umettelig. Sånn at jeg har undret meg over det. Jeg kjenner ikke dette igjen fra arbeidslivet ellers.

Bispedømmeledelsen var opptatt av at prosten var en tydelig leder som kunne forebygge personalsaker og konflikter: «Samhandling og [å] si hva som er greit og ikke – før det blir ugreit og vanskelig.» Å proaktivt skape kultur og klima i presteskapet og prostiet kjennetegnet dermed en tydelig leder – en som satte grenser, men fremfor alt gav respons. Personalsaker ble trukket frem som et sentralt tema i veiledning, og også det som var mest krevende for prostene. Prostens samlende egenskaper og håndtering av konflikter var vesentlig. Men relasjoner var også et balansepunkt: «På den ene siden etterspør prestene ledelse, på den andre siden vil de drive veldig autonomt.»

Generasjonsforskjeller ble også beskrevet og illustrert av bispedømmeledelsen: «Noen eldre prester vil ikke la seg lede; nærværsfaktoren er størst blant de yngste.» Endringer i arbeidslivet gjenspeilte ifølge alle informantene tilretteleggingskulturen og rettighetskulturen. Yngre krevde feedback, mens de eldre mente at når de ikke hørte noe, var alt greit. Bispedømmeledelsen understreket også den lange avstanden fra biskop til sokn, og erkjente at prosten representerte biskopen utad: «Prostier med over 20 [prester] er for store, departementet vil ikke ha mer enn 15.»

Oppsummert ble prosters relasjonskompetanse oppfattet som avgjørende. Funnet kan forklares i lys av mellomlederposisjonen, hvor informasjon og nærhet er sentralt. Dette var likevel noe ulikt vinklet. Bispedømmet forventet at prosten skulle fungere som bindeledd til den lokale kirken. Relasjoner ble ansett som viktigst for utveksling av informasjon og implementering av systemkrav internt i kirkeorganisasjonen. Prestene trengte prosten for å tilrettelegge for infrastruktur og få støtte. Begge nivåene, prester og bispedømmeledelse, var opptatt av ikke for store prostier for å muliggjøre tettere oppfølging.

Administrasjon eller styringskompetanse – en ryddig og forutsigbar prost

Administrativ kompetanse ble vurdert som en samlebetegnelse for rutiner, daglig drift og arbeidsgiverrelaterte forhold.

Mens relasjonskompetanse dreier seg om væremåte, forstod prestene administrasjon mer teknisk. Prestene knyttet styringskompetanse til arbeidsforholdet, og ønsket en ryddig, forutsigbar og tilretteleggende arbeidsgiver. De opplevde at prostene har fått mer å gjøre. Henvendelser til prostekontoret omhandlet ofte administrative ting, og mye ble adressert til prostesaksbehandlere i deltidsstilling. Dette gjaldt rammer og ordninger som ferie, fritid og vikarer. En velfungerende prostiadministrasjon og raske svar ble verdsatt. Administrativ kompetanse ble kontrastert med relasjonskompetanse: «Administrasjon er bare tall!» Administrasjon ble oppfattet som en allmenn kompetanse: «Man trenger ikke være prost for å fylle ut et skjema til NAV.» Prestene mente at administrasjon kunne ivaretas av saksbehandlere. Noen hevdet at prostiet primært var en administrativ enhet, ikke en faglig.

Det var ulike syn på den nye arbeidstidsavtalen, som fra 2016 regulerer presters arbeidstid til 35,5 timer ukentlig. Enkelte mente ordningen medførte økt styring fra prosten. Timeregnskap ble også tolket positivt «som en faktabasert samtale med prosten, mellom to

fagpersoner. Og det blir mer tjenesteutjevning». Prosten fikk lettere oversikt over prestenes arbeidstid og oppgaver: «Det er et regime som ligger i dette, og det blir en ny og mye tydeligere arbeidsgiverrolle.» Noen sa at arbeidsavtalen har økt prostens kontroll og redusert prestenes autonomi. Andre hevdet dette var vanlig ellers i samfunnet – og av den grunn også naturlig og legitimt i kirken. Prosten som arbeidsgiver var viktig med tanke på oppfølging av fravær og sykdom, samt livsfasetilpasning. Ellers var det ordningsspørsmål om forhold mellom stillinger og til fellesrådlinjen, og om nivåene i kirken, som ble trukket frem.

Bispedømmeledelsen understreket verdien av god administrasjon og arbeidsgiverfunksjonen. Prostenes funksjon ble beskrevet som «et støtteapparat for at prestatjenesten skal fungere». Målsetningen var å sikre rammene for prestatjenesten:

Det er en allmenn forventning om at prostene skal ha god orden på ting gjennom administrative rutiner. Og at når prestene henvender seg, ønsker de raskt og klart svar. Det handler primært om å ha struktur og være en tydelig og ordentlig leder. Prestene forventer at ting går på skinner!

