

Ledelse og lederes roller i Den norske kirke

Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv



HARALD ASKELAND
PROFESSOR TEOLOGI, DIAKONI OG LEDELSESFAG
harald.askeland@vid.no

Introduksjon

En konsekvens av de ordningsmessige reformer som har skjedd i Den norske kirke de siste ti-årene, har vært en selvstendigjøring av kirken som organisasjon og samfunnsinstitusjon. I denne prosessen har utvikling av nye lederroller og endring av tidligere mønstre funnet sted både i den geistlige linje og innen rådslinjen. Lovendringene som er gjennomført de senere år, har endret relasjonen mellom stat og kirke og nødvendiggjør samtidig gjennomtenking av kirkeordningen. Fra 1. januar 2017 overføres arbeidsgiveransvaret for prestetjenesten samt sentrale og regionale kirkelige råd til Den norske kirke ved Kirkemøtet. Dette faller sammen med at det er 20 år siden lov om Den norske kirke av 6. juni 1996 trådte i kraft.

Gjennom de siste tyve år har både kirkens lederstruktur generelt og ansvarsområdene for de ulike lederrollene vært i fokus. Dels har vedtatte endringer vært søkt institusjonalisert, og dels har det parallelt pågått en debatt samt vært gjennomført ulike typer utredningsarbeid om tilpassning og framtidig ordning. Denne artikkelens bidrag vil være å reise spørsmålet om hvordan det lokale kirkelige lederoppdrag er blitt institusjonalisert i denne perioden.

Denne spørsmålsstillingen belyses ved empiriske data fra en ny studie, Lederrolleundersøkelsen 2016, samt ved sammenligning med studier som har anvendt likeartet metodikk, og datamateriale de siste tyve år. Årets studie undersøker hvordan de sentrale lokale kirkelige lederroller, i særlig grad proster og kirkeverger, opplever forventninger til egen lederrolle, samt hvordan de opplever tidsbruk på ulike lederfunksjoner. Analysen og drøftingen avgrenses ved å vektlegge forskningsbidrag om kirkelig ledelse, som trekker veksler på organisasjons- og ledelsesfag. Spørsmålsstillingen kunne også omhandlet legale og teologiske perspektiver, men det lar jeg ligge i denne omgang. Begrepet lederrolle og institusjonaliseringsbegrepet anvendes analytisk sammen med en integrert ledelsesteoretisk modell som grunnlag for gjennomgangen av tidligere empirisk forskning, samt en analyse det nye datamaterialet fra i år.

Den nye studien, Lederrolleundersøkelsen 2016, er både en gjentakelse av og ikke minst en videreføring av tilsvarende undersøkelser som ble gjennomført i 1997 (Askeland 1998: 36; Askeland et al. 1998; Grimstad og Askeland 1999). Som man i 1997 sto overfor nye rammer og ordninger for lokale kirkelige lederroller, vil nye

