

Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon

Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre

STEPHEN SIRRIS

F. 1977. Cand.theol. & mus., master i verdi-basert ledelse. Ph.d.-stipendiat, Senter for diakoni og profesjonell praksis, VID vitenskapelige høyskole. stephen.sirris@vid.no

Abstract

Vicars are professionals performing and leading pastoral work. They combine this responsibility with organizational tasks in the context of the local church staff and congregation. This article discusses findings from an observation study of clergy work in the Church of Norway.¹ Four vicars were observed for two days each. Mintzberg's categories for work activities and patterns are contextualized.² A high tempo, frequent interruptions and short intervals describe their workdays. In this study, autonomy and relation orientation combined characterize the work of vicars, alongside an internal staff-focus. On this empirical basis, the author underlines the connection between use of time and clergy tasks. The findings are discussed in relation to other studies of clergy work. The article documents the nature and challenges of a classical autonomous profession situated in a church more clearly developing as an organization.

Keywords: *vicars, work, use of time, leadership, profession, Mintzberg*

Sammendrag

Artikkelen presenterer og drøfter funn fra en observasjonsstudie av arbeidsdager til fire sokneprester i større menighetsstaber i Den norske kirke.³ Teoretisk bygger undersøkelsen på profesjonssosiologi og en praksisorientert retning innenfor ledelsesforskningen, *managerial work studies*. Mintzbergs kategorier for mønstre og aktiviteter i ledelsespraksis kontekstualiseres. Arbeidsdagen til prestene preges av høyt tempo, hyppige avbrudd og korte intervaller.⁴ Prestene forstås som profesjonsutøvere som kombinerer faglig ledelse med organisatoriske funksjoner. Studien dokumenterer en arbeidshverdag hvor autonomi kombineres med relasjonsorientering samt et internt organisasjonsfokus i menighetsstaben. Dette empiriske grunnlaget viser sammenhenger mellom prestenes tidsbruk og oppgaver. Funnene drøftes i lys av andre studier og viser vilkår og utfordringer for prester som profesjonsutøvere i en kontekst som utvikles i retning av å være en ansattorganisasjon.

Nøkkelord: *prester, arbeid, tidsbruk, ledelse, profesjon, Mintzberg*

DET ER MANGE ULIKE oppfatninger og forventninger til prestetjenesten, både fra prester selv og fra andre.⁵ Men hva prester gjør, og hvordan de praktiserer yrket, er lite utforsket. Denne artikkelen presenterer funn fra en empirisk observasjonsstudie av soknepresters arbeidshverdag.⁶ Ved å beskrive og dokumentere soknepresters faktiske tidsbruk og aktivitetsmønstre er målet økt kunnskap om prestetjenesten slik den utfoldes i praksis. Jeg belyser funnene med teori som viser sammenhengen mellom profesjon og arbeidsoppgaver⁷ og ledelsesteori,⁸ som særlig fokuserer på lederjobben og arbeidsinnholdet. Drøftingen trekker veksler på relevante studier. Slik identifiseres særpreg ved deler av soknepresters arbeid i Den norske kirke. Jeg søker å besvare den følgende problemstillingen: *Hvordan preger tidsbruk og aktivitetsmønstre arbeidsdagen til sokneprester, og hvordan belyser dette prestens rolle som profesjonsutøver og leder i kirkeorganisasjonen?* Utgangspunktet, som også gjør artikkelens tema aktuelt, er innføringen av normalarbeidstid. Så presenterer jeg en teoretisk forståelse av arbeidsoppgaver. Deretter beskriver jeg metoden i studien, omtaler utvalg og vurderer overførbarhet. Jeg analyserer observasjonsstudiens funn før drøftingen og konkluderer avslutningsvis.

1 Innledning

1.1 Tidsbruk som et relevant tema

Tidsbruk og oppgaver for prester er aktualisert i arbeidstidsavtalen som ble innført i Den norske kirke 1. januar 2016. Formålet var å «legge tydeligere rammer for prestenes arbeidstid og fritid, samtidig som prestetjenestens egenart skal ivaretas».⁹ Særvtalen innebærer at prestene ikke lenger har en «særlig uavhengig stilling», jf. arbeidsmiljøloven § 10-12, andre ledd, mens prostene med samme hjemmel beholder en «ledende stilling». For prestene innebærer normalarbeidstid en rekke endringer. Mens arbeidstiden tidligere var regulert til to ukentlige fridager og fem ukers ferie, innføres nå normalarbeidstid på 37,5 timer hver uke.¹⁰ 20 % av arbeidstiden skal være ubundet. Dette ivaretar ifølge avtalen prestetjenestens egenart. I praksis innebærer ordningen at prestene må føre oversikt over sitt arbeid; de må telle timer. Det betyr mer administrasjon i form av registrering og rapportering. Prestenes karakter av å være ansatte i en organisasjon betones framfor deres tradisjonelle autonomi som profesjonsutøvere.¹¹ Det medfører tydeligere rammer for arbeidet og klart definert fritid. Avtalen styrker prostens lederrolle. Arbeidsgivers innsyn er styrket ettersom prestene også skal kunne redegjøre for hva de gjør i ubundet tid.

Arbeidstidsavtalen får praktiske følger, men den kan også overordnet forstås som ett ledd i en serie endringer i rammebetingelser for prestetjenesten. Soknepresten er ikke lenger alene som eneste fulltidsansatt, men inngår i større menighetsstaber. Fremveksten av rådsstruktur og nye stillingskategorier ut-

fordrer presten som tradisjonell leder i lokalmenigheten. Den norske kirke skal avgjøre en ny ledelsesstruktur innen 2020. Nye kirkelige planer utfordrer også presten som fagperson og leder. Gudstjenesteformen og trosopplæringsreformen krever mer tid og samhandling med andre yrkesgrupper og frivillige enn tidligere.¹² At presten ikke lenger har en «særlig uavhengig stilling», innebærer mer enn at presteskaper må føre timelister. Spørsmålene stikker atskillig dypere, fordi tidsbruk handler om oppgaver. Hvilke arbeidsoppgaver prestene har, får følger for deres identitet. Avtalene gjenspeiler en utvikling for profesjonsutøvere i flere sektorer: Autonomien innsnevres og karakteren av å være ansatt styrkes.¹³ Som vi skal se, viser undersøkelser at prester jobber mer enn vanlig arbeidsuke, og de rapporterer om stor arbeidsmengde. Reduksjon i arbeidstid fører neppe til mer effektivitet, men heller færre arbeidsoppgaver. Når ressursene er begrenset, må det prioriteres. Det gjelder både økonomi og tid. Prioriteringen kan medføre en konsentrasjon om kjerneoppgaver. På denne bakgrunn er tidsbruk og aktiviteter et relevant tema ettersom innholdet i arbeidet konstituerer prestatjenesten.

1.2 Et empirisk utgangspunkt

Pastoralteologien drøfter hva som er oppgavene til en prest, forståelsen av ordinasjonsløftene og tjenesteordningen samt ledelse og prestens identitet. Tematikken omkring tidsbruk og aktiviteter berører selve identiteten til en prest, og er betydningsfull også for menigheter og stabsfelleskap i kirken. Pastoralteologiske spørsmål kan besvares normativt og antyde på teologisk eller annet teoretisk grunnlag hva prester burde gjøre. Det normerende elementet kan hentes fra kilder som Skrift og tradisjon, eller man kan spørre menigheter eller prestene selv: Hva vurderer de selv som viktig? En annen tilnæringsmåte vil være å kartlegge motivasjon. I denne studien rettes oppmerksomheten mot hva prester gjør i praksis.

Artikkelens premiss er at når vi vet hva prester faktisk gjør, vet vi også mer om prestatjenesten. Med deskriptivt utgangspunkt i pastoral praksis søker den å bidra til en forskningsbasert forståelse av prestatjenesten i Den norske kirke. Teologien har som akademisk disiplin vært teoretisk orientert. Det gjelder også praktisk teologi, hvor teorien informerer praksis og ikke omvendt. Denne deduktive retningen er forsøkt supplert og korrigert ved at praksis får en annen plassering i teologisk refleksjon.¹⁴ Det betyr ikke at empiri får forrang, men praksis beskrives og analyseres med sikte på endring og forbedring. Eksplorative og deskriptive studier gir en basis for normative diskusjoner.¹⁵ Askeland skriver om den kirkelige og diakonale virksomhet som utøves av ulike yrkesgrupper: «Mye forskning har representert en akademisk refleksjon over praksis ut fra sentrale teologiske eller andre faglige teorier og begreper. I mindre grad har selve praksisfeltet vært gjort til gjenstand for empirisk utforskning.»¹⁶

Artikkelen søker å møte denne utfordringen gjennom en empirisk tilnærming til et område som hovedsakelig har vært normativt og teoribasert. Forståelsen av prestedtjenesten som en profesjon med forankring i fag er én mulig tilnærming til forståelsen av prestens oppgaver. Artikkelen appliserer én retning blant flere innenfor ledelsesforskningen.

2 Teoretiske perspektiver

2.1 Prestedtjenesten som profesjon forankret i praksis

I forståelsen av prestedtjenesten som profesjon er oppgaver, ansvar og ledelse noe som springer ut av selve faget med basis i teologien. *Tjenesteordning for menighetsprester*¹⁷ og ordinasjonsliturgien¹⁸ innholdsbestemmer prestedtjenesten i Den norske kirke. Dokumentene fremhever forvaltning av Ord og sakrament som kjernen i oppdraget; det er dette som nødvendiggjør prestedtjenesten i kirken. På den ene siden konstituerer Ord og sakrament kirken, og er dermed umistelig. På den andre siden presiseres den nødvendige forvaltning av Ord og sakrament gjennom konkrete oppgaver som er lagt til prestedstillingen: gudstjenester og kirkelige handlinger, dåps- og konfirmasjonsopplæring, sjelesorg og menighetsbyggende arbeid.¹⁹

Når disse to dokumentene definerer prestedtjenesten, beskriver de en rekke oppgaver og en særskilt praksis. Kjerneoppgavene viser hva som er presters faglige ansvar. Forvaltning av Ord og sakrament kan forstås som en praksis som forankrer presters identitet. Sett i et profesjonsteoretisk perspektiv er dette ikke oppsiktsvekkende. Ifølge Abbott defineres profesjoner og yrkesgrupper særlig av fordeling av arbeid.²⁰ Arbeidets særpreg former profesjonen. Profesjonenes eksistensberettigelse er å ivareta et sett arbeidsoppgaver med høy grad av autonomi. Sentrale kjennetegn ved profesjonsutøvere er et spesialisert ekspertarbeid på grunnlag av en teoretisk kunnskapsbase. Kunnskapen anvendes i møte med enkelttilfeller hvor dømmekraft utøves på bakgrunn av erfaring. Profesjonene kontrollerer et fagfelt, med fagforeninger og gjerne egen yrkesetikk. Profesjoner er sertifisert til å foreta bestemte oppgaver på vegne av et større fellesskap, oftest det offentlige, gjennom juridisk regulering.²¹ Oppgavene blir konstituerende og identitetsskapende for prestedtjenesten som utøves i en organisatorisk kontekst.²² Fra 1960-tallet har «tjenestedifferensiering» vært et viktig begrep i tenkning og regulering av de kirkelige profesjonene i Norge.²³ Hver profesjon har ansvar for sin nisje, hvor den ivaretar bestemte arbeidsoppgaver.²⁴ Abbotts begrep for dette er «jurisdiksjon».²⁵ Når nye profesjoner oppstår, må andre profesjoner avstå fra kontroll over et område, eller det oppstår nye arbeidsområder.²⁶ Tjenesteordningen forutsetter at presten arbeider innenfor i prinsippet alle felt i menighetslivet.²⁷ Som følge av tjenestedifferensiering har tjenesteordningens intensjon

vært at presten skulle være mer prest. Tjenesteordningen innebærer altså en konsentrasjon om kjerneoppgaver.²⁸ Andre yrkesgrupper skal ivareta øvrige oppgaver. En generell utvikling er at spesialisering skaper flere yrkesgrupper. Implikasjonene er større behov for samarbeid, koordinering og ledelse.²⁹ Materialet jeg presenterer, nyanserer bildet. Artikkelen synliggjør hvordan virkeligheten ser ut i store menighetsstaber med spesialisert oppgavefordeling. Hvilke mønstre av aktiviteter preger prestehverdagen, og hvordan brukes tiden i større kollegafelleskap? I stedet for at presten får være mer prest, fylles prestatjenesten med organisatoriske relasjoner som strengt tatt ikke er pastorale. Det indikerer en spenning mellom tjenesteordningens og kirkeovens intensjoner og den observerte praksis som studien beskriver.