Å være arbeidsgiver gjorde noe med prioriteringen av arbeidsoppgavene til prostene: «Arbeidsgiveransvaret er blitt profesjonalisert og prioritering nummer én. Har du en konflikt eller en sykemelding, kan du ikke utsette det.» Mye var delegert til personalsjef, som hadde kontakt med proster i tilsettingsprosesser og ved vikarbehov, vansker, sykemeldinger og spesielle behov. Bispedømmeledelsen understreket at prosten var bindeleddet til lokal-kirken, og dermed avgjørende.

Oppsummert hadde både prestene og bispedømmeledelsen klare forventninger til prosten som ryddig arbeidsgiver med klare og forutsigbare rutiner. Administrasjon kunne utføres av andre og var ikke et mål i seg selv. Tendensen her er som ellers at det blir færre sekretærer, og at mer administrativt arbeid blir plassert i ledelse og profesjonelle funksjoner. Derfor ble administrasjon hyppig kontrastert med både relasjonskompetanse og faglig kompetanse.

Strategisk kompetanse – en analytisk og tydelig prost

Denne kompetansetypen består av strategisk tenkning, fastsettelse av mål, klokskap og artikulering av visjoner. Mens relasjons- og administrativ kompetanse synes å være til intern bruk i kirkeorganisasjonen, rommet den strategiske kompetansen i høyere grad forholdet til omverdenen: «Prosten er en symbolfigur for kirken og ønsker å være kirkens stemme i lokalsamfunnet», sa prestene. I tillegg var det forventet at «en god prost leder oss i en retning og vet hvor vi skal».

Prosten som analytiker og strateg handlet om å sette aktuelle ting på dagsorden i samlinger, innvilge studiepermisjoner og utøve klokt lederskap. Det siste går på situasjonsbestemt ledelse og å tilpasse seg hver medarbeider og gi retning for arbeidet: «Når prosten ikke interesserer seg, blir vi late.» Prestene påpekte forbildefunksjonen; det prosten prioriterte, la i noen grad føringer for prostiet: «Det han prioriterer, prioriterer også prestene.» Prestene understreket at «vi trenger en visjonær leder». Dette dreier seg om å holde fokus på kjerneoppgavene. Også her var det nærliggende for prestene å kontrastere med administrasjon. Det ble lagt vekt på lokalkunnskap som en forutsetning for å kunne lede strate-

gisk. Dette ble opparbeidet gjennom kommunikasjon og lytting til medarbeiderne. Dette eksemplifiserer at også analytisk kompetanse må understøttes av relasjonskompetanse.

Bispedømmet forventet at prostene bidro til strategisk refleksjon: «Lokalkunnskapen er helt avgjørende når vi skal jobbe med strategi.» For bispedømmet var relasjonskompetanse en forutsetning for analytisk kompetanse. Prostene hadde regelmessige møter med biskopen og ledelsen ved kontoret omtrent annenhver måned. Særlig biskopen understreket at prostene var hans ledergruppe ute, mens ledergruppen inne var administrasjonen ved kontoret: «Hvis de er i kontakt med sine prester og menighetsråd, bringer de dette inn og forteller hvor skoen trykker.» Prostene brukte sine kunnskaper som rådgivere og ble involvert i utarbeiding av strategiplan-høringer. Etter tjenesteordningen har prostene også ansvar for implementering av lokalt fastsatte kirkelige planer. Analytisk kompetanse ble verdsatt svært høyt av bispedømmeledelsen: «En god prost har et blikk, en visjon og strategi og vet hvor man vil gå selv. Lederen går foran og må ha noen med seg.» Bispedømmet hadde tydelige mål om å utvikle prostene som strategisk ledere. Proster som kom med innspill av strategisk karakter – «utsagn av overordnet art» –, ble anerkjent som gode ledere.

Oppsummert forelå det en markant ulikhet i perspektiv mellom prestene og bispedømmeledelsen når det gjelder vekten på analytisk kompetanse. Prestene ønsket prosten som synlig symbolbærer for kirken i lokalsamfunnet, mens bispedømmet ønsket å trekke veksler på prostenes lokalkunnskap i organisatoriske prosesser i kirkeorganisasjonen.

Kontekstuell kompetanse – en prost med presteerfaring som kvalifisert sparringspartner

Yrkeserfaring inngår i fagledelsesidealet. Dette ble veiet tungt av prestene, som henviste til erfaringskompetanse. Jeg skjelner dette fra teologifaget som fagkompetanse, med vekt på profesjonsstudiet og kunnskapsdimensjonen. Kontekstuell kompetanse er primært erfaringskompetanse, og vektlegger ferdigheter og praksis.