endringer i lederroller kunne følge av pågående og ny endring i kirkeordningen. I 1997 ga den nye kirkeloven rådsstrukturen betydelig legal autonomi og et større myndighetsområde. Dette påvirket lokale kirkelige lederroller som rådsledere, sokneprester og kirkeverger. Etableringen av soknet som juridisk person, med kirkelig fellesråd som representativt organ for sentrale ansvarsfelt på kommunenivå, var et av de viktigste momentene i denne sammenheng. Rådene fikk en annen tyngde, som representanter for den lokale kirke både i økonomiske og i arbeidsgivermessige spørsmål. I tillegg ble stilling som daglig leder av fellesrådets virksomhet lovfestet (i kommuner med ett sokn: menighetsrådets), og med mulighet for at stilling som daglig leder kunne etableres i tilknytning til menighetsrådene. Dette påvirket særlig det formelle grunnlag for kirkevergestillingen og utformingen av den som lederrolle. Slik sett ble rollens tidligere uklare posisjon mellom kirke og kommune avløst av en tilknytning til fellesrådet som kirkelig organ. Summen av de endringer som kom i 1997, og kanskje særlig lovfestingen og utviklingen av stilling som daglig leder, påvirket sokneprestrollen. Tidligere var det menighetsrådene som hadde det formelle ansvar, og gjerne soknepresten som ivaretok det lokale kirkelige lederskapet. I forkant av kirkeloven kom ny tjenesteordning for proster i 1993, samt at det fra 2004 ble gjennomført omfattende reformer i organisering og ledelse av prestatjenesten. Dette innebar en tydeliggjøring av prostens rolle som leder av prestatjenesten som et sentralt element i reformen (Huse 2000; Stifoss-Hanssen et al. 2013). "Prostereformens" (Nyorganisering av prestatjenesten) primære målsetting var å gi bedre arbeidsvilkår for den enkelte prest. For å oppnå dette ble det tatt enkelte grunnleggende strukturelle grep: Etablering av større tjenstedistrikter og en mer aktiv ledelse av prestatjenesten. Prostiet ble valgt som tjenstedistrikt, og prostene ble tillagt oppgaven med å lede prestatjenesten i prostiet. Kirkemøtets vedtak i vår åpner for justering og endring i lederansvar og roller i menighetene, blant annet ved å forutsette regelfesting av funksjonen som daglig leder for menighetsrådets virksomhet.

Når styrings- og ledelsesstruktur etableres, end-

res og reetableres, vil det kunne føre til spenninger. For det første endres forventningene (normene), både konstituerende og strategiske, til de stillingene som allerede er etablert. Tidligere institusjonaliserte roller endres, og nye etableres. For det andre berører det etablerte samhandlingsmønstre mellom aktører og nivåer. Det vil derfor være interessant å se hvordan de ulike lokale lederroller har utviklet seg i perioden, og om de er etablert som institusjonaliserte lederroller, gjennom de sentrale ledergruppens oppfatning av egen lederrolle.

Artikkelen er styrt av en interesse for de endringer som har skjedd og skjer med hensyn til de lokale kirkelige lederroller de to siste tiår. Endres forventninger som følge av reformene, eller lever gamle forventninger videre? Hvilke oppgaver og funksjoner anvender de tid på å ivareta? Siktemålet er å kartlegge i hvilken grad de pågående reformer har medført avklaring og institusjonalisering av de ulike lederrollers mandat, og samtidig undersøke hvordan innehaverne av de lokale kirkelige lederroller profilerer egen og dermed implisitt hverandres rolle.

Konkret vil artikkelen adressere følgende spørsmålsstilling:

Hvordan institusjonaliseres og profileres lokale kirkelige lederroller, med hensyn til opplevde forventninger og praksis?

Det datamateriale som foreligger fra tre ulike tidspunkter de siste tyve år, er med nødvendighet relatert til og fanger opp de sentrale lokale kirkelige lederroller på det aktuelle tidspunkt. Dette innebærer at materialet fra 1997 var relatert til sokneprester som representanter for den lokale geistlige lederrollen. For perioden 2008–2010 reflekterer materialet at prostene er blitt tillagt et tydeligere lederansvar, og tilsvarende gjelder for materialet fra 2016. For alle tre tidspunkter er den andre sentrale lokale kirkelige lederrolle kirkevergen (daglig leder).

Teoretisk tilnærming

Teorigrunnlaget for artikkelen knyttes til lederes oppgaver og rolleprofiler i organisasjoner, og det utvikles gjennom to typer integrasjon og kombinerings av eksisterende teori. For det første skjer dette ved å kombinere funksjonelle og deduktive

teorier (Cameron et al. 2006; Quinn og Rohrbaugh 1983; Strand 2007) med induktive og empirisk baserte teorier om lederjobben (Luthans et al. 1985; Mintzberg 2009). For det andre skjer det ved at bidrag til å forstå lederes institusjonelle rolle integreres (Kraatz og Flores 2015; Selznick 1957, 1997 [1957]; Washington et al. 2008).