2.2 Ledelsesteori basert på praksis

De siste årene har vi sett en tydeligere orientering mot praksisdimensjonen ved ledelse. Det gjør ledelsesfaget relevant i denne artikkelen. Observasjonsstudien har fokus på lederens arbeidshverdag og står med denne profilen i tradisjonen «managerial work studies» i ledelsesfaget.³⁰ I Skandinavia er det laget flere studier av deskriptiv og eksplorerende karakter. Disse bygger på en 60-årig tradisjon gjennom videreutvikling og replikasjon av studiene til Carlson og Mintzberg.³¹ Forskning på ledes arbeidshverdag knyttes særlig til Mintzberg, som understreker at ledelse best forstås med utgangspunkt i empiri. Ledelse er å finne i ledes daglige aktiviteter. Derfor har han gjennomgående brukt observasjon, ledes egenrapportering og intervjuer som metode. Når vi vet hva ledere faktisk *gjør*, forstår vi mer av essensen av hva ledelse er.³² Dette er i tråd med en utvikling innenfor ledelsesfaget hvor arbeidets egenart preger ledelsen.³³ Ledelse må ta høyde for konteksten og særpreget ved arbeidet. Det har også vært et mål å forklare hvordan lederjobben henger sammen som en helhet, og da må arbeidshverdagen studeres.³⁴ Mintzbergs avhandling, *The Nature of Managerial Work* fra 1973, var en studie av arbeidsuken til fem næringslivsledere.³⁵ Han påviste forskjellene mellom antakelser om lederjobben og dens faktiske innhold. Studiens hovedfunn knuste flere myter om ledere og ledelse ved å dokumentere at ledelse preges av et høyt arbeidstempo forstyrret av hyppige avbrudd, korte intervaller og stor variasjon. Lederne foretrakk muntlig kommunikasjon og intuitive prosesser. De involverte seg i konkrete aktiviteter og operativ virksomhet. Lederhverdagen var følgelig kompleks og fragmentarisk.³⁶ Denne empiriske ledelsesforskningen har gitt innsikt i hva ledere faktisk *gjør*, og står i motsetning til mer normative og kognitive tilnæringsmåter i ledelsesfaget.³⁷ Fagtradisjonen etter Mintzberg med en strukturert datainnsamling muliggjør komparasjon. Det kan påvises likhetstrekk over tid og på tvers av sektorer og ulike land. Mintzbergs klassifisering av aktiviteter er tidligere benyttet i to undersøkelser

av religiøse ledere. Kuhne og Donaldson studerte fem amerikanske pastorer.³⁸ Det eneste norske arbeidet jeg kjenner som bruker samme forskning i tros-samfunn, er Sandtorps masteroppgave om norske baptistpastorer.³⁹ I begge disse arbeidene finner vi også Buchanans pastorkategorisering som analyse-redskap for tidsbruk og pastoral profil.⁴⁰

Mintzberg kategoriserte arbeidsaktiviteter slik: planlagte møter, ikke-planlagte møter, kontorarbeid, telefonsamtaler, «tours» og reiser. Disse krever tilpasning til soknepresthverdagen. Selv om modellen har universelle trekk, fanger en mer finmasket kategorisering opp særpreget ved prestetjenesten. Jeg fant ut at kategoriene fortsatt i hovedsak er dekkende for lederhverdagene og brukbar for prestetjenesten (jf. tabell 1). For å få kartet til å passe bedre med terrenget er hovedkategoriene beholdt, men nyansert og tilpasset sokneprestenes arbeidshverdag. Kategoriseringen ble gjort på bakgrunn av observasjonene. Kontekstbaserte kategorier er også dannet etter observasjonsstudier i andre sektorer.⁴¹ Dette representerer en teoriutvikling, siden skjelningen tydeliggjør presters faglige og administrative arbeid.⁴²

Tabell 1: Kategorier for arbeidsaktiviteter

Mintzberg 1973	Sirris 2013	
Kategori	Kategori	Innhold
Planlagt møte	Planlagt møte	<i>Faglig:</i> gudstjenestepanleggsmøter, prestemøter, kirkefagmøter <i>Administrativt:</i> stabsmøter, arbeidsutvalgsmøter <i>Utøvende prestetjeneste:</i> forkynnelse og liturgi i gudstjenester, kirkelige handlinger, andakter, sjelesorg, representasjonsoppgaver
Ikke-planlagt møte	Ikke-planlagt møte	<i>Faglig:</i> evalueringer, avklaringer, oppdateringer om kirkefaglige forhold og arrangementer <i>Administrativt:</i> tekniske spørsmål, evalueringer, oppdateringer, informasjon <i>Samtale:</i> lunsj, uformelle samtaler, nettverksbygging
Kontorarbeid	Kontorarbeid	<i>Faglig:</i> forberedelse av gudstjenester og kirkelige handlinger, gudstjenesteprogram <i>Administrativt:</i> kopiering, utskrift, brev, skjema, kontorteknisk, praktisk
Telefon	Telefon, sms, e-post	Telefon, sms, e-post
Tour	Tour	Korte runder for oppdatering, informasjon, praktisk undersøkelse, hente kaffe, rydde
Reise	Reise	Mellom tjenestesteder

Møter utgjør kategorier som særlig rommer samhandling. Mintzberg skiller mellom planlagte og ikke-planlagte møter. Gudstjenester, kirkelige handlinger og andakter – presters kjerneoppgaver – er registrert under «planlagte møter» som utøvende prestatjeneste. Uformelle møter med sosialt innhold er registrert under «ikke-planlagte møter» som samtale. Jeg lar kategorien «møter» inneholde møter med mennesker i vid forstand – uten at dette trenger å være å sitte rundt et bord. Alle møter, både planlagte og ikke-planlagte, inndeles i faglige eller administrative. I kirkefaglige møter er prestens kompetanse som profesjonsutøver og teolog sentral. Administrative møter inneholder tekniske og praktiske forhold relatert til daglig drift. Kirkeloven av 1996, med innføring av daglig leder i menighetene, var et uttrykk for at prestene skulle være mer prest og slippe administrasjon.⁴³ Det er ikke mulig å frata ledere all administrasjon. En viss administrasjon hører med til prestens oppgaver, selv om kjerneoppgavene er kirkelige handlinger og liturgi. Presters symbolske og liturgiske funksjoner er særegne for profesjonen, noe som også kommer til uttrykk når prester representerer kirken eksternt. Dette er noe av det mest særegne ved yrket, og aktiviteter under denne kategorien er plassert som tredje ledd under planlagte og ikke-planlagte møter.

Kontorarbeid er nesten utelukkende individuelt arbeid. Kommunikasjonsmønstrene har endret seg siden Mintzbergs tid. Jeg har derfor utvidet kategorien «telefonsamtaler» til å inneholde elektronisk kommunikasjon som e-post og tekstmeldinger. «Tours» betegner inspeksjon, eller at lederen går rundt for å følge opp og oppdatere seg i virksomheten. Kategorien betegner en uformell ramme som like fullt kan inneholde formell ledelse. Her registrerte jeg samtaler som er kortere enn møter, som spørsmål i døren, praktiske gjøremål og korte oppklaringer med kolleger. Reise er transport og forflytting mellom ulike steder for å gjøre arbeidsoppgaver. Sammenlagt rommer kategoriseringen mangfoldet av arbeidsoppgaver jeg observerte hos sokneprestene.⁴⁴

3 Metode

Jeg forstår med Mintzberg ledelse som kontekstuell og intensjonell samhandling.⁴⁵ Etersom jeg er interessert i ledelse i praksis, er denne fagtradisjonen et naturlig valg som legger metodiske føringer.⁴⁶ Praksisstudier av ledelse kan gjennomføres på tre måter: observasjon, intervjuer eller dokumentstudier. En triangulering er ofte det foretrukne, siden observasjon ser lederen i arbeidskonteksten. Dokumentstudier vil supplere det kontekstuelle, mens intervjuer ivaretar intensjoner. Observasjonsstudier har knapt vært anvendt i kirken. Studien av sokneprestene var en observasjons- og intervjustudie som undersøkte sammenhengen mellom soknepresters ledelsespraksis og deres ledelsesforståelse. Denne ble beskrevet i en masteroppgave.⁴⁷ Intervjudelen av studien er

publisert,⁴⁸ mens denne artikkelen bruker deler av observasjonsmaterialet. Studien ble gjennomført i rammen av et forskningsprosjekt ved daværende Diakonhjemmet Høgskole, «Ledelse i praksis» (LIP). Med samme teoretiske og metodiske grunnlag ble det skrevet flere masteroppgaver som omhandlet ledere i ulike sektorer. Et felles funn var at organisasjoners identitet og kjernevirksomhet har konsekvenser for lederjobben og utøvelse av ledelse i praksis.⁴⁹ Mitt observasjonsmateriale beskriver to arbeidsdager hos hver av de fire sokneprestene. Dette er et stort materiale for en masteroppgave, og formatet begrenset antall observasjonsdager.⁵⁰

3.1 Semistrukturert følgeobservasjon

Problemstillingen krever direkte tilgang til studieobjektet. Følgeobservasjoner er mikrostudier av aktører som i særlig grad retter søkelyset på aktiviteter, kontaktmønstre og praktisk utførelse av lederjobber.⁵¹ Metoden kalles «shadowing» og betegner det å følge en person i det de gjør, der de gjør det.⁵² Nærsynthet er et problem som kan oppveies ved at aktørnivået suppleres med dokumenter på mesonivå/strukturnivå. Et metaperspektiv er forsøkt anlagt gjennom profesjons- og ledelsesteori og sammenligninger med andre studier som omhandler presters arbeidstid.⁵³ Metoden muliggjør studier av den dynamiske praksis som ledelse utgjør.⁵⁴ Observasjon gir mye materiale og dermed bredde i undersøkelsen.⁵⁵ At observasjonen er semistrukturert, betyr at den balanserer mellom struktur og åpenhet.⁵⁶ Lite struktur kan medføre et svekket fokus på sentrale aspekter. Mye struktur vil hindre fleksibilitet. Denne metodeutfordringen i observasjonsstudier er velkjent: «By structuring observations, observers direct and delimit their ‘gaze’ when watching managers since it is not possible to observe ‘everything’. However, the categories used in structured observation involve an operationalization of predetermined ideas of what managers do.»⁵⁷

Aktivitetene ble ført kvantitativt i et observasjonsskjema til bruk i LIP-prosjektet. Skjemaet angav tid, kategorisering, innholdsbeskrivelse, sted, deltakere, initiativ og varighet. Informasjonen ble registeret kronologisk før funnene ble kodet. Jeg forsøkte å komme til rette med utfordringen som spennet mellom struktur og åpenhet utgjør, gjennom å notere øvrige observasjoner og iakttakelser også utenom skjemaet. Feltnotatene ble trukket inn i samtale hvor yrkesutøverne reflekterte over egen praksis. Observasjonen gav rom for å spørre underveis for å få klarhet i prestenes tolkninger av hendelser og handlinger. Notatene gav et omfattende materiale for analyse: kvantitativt med hensyn til type aktiviteter og tidsbruk, og kvalitativt på bakgrunn av mer fortolkende merknader og kommentarer fra min side. Dataene som ble nedtegnet i skjemaet, ble brukt på to måter, narrativt og kvantitativt. Masteroppgaven inneholder dagshistorier som viser forløpet og uli-

ke lederroller sokneprestene ivaretok gjennom aktivitetene.⁵⁸ Materialet lot seg også kvantifisere, og det er denne delen jeg presenterer her. Hensikten med å tallfeste materialet er å sikre tilstrekkelig grad av presisjon i beskrivelsene, ved siden av at materialet blir velegnet for komparasjon. Ettersom studien tilhører en etablert forskningstradisjon, lar kategoriene seg sammenligne på tvers av tid, steder og sektorer. Observasjonsstudier er tid- og ressurskrevende, men påkrevd dersom man ønsker detaljert kunnskap om arbeidspraksis. Studien viser rammer og innhold i prestedtjenesten, og kan føre til forbedret praksis.

3.2 Rekruttering og utvalg

Med et lite utvalg blir utvalgskriteriene vesentlige. Jeg ønsket observander ansatt i full stilling som sokneprest i menigheter i Den norske kirke. Begge kjønn skulle være representert, og utvalget består av to kvinner og to menn. De skulle ha minst fem års yrkeserfaring og tjenestetid i menigheten på minst to år. Jeg ønsket også prester fra flere utdanningsinstitusjoner, og begge lærestedene i Oslo er representert. Tre av sokneprestene har etterutdanningskurs innenfor ledelse. Aldersspennet var 45–60 år.

Andre kriterier var kontekstuelle. Hensikten var å studere ledelse som samspill. Det forutsetter at sokneprestene er i samhandling med andre.⁵⁹ Menigheten skulle ha en stor stab med kirkelige tjenestegrupper og annen prest. Alle observandene er sokneprester i store og aktive menigheter med medlemstall på mellom 5500 og 9000 og med én kirke i hvert sogn. De arbeider i staber med 6–14 ansatte. Alle menighetene har to prestestillinger som inngår i en stor stab med alle kirkelige stillingstyper representert. Får prester være mer prest i store kirkestaber hvor tjenstedifferensiering gjør at flere arbeidsoppgaver kan ivaretas av andre? Det høye aktivitetsnivået i menighetene sammen med et stort antall frivillige medarbeidere gjør menighetene til relativt store organisasjoner. Det er mye samhandling og ledelsespraksis å utforske i denne konteksten. Hadde utvalget bestått av menigheter med lave medlemstall og tilsvarende små staber, betyr det andre og færre samhandlingsmuligheter. Sokneprestene representerer relativt lik sosial og geografisk kontekst.

Progresjon i arbeidet med masteroppgaven og studieårets løp gjorde det naturlig med datainnsamling i perioden oktober–desember 2012. Det var hensiktsmessig å rekruttere et strategisk utvalg informanter framfor et tilfældighetsutvalg. Jeg drøftet prosjektet med to proster jeg kjenner. De foreslo noen sokneprester på det sentrale Østlandet, som jeg så forespurte. Én takket nei, og jeg rekrutterte derfor en fjerde observand. Jeg presiserte at jeg ønsket å observere sokneprestene på to vanlige dager. Jeg observerte arbeidsdager hvor jeg så sokneprestene i møte med menighetsråd, med stab og i guds-

tjenestearbeid samt øvrige uformelle og formelle møter. På grunn av prestenes egne planer eller min timeplan var ønsket om to sammenhengende dager vanskelig å realisere. Én av dagene skulle inneholde stabsmøte. Dette kriteriet betyr at hele staben er på felles kirkekontor. Det medfører flere møter enn andre dager. Alle prestene var generelt mye på kontoret.⁶⁰

Observasjonsdagene var ikke rene kontordager, ettersom prestene også har kirkelige handlinger på ukedagene. Jeg registrerte en del utøvende preste-tjeneste og gudstjenesteforberedelser, og dette er nedtegnet som en egen kategori. To vanlige arbeidsdager er vanskelig å finne når arbeidsdagene er svært varierte for denne yrkesgruppen. Det viser individuelle forskjeller mellom observandene.