Prestene var opptatt av at prosten tilhørte samme profesjon: «En dyktig profesjonell kan veilede oss, utfordre oss og inspirere oss i arbeidet vårt.» Derimot var prestene relativt lite opptatt av kirkerett og ordninger, men forventet at prosten kunne dette. Prestene forventet ikke ekspertkunnskap: «En kvalifisert samtalepartner er nok.» I prestesamlinger ble prosten forventet å tilrettelegge for faglig utvikling. Eksempelvis ble prostenes innlegg i prestesamlinger heller ikke vurdert høyere enn andres: «Innlegget var helt greit, men ikke noe mer. Hvem som helst av prestene kunne ha sagt det samme. Prostens lederoppgave der var å tilrettelegge samlingen.» Prestene mente at prosten var en fagutvikler, hvilket også svarer til tjenesteordningen og en av intensjonene bak prostereformen:

Prosten utvikler faget vårt, og bruker våre utfordringer og erfaringer. Prosten må ha faglig ballast, kjenne livsvilkårene og være prest. Litt prestetjeneste er fornuftig, en klinikk for en akademiker. Ha nærkontakt og kunne vurdere andres arbeid og veilede.

Prestene la avgjørende vekt på at prosten måtte ha presteerfaring og fartstid som menighetsprest. Proster som la vekt på å besøke hvert sokn og forrette gudstjeneste, ble verdsatt. Dette var åpenbart en viktig strategi hvor flere typer kompetanser kom frem. Det var en praktisk hjelp; prosten tok sin del av ansvaret og avlastet de andres arbeid. Dernest var dette

en mulighet for å bygge relasjoner og få kunnskap. Prosten fikk kontakt med menigheter og prestenes arbeid. Prestene mente at det var vanskelig for utenforstående å forstå deres arbeid, med mindre man hadde samme type erfaring. Man forventet her samme type «erfaringskompetanse, teoretisk kompetanse og fagkompetanse», som en prest beskrev det. At prosten må ha «kjent det vi står i, på kroppen», ble også nevnt. Dersom ikke prosten var prest, ville det bli vanskelig å oppnå forståelse, og det ville bli behov for mange forklaringer.

Bispedømmeledelsen vektla også prosten som erfaren prest: «Det er nyttig å ha kjent på kroppen hva det vil si å være prest.» Ifølge bispedømmeledelsen var fordelene med en prost som leder av prestatjenesten relatert til selvforståelsen av å være prest:

Du har erfaringsbase i å være prest. Det gir en type forståelse. Det ligger et ordinasjonsløfte i bunn. Du tenker stort om det å betjene en menighet som en helhet; det krever en forpliktelse og en forståelse.

Bispedømmeledelsen synes å være seg bevisst sitt ansvar for det faglige. Etter- og videreutdanning handler om å utruste kirkelige ansatte. Prostene har et fagansvar for alle kirkelige stillinger, uavhengig av arbeidsgiverlinjer. Prostene er nøkkelpersoner i kirkefag, som «representerer en vifte av teologiske disipliner til praktisk teologi og kirkekunnskap».

Oppsummert poengterte prestene mer enn bispedømmeledelsen betydningen av at lederen av prestatjenesten selv er prest. Begge nivåer så dette som den mest hensiktsmessige ordningen både prinsipielt og praktisk. Profesjonsidentiteten synes å bli ansett som en kvalitetssikring for å sikre gode rammer for prestatjenesten og drive fagutvikling.

Faglig kompetanse – en prost som utfordrer teologisk og utøver åndelig tilsyn

Prestene mente prestatjenesten strakte seg ut over et rent arbeidsforhold, og brukte teologiske begreper for å beskrive det: «Særpreget ved arbeidet vårt er nært tilknyttet mitt indre liv og troen. At lederen vår må være prest, handler om identifikasjon. Vi har en leder som har viet livet sitt til dette.»

En åndelig leder ble forventet å kunne lede gudstjenester, formidle et budskap og helst også utøve tilsyn i praksis. Prestene var kjent med at tilsynet formelt er tillagt biskopen, men i praksis synes det som om prostene utøvde deler av tilsynet gjennom tjenesteordningens formulering om «å se til» forvaltningen av Ord og sakrament (§ 5). Prestene ønsket også at prosten kom til kirke og gav respons på prekenen: «Den faglige responsen er bortimot helt fraværende. Det er ingen innarbeidede evalueringssystemer.» Det var klare forventninger om dialog og respons: «Jeg ønsker at prosten var rundt i menighetene og møtte prester i gudstjenester og kunne gi en vettug respons. Prosten er for opptatt med administrasjon. Vi trenger en åndelig leder.»