Mitt fokus var primært prestene i samhandling med kolleger, og ikke presten som liturg eller i møte med frivillige. Jeg valgte derfor ikke lørdag eller søndag. Disse dagene ville gitt andre funn. Søndagen utgjør en kortere arbeidsdag, ettersom prestene sjelden er i kirken mer enn 2,5 timer når de forretter søndagsgudstjeneste. Kirkeårstiden spiller også noe inn, ettersom advent er en hektisk tid i kirken. Observasjonsdager ble avklart med prestene, som hadde satt seg inn i prosjektet, og de gav respons på hvilke dager som ville være typiske og interessante for meg å studere. Ukedagene som observasjonene ble gjennomført på, var tre tirsdager, tre onsdager, én torsdag og én fredag. På slutten av hver observasjonsdag gikk jeg kort igjennom dagsforløpet og spurte prestene om deres kommentarer med hensyn til dagens representativitet. Responsen var at dagene varierte, men at dette var typisk. Min feltrolle vekslet mellom tilstedeværende og deltakende observatør, med tydelig identitet som forsker og mulighet til kommunikasjon med observanden.⁶¹

3.3 Overførbarhet

For å belyse spørsmålet om i hvilken grad studien har overføringsverdi, har jeg tydeliggjort premissene for utvalget av sokneprester og dager. Det er verken mulig eller hensikten å redegjøre for prestenes totale arbeidssituasjon siden observasjonsdagene i denne studien er begrenset. Uansett hvilke dager observasjonen hadde falt på, ville ulike dager ha gitt et noe annet bilde.⁶² To dager er lite. Andre observasjonsdager kunne ha gitt andre funn; dette er også avhengig av kirkeårstid. Jeg ønsket kunnskap om fenomenet soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. Hensikten var ikke å foreta statistiske generaliseringer.⁶³ Kvalitative studier tar ikke mål av seg til å generalisere, men å gå i dybden gjennom tykke og detaljerte beskrivelser. Denne artikkelen er begrenset fordi den kun bygger på observasjon. Studier er tjent med triangulering, og jeg henviser her til intervjudelen av studien.⁶⁴ Men egenrapportering har også sine mangler, eksempelvis knyttet til kvantitative spørreskjemaer

hvor respondentene svarer selv.⁶⁵ Med over tusen sokneprester i Den norske kirke er fire et sårbart utvalg. Dette muliggjør feilslutninger fordi prestenes arbeid varierer mye gjennom en uke. De fire sokneprestene representerer kun seg selv, og grunnlaget for å si at funnene har overførbarhet til hele yrkesgruppen, er ikke til stede i studien. Likevel peker kvalitative undersøkelser på tendenser og mønstre som kan være felles for flere enn utvalget, særlig i lignende kontekster, fordi casestudier gjerne viser utover seg selv.⁶⁶ Jeg mener det er grunn til å tro at norske sokneprester, særlig i større menigheter med mange ansatte, vil kjenne seg igjen i mye av det studien dokumenterer. I drøftingen ser jeg funnene i lys av andre studier, før jeg konkluderer angående overførbarheten.

4 Pastoralt arbeid i praksis

Detaljert empiri fra den semistrukturerte følgeobservasjonen presenteres tabellarisk i kontekstualiserte kategorier. De viser tidsbruk og arbeidsoppgaver. Presentasjonen synliggjør både individuelle og felles trekk ved de fire sokneprestene. Under hver tabell analyseres funnene.

4.1 Tidsbruk med utgangspunkt i Mintzbergs kategorier (1973)

Totalt er 4330 minutter (72 timer) registrert. De åtte observasjonsdagene viser arbeidsdager på fem til ti timer med et gjennomsnitt på hele ni timer. Liv har gjennomsnittlig kortest arbeidsdager (6,5 timer), mens Kristian har lengst (9,5 timer). Ingen betegner arbeidsdagene som uvanlige eller atypiske.

4.1.1 KATEGORIER OG TIDSBruk

Tabell 2 viser hvordan tidsbruken fordeler seg på ulike kontekstualiserte kategorier.

Av Mintzbergs hovedkategorier tar møtene hele 64 % av sokneprestenes arbeidstid. At nærmere 2/3 av arbeidstiden er møter, har sammenheng med at fire observasjonsdager fant sted på etablert ukentlig stabsmøtedag. Når kollegafellesskapet først var samlet, ble det utover dagen flere møter med planlegging og avklaringer. Funnet kan forklares med organisasjonsstørrelse. Mange medarbeidere i aktive menigheter øker behovet for samtaler og samhandling blant de ansatte. Dette er imidlertid ikke entydig ut fra den enkelte sokneprests tidsbruk i planlagte møter relatert til antall kolleger. Johannes, som arbeider i en stab med seks personer, bruker hele 79 % av arbeidstiden i møter, hvorav 59 % planlagte, mot gjennomsnittlig 43 %. Staben er preget av flat struktur og konsensusorientering. Sofia, med ti kolleger, har kun 18 % planlagte møter. Forskjellen kan forklares i lys av kultur på arbeidsstedet, prestenes ulike stil og tempo, og kirkeårstiden.⁶⁷

Tabell 2: Tidsbruk i ulike kategorier, i prosent (N=4330 minutter)

Aktivitet \ Prest	Alle	Alle	Johannes	Liv	Sofia	Kristian
Planlagte faglige møter	12	42	28	15	0	5
Planlagte administrativt møter	17		12	28	5	23
Utøvende prestetjeneste	13		19	7	13	10
Ikke-planlagte faglige møter	6	22	5	7	8	5
Ikke-planlagte administrative møter	3		1	2	6	5
Ikke-planlagte samtaler	13		14	15	7	18
Faglig kontorarbeid	17	21	5	0	39	21
Administrativt kontorarbeid	4		2	7	3	3
Telefoni, tekstmeldinger og e-post	4	4	3	11	3	3
Tours	3	3	4	3	2	2
Reiser	8	8	7	5	14	5
Sum (%)	100	100	100	100	100	100

Tidsbruken på faglige eller administrative møter er relativt lik, henholdsvis 18 % og 20 %. Det er likevekt mellom den tid prestene sitter i fagrelaterte og administrative møter. Til gjengjeld var ikke-planlagte administrative møter svært korte. Prestene bruker 1/4 av arbeidstiden til administrasjon med planlagte administrative møter (17 %), ikke-planlagte administrative møter (3 %) og administrativt kontorarbeid (4 %). Sokneprestene utøver følgelig helst administrasjon sammen med andre, og bruker kun 4 % tid individuelt på dette i form av kontorarbeid. Derimot brukes omtrent 1/3 av tiden på faglig arbeid i form av møter og kontorarbeid. Tar vi i tillegg med utøvende prestetjeneste, er nær halve arbeidstiden direkte fagrelatert.

Høy møteandel antyder veletablerte rutiner og arbeidsformer. Dernest uttrykker kategorien kontinuerlig behov for koordinering og avtaler. Av planlagte møter går mest tid på administrative møter (17 %), en konsekvens av generelt romslige stabsmøter på opptil to timer. Planlagte møter, særlig stabsmøter, har en tendens til å vare lenge grunnet lange sakslister. Stabsmøtene framstår som holistiske og lite spissede. Unntaket er Sofias arbeidsplass, hvor møtene er kortere og tydelig ledet. Av planlagte møter er de administrative gjennomsnittlig lengre enn de faglige. Her er det forskjell mellom prestene. Johannes brukte 28 % av tiden på planlagte faglige møter, men kun

12 % på planlagte administrative møter. For Liv er det omvendt, med 15 % mot 28 %. Kristian bruker 5 % på planlagte faglig møter, mens han i 23 % av tiden er på planlagte administrative møter. Ikke-planlagte møter er likt fordelt mellom prestene med omtrent 1/4 av arbeidstiden. Sett i lys av at generelt mye tid går til planlagte møter, er andelen overraskende høy. Det antyder åpne kontordører, tilgjengelighet og lav terskel for å ta kontakt. Videre understreker det prestenes ønske om nærvær, fortløpende oppdatering og informasjonsutveksling.

Utøvende prestedtjeneste fyller 13 % av arbeidsdagene. Dette er oppgaver som er knyttet til gudstjenester og kirkelige handlinger, åndelige samtaler/sjelesorg og andakter og teologiske samtaler. Presterollen tydeliggjøres gjennom oppgaver som liturg, forkynner og sjelesørger. Jeg har observert to hverdager. Søndager kunne nyansert bildet. Kategorien viser forskjeller mellom prestene. Johannes har hele 19 % av sin arbeidstid viet disse oppgavene, mens Liv kun har 7 % til de samme aktivitetene. Den ene dagen jeg følger Johannes, har han to sjelesorgsamtaler, samt et par representasjonsoppgaver. Han gir seg mer tid i denne rollen, i motsetning til Liv, som har høyere tempo. Hun har også en preferanse for administrasjon og kontorarbeid. Johannes har roligst dager av prestene målt i antall aktiviteter. Med mer tid til rådighet får han anledning til å prioritere presteoppgavene. Funnet viser at han velger å fylle ledig tid med pastorale kjerneoppgaver. I kategorien «ikke-planlagt samtale», som gjennomsnittlig fyller 13 % av arbeidstiden, finner vi uformelle samtaler, lunsjer og debriefing mellom meg og sokneprestene. Kristian er oppsøkende og gir seg mest tid i prat med kolleger og andre. I motsatt ende av skalaen vi Sofia, som vier 7 % av arbeidstiden til dette. Hun gir uttrykk for at hun er bevisst på tidsbruken, og prioriterer å få unna arbeidsoppgaver.

Kontorarbeidet tar gjennomsnittlig 21 % av arbeidstiden. Av denne fjerdedelen er hele 17 % viet faglige sysler, primært å skrive taler til andakter og begravelser. Prestene har gudstjenester som en sentral oppgave. Mye av kontorarbeidet brukes til forberedelser. Planleggingen skjer hovedsakelig i planlagte møter med kantor og andre medvirkende, mens utarbeiding av forslag før møtet, samt å lage program og agenda, var presteoppgaver. Gjennomgående leder soknepresten disse møtene, noe som gjenspeiler hovedansvaret for gudstjenesten. Sofia bruker hele 39 % av tiden på faglig kontorarbeid. Observasjonen skjer like før jul, hvor hun forbereder julegudstjenestene. Liv har intet faglig kontorarbeid på observasjonsdagene, men derimot dobbelt så mye administrativt kontorarbeid som de andre. Hennes 7 % løfter gjennomsnittet til 4 %. Hun liker kontorarbeid og administrasjon,

og prioriterer tid til informasjonsarbeid. Hun bruker 11 % av tiden på telefoni, tekstmeldinger og e-post, mot et gjennomsnitt på kun 4 %. Disse funnene viser at hun har fleksibilitet i arbeidshverdagen og mulighet til å regissere egne oppgaver.

Når det gjelder «tours», oppsøker Johannes kolleger og andre og blir på den måten oppdatert. Han bruker 4 % av tiden på dette, mot et gjennomsnitt på 3 %. Det er glidende overganger mellom ikke-planlagte møter og «tours». Sokneprestene bruker 8 % av sin tid på reiser. Med tanke på at menighetene geografisk sett er små og med konsentrert bosetting, er dette noe overraskende. Sofia trekker opp gjennomsnittet med sine 14 %. Dette har sammenheng med oppgavene jeg observerte: blomsterutdeling til eldre og reiser til institusjonsandakter. Alle prestene har arbeidsoppgaver utenfor kontoret disse dagene, og de tar bilturer alle dagene, selv om avstandene er korte.

Prestene skriver sjelden prekener på kontoret, men hjemme, ofte samme helg som gudstjenesten holdes. De opplever at det verken er tid eller ro på kontoret, men heller mange forstyrrelser. Sokneprestene forholder seg til andre medarbeidere størsteparten av arbeidsdagen. Jeg registrerer svært få hendelser der andre oppsøker prestene. Som vi skal se, avbryter prestene seg selv ved å skifte aktivitet, eller kolleger avbryter. Prestene er svært bevisst på sine representasjonsroller når de er ute av kontoret, enten innen menighetsaktiviteter og i møter med frivillige, eller i møte med folkekirkemenigheten i vid forstand. Sokneprestene viser preferanse for muntlig kommunikasjon. Jeg observerte knapt telefonisk eller elektronisk kommunikasjon med kolleger. De foretrekker entydig direkte kontakt gjennom «tours» og ikke-planlagte møter.

4.1.2 TIDSBRUK SAMMENLIGNET MED ANDRE STUDIER

Lignende undersøkelser av ledes arbeidshverdag utgjør et visst sammenligningsgrunnlag. Tabell 3 viser fem studier, to allmenne og tre i kirkelig kontekst. Mintzbergs studie av fem toppledere i næringslivet viser at jo høyere lederstilling, jo mer sitter lederen i planlagte møter. Tengblads svenske undersøkelse undersøkte hvorvidt Mintzbergs funn – at lederhverdager er hektiske og fragmenterte – fortsatt gjelder.⁶⁸ Han skjelnet ikke mellom planlagte og ikke-planlagte møter. Undersøkelsen til Kuhne og Donaldson er en studie fra 1995 av åtte amerikanske pastorer. De bruker Mintzbergs kategorier, som Bente Sandtorp også gjør i sin studie av tre norske baptistpastorer. To av undersøkelsene opererer ikke med kategorien «telefoni», men dette inngår i kontorarbeid.

Tabell 3: Prosentvis tidsbruk sammenlignet med andre studier (N: 4330 minutter)

Kategori \ Forsker	Mintzberg 1973	Tengblad 2001	Kuhne/Donaldson 1995	Sandtorp 2011	Sirris 2013
Planlagte møter	59	45	46	71	42
Ikke-planlagte møter	10	–	8	0	22
Kontorarbeid	22	24	23	21	21
Telefoni	–	21	6	–	4
Tours	3	2	5	4	3
Reiser	6	8	12	4	8
Sum	100	100	100	100	100

Planlagte møter ligger relativt likt i alle undersøkelsene. Sandtorp dokumenterte 71 % på planlagte møter, noe hun forklarer med at pastorene brukte 2/3 av sin tid i gudstjenester, møter og undervisning. Baptistpastorene hadde ikke, ifølge Sandtorp, ikke-planlagte møter, siden de var de eneste ansatte i menigheten. Alle møter ble dermed planlagt. Det synes som om Sandtorps høye prosent på «tours» (21 %) delvis kan forstås som ikke-planlagte møter. Disse kategoriene har likhetspunkter. Den amerikanske pastorundersøkelsen fra 1995 har ganske like funn som min studie. Min studie viser høyest tall for ikke-planlagte møter. Jeg forklarer dette med utgangspunkt i størrelsen på stabene i menighetene jeg observerte, i tillegg til at sokneprestene aktivt initierte kontakt med mennesker de traff, og gav seg tid til slike samtaler. Funnet antyder en uformell struktur, åpne kontordører og lav terskel for å ta ting opp når de melder seg. Som det også går fram av intervjuene, var sokneprestene svært bevisste på tilstedeværelse og tilgjengelighet i stabsfellesskapet. Kuhne og Donaldson rapporterer om at pastorene hadde polykron atferd – altså at de ivaretok flere oppgaver samtidig.⁶⁹ Det så jeg lite til.