Prestene snakket mye om behovet for tilsyn, motivasjon og å kjenne at de står i en sammenheng. Medarbeidersamtalen var også en arena for åndelig ledelse: «Jeg snakker ikke så mye med prosten om min relasjon til Gud, men om jobben. Han spør: Hvor er du i livet og tjenesten din, hvordan utvikler du deg? Han er vår åndelige coach.» Forholdet var dog lite hierarkisk, snarere sees prosten som en sparringpartner og kollega. Det var ingen ønsker om kontroll eller styring, men om en utfordrer og veileder. Prestene var lite opptatt av pros-



tenes teologiske profil. Dette kan synes inkonsekvent siden prestene gjerne ønsket en med samme profesjon som leder: «Prosten trenger ikke å gjøre mye preste-tjeneste selv, men ha kompetansen til å være i det arbeidet. En god prost hjelper meg i arbeidet mitt. Deres legitimitet er å være våre gode hjelpere.»

Relevanskriteriet gikk også igjen: «Prosten er god å ha så lenge han er nyttig for meg, og så lenge innspillene fra prostene hjelper meg i jobben min og gjør det lettere å være prest.» Prosten ble ansett som en støttefunksjon for «det egentlige arbeidet som skjer i menighetene».

Bispedømmeledelsen poengterte at prostene er mer enn en administrator: «Prostene er pastorale og åndelige ledere som har fokus på det organiske liv, gudsrelasjonen, ikke bare det organisatoriske.» Det syntes vanskelig å samle alt i en enhetlig forståelse av hva ledelse innebærer: «Vi mangler et språk for åndelig ledelse i kirken. Prostene er både åndelige og praktiske ledere.» Bispedømmeledelsen trakk likevel frem en særlig faglig kompetanse som relevant ved tilsetninger: «Vi etterspør kompetansen til å gå inn i et pastoralt lederskap som prostestillinger er, og matche prostiet.» Prostene ble beskrevet som «dedikerte fagfolk som har valgt å søke prostestillinger og ser på dette som en livslang tjeneste.» En sentral oppgave for en kirkelig leder var å stimulere til interesse og fortsatt utvikling i teologifaget: «Man trenger god teologisk refleksjonsevne og at du er integrert i teologifaget ditt med sikte på å anvende [det] inn mot et presteskap som skal oppmuntres.»

Oppsummert ble faglig kompetanse vurdert som særlig viktig for kirkelig egenart og identitet. Informantene understreker at kirken er spesiell som organisasjon, og at ledelsen derfor også må være annerledes enn i andre kontekster. Tabell 3 oppsummerer funnene og kompletterer og nyanserer tabell 2:

**Tabell 3**

Forventninger til ledelseskompetanser

IDEALTYPISK LEDELSE	Generalistledelse			Fagledelse	
	Kompetanseforventninger	Relasjonell	Administrativ	Strategisk	Kontekstuell
Typologi	Nær og tilgjengelig	Ryddig og forutsigbar	Analytisk og tydelig	Kvalifisert sparringspartner med presteerfaring	Teologisk utfordrer og åndelig tilsynsman
Bispedømmet	Informasjon	Arbeidsgiver	Strategi	Forståelse	Fagutvikling
Prestene	Støtte Tilgjengelighet	Tilrettelegging	Sparringspartner	Profesjonsidentitet	Profesjonsutdanning
Kompetanseelementer	Holdning	Ferdighet	Kunnskap	Ferdighet, holdning, evner og kunnskap	

**DRØFTING**

Analysen har utfoldet fyldige beskrivelser av kompetanseforventninger til ledere av preste-tjenesten. I det følgende drøfter jeg hovedfunn i lys av teori og annen forskning.



Skjelningen mellom generalistledelse og fagledelse

Informantene skjelner tydelig mellom kompetansetyper som inngår i generalistledelse og fagledelse. De hevder det er mulig å ha gode allmenne lederegenskaper uten dermed å egne seg som kirkelig leder. Omvendt er det tenkelig for informantene at en kirkeleder har omfattende faglige og kontekstuelle kompetanser uten dermed å fungere godt som arbeidsgiver og leder. Bispedømmet fremhever generalistkompetanse ved å understreke prostenes arbeidsgiverfunksjon og strategiske ledelse gjennom administrativ og analytisk kompetanse. Prestene verdsetter en ryddig arbeidsgiver, men vektlegger relasjonskompetanse og kontekstuell kompetanse.

Generalistledelse fremstår som enklere å definere for informantene, og mer endimensjonal, med vekt på ett kompetanseelement: kognitiv kunnskap i analytisk kompetanse og tekniske ferdigheter i administrativ kompetanse. Relasjonskompetanse knyttes til holdninger eller personlighetstrekk hos lederen. Derimot er fagledelse en intrikat vev av kompetanseelementene kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger. Fagledelsens kompleksitet kan ikke teoretisk tilegnes eller oppøves på kort tid. Presteerfaring anses som en avgjørende kompetanse hos prostene og involverer alle kompetansekomponentene.