Andelen kontorarbeid er forbausende likt representert i alle undersøkelsene; dette opptar 1/5 av arbeidstiden. Andel telefoni hos Tengblad (31 %) er svært høy i forhold til min undersøkelse (4 %). Andelen «tours» er lik, med unntak av Sandtorps tall. Reisetiden er også ganske lik, med noe større andel hos Kuhne og Donaldson. Dette kan indikere mer utadrettet oppsøkende virksomhet overfor medlemmer i menigheten. Hvorvidt funnet skyldes amerikansk kontekst, vites ikke.⁷⁰

Sammenligningen viser at sokneprestene ikke skiller seg ut fra lederne i de andre undersøkelsene. Soknepresters tidsbruk i Mintzbergs kategorier er rela-

tivt lik andre ledesers tidsbruk. Dette antyder fellestrekk på tvers av bransjer, slik Mintzberg har påpekt.⁷¹ Prosentfordelingen kan forklares i lys av de beskrevne forholdene, som til sammen bidrar til å profilere sokneprestenes arbeidshverdag. Hovedmønstrene er ganske like, men prestene har størst andel ikke-planlagte møter.

4.1.3 AKTIVITETER FORDELTE PÅ TIDSINTERVALLER

Tabell 4 viser aktivitetenes varighet. Dette sier noe om tempo og frekvenser i arbeidet. Jeg skjeller som Mintzberg mellom aktiviteter med ulik varighet i minutter: mindre enn 5, deretter 6–10, 11–30, 31–60 og til sist mer enn 60 minutter.

Tabell 4: Aktivitetenes varighet (N=4330 minutter)

Lengde (min.) \\ Prest	Johannes	Liv	Sofia	Kristian	Alle (sum)	Alle (%)	Sandtorp 2011 (%)	Kuhne/Donaldson 1995 (%)
1–5	22	52	60	72	206	62	10	49
6–10	7	12	16	12	47	14	18	16
11–30	12	10	14	12	48	14	19	22
31–60	6	2	2	7	17	5	13	7
61–	4	3	4	4	15	5	40	6
Sum	51	79	96	107	333	100	100	100

5 % av aktivitetene varte mellom en halv og en hel time, og 5 % varte over en time. Mange korte aktiviteter signaliserer at arbeidshverdagen er hektisk og med mange forstyrrelser. Det er langt mellom de lange, rolige frekvensene. Denne tendensen er entydig i og med at hele 62 % av aktivitetene varer under 5 minutter. Fordelingen er ulik prestene imellom. Johannes har færrest forstyrrelser og arbeider lengre i strekk, men dette er også selvstyrt ved egne avbrytelser i arbeidet før han vender tilbake til samme aktivitet. Tabellen viser en forbausende likhet mellom prestene i aktiviteter som varer mellom 6 og 10 og mellom 11 og 30 minutter; 28 % av aktivitetene har disse varighetene. Det er kun 10 % av aktivitetene som varer over en halvtime. Sokneprestene sitter sjelden uforstyrret.

I forhold til de to andre undersøkelsene av religiøse ledere skiller Sandtorps studie seg ut. Baptistpastorene får arbeidsro og jobber i lengre aktivitetsspenn. Sokneprestene har størst prosentandel korte aktiviteter. Pastorene i den amerikanske undersøkelsen har opptil to andre fulltidsansatte kolleger, hvil-

ket indikerer at stabsstørrelsen får følger for lengden på aktiviteter. Hvor lenge varer sokneprestenes aktiviteter? Vi ser av tabellen at Johannes er den med flest langvarige aktiviteter. 19 % av aktivitetene (10) er på over en halvtime hver. For Sofia og Kristian ser det annerledes ut med henholdsvis 9 % og 6 %. De har det mer hektisk, med respektive 67 % og 62 % aktiviteter som varer under fem minutter. For prestene er det stor grad av likhet i aktiviteter som varer mellom 6 og 30 minutter. Sokneprestenes arbeidsdager er fragmenterte på grunn av korte aktivitetsspenn.

4.1.4 AKTIVITETENES STED

Tabell 5 viser i prosent hvor de 333 aktivitetene fant sted. Fordelingen viser ikke arbeidstid på det enkelte stedet, men hvor aktivitetene skjer.

Tabell 5: Hvor skjer aktivitetene? Prosentangivelse (N=4330 minutter)

Sted \ Prest	Johannes	Liv	Sofia	Kristian	Alle
Eget kontor	32	62	51	36	45
Kollegas kontor	9	8	3	20	10
Fellesrom	44	16	18	22	25
Ute	15	14	28	24	20
Sum	100	100	100	100	100

Lange aktiviteter som møter holdes ofte i fellesrom eller ute. Eget kontor er primært stedet for korte aktiviteter. Høyt antall aktiviteter på eget kontor antyder mange administrative aktiviteter, jf. tabell 1. Liv og Sofia har mest aktiviteter på eget kontor, men færrest på kollegers kontor eller i fellesrom. Kristian og Johannes har nesten lik prosentfordeling på eget kontor og kollegers kontor og fellesrom, henholdsvis 53 % for Johannes og 42 % for Kristian. Sofias og Kristians høye andel aktiviteter utenfor kontoret har sammenheng med de arbeidsoppgavene jeg har beskrevet.

4.1.5 INITIATIV TIL AKTIVITETENE

Tabell 6 viser hvem som initierer de mange aktivitetene sokneprestene arbeider med. Dette indikerer graden av autonomi i arbeidet.

Tabell 6: Hvem tar initiativ? Prosentangivelse (N=4330 minutter)

Initiativtaker \ Prest	Alle	Johannes	Liv	Sofia	Kristian
Soknepresten	78	79	72	84	79
Kollega	16	15	20	10	18
Ekstern	6	6	8	6	3
Sum	100	100	100	100	100

Vi ser at sokneprestene selv er initiativtakere til i gjennomsnitt 78 % av aktivitetene. Dette er et svært høyt tall, og det understreker at jobben er selvstendig og bærer preg av frihet og egen utforming av rollen. Kuhne og Donaldson oppgir at 54 % av aktivitetene var pastorinitiert.⁷² Om ikke sokneprestene velger alle oppgavene selv, er det stor fleksibilitet knyttet til når tingene gjøres i løpet av dagen. Liv og Kristian skårer høyest på kollegainiterte aktiviteter. Dette ser jeg i sammenheng med deres eksplisitte ønsker om tilgjengelighet. Kollegene bruker dem som samtalepartnere og rådgivere. Det er bemerkelsesverdig at så lite som i gjennomsnitt 6 % av aktivitetene er initiert av eksterne aktører, det vil si personer som ikke er kolleger. Det er mulig sokneprestene er svært proaktive og på tilbudssiden, men tallet er likevel lavt. Er dette et utslag av at Den norske kirke er blitt en stabskirke?

4.2 Oppsummering av tidsbruk og aktivitetsmønstre

Funnene gir et innholdsrikt bilde av presters arbeidshverdag, en arbeidsdag hvor presten har et mangfold av roller. Det er ganske store forskjeller mellom sokneprestene i tidsbruk. Arbeidsdagene spenner fra fem til ti timer. Tilsvarende er det ulikheter i antall aktiviteter, med mellom 25 og 54 aktiviteter daglig. Sokneprestene viser sterke individuelle preferanser for ulike ledelsesnivå og lederroller. Sokneprestene har gjennomsnittlig ni timers arbeidsdag. De forholder seg til mennesker i samtaler og møter i hele 64 % av arbeidstiden. Yrkesgruppen har høy andel ikke-planlagte møter (22 %) sammenlignet med andre studier. I vanlig kontortid er de nærværende og tilgjengelige for kolleger. Individuelt kontorarbeid fyller 23 % av arbeidstiden. Skrivning av taler og preken foregår i hovedsak hjemme. Sokneprestene bruker kun 13 % av tiden på utøvendeprestegjerning eller teologiske møter. Dette er vel å merke aktiviteter som det knytter seg mye forberedelser til. Disse er registrert som faglig kontorarbeid.

Det raske og fragmenterte aktivitetsmønsteret preges av stor variasjon. Fleire av dagene går i ett. Det er sjelden pauser, men lunsj med staben ble prioritert. Prestene foretrekker muntlig og direkte kontakt framfor skriftlig, og de

involverer seg i handling. Ser vi på gjennomsnittet, får vi følgende bilde: Sokneprestenes gjennomsnittlige arbeidsdag har 42 aktiviteter. Det betyr stor variasjon, mange avbrudd og en fragmentert og hektisk arbeidssituasjon. Selv om aktivitetene varer gjennomsnittlig 13 minutter, varer 62 % av aktivitetene under fem minutter. Kuhne og Donaldson oppgir 50 %. 10 % varer over en halvtime. Sokneprestene tar seg likevel tid til andre. 45 % av aktivitetene skjer på sokneprestenes eget kontor, mot 35 % på kollegakontor eller i fellesrom. 20 % skjer ute. Prestene viser med et gjennomsnitt på 78 % på egeninitierte aktiviteter stor selvstendighet og frihet i arbeidet, og evne til å strukturere egen arbeidstid. I gjennomsnitt er kun 6 % av aktivitetene initiert av noen utenom staben som utgjør kontekst for sokneprestene. Frivillige medarbeidere var i liten grad innom kontorene. Halve arbeidstiden brukes på arbeidsoppgaver som er profesjonsorienterte, mens den andre halvdel av arbeidstiden fylles av oppgaver av organisatorisk art.

5 Drøfting

Artikkelens problemstilling er: *Hvordan preger tidsbruk og aktivitetsmønstre arbeidsdagen til sokneprester, og hvordan belyser dette prestens rolle som profesjonsutøver og leder i kirkeorganisasjonen?* Jeg har søkt å besvare problemstillingen ved å frembringe detaljert empirisk kunnskap om arbeidsdagen til et utvalg sokneprester. Etter denne dokumentasjonen sees funnene nå i lys av andre studier. Disse er lederrolleundersøkelser og arbeidsundersøkelser. Begge omhandler i begrenset grad tidsbruk og aktiviteter. Noe kan imidlertid leses ut av begge typene, og fire hovedfunn utkrystalliserer seg. De drøftes i det følgende i hvert sitt delkapittel.

5.1 Fragmentert arbeidsdag og stor arbeidsmengde

Observasjonsstudien viste oppstykkede arbeidsdager, mange aktiviteter og stor variasjon. Slik sett bekrefter studien Mintzbergs antakelser om lederjobben i praksis. Undersøkelsen påviser at soknepresttjenesten er sammenlignbar med andre lederjobber gjennom fellestrekkene korte aktivitetsspenn, hektisk arbeidshverdag, mangfold og selvstendighet. Det foreligger ingen andre studier av presters arbeid som er detaljerte nok til å bekrefte eller avkrefte disse funnene. Likevel kan tendenser og mønstre som er identifisert i andre studier, bidra til å posisjonere mine funn. Flere undersøkelser påviser tidsbruk og arbeidsmengde som er relevant i denne sammenheng.

Hvor mye rammebetingelser betyr for prestetjenesten, viser en sammenligning med en undersøkelse i 1980 av presters arbeidsforhold i Den norske kirke.⁷³ Med 777 menighetsprester som respondenter ble svarprosenten 87. I undersøkelsen inngikk også en egen arbeidstidsundersøkelse hvor prestene til

enhver tid i døgnet i uken 21.–27. april 1980 noterte hvilke aktiviteter som ble utført i tilknytning til prestetjenesten.⁷⁴ Menighetsprestene arbeidet gjennomsnittlig nærmere 58 timer i uken.⁷⁵ 70 % av prestene mente arbeidsmengden var for stor; kun 20 % oppgav at den var passe.⁷⁶

Det ser ut som om mange prester slites mellom ulike krav og forventinger. Arbeidet krever stor innsats med mange faste og uunngåelige oppgaver, ordinasjonsløftet krever en stadig åndelig fornyelse, menigheten forventer mange steder at presten deltar i menighetsarbeidet i en grad som går langt utover tjenestepliktene. De fleste prestene er gifte og mange mener at familien og spesielt barna har krav på større del av prestens tid. Mange vil også ha et ønske om mer fritid til personlig bruk. Samtidig peker de på alle de uløste oppgavene i menigheten som ikke tillater mer fritid.⁷⁷

Rammebetingelsene var annerledes med små staver, flere eneprester og mangel på kontorfellesskap.⁷⁸ Dette betød at presten hadde mer arbeid og mindre mulighet til å prioritere. Sammenlignet med min undersøkelse brukte prestene i 1980 38 % av tiden på utøvende prestetjeneste. Det var også mer rom for faglige forberedelser. 2/3 av arbeidstiden var den gang faglig relatert. Det meste av administrasjon var individuelt kontorarbeid og la beslag på 22 % av tiden. Møteandelen var atskillig lavere sammenlignet med min studie 32 år senere.

I 1997 dokumenterte Huse i en spørreundersøkelse at prestene gjennomsnittlig arbeidet 46 timer ukentlig.⁷⁹ Respondentene tok dessuten stilling til påstander om prioritering av tidsbruk. På en skala fra 1 (uenig) til 7 (enig) var gjennomsnittsvurderingen 3,8 på følgende: «Jeg klarer å utføre mine tjenesteforpliktelser innen en gjennomsnittlig arbeidsuke på 40 timer.» De oppgav verdien 2,3 til påstanden «Jeg klarer å utføre det samme på mindre tid enn nå». Det er verdt å merke seg at dette gjelder tjenesteforpliktelser, altså «må-oppgaver».