Preferansene til intervjupersonene samsvarer med nyere studier som viser at ledere med god fagkompetanse er dyktige til å utvikle medarbeidernes kompetanser.<sup>30</sup> Empson argumenterer for faglederens styrke; de kan forbedre virksomheten gjennom kunnskapsbasert strategi, være fanebærere og skape indre motivasjon hos medarbeiderne.<sup>31</sup>

Helhetlig lederkompetanse

Selv om informantene skjelner mellom generalistledelse og fagledelse, ønskes ledere som ivaretar begge ledelsestypene. En helhetlig lederkompetanse svarer til nettopp denne kombinasjonen. Informantene konstruerer dette noe ulikt fra sine to perspektiver, og avgrenser seg mot reduksjonistisk å avskrive en av ledelsesformene.

Materialet synliggjør skepsis til ledelses- og organisasjonsteori, og avstandtagen fra «management-greier fra BI som ikke vil fungere her», som en prest sa. Informantene skjelner mellom «organisasjon og organisme». Utsagnene understreker bevissthet om egen kontekst og bekymring for import av ledelse fra næringslivet som ikke tar kirkens særpreg på alvor. Både prestene og bispedømmeledelsen insisterer på kirkens egenart. De argumenterer med kirkelig kompleksitet, noe som kan belegges med kompleks organisering og mange interesser. Dessuten refererer de til kirke tradisjonens tyngde og teologifagets mange disipliner. Å være leder er også å være symbolfigur og identifisere seg med kirkens oppdrag. Dette funnet uttrykker en klassisk forståelse av fagledelse, hvor man ikke ønsker løsrivelse av ledelseskunnskap fra virksomhetsfeltet og fellesskapet, noe som ville medføre et skille mellom teoretisk og praktisk kunnskap.<sup>32</sup>

30. Goodall, «A Theory of Expert Leadership» [se n. 22].

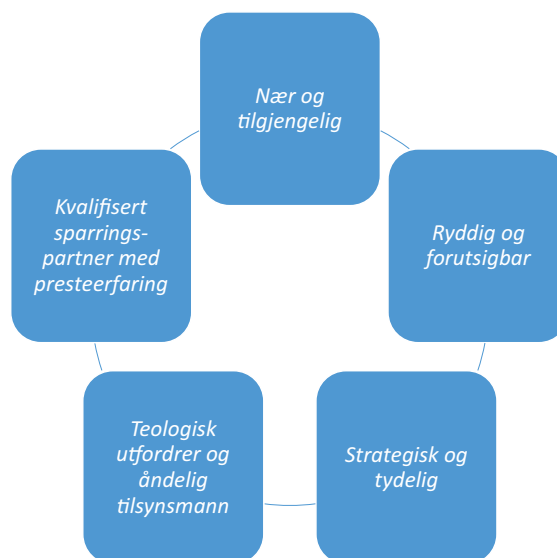
31. Laura Empson, Daniel Muzio og Joseph Broschak, *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (Oxford: Oxford University Press, 2015).

32. Byrkjeflot, «Ledelse på norsk» [se n. 9], 51.

Styring og økonomi er knapt nevnt av informantene, som later til å ta gode rammebetingelser for gitt. Prostene har begrenset økonomisk ansvar og råderett. Funnet gjenspeiler arven fra statskirkeordningen og hverdags erfaringer hvor fellesrådet sørger for prestenes kontorhold. Enhver selvstendig organisasjon må nødvendigvis ha en styringsdimensjon og forvalte økonomiansvar. Denne dimensjonen faller utenfor intervjupersonenes horisont, og amputerer en helhetlig ledelse. I stedet blir fagledelse idealisert og fremstår ufullstendig ut fra et ledelsesfaglig perspektiv. Informantene ønsker generalistledelse i form av støtte, men uten kontrollfunksjonene og det pålagte administrative arbeidet som følger med slik ledelse.

Overførbarhet av kompetanse er viktig i arbeidslivet på grunn av jobbskifter. Dersom oppgavesæregenhet og organisasjonssæregenhet er høy, taler det for vekt på kontekstuell kompetanse.<sup>33</sup> Ledere som er nærmere operativ virksomhet, forventes å ha høyere fagkunnskap, mens profesjonsutøvere trenger spesialistkompetanse fremfor ledelseskompetanse.<sup>34</sup> Administrativt ansatte trenger ingen av delene, mens ledere bør besitte begge typene.<sup>35</sup> Kombinasjonsledere som agerer både på profesjonsutøvernes arena og på den administrative arena, omtales som hybridledere og tematiseres i nyere forskning.<sup>36</sup> Materialet viser at informantene forstår lederkompetanse som summen av de fem kompetansetypene og som en kombinasjon av generalistledelse og fagledelse. Dette gir fem typologier av kompetanseforventninger til lokal ledelse av preste tjeneren (figur 1).

**Figur 1**  
Fem dimensjoner ved den gode prost



33. Nordhaug, *Kunnskapsledelse* [se n. 23], 159.

34. Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse*.

35. Odd Nordhaug, *Måltrettet personalledelse: En grunnleggende innføring* (Oslo: Tano, 1993), 257.

36. Mirko Noordegraaf, «From 'Pure' to 'Hybrid' Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains», *Administration & Society* 39 (2007): 761–85, DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399707304434>.

Særpreg ved ledelsen av prestatjenesten

Bispedømmeledelsen betoner arbeidsgiverforholdet og forstår relasjonen til prost og presteskap hierarkisk. Prestene beskriver derimot en paradoksal dobbelthet i relasjonen til prosten som overordnet sjef, men også sideordnet kollega. Relasjonen mellom prester og prost er både dyaden leder–medarbeider, og kollegiet som fellesskap. Det første fordrer en allmenn lederkompetanse, det andre krever en kontekstuell lederkompetanse. Prostiet beskrives av prestene både som en administrativ enhet og et faglig fellesskap, noe som også fremgår av tjenesteordningen. De vektlegger erfaring som igjen knyttes til praksis og identitet, noe som forutsetter at prosten deltar i praksisfellesskapet gjennom å drive faglig utvikling og selv praktiserer.

Prostens prestatjeneste begrunnes ikke praktisk, men mer symbolsk som et spørsmål om identitet. Prestene ønsker også respons og at prosten samtaler med dem etter å ha hørt deres forkynnelse. Det er behov for oppfølging. Videre bidrar resonnementet til å belyse informantenes orientering mot praksisfellesskapet og kollegiet, som hviler på likeverd som en grunnleggende verdi i praksisfellesskapet som identitetsutviklende fellesskap. Autoritet og legitimitet tilsier at lederen bør være prest. Gitt disse sterke forventningene overskrides arbeidsgiverforholdet. Å være ansatt i kirken er mer enn å være del av arbeidsorganisasjonen.

Samtidig som kirken erkjennes å være et hierarki, godtas ikke denne organisasjonsformen fullt ut av informantene siden kollegiet fungerer som en alternativ og kompletterende organisasjonsform.<sup>37</sup> Cooper beskriver interne spenninger i alle organisasjoner mellom organisering og dysorganisering.<sup>38</sup> Det siste defineres som en motstand i organisasjonen mot dens formelt vedtatte orden. Formelle strukturer blir følgelig ikke helt anerkjent i praksis. I organisasjoner som gir ideologi en sentral plass, vil verdier som fremmer dysorganisering, kunne utgjøre en alternativ selvforståelse. Avhengig av kontekst vil bestemte verdier konstituere en semantikk som blir mer dominerende enn formelt organisasjonskart med linjeledelse og hierarki. Sløk relaterer dette perspektivet til Folkekirken i Danmark, og viser til det allmenne prestedømme og idealet om likeverd som motkrefter mot hierarkisering i kirken.<sup>39</sup> For mye organisering og ledelse vil ut fra dette resonnementet være en selvmotsigelse i en luthersk kirke. Perspektivet er antydnet i materialet, og en slik ekklesiologi ligger implisitt og bidrar til å forklare den anti-hierarkiske tendensen.

Ingen av prestene krevde formell lederkompetanse hos prostene, men de forventet erfaringskompetanse. Bispedømmeledelsen etterlyser imidlertid ledererfaring. Dette samsvarer med svarene fra 351 prester om forventninger til ledelseskvalifikasjoner i lokalkirken.<sup>40</sup>

37. Sørhaug, *Managementaltet og autoritetens forvandling* [se n. 21].

38. Joanne Cooper og Ken Kempner, «Lord of the Flies Community College: A Case Study of Organizational Disintegration», *The Review of Higher Education* 16 (1993): 419–37, DOI: <https://doi.org/10.1353/rhe.1993.0006>.

39. Camilla Sløk, «Disorganization as Religion: Managing the Danish National Evangelical Lutheran Church», *Cybernetics & Human Knowing* 16 (2009): 51–64.

40. Rune Hoholm og Rachel Vangen Hoholm, «Når staten takker for seg: Hva mener prester er viktige kvalifikasjoner for ledere i Den norske kirke?» (masteravhandling, UiT – Norges arktiske universitet, Tromsø 2014), <https://munin.uit.no/handle/10037/6497>.

Kvalifikasjoner i relasjoner ble vektet tyngre enn administrasjon og økonomi. Erfaring telte mer enn utdanning. Prestene ønsket mer veiledning enn ledelse, og en fra samme profesjon om leder.