Det gjennomsnittlige timetallet var enda lavere ifølge den landsomfattende arbeidsundersøkelsen av prester gjennomført av Høeg og Gresaker i 2009.⁸⁰ Arbeidstid faller under emnet arbeidsforhold og trivsel:

Den norske kirke har et presteskap som jobber mye. De har lange dager i tillegg til at de jobber kvelder og helger. Bare et mindretall jobber 37,5 timer i uka i gjennomsnitt. Majoriteten jobber mellom 38 og 40 timer eller mellom 41 og 45 timer. Prestene oppgir å jobbe to kvelder per uke i gjennomsnitt og 1,5 lørdager og 2,7 søndager pr. måned i gjennomsnitt. (...) Prestene deler seg i tilnærmet to like store grupper i spørsmålet om prestetjenestens arbeidsmengde, hvor den ene halvparten mener at arbeidsmengden er passe mens den andre mener at den er for stor.⁸¹

På spørsmål om hvor mange timer de arbeider i uken, svarer 51 % «vet ikke». Det tyder på at de ikke er opptatt av å telle timer. Forskerne fant ut at den andre halvdel av informantene var bevisst på arbeidstiden. 85 % oppgir en arbeidstid utover normal arbeidsuke. Blant dem som ikke vet, oppgir 87 % mer enn 37,5 timer pr. uke. 66 % oppgir å arbeide mellom 38 og 45 timer i uken. Tilsvarende mener 55 % at arbeidsmengden er passe, mens 45 % mener den er for stor. «På dette området finnes det ingen forskjeller mellom kjønne eller aldersgruppene. Kvinner og menn, yngre og eldre prester har de samme erfaringene med arbeidsmengden.»⁸²

Prostereformen ble innført 2004 og evaluert i 2013.⁸³ Evalueringen viser også data om presters arbeidstid. Gjennomsnittlig uketimetall for proster er 44, og 42 for prestene. Tallene er basert på prostenes og prestenes eget estimat. Sett i forhold til 2009-undersøkelsen er timetallet ikke redusert. 51 % svarer at de har stor arbeidsmengde, og 48 % svarer passe. Det er marginale forskjeller mellom kjønn og mellom aldersgrupper.⁸⁴ Det er særlig sokneprestene som opplever at de har stor arbeidsmengde, mer enn proster og øvrige prestestillinger. Funnene samsvarer med Høeg og Gresakers studie fra 2009.⁸⁵

En spørreundersøkelse ble i 2012 sendt til alle ansatte i Den norske kirke, og halvparten svarte, hvorav 804 prester (27,9 %).⁸⁶ Av 3000 respondenter oppgir 67 % at de har «konstant tidspress på grunn av stor arbeidsmengde». Det er ulike vurderinger rundt spørsmålet om hvorvidt dette er belastende eller ei. 66 % sier at de ofte må jobbe utover normal arbeidsuke, og 55 % sier det er vanskelig å avspasere oppspart overtid.⁸⁷ Over halvparten oppgir også at man ofte avbrytes og forstyrres i arbeidet.⁸⁸ Dette er i samsvar med min observasjonsstudie. Det er grunn til å anta at sokneprestene er blant dem som oftest avbrytes i sitt arbeid. Vel å merke fant jeg imidlertid ut at sokneprestene stort sett avbryter seg selv, og de initierer kontakt mer enn de selv blir kontaktet.

Danmark er en annen kontekst, og prestene i folkekirken har to ukentlige fridager. En dansk studie dokumenterer at arbeidsinnholdet gir glede og trivsel.⁸⁹ Basert på 170 essay om den første tiden som prest viser analysene at prestenes arbeidsuker er uforutsigbare og varierte. Mangfoldigheten er en trivselsfaktor.⁹⁰ Timetallet tematiseres kun for deltidsstillinger, og det oppleves vanskelig å begrense antall timer for prestene som jobber deltid. Studien oppgir ikke hvor mye tid prestene bruker på sine ulike oppgaver, men fokuserer derimot på deres subjektive opplevelse av arbeidet. Også i den danske studien framstår administrasjon som lite populært for prestene.⁹¹ Sitater som gjengis fra prestene, viser at de jobber mer enn vanlig arbeidsuke: «Jeg vil gjerne med tiden have en arbejdsuge på 37 timer!»⁹² Mange prester forteller om stort arbeidspress. «Arbejdsrapporterne peger generelt på en ubalance i forholdet mellem arbejdstid og arbejds mængde.»⁹³ Arbeidstid og autonomi

henger tett sammen: «Den nærmest ubegrensede frihed kan imidlertid være belastende, fordi præsterne er overladt til selv at sætte rammer for å prioritere arbeidsoppgaverne. Friheden og fleksibiliteten stiller store krav til selvstændighed og planlægning.»⁹⁴

I Blizzards klassiske studie av amerikanske protestantiske pastorer ble det dokumentert at disse brukte omtrent halvparten av tiden på administrative og organisatoriske roller, mens den andre delen ble brukt på pastorale roller.⁹⁵ Da de ble spurt om å vurdere viktigheten av disse to rollesettene, vurderte de motsatt av hva tidsbruken skulle tilsi. Blizzard påviste også at prestenes teologiske syn og faglige orientering hadde lite å gjøre med hva de faktisk gjorde som prest. Et normativt syn på hva prestene bør bruke arbeidstid på, viste seg ikke å stemme med deres faktiske tidsbruk. Halvparten av pastorene i undersøkelsen oppgir at tiden er et stort problem. Dette forstår Blizzard i lys av preste-tjenestens egenart, som et konglomerat av roller. En typisk rollekonflikt er spenningen mellom egne forventninger til arbeidsoppgaver og reell tidsbruk.⁹⁶

Oppsummerende viser de ulike studiene i høy grad likeartede funn. Prestene jobber atskillig mer enn vanlig arbeidsuke, og prestene har lengst arbeidstid. Funnene er i samsvar med min studie, hvor en gjennomsnittlig arbeidsdag er på ni timer. I Norge ble normalarbeidstid fastsatt først i 1897, og har siden vært gradvis synkende.⁹⁷ I kirken har arbeidstiden, ut fra prestenes eget estimat, sunket fra gjennomsnittlig 58 timers uke i 1980 til 42 timer i 2012. At prestenes tid reguleres først i 2016 til 35,5 timers uke, må forstås ut fra deres tradisjonelle rolle som embetsmenn og ut fra preste-tjenesten som profesjon med stor grad av autonomi i yrkesutførelsen.⁹⁸ I intervjudelen av min studie oppgir likevel alle sokneprestene at de jobber omtrent vanlig arbeidsuke. Det antyder et misforhold mellom oppgitt arbeidstid og faktisk arbeidstid. En mulig feilkilde i arbeidsundersøkelsene er at arbeidstid er prestenes eget estimat. Det hefter usikkerhet ved slike tall. Høeg og Gresaker påviser at halvparten av respondentene ikke visste hvor mye de arbeider. De ulike studiene dokumenterer stor arbeidsmengde og at tiden er en utfordring. Misforhold mellom oppgaver og tid er undersøkt i AFI-undersøkelsen i kartlegging av utbrenthet. Hva angår aktivitetsmønstre, observerte jeg at prestene hadde stor arbeidsmengde, og at dagene gikk i ett, slik Mintzberg skildrer typiske lederhverdager. En stereotyp oppfatning er at prester arbeider konsentrert om enkelte oppgaver på ulike dager i uka, gjerne bolkevis og med avgrensede oppgaver som kan ta en dag eller to for så å være ferdige, eksempelvis gudstjeneste, kasualia og trosopplæring. Dette ligner prosjektarbeid med en forberedelsesfase, planleggings- og gjennomføringsfase. Min studie peker derimot på at det sjelden er lange bolker i fred og ro. Arbeidshverdagen er tvert imot fragmentert med stadige avbrudd. Når situasjoner oppstår, må pro-

blemer løses. Tendensen er at prestene arbeider «hands-on» og involveres fortløpende i det som skjer på kontoret og i menigheten.

5.2 Relasjonsorientering og integrasjon

Begrepet «arbeidsorientering» har bakgrunn i lederundersøkelser med vekt på rolleteori. Hva sier sokneprester om viktige funksjoner og tidsbruk? Jeg viser først til noen funn fra en studie fra 1996, også replikert som del av Askelands lederrolleundersøkelse i 1998.⁹⁹ Lederrolle-undersøkelsen bygger på Adizes teori om fire ulike roller som ledelsen må ivareta: produsent, administrator, entreprenør og integrator.¹⁰⁰ Produsentrollen handler om å skape resultater og nå mål. Det er sterk vekt på oppgaveorientering. Administratorrollen innebærer planlegging, organisering, regeldanning, koordinering og kontroll. Administratoren legger vinn på å få systemet til å fungere. Entreprenørrollen sikrer utvikling og innovasjon. Lederen må følgelig være kreativ og finne nye løsninger og iverksette nye tiltak. Integratorrollen får individer til å fungere i en gruppe og bygger fellesskap. Dette er en kulturbyggende rolle, med vekt på relasjoner og omsorg.

Spørreskjemaet ble sendt til 190 menigheter; 112 rådsledere, 116 sokneprester og 138 kirkeverger svarte.¹⁰¹ Informantene vurderer viktigheten for ulike kategorier lederfunksjoner.¹⁰² Skalaen er fra 1 til 7, hvor 1 betyr at noe er svært lite viktig, mens 7 betyr at noe er svært viktig (tabell 7).

Tabell 7: Gjennomsnittlig svar om lederroller

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Felles vurdering av viktighet	6,1	5,8	6,5	5,3
Felles tidsbruk	4,0	4,8	4,9	4,6
Soknepresters vurdering av viktighet	6,2	5,4	6,6	4,7
Soknepresters tidsbruk	5,0	3,9	4,5	5,2

Sokneprestene har en tydelig orientering mot entreprenør- og integratorrollen. Kjønnfordelingen er helt lik hva gjelder vurderingen av viktigheten av integratorrollen (6,5); det samme gjelder også vurderingen av tidsbruk (4,9).¹⁰³ Alle tre gruppene oppgir at det å være integrator er viktigst i deres lederforståelse. Sokneprestene vektlegger dette aller høyest. Sokneprestene vektet relasjoner mer enn de andre, men mener selv at de bruker lite tid på det. De mener selv å bruke svært mye tid på administrasjon. Sokneprestenes selvrapportering av tid stemmer delvis med mine observasjoner, hvor prestene bruker

20 % av sin tid på administrative møter, men kun 3 % på individuelt administrativt kontorarbeid. Prestene brukte i 1980 like mye av sin tid på administrasjon (22 %), men med omvendt fordeling mellom administrative møter og administrativt kontorarbeid. Det er påvist i flere studier at administrasjon ikke vurderes som særlig viktig, jf. Blizzards funn om forholdet mellom administrasjon og pastorale oppgaver. Hva som oppfattes som «nye», avhenger av motivasjon og preferanser. En annen lærdom er at selv om noe vurderes som viktig, brukes ikke nødvendigvis tilsvarende tid på dette – og vice versa.

En artikkel av Hansson og Andersen bygger på en studie fra 2000 av svenske sokneprester og deres endringsorientering.¹⁰⁴ 240 sokneprester svarte på et spørreskjema; det samme gjorde 300 rektorer og 64 forsikringsansatte. Studien skiller mellom ledelse som relasjonsorientering, oppgaveorientering og endringsorientering. 61 % av sokneprestene er relasjonsorienterte.¹⁰⁵ Dette er atskillig høyere enn for de yrkene det sammenlignes med; tallene er 47 og 42 % for henholdsvis rektorer og forsikringsansatte. Hansson og Andersen forklarer dette med at pastoralt arbeid er tuftet på relasjoner og formet av utdanningen og historiens tyngde. Dette gjør ifølge forfatterne at yrket er lite endringsorientert, men grunnleggende relasjonsorientert.¹⁰⁶ Kirkeorganisasjonen favoriserer stabilitet framfor tradisjon og oppmuntrer ikke til endring. En annen dimensjon som kartlegges, er motivasjonsprofilen. Er den rettet mot måloppnåelse, tilhørighet eller makt? Her viser studien at sokneprestene skiller seg ut ved å være 57 % orientert mot tilhørighet, og kun 13 % mot måloppnåelse. For de to andre yrkene er fordelingen omtrent omvendt: «Priests as a group have a strong orientation towards people and towards serving people which is probably the case in most churches.»¹⁰⁷ Utviklingen peker ifølge Hansson og Andersen på at det er stadig høyere krav til sokneprester både som åndelige ledere og som generelle ledere.

Min observasjonsstudie viser at prestene er i samhandling med andre 2/3 av arbeidstiden. Kun kontorarbeid er individuelt, samt egne forberedelser hjemme. Prestetjenesten har et sentralt profesjonskjennetegn i sin grunnleggende relasjonsorientering. Sagt på en annen måte produserer prester tjenester i møte med mennesker. Prestene i studien la vinn på å være tilgjengelige på kontoret når staben var der i det daglige, og de foretrakk entydig muntlig kommunikasjon. Funnene peker i samme retning som andre studier, og dokumenterer et yrke hvor relasjonene tar stor plass og mye tid. Arbeidsundersøkelsen fra 1980 viser at prestene var oppsøkende og relasjonelt orientert overfor menigheten gjennom utøvende prestetjeneste, mens min studie fra 2013 peker på et tydelig stabfokus gjennom møter og uformell ledelse. Relasjonsorientering er et gjennomgående trekk i lederrolleundersøkelser og i pastoralteologien i Den norske kirke og i Svenska kyrkan, hvor preferanse for integratorfunksjoner blir prioritert.¹⁰⁸

5.3 *Samhandling og kontekst*

Høy andel møter er ikke bare uttrykk for en valgfri relasjonsorientering, men en konsekvens av økt horisontal samhandling. Den gjensidige avhengigheten har økt. Utviklingen kan forstås i lys av de endringer i rammebetingelser jeg skisserte innledningsvis; flere ansatte og mange reformer fører store kirkestaber til samarbeid om felles prosjekter. Arbeidet har et tydelig relasjonelt preg. Sokneprestene bruker 65 % av arbeidstiden i møter med mennesker og samhandling. I seg selv understreker det graden av samhandling og involvering. Funnet uttrykker også at i store menigheter blir staben den primære kontekst for soknepresten. Prestene vektlegger å være tilgjengelige og nærværende i stabsfellesskapet. De oppfatter at det er en del av det pastorale ansvar å bidra til gode relasjoner og et godt samarbeidsklima. De er etterspurt som samtalepartnere og spørres ofte til råds. Involvering og samhandling krever tid.

Stabene jeg observerte, bestod av 6–14 personer. Ifølge Høeg og Gresaker har åtte av ti prester prestekolleger på tjenestestedet. 48 % av respondentene arbeider i slike staber.¹⁰⁹ 38 % av prestene har staber med både kantor, diakon, kateket. Mine funn er hentet fra store kirkestaber, som omtrent 40 % av prestene i Den norske kirke er en del av. Arbeidsmengden i evaluering av prostereformen oppfattes noe større i sentrale strøk, hvor det også er større staber.¹¹⁰ Dette indikerer at det ikke er mindre å gjøre der det er flere ansatte. Tvert imot arbeider prestene mer i tallrike staber, hvor organisasjonen er større. Omvendt blir ledelsesoppgavene i små sokn mindre tidskrevende enn de åndelige oppgavene. I større sokn kan man ifølge Hansson og Andersen anta at de organisatoriske oppgavene tar en stor del av sokneprestens tid.¹¹¹ Dette er et funn også hos Blizzard:

The size of church is significantly related to the length of the minister's work day. The more complex the church organization, the longer the minister's work day: those who serve in church with less complex organizational structures have a shorter work day.¹¹²

Blizzard påviste at i staber hvor presten er den eneste ansatte, er gjennomsnittlige arbeidsdager på 9,5 timer. Med en stab på seks eller flere blir gjennomsnittsdagen 10 timer og 43 minutter. Jo større kirkestab, jo mindre tid for presten til preken og liturgisk arbeid, og jo mer administrasjon og pastorale aktiviteter.¹¹³ Hill og Finke repeterte undersøkelsen i USA og påviste noen endringer i tidsbruk og kortere arbeidsuke.¹¹⁴ Administrasjon var redusert fra 50 til 35 %. I en annen studie gjorde Hossinger følgende funn: «The ministers of rural churches spent most of their time on ministerial-priestly role activities of sermon preparation, study and meditation, conducting services, and the pastoral role activities [...] [and] less time on administrator-role duties.»¹¹⁵

Tidsbruken for amerikanske pastorer synes å være avhengig av om menigheten er i rural eller urban kontekst:

The parish minister is in large part the manager of his own time. More than half of the work day is given over to the contemporary roles, especially administration. Hence about three-fourth of the ministers' work day was directed toward people oriented roles and the remaining one fourth to task-oriented roles. Urban ministers work the longest day and rural ministers the shortest.¹¹⁶

Studiene viser altså at prestene ikke jobber mindre dersom de har mange kolleger. Da øker derimot gjennomsnittlig arbeidstid. Relasjoner og samhandling tar tid. Undersøkelsene viser entydig at eneprester på landet i små menighetsstaber kan bruke mer tid på fag enn kolleger i andre kontekster. Menighetene jeg undersøkte, var urbane med store staber. Jeg observerte, som Blizzard, at halvparten av tiden var orientert mot organisasjon, og den andre halvparten mot fag. Dette funnet kan forklares ut fra et høyt aktivitetsnivå i menigheten og mange ansatte.

5.4 Profesjonell autonomi

I arbeidsundersøkelsen fra 1980 var prestene pålagt en rekke plikter, og det var opp til presten selv å disponere tiden. Med en stor mengde av «må-oppgaver» var det mindre mulighet til å prioritere andre oppgaver. 55 % av prestene ønsket den gang å bruke mer tid på barne- og ungdomsarbeid, og 43 % ønsket mindre administrasjon.¹¹⁷ Høeg og Gresaker viste i 2009 at selvbestemmelse over hvilke oppgaver som skal fylle arbeidstiden, er viktig for prestene, men administrative oppgaver ønskes fortsatt ikke.¹¹⁸

Det store handlingsrommet i tjenesten, som har vært karakteristisk for prestatjenesten, korresponderer i stor grad med deres egne erfaringer som prest. Nesten syv av ti prester (68 %) svarer at de har handlingsrom i svært eller i nokså stor grad.¹¹⁹

AFI-undersøkelsen fra 2012 har også funn om jobbautonomi: 82 % oppgir at de har «stor frihet i forhold til hvordan jeg utfører mitt arbeid». 64 % svarer ja på påstanden «Jeg har stor fleksibilitet i forhold til arbeidstid». Det fremgår ikke av rapporten hvordan svarene fordeler seg mellom de ulike yrkesgruppene. Men det er grunn til å tro at prestene, grunnet sin særlig uavhengige stilling, har svart positivt.¹²⁰ Den danske studien viser at prestene har kontroll over egen jobbsituasjon: «Præsten er i det hele taget sin egen herre. De fleksible arbejdstider giver frihed i arbejdet.»¹²¹

Opplevelsen av frihet i arbeidet synes å være felles i studier av kirkelige ansatte.¹²² Observasjonsstudien min påviser stor variasjon mellom sokneprestene, og hver av informantenes disposisjoner og preferanser preger tidsbruk og aktivitetsmønstre i arbeidet deres. Dette dokumenterer ulike måter å være prest på. Sokneprestene velger i høy grad selv hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres, og hvordan de skal utføres. Videre er det stor selvstendighet hva angår tidspunkt, og i hvilken rekkefølge arbeidet skjer. Denne høye graden av frihet kan forstås som et særtrekk ved profesjonsutøvere. Autonomi er profesjonsutøveres adelsmerke. Mens Mintzbergs studier viser at ledere blir avbrutt av andre, viser min studie det motsatte: Initieringen ligger hos lederen selv. Flere norske lederundersøkelser motsier Mintzbergs funn.¹²³ Sokneprestenes arbeid i 2012 særpreges av autonomi i form av selvbestemmelse over arbeidsoppgaver.

6 Konklusjon og utblikk

Artikkelen har søkt å svare på hvordan tidsbruk og aktivitetsmønstre preger soknepresten som profesjonsutøver og leder i kirkeorganisasjonen. Empirien er kvantifisert for å oppnå tilstrekkelig presisjon. Mintzbergs innsikter er bekreftet, men også søkt nyansert gjennom funn som indikerer lederes autonomi og initiering. Mintzbergs kontekstualiserte kategorier muliggjør komparasjon med andre studier i denne forskningstradisjonen. Videre er kvantifisering egnet til å utfordre stereotypiske oppfatninger av presters arbeid. Konkrete funn hva angår tidsbruken er følgende:

- Ni timers arbeidsdag med stor arbeidsmengde
- Høyt tempo, avbrudd, variasjon
- 2/3 av tiden er i relasjoner til andre, 1/3 er brukt individuelt
- 13% av tiden er utøvende prestatjeneste
- 1/4 av tiden er administrasjon
- Halvparten av tiden er faglig orientert, og resten er organisatorisk orientert

Tallfestingen av sentrale funn er drøftet i lys av teori og andre studier. Disse pekte sammen på fire faktorer ved prestens rolle som profesjonsutøver i kirkeorganisasjonen lokalt. Disse funnene er empirisk belagt, og utgjør svaret på artikkelens problemstilling:

- Prestene har en fragmentert arbeidsdag og stor arbeidsmengde
- Prestenes arbeid preges av relasjonsorientering og integrasjon
- Samhandling innad i stab og menighetskontekst påvirker prestenes aktivitetsmønstre og tidsbruk
- Prestetjenesten har profesjonell autonomi

Jeg vender nå tilbake til spørsmålet om funnernes overførbarhet. Det finnes ingen direkte sammenlignbare studier av presters arbeidshverdag med samme grad av detaljerte beskrivelser. Observasjon er tidkrevende forskning. Jeg har redegjort for metoden, utvalget og studiens begrensninger. De kvantifiserte funnene vil selvsagt være noe ulike andre steder. Studien viser ulikheter mellom de fire sokneprestene. Jeg antar en større andel av faglig arbeid i prestearbeidet i små menighetsstaber, både mer utøvende prestedtjeneste og mer tid til egne forberedelser. I lys av andre studier blir hovedfunnene ikke overraskende. De fire hovedfunnene samsvarer med tendenser og mønstre som allerede er påvist i annen forskning. Hovedfunnene i observasjonsstudien synes dermed å være overførbare til andre sokneprester i lignende kontekster, nemlig store menigheter med mange ansatte. Med tanke på teoriutvikling er disse funnene tjent med videre utforskning, særlig kvantitativt i et større utvalg. Hovedfunnene viser at organisasjonskonteksten er viktig i studier av prester. Slik sett er undersøkelsen et supplement til studier som har vektlagt normative aspekter ved prestedtjenesten eller prestenes egen motivasjon og rolleoppfatning.

Prestene bruker individuelt liten tid på administrasjon som ikke er knyttet til fag. I tillegg skrives taler hjemme utenom kontortiden. Personlig og åndelig fordypelse finner også sted hjemme utenfor kontorarbeidstiden. Men prestene er ikke *byråkratisert* på grunn av administrativt arbeid. Prestene i studien har i store deler av sitt arbeid blitt *kontorisert* på grunn av et internt stabsfokus. Dette fenomenet har jeg søkt å forklare i lys av utbyggingen av Den norske kirke som organisasjon med flere ansatte, økt spesialisering og kompleksitet. Med dyktige medarbeidere som tar ansvar og utøver ledelse, trenger ikke sokneprestene å gå like mye inn i alle oppgaver. Likevel trekkes soknepresten gjennom informasjon og drøftinger inn i svært mye vedrørende daglig drift, men har liten reell beslutningsmyndighet. Slik kirken er lokalt organisert, blir mangel på hierarki, dels utydelige ledelsesstrukturer i lokalmenighet og demokratiske prosesser, ressurskrevende. Flate strukturer og en virksomhet med vekt på relasjoner krever tid.

Autonomi er fortsatt et viktig trekk ved prestedtjenesten. Et paradoks er at den praktiske arbeidshverdagen er fragmentert med hensyn til arbeidsoppgaver og tidsbruk, men preget av integrasjon overfor stab og menighet. Svært mye av sokneprestenes ledelse skjer overfor staben, selv om den ikke er formalisert. Det synes å være en spenning mellom normative intensjoner i tjenesteordningen, hvor presten skal kunne være mer prest, og presters reelle arbeidssituasjon. Generelt blir profesjonsutøvere mindre autonome, og mer spesialiserte teknikere i en ansattorganisasjon hvor mål og betingelser fastsettes av arbeidsgiver. Profesjonsutøveres vilkår i organisasjoner er et velkjent tema hvor ledelsesfag, organisasjonsteori og profesjons sosiologi møtes.

Observasjonsstudien gir et bilde av arbeidshverdagen til sokneprester som reiser spørsmålet om omfanget av internt stabsfokus er forsvarlig ressursbruk i en virksomhet som Den norske kirke. Sammenlignet med arbeidsundersøkelsen fra 1980 blir kontrasten stor. Det er tankevekkende at sokneprestene gjerne vil ha et eksternt fokus, men hovedsakelig arbeider internt i organisasjonen. Dette synes å henge sammen med stabsstørrelsen og aktivitetsnivå i menigheten. Intervjudelen av undersøkelsen viser at prestenes uformelle ledelse er å finne i den organisatoriske delen av deres arbeid.¹²⁴ Formell ledelse utøves der hvor presten har klarere ledelsesmandat, i liturgien og i menighetsrådet.

Den siste endringen i et komplekst bilde av prestetjenesten er arbeidstidsavtalen. Spørsmålet er hvordan den endrer prestenes autonomi og status som profesjon. Bli prestene uten en «særlig uavhengig stilling» mindre autonome og mer styrt? Bli de tydeligere ansatte slik at mål og betingelser fastsettes av arbeidsgiver? Arbeidstidsavtalen kan representere et dilemma for presters lederrolle. Ledere jobber mer enn medarbeiderne. Dersom prestene skal redusere sin arbeidstid, blir de mindre tilgjengelige og utøver dermed mindre uformell ledelse. De forlater sin tradisjonelle generalistrolle og blir mer tilbaketrukne spesialister på et innsnevret felt. De vil fortsatt ha ansvar for sentrale sider ved kirkens livsformer, men deres rolle blir mer funksjonell enn relasjonell. Vil denne endringen ivareta prestetjenestens egenart, og er Den norske kirke tjent med denne utviklingen?

Prestere i Den norske kirke blir nå mer bevisste på egen tidsbruk. De må selv kvantifisere deler av sin prestetjeneste. Tallfestingen kan gi verdifull innsikt som kan avstedkomme endring og prioriteringer når mønstrene oppleves som problematiske eller kommer i konflikt med egne ønsker. Hvorvidt prestetjenestens egenart ivaretas, kan besvares når ordningen har vært praktisert over tid. På sikt blir det en forskningsoppgave å undersøke virkningene av de nye særavtalene. Min hypotese er at arbeidstidsavtalen bidrar til å svekke prestenes autonomi og lederroller. Sokneprestenes tidsbruk og aktivitetsmønstre synliggjør utfordringer med å være profesjonsutøvere og ledere i en kirkeorganisasjon i endring.