Betydningen av relasjoner i kirkelig ledelse er et entydig funn dokumentert gjennom flere studier av kirkelig ledelse, og knyttes til praksisfellesskapet og arbeidets karakter.<sup>41</sup> Prosten forventes både å være arbeidsgiver som utøver generalistledelse innenfor en hierarkisk linjeorganisasjon, og i tillegg inngå som fagleder i et kollegium. Embetslinjen vurderer autonomi og ekspertise svært høyt. Det forventes av ledere av prestatjenesten at de ivaretar og fremmer nettopp disse verdiene. Dette er ikke unikt, men samsvarer med forskning om ledelse av profesjonsutøvere og kunnskapsarbeidere i andre virksomheter.<sup>42</sup> I tillegg er det grunn til å forklare funnet i lys av den norske modellen, som vektlegger involvering, konsensus og samarbeid. Prestene stiller krav om relevans til sin leder, og presten blir mer tilrettelegger og veileder enn sjef. Den ledelsesformen for profesjonsutøvere som entydig anbefales og er mest hensiktsmessig, er ikke en hierarkisk ledelse, men en bevisst skjelling mellom styring og ledelse.<sup>43</sup> Denne studien påviser at prestene ønsker og erfarer ledelse i form av mobilisering og motivering. Styringsdimensjonen er imidlertid ikke institusjonalisert i embetslinjen, men fremmes gjennom styrkingen av prosterollen som mellomleder.

Både prestene og bispedømmeledelsen forstår kirkelig kjernevirksomhet som det som skjer i soknet, hvor prestene har en helt sentral plass. Denne forståelsen handler både om ekklesiologi og organisasjonsforståelse, med en tydelig anti-hierarkisk tendens. Posisjonen kan også forstås i lys av profesjonsteori, som understreker praktikernes behov for autonomi. Generelt gjelder at i kontekster preget av fagledelsesidealet vil konsensus og samspill være mer egnet enn autoritær ledelse. Dimensjoner som inngår i en helhetlig ledelse av prestatjenesten, er samlet i modellen nedenfor, som modifierer idealtypene generalistledelse og fagledelse (figur 2).

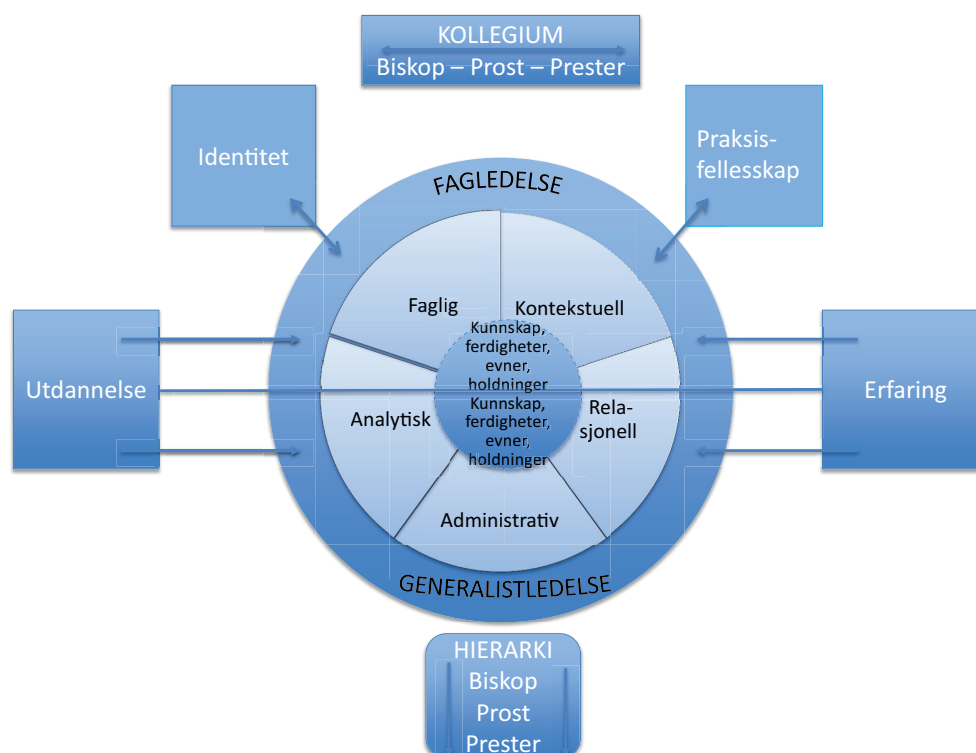
41. Sirris, «Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon» [se n. 6], 82.

42. Helle Hedegaard Hein, *Primadonnaledelse: Når arbeidet er et kald* (København: Gyldendal, 2013).

43. Døving, Elstad og Storvik, *Profesjon og ledelse* [se n. 12]; Stephen Sirris, «Hva særpreger sokneprestens ledelsesforståelse? Sokneprestens lederroller mellom styring og ledelse», *Tidsskrift for praktisk teologi* 31, nr. 1 (2014): 52–66.