Noter

- 1 Stephen Sirris, «Pastoral ledelse i praksis: En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller» (Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2013).
- 2 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973).
- 3 Sirris, «Pastoral ledelse».
- 4 Mintzberg, *The Nature*.
- 5 Se Ingrid Christine Reite, «Between Settling and Unsettling in a Changing Knowledge Society: The Professional Learning Trajectories of Pastors; An Ethnographic Study of the Professional Learning of Pastors in the Church of Norway» (ph.d.-avhandling: Det teologiske Menighetsfakultet, 2014). Avhandlingen er en

- av få nyere studier om presters arbeid og omhandler deres læringsbaner. Studien fokuserer imidlertid ikke på tidsbruk eller arbeidsoppgaver. Se også Tone Stangeland Kaufmann, «A New Old Spirituality? A Qualitative Study of Clergy Spirituality in the Church of Norway» (ph.d.-avhandling: Det teologiske Menighetsfakultet, 2011). Avhandlingen er en intervjuundersøkelse blant prester i Den norske kirke. Spiritualitet og prestetjeneste blir tematisert, og studien er en inngang til å forstå presters identitet og motivasjon. Arbeidspraksis og prestetjenestens oppgaver er i mindre grad fokusert. Se også Erling Andersen, *Et job med mening: Nye præster om deres arbejde* (København: Anis, 2009). Andersen viser til hvordan stillingsutlysninger i Danmark har endret seg. Tidligere var de standardisert og knappe med noen opplysninger om presteboligen. Andersen mener prester ble møtt med like forventninger; alle visste hva en prest skulle gjøre. Dagens utlysningstekster viser et helt annet mangfold av ulike forventninger og et annet detaljnivå.
- 6 Sirris, «Pastoral ledelse» [se n. 1].
 - 7 Andrew Abbott, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago, Ill.: Chicago University Press, 1988).
 - 8 Mintzberg, *The Nature* [se n. 2].
 - 9 Kulturdepartementet, *Særvitale*, s. 1, <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/avtale-om-arbeidstid-for-prester/id2455211/>, 21.12.2015.
 - 10 For dem som arbeider minst hver tredje søndag, skal ukentlig arbeidstid ikke overstige 35,5 timer. Arbeidstiden gjennomsnittsberegnes siden den kan variere fra uke til uke. Presten holder selv oversikt over arbeidstid og legger arbeidsplaner i samråd med prostene. Det skal være minst to planperioder årlig. Prestene får tilleggs-lønn for beredskap, natt-, lørdags- og søndagsarbeid, samt for arbeid på helge- og høytidsdager. Godtgjørelser gjelder eksempelvis for leirarbeid.
 - 11 Julia Evetts, «Short Note: The Sociology of Professional Groups; New Directions», *Current Sociology* 54 (2006): 133–43, doi: 10.1177/0011392106057161; idem, «A new Professionalism? Challenges and Opportunities», *Current Sociology* 59 (2011): 406–22, doi: 10.1177/0011392111402585.
 - 12 Kateketens og diakonens gudstjenestelige funksjoner skal behandles som sak på kommende kirkemøte. Trosopplæringsarbeidet ledes gjerne av andre enn presten, samtidig som det er forutsatt at presten deltar i trosopplæringen. Begge reformene utfordrer dermed både prestens ledelse og prestens faglige arbeidsoppgaver.
 - 13 Mirko Noordegraaf, «From 'Pure' to 'Hybrid' Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains», *Administration & Society* 39 (2007): 761–85, doi: 10.1177/0095399707304434.
 - 14 Dan Browning, *A Fundamental Practical Theology: Descriptive and Strategic Proposals* (Minneapolis, Minn.: Augsburg Fortress, 1991); Harald Hegstad, *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien* (Trondheim: Tapir akademisk, 2009); Geir Afdal, «Teologi som teoretisk og praktisk aktivitet», *Tidsskrift for Teologi og Kirke* 82 (2011): 87–109. Mye som er skrevet om pastoral ledelse, er gjort på teologiske premisser som ikke er empirisk fundert. Morten Huse påviser hvordan prestens ledelsesfunksjon i pastoral teologisk litteratur kan forankres på ulike måter: «[...] og lederfunksjonen kan begrunnes ut fra embetet [...], ordinasjonen [...], eller nådegaver [...]. Det pastorale lederskap skal sørge for at de kirkelige grunnfunksjonene knyttes til nådemidlene Ord og sakrament [...], og presten har sin særegne lederoppgave i å ivareta "symbolproduksjonen" i menigheten [...].» (Morten Huse, red., *Prest og ledelse* [Oslo: Verbum, 2000], 35).
 - 15 Se Johannes van der Ven, *Practical Theology: An Empirical Approach* (Kampen: Pharos, 1993); Huse, *Prest og ledelse*.
 - 16 Harald Askeland, «Diakoni, verdier og profesjonell praksis» (upubl. manuskript presentert ved symposiet «Diakoni og profesjonell praksis – hvordan forske på profesjonell praksis», Diakonhjemmet Høgskole, Oslo, 21.–22. april 2010).
 - 17 Tjenesteordning for menighetsprester, <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-10-19-4983>, 15.10.2015.
 - 18 *Gudstjenestebok for Den norske kirke* (Oslo: Verbum, 1996).
 - 19 Ibid.
 - 20 Abbott, *The System* [se n. 7].
 - 21 Elliot Freidson, *Professionalism: The Third Logic* (Cambridge: Polity Press, 2001).
 - 22 Dette tyder på et betydelig innslag av normativt fundert regelstyring. I Den norske kirke er det Kirkemøtet som fastsetter kvalifikasjonskrav og tjenesteordninger. Denne myndigheten ble delegert fra Kongen i statsråd og kirkedepartementet til Kirkemøtet allerede ved opprettelsen av Kirkemøtet i 1984. Prestetjenesten kan forstås som profesjon fordi yrkesgruppen har et

- definert fagfelt som grunnleggende dreier seg om arbeidsoppgaver og praksis.
- 23 Bispedømmenes Fellestråd, *Embetssteologi og tjenestedifferensiering: Betenkning utarbeidet av en gruppe nedsatt av Kirkerådet* (Oslo: Kirkerådet, 1975).
 - 24 Jan Ove Ulstein, «Den differensierte tenesta og den vigsla kateketen: Ei kontekstuell utfordring for den lutherske embetssteologien», *Halvårsskrift for praktisk teologi* 26, nr. 2 (2009): 39–53. Ulstein omtaler kateketenes profesjonshistorie i lys av begrepet tjenestedifferensiering. Etter som den kirkelige aktiviteten tiltok, økte også erkjennelsen av at prestene ikke kunne håndtere alt alene. Vi har derfor sett fremveksten av flere nye profesjoner i kirken. Disse er igjen knyttet til mer spesialiserte oppgaver og fordrer høy kompetanse.
 - 25 Abbott, *The System*.
 - 26 Et eksempel på det siste er stillingene som trosopplæringsreformen har åpnet for. Disse har med tiden blitt forstått som et kateketisk ansvar. I menigheter med kateket er det blitt gjort en grenseoppgang mellom de ulike typer stillingskategorier. Med tjenesteordningen som hjemmel kan det fastslås at kateketen leder menighetens undervisningstjeneste. Tian Sørhaug beskriver grenseregulering som en grunnleggende funksjon ved ledelse, se Tian Sørhaug, *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisasjoner* (Oslo: Universitetsforlaget, 1996).
 - 27 Samtidig er tjenesteordningene tydelige på hvem som leder eksempelvis kirkemusikk, diakoni og kirkelig undervisning. I gudstjenesten, og i relasjon til kantor, er spørsmålet om jurisdiksjon avklart i tjenesteordning for prester, § 7: «Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger.» Å betrakte dette utelukkende som profesjonskamper, er ikke sakssvarende. Det handler om fordeling av arbeidsoppgaver, økt kompleksitet og spesialisering.
 - 28 Marit Halvorsen Hougnæs, «Pastoral identitet og lederrolle etter ny kirkelov», i *Ledelse i kirken* (red. H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougnæs og G. Lande; Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, 1999), 77–92.
 - 29 Haldor Byrkjeflot, *Fra styring til ledelse* (Bergen: Fagbokforlaget, 1997); idem, «Ledelsesutfordringer ved tusenårsskiftet», *Magma* 2, nr. 5 (1999): 12–23.
 - 30 Stefan Tengblad, red., *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (Oxford: Oxford University Press, 2012).
 - 31 Ibid.
 - 32 Stefan Tengblad, *Examining the Stability of Managerial Behaviour: A Replication of Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later* (Göteborg: Gothenburg Research Institute, 2001).
 - 33 Stephen Robert Barley og Gideon Kunda, «Bringing Work Back In», *Organization Science* 12 (2001): 76–95, doi: 10.1287/orsc.12.1.76.10122.
 - 34 Colin Hales, «What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence», *Journal of Management Studies* 23 (1986): 88–115, doi: 10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x; Rosemary Stewart, «Studies of Managerial Jobs and Behavior: The Ways Forward», *Journal of Management Studies* 26 (1989): 1–10, doi: 10.1111/j.1467-6486.1989.tb00713.x; Tengblad, *The Work*.
 - 35 Mintzberg, *The Nature* [se n. 2].
 - 36 Ut fra strukturert observasjon av lederes handlinger og tidsbruk, samt intervjuer, utarbeidet Mintzberg (*The Nature*) en kategorisering av ti lederroller fordelt på interpersonlige roller (gallionsfiguren, lederen, kontaktskaperen), informasjonsroller (overvåkeren, informasjonssprederen, talsmannen) og beslutningsroller (entreprenøren, problemløseren, ressursfordeleren, forhandleren). Jeg bruker ikke denne rollekategoriseringen, men anvender tilsvarende teoretisk grunnlag og metode for å finne ledelseshandlinger ved å gå veien om arbeidsoppgaver.
 - 37 Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (Boston, Mass.: Pearson, 2013).
 - 38 Gerhard William Kuhne og John Donaldson, «Balancing Ministry and Management: An Exploratory Study of Pastoral Work Activities», *Review of Religious Research* 37 (1995): 147–63, doi: 10.2307/3512398.
 - 39 Bente Sandtorp, «Hvordan utøves pastoryrket i baptistmenigheter? Et intervju- og observasjonsstudium» (Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2011).
 - 40 Buchanans pastorale kategorier er evangelisering, bønn og personlig oppbyggelse. Dette så jeg knapt i observasjonsdagene. Det virker som om sokneprestenes lederhverdag ligger nærmere næringslivslederes enn frikirkepastorers, det være seg i norsk eller amerikansk kontekst. Sandtorp bruker begrepet «pastoralt arbeid» og skjelner ikke mellom pastorens arbeid og ledelsen de utøver. Sandtorps undersøkelse er mer arbeidsrettet enn ledelsesrettet. Jeg tar i

- denne artikkelen ikke stilling til om det finnes noe skille mellom pastoralt arbeid og pastoral ledelse.
- 41 Harald Askeland, Carina Blomander og Arild Aasen, «Jakten på ledelse i praksis: Semi-strukturert følge-observasjon som metode i ledelsesforskning», *Nordiske Organisasjonsstudier* 17, nr. 21 (2015): 3–30.
- 42 Stephen Sirris, «Hva særpreger soknepresters ledelsesforståelse? Soknepresters lederroller mellom styring og ledelse», *Tidsskrift for praktisk teologi* 2 (2014): 52–66.
- 43 Hougsnæs, «Pastoral identitet» [se n. 28].
- 44 Dette var i utgangspunktet ikke gitt, siden Mintzbergs kategorier opprinnelig er laget med utgangspunkt i observasjonsstudier av næringslivsledere i Canada på begynnelsen av 1970-tallet. Arbeidshypotesen var at Mintzbergs kategorisering ville trenge omarbeiding for å fange opp kirkelig ledelse slik den praktiseres. Med litt tilrettelegging kan altså Mintzbergs kategorier brukes også på sokneprester i Den norske kirke. Kategoriseringen åpner for senere studier av denne eller andre relevante yrkesgrupper og sammenligning på tvers.
- 45 Mintzberg, *The Nature* [se n. 2].
- 46 Rolleteori formidler mellom aktør og struktur. Det ville også vært mulig å velge andre lederrolleteorier, eksempelvis Ichac Adizes, *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (Stabekk: Vett & Viten, 1995). Torodd Strand videreutvikler denne teorien i sin bok *Ledelse, organisasjon og kultur* (Bergen: Fagbokforlaget, 2007). Mintzbergs teori er imidlertid utforret på grunnlag av praksisstudier.
- 47 Sirris, «Pastoral ledelse» [se n. 1].
- 48 Sirris, «Hva særpreger?» [se n. 42].
- 49 Askeland et al., «Jakten på ledelse» [se n. 41].
- 50 Totalt åtte dagers observasjon (72 timer) og fire dybdeintervjuer på totalt seks timer. Alternativt kunne åtte sokneprester vært studert en dag hver. I prosjektet (LIP) var det enighet om i størst mulig grad å studere ledere i to dager, helst påfølgende; lederrollen og forståelsen av ledelse kan gripes i løpet av to dager. Observasjonsstudier er i mindretall, ifølge Rebecka Arman, Ola Edvin Vie og Håvard Åsvoll, «Refining Shadowing Methods for Studying Managerial Work», i Tengblad, *The Work of Managers* [se n. 30], 301–17 (303).
- 51 Askeland et al., «Jakten på ledelse».
- 52 Innenfor fagtradisjonen har det vært en metodologisk debatt om hvor strukturert observasjon bør være. Observasjon preget av liten struktur vil svekke fokus på sentrale sider ved lederjobben. Blir det for mye struktur, vil man i mindre grad fange opp det som er utenfor ens egne etablerte kategorier. Rosemary Stewart bruker observasjon og påpeker kritiske sider ved metoden. Se Stewart, *Managers and Their Jobs* (London: Macmillan, 1967). Hvordan skal man tolke og forstå det som har hendt? En aktivitet kan være mangetydig. Denne utfordringen forsøkte jeg å ta hensyn til gjennom refleksjon og spørsmål underveis. I tillegg inneholdt intervjuene en kort gjennomgang av observasjonsdagene. Noen funn ble forelagt intervjupersonen, som så fikk anledning til å kommentere. Et annet problem som Stewart nevner, men som jeg ikke opplevde, var å bli ekskludert fra alle konfidensielle aktiviteter. Det kan imidlertid tenkes at denne typen aktiviteter bevisst ble unngått på observasjonsdagene. I så tilfelle utfordres studiens representativitet. Det tredje er omfanget av innsamlede data. Jeg gikk i gang med observasjon vel vitende om at det er en tidkrevende metode som gir et omfattende materiale. Både Carlson og Stuart brukte dagbok som metode. De lot lederne fylle inn sine aktiviteter i allerede fastsatte kategorier. Denne type selvrapportering er Mintzberg skeptisk til (*The Nature*). Målet er å finne en balanse mellom strukturert og åpen registrering og koding av aktiviteter. På den måten møter man empirien med et fokusert blikk på hva en er ute etter, samtidig som det også er mulig å registrere det uventede og overraskende. Semistrukturert observasjon må ikke forstås slik at den ikke gir rom for fleksibilitet. Materialet indekseres og klassifiseres etter emner, som danner mønstre og kategorier.
- 53 Stewart, *Managers*.
- 54 Askeland et al., «Jakten på ledelse» [se n. 41].
- 55 Mintzberg, *The Nature* [se n. 2]. Se også Barbara Czarniawska, *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies* (Malmø: Liber, 2007); Ross Thomas, *Knowing Principals through Observations: What Has the Method Taught Us?* (Adelaide: Abstract Annual Conference of the Australian Associations for Research in Education, 1998).
- 56 Askeland et al., «Jakten på ledelse».
- 57 Arman, Vie og Åsvoll, «Refining Shadowing» [se n. 50].
- 58 Harald Askeland og Jostein Stråbø, «Kirkevergens lederrolle i praksis: Refleksjoner om en lederhverdag», *Tidsskrift for praktisk teologi* 29 (2011): 35–43.

- 59 Jeg unnlot å observere eksempelvis prekenforberedelser som ble gjort på hjemmekontoret på kveldstid, selv om jeg har notert dette i observasjonsskjemaet. Prestene undertegnet et samtykkeskjema, og jeg gjentok muntlig informasjonen de hadde fått skriftlig om egen taushetsplikt, anonymitet og at deltakelsen deres var frivillig.
- 60 Sirris, «Hva særpreger?» [se n. 42].
- 61 Asbjørn Johannessen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Oslo: Universitetsforlaget, 2010), 127. Min forståelse er preget av at jeg selv er prest. Dette var med på å sikre inngang til feltet. Under feltarbeidet mener jeg at det gjorde mitt nærvær lettere når jeg kunne bli presentert som prest som skrev en mastergrad. Jeg opplevde stor grad av åpenhet fra de fire sokneprestene. Det kan skyldes deres egen interesse for prosjektet og ledelse, og jeg opplevde ikke å bli ekskludert fra noen aktiviteter. Jeg ønsket å forstyrre aktivitetene og arbeidet til observandene minst mulig. Samtidig var det enkelte ganger behov for å stille spørsmål. Jeg forsket i egen organisasjon, ikke eget arbeidssted, men på samme profesjon. Forskerrollen kan da preges av at man evaluerer og deler ut karakterer, noe Pål Repstad drøfter i sin bok *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (Oslo: Universitetsforlaget, 1993), 25. En fordel er at det kan være enkelt å sikre seg tilgang til feltet, men utfordringen kan være at man tar mye for gitt og overser det selvsagte.
- 62 Det er vel å merke ressurskrevende å gjennomføre slike studier. En kvantitativ spørreundersøkelse ville kunne kartlegge en del om tidsbruk, men det ligger også begrensninger i egenrapporteringer.
- 63 Johannessen, *Introduksjon*, 106.
- 64 Sirris, «Hva særpreger?».
- 65 Stewart, *Managers* [se n. 52].
- 66 Svein Andersen, *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (Bergen: Fagbokforlaget, 2013).
- 67 Sirris, «Pastoral ledelse» [se n. 1].
- 68 Tengblad, *The Work of Managers* [se n. 30].
- 69 Kuhne og Donaldson, «Balancing Ministry and Management» [se n. 38], 149.
- 70 Min studie tydeliggjør at lokaliseringen av menighetsarbeidet overveiende er i kirkebygget eller nærliggende menighetshus. Av de fire menighetene jeg studerte, var tre arbeidskirker. Den siste var et tradisjonelt kirkebygg fra 1800-tallet med nærliggende menighetshus. Sokneprestene hadde oppsøkende virksomhet som samtaler ved kirkelige handlinger og andakter. En av prestene hadde i rammen av diakonitvalget besøk i hjemmene med blomster til eldre.
- 71 Mintzberg, *The Nature* [se n. 2]. Se også Tengblad, *The Work of Managers*.
- 72 Kuhne og Donaldson, «Balancing Ministry and Management», 154.
- 73 NAVF, *Prestenes arbeidsforhold* (NAVF utredningsinstitutt 1981:4; Oslo: Norges Allmennvitenskapelige Forskningsråd, 1981).
- 74 Ibid., 25–27. Kategoriene for aktiviteter er: gudstjenester, forberedelser til gudstjenester, møter ved prestene, vigslar, gravferder og soknebud, samtaler, konfirmantundervisning, sykebesøk, husbesøk, institusjonsbesøk, forberedelser, kontorarbeid og administrasjon, menighetsrådsmøter og menighetsmøter, prostetjenester, etterutdanning, annet arbeid, reiser, litteraturstudier, foreningsarbeid, sammenkomster, lønnet bistilling.
- 75 Huse, *Prest og ledelse* [se n. 14], 116.
- 76 *Prestenes arbeidsforhold*, 48.
- 77 Ibid., 14–15.
- 78 Ibid., 55. 61 % av prestene hadde kontor i prestegården. 72 % av prestene hadde en annen kollega i prestegjeldet, 20 % hadde kateket, 11 % hadde diakon, og 31 % hadde menighetssekretær. Det var utbredt ønske om tilleggsbemanning. 32 % av prestene ønsket kateket, og 24 % ønsket ytterligere én prest.
- 79 Morten Huse, *Prosten: Arbeidssituasjon, ansvar og ledelse* (Oslo: KIFO, 1998).
- 80 Ida Marie Høeg og Ann Kristin Gresaker, *Prest i Den norske kirke: En rapport om presters arbeidsforhold* (KIFO Notat nr. 5/2009; Oslo: KIFO, 2009). Rapporten ble bestilt av Den norske kirkes presteforening til generalforsamlingen i 2009. En spørreundersøkelse ble utarbeidet, og skjemaer ble sendt til prester i alle landets bispedømmer, unntatt Nord-Hålogaland. Datainnsamlingen skjedde fra mai til desember 2007. Av 1300 skjemaer ble 900 besvart, hvilket gir en svarprosent på 74. Spørreskjemaet er omfattende med 73 spørsmål til ti ulike temaer som handler om arbeidsforhold, kompetanse, opplæring, ledelse, sykefravær med mer.
- 81 Høeg og Gresaker, *Prest i Den norske kirke*, 6.
- 82 Ibid., 19.
- 83 Hans Stifoss-Hanssen, Olav Helge Angell, Harald Askeland, Ulla Schmidt, Sivert Urstad og Frode Kinserdal, *Ny organisering av preste-tjenesten («Prostereformen»): Evaluering*

- (Rapport 2013/2; Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2013). 450 prester i ulike stillinger svarer, hvorav 337 sokneprester og 66 proster.
- 84 Ibid., 81.
- 85 Evalueringsrapporten dokumenter lite om timetall ellers, bortsett fra prostenes vurderinger av egen tidsbruk og sokneprestenes oppfatning av prostens tidsbruk.
- 86 Bjørn Lau, *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke* (AFI-rapport 17/2012; Oslo: AFI, 2012).
- 87 Ibid., 18.
- 88 Ibid., 28.
- 89 Ibid., 19.
- 90 Andersen, *Et job* [se n. 5], 67.
- 91 Ibid., 62.
- 92 Ibid., 81.
- 93 Ibid., 123.
- 94 Ibid., 133.
- 95 Samuel William Blizzard, *The Protestant Parish Minister: A Behavioral Science Interpretation* (Storrs, Conn.: Society for the Scientific Study of Religion, 1985). Se også idem, «The Minister's Dilemma», *Christian Century* 73 (1956): 508–10.
- 96 Blizzard, *The Protestant*, 31: «The pastor engages in a wide variety of activities, and this then to encourage diversity in identification. Because their need is related to a specific role, persons served by a clergyman may not be aware of his many functions. He is a spiritual leader, an ideological leader, a technical expert about religions, and a practitioner of religion. His work is characterized by both the technical knowledge of the scholar and the techniques of the artist. He is expected to live the faith as a believer, to be an expert in religion and to practice it with others.»
- 97 Arbeidstiden i Norge har gradvis blitt redusert det siste århundret. I 1897 ble det innført ti timers arbeidsdag. I 1915 ble arbeidsdagen regulert til 54 timer. I 1919 ble åtte timers arbeidsdag lovfestet. 1959 var normen ni timers arbeidsdag og 45 timers arbeidsuke. Situasjonen i 1968 var 42,5 timers og fem dagers arbeidsuke for de fleste arbeidstakerne. I 1976 ble arbeidstiden regulert til 40 timers arbeidsuke. Året etter, i 1977, kom ny arbeidsmiljølov med maksimal daglig arbeidstid fastsatt til ni timer, og maksimalt 40 timers arbeidsuke. Siden 1986 har det vanlige i virksomheter med tariffavtale vært 7,5 timers arbeidsdag og 37,5 timers arbeidsuke, se «Arbeidstiden i Norge», *Store norske leksikon*, <https://snl.no/arbeidstid>, 22.12.2015.
- 98 Se Julia Evetts, «Professionalism in Turbulent Times: Changes, Challenges and Opportunities» (foredrag, Propel International Conference, Stirling, 2012); idem, «Professionalism: Value and Ideology», *Current Sociology Review* 61 (2013): 778–96, doi: 10.1177/0011392113479316. Begrepet «fritid» er relativt nytt. Eksempelvis bruker ikke Blizzard dette i sin omfattende undersøkelse fra 1950-tallet, men deler prestenes døgn i «professional and non-professional activities» (*The Protestant*, 98).
- 99 Harald Askeland, Frank Grimstad og Kjell Y. Riise, *Lederroller i den lokale kirke: Fellesrapport fra tre spørreundersøkelser* (Oslo: Det praktisk-teologiske seminar, 1998). Rapporten presenterer resultater fra tre spørreundersøkelser fra 1996. Askeland studerte kirkeverger etter innføring av ny kirkelov, Grimstad valgte rådsledere og Riise sokneprester. Se også Harald Askeland, *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (Trondheim: Tapir, 1998).
- 100 Askeland, *Ledere*, 41.
- 101 Dette var før tjenesteordning for menighetsprester ble innført 2004, så kapellanene ble ikke spurt. Jeg fokuserer i det følgende på sokneprestene. De har sitt tyngdepunkt i 40-årene (38 %, mens 31 % er i 50-årene. 81 % er menn). Det er god spredning med tanke på innbyggertall i kommunene der de arbeider.
- 102 Askeland, *Ledere*, 44.
- 103 Ibid., 50.
- 104 Per Hansson og Jon Aarum Andersen, «Vicars as Managers Revisited: A Comparative Study», *Nordic Journal of Religion and Society* 21 (2008): 91–111.
- 105 Ibid., 102.
- 106 Ibid., 91. Da datainnsamlingen skjedde, var prestene fortsatt statstjenestemenn, siden dette var før den svenske statskirkeordningen opphørte i 2000. Prestene er åndelige ledere gjennom sine liturgiske, pedagogiske og diakonale oppgaver. De har en bred vifte av oppgaver av ulik art. «Clergy are expected to yield both a professional and an organizational contribution» (ibid., 92).
- 107 Ibid., 106.
- 108 Kristin Almås og Rosemarie Köhn, *Presterollen: En kvalitativ intervjuundersøkelse om det å være prest i Den norske kirke* (Trondheim: Tapir, 1989); Einar Aadland, *Ledelse i menighet: Rapport fra et forsøks- og utviklingsprosjekt* (Oslo: Diakonhjemmet Høgskolesenter, 1994); Olav Helge Angell, «Leiarar og leiar-

- rollar i den lokala kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden» (upubl. manuskript; Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2010); Den norske kirkes presteforening, *Ledelse i folkekirken* (Oslo: Presteforeningen, 2011); Kolbjørn Gunnarson, *Prosten – prestenes leder: En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster* (Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2009); Astrid Holmsen Krogh, *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke: Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke* (Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2010); Fredrik Saxegaard, «Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestens lederskap i folkekirken», *Halvårsskrift for praktisk teologi* 26, nr. 2 (2009): 17–28; Kari Sjørnsen, *Hvorfor blir jeg stående med oppvasken? Diakonene som leder i Sør-Hålogaland bispedømme* (Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 2011); Per Hansson, *Kyrkoherdars arbetsvillkor* (Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd og forf., 1996); Anders Bäckström, *Kyrkligt ledarskap inför 2000-talet: Om prästens yrkesroll och religiöst ledarskap* (Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd, 1996); Per Hansson, *Svenska kyrkans organisationskultur* (Stockholm: Verbum, 2001).
- 109 Andersen, *Et job* [se n. 5], 13.
 110 Stifoss-Hanssen et al., *Ny organisering* [se n. 83], 30.
 111 Hansson og Andersen, «Vicars» [se n. 104], 106.
 112 Blizzard, *The protestant* [se n. 95], 107.
 113 Ibid., 110.
 114 Stephen Hill og Roger Finke, «A Time for Every Purpose: Updating and Extending Blizzard's Survey on Clergy Time Allocation», *Review of Religious Research* 41 (1999): 48–64, doi: 10.2307/3512426.
 115 Edward Wesley Hassinger, John Holik og John Kenneth Benson, *The Rural Church: Learning from Three Decades of Change* (Nashville, Tenn.: Abingdon, 1988). Se også Huse, *Prosten* [se n. 79].
 116 Blizzard, *The Protestant*, 113.
 117 *Prestenes arbeidsforhold* [se n. 73], 38, 56.
 118 Andersen, *Et job*, 62.
 119 Høeg og Gresaker, *Prest i Den norske kirke* [se n. 80], 26.
 120 Lau, *Arbeid* [se n. 86], 23.
 121 Andersen, *Et job*, 78.
 122 Lars Johan Danbolt og Lars Lien, «Kirken – et bra sted å jobbe: En kvalitativ studie av hva som oppleves positivt med å arbeide i Den norske kirke», *Tidsskrift for praktisk teologi* 29 (2012): 4–17.
 123 Se Askeland et al., «Jakten på ledelse» [se n. 41]. De norske studiene er gjennomført i helse- og sosialsektoren, i frivillig arbeid og i kirken. Disse sektorene er preget av profesjonsutøvere med tradisjon for faglig ledelse. Mintzberg skriver ut fra en næringslivskontekst. Den angloamerikanske kulturen har til dels andre ledelsesidealer med vekt på generell ledelse, mens kontinentet og Skandinavia er preget av arven fra faglig ledelse, se Byrkjeflot, *Fra styring til ledelse* [se n. 29].
 124 Sirris, «Hva særpreger?» [se n. 42].