**Figur 2**

Modell for kompetanseforventninger til helhetlig ledelse av prestedtjenesten



Modellen viser at generell og kontekstuell ledelse forstås som prinsipielt to ulike sfærer. Disse utgjør samlet en helhetlig lederkompetanse for prestedtjenesten. Kompetanseelementene kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger er også ulike innenfor de to ledelsestypene. De skilles prinsipielt og praktisk og utgjør hver sin pol av modellen. Særlig gjelder det kontekstuell kompetanse og administrativ kompetanse. Relasjonskompetanse og analytisk kompetanse er allmenne kompetanser, men inngår også delvis i fagledelse. Modellen bekrefter og videreutvikler innsikter fra Huse og Askeland, som begge identifiserer ledelsesfunksjoner ut fra et rolleteoretisk perspektiv.<sup>44</sup> Modellen er nyskapende gjennom begrepsapparatet og i integrasjonen av eksterne lederressurser som utdanning og erfaring. Fagledelse står i et kontinuerlig dynamisk forhold til praksis og identitet. Dette er markert med piler som indikerer relasjonene begge veier. Fagledelse utøves i et kollegium med vekt på likeverd, mens generalistledelse utøves i et hierarki.

44. Huse, *Prosten* [se n. 2]; Askeland, *Ledere og lederroller* [se n. 4]; idem, «Reforming the Pastoral Managerial Structure» [se n. 5].

## KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Informantene skjeler mellom generalistledelse og fagledelse, og ønsker og erfarer at ledere av prestetjenesten ivaretar begge deler – såkalt *hybridledelse*. Ønsket om en helhetlig lederkompetanse tar kontekst og profesjon på alvor, og ivaretar samtidig arbeidsgiveransvaret. Prestene vekter prostens som generalistleder tungt og uttrykker allmenne forventninger til god ledelse i det norske samfunnet.<sup>45</sup> Relasjonskompetanse og administrasjonsferdighet er uavhengig av utdanning og profesjon. Angående kontekstuell kompetanse stiller prestene også svært høye forventninger til lederen. De venter forståelse, og forutsetter ordinasjon og presteerfaring. Ledelse av prestetjenesten handler om mer enn kompetanse, nemlig identitet og identifikasjon med et praksisfellesskap. For informantene er det tjenlig at generalistlederen og faglederen sammenfaller i prostens som person og funksjon. Disse rollene eller kompetansene kan prinsipielt skilles, men fordrer da tett koordinering og samspill. Å skille disse i ledelsen av prestetjenesten vil på grunn av kompleksiteten være utfordrende. Det er hensiktsmessig at disse to kompetansene er overlappende og kan kombineres hos dem som tilsettes som lokale kirkeledere.

Prostene forventes i høy grad å være gode hjelpere for den enkelte prest gjennom å tilrettelegge og støtte prestetjenesten. Ett trekk ved materialet er presters motvilje mot styring og kontroll. En tiltagende administrativ arbeidsbyrde og styrking av arbeidsgiverfunksjonen hos prostene vil kunne styrke styringsdimensjonen hos prostene, altså fordre mer administrativ kompetanse.

Et prinsipielt spørsmål er hvorvidt øverste lokale leder i en fremtidig enhetlig arbeidsgiverlinje skal være profesjonsnøytral. Den norske kirke har fagledelse som en del av sin tradisjon, og kanskje har pendelen svingt for langt i retning generalistledelse. Dersom prostene skal styrkes som lokale ledere i en enhetlig arbeidsgiverlinje, behøves en kirkelig lederutdanning som integrerer både generalistledelse og fagledelse. På den ene siden er fagledelse nedfelt i tjenesteordningene til de vigslede stillingene og utøves individuelt på hvert fagfelt. På den andre siden er en felles koordinerende fagledelse utelatt. En slik arbeidsledelse faller mellom to stoler gitt to arbeidsgiverlinjer. Denne sektoriseringen vil kunne motvirkes av helheten som en felles arbeidsledelse bidrar til. Behovet for ledelse tiltar med flere ansatte og økt spesialisering som krever mer koordinering. Utfordringene knyttet til økonomi- og personalressurser vil trolig øke i fremtiden. Det forutsetter ledere som kan beslutte og prioritere.

En praktisk følge av denne studien er å vurdere antall prestestillinger i prostiene, gitt prostenes økte oppgaver som arbeidsgivere og ønsket om oppfølging av prestene. Videre kan det vurderes hvor stor del av prostestillingen som bør være prestetjeneste. Dessuten kan prostene avlastes på det administrative området.

Samme tema bør studeres kvantitativt, og prostenes og rådsstrukturens perspektiv bør undersøkes. Denne studien viser verdien av lokale kirkelige ledere som kjenner praksis og identifiserer seg med kirkens oppdrag. Det er etter min vurdering lettere å styrke fagledere i generalistledelse enn å utvikle generalistledere i fagledelse. Ledelse er ikke et mål i seg selv, men skal hjelpe kirkens medarbeidere å realisere dens oppdrag. En styrking av prostene som ledere vil bidra til det.

45. Jan Ketil Arnulf, *Hva er ledelse?* (Oslo: Universitetsforlaget, 2012).