Denne tilnærmingen skiller seg fra andre studier om ledere, som i sterkere grad har fokusert på enten lederens personlighet, lederstil eller effektivitet. Ved å anvende institusjonaliserte forventninger til lederroller og lederes praksis som analytiske begreper fokuseres lederen som aktør innenfor rammer som er lagt i den sosiale strukturen som organisasjoner er. Slike rammer er stillingens legale basis, utforming og plassering, forventninger til stillingsutførelse og hvordan disse er relatert til andre stillinger i organisasjonen. Samtidig åpner et slikt perspektiv for å studere aktørens vektlegging av ulike aspekter ved rollen og hvordan lederen selv søker å profilere sin rolleatferd. Ved å fokusere på to sentrale lederposisjoner samtidig gis det i tillegg en mulighet til å kartlegge hvorvidt lederrollene har utviklet seg med hensyn til å utfylle eller overlappe hverandre.

Lederrolleundersøkelsen 2016 har fulgt opp og videreutviklet den teoretiske lederrolletilnærmingen som tidligere ble anvendt (Askeland 2015b)¹. Samtidig vil det bli trukket vekslers på andre studier med relevant materiale. Dette gjelder i særlig grad gjelde ulike studier av prostenes lederroller (Huse 1998; Stifoss-Hanssen et al. 2013), samt en kartlegging av kirkevergenes arbeidssituasjon og lederutfordringer (Hougsnæs og Huse 2010). Mye forskning på ledelse i kirken har hovedsakelig fokusert på presters lederrolle, enten som yrkesutøver eller som leder (Askeland 2015b; Huse 1998, 2000; Riise 2000; Sirris 2014, 2016; Stifoss-Hanssen et al. 2013), og dette er en trend som er skandinavisk (Bäckström 1996, Hansson og Andersen 2008). For så vidt følger dette naturlig av den framtreddende plass presterollen har hatt innen kirke og menighet. Til en viss grad har kirkeverger blitt vist oppmerksomhet i forskningssammenheng (Askeland 1998; Hougsnæs og Huse 2010; Krogh 2010; Skårberg 2007), men her er

materialet mindre omfattende.

De studier som har fulgt opp lederrolleundersøkelsen fra 1997, har basert seg på bidragene til Quinn og kolleger, som er videreført av Adizes og Strand (Adizes 1980; Cameron et al. 2006; Quinn og Rohrbaugh 1983; Strand 2007). Rolleteorien til Quinn kan karakteriseres som en *funksjonell deduktiv tilnærming*, hvor forskere tester a-priori-forutsetninger om de daglige aktivitetene og atferden til ledere. Et eksempel på en slik tilnærming er Quinns modell av konkurrerende verdier (Quinn 1984), i norsk sammenheng anvendt gjennom Strands PAEI-modell (Jfr. tabell 1). Sistnevnte har vært brukt i en norsk kontekst til å analysere lederroller og profiler av ledere i både offentlig og privat sektor (Strand 1993), men også i kirkelig relatert ledelse (Askeland 1998; Riise 2000). Denne tilnærmingen bygger på et sosiologisk og funksjonelt perspektiv som vektlegger sentrale funksjoner organisasjoner må ivareta for å sikre langsiktig overlevelse: *Tilpasning, målfokus, integrasjon og vedlikehold* (Parsons 1956). Bidraget til Quinn og kolleger bygger på et syntetiserende rammeverk for organisasjonsanalyse (Quinn og Rohrbaugh 1983). Dette fremkom gjennom systematisert arbeid med ulike kriterier som organisasjonsforskere hadde anvendt til å evaluere organisatoriske resultater. De viktigste dimensjoner som fremkom gjennom deres analyse, ble i sin tur brukt til å konstruere rammeverket: Den første dimensjon vedrører forskjell i organisasjonsfokus, enten en intern og aktørorientert eller en ekstern og organisasjonsorientert fokus. Dernest anvendte de en dimensjon knyttet til organisasjoners ulike preferanse med hensyn til struktur, enten en interesse for stabilitet og kontroll eller en interesse for fleksibilitet og endring (Quinn og Rohrbaugh 1983: 367). Disse dimensjonene ble tolket som sett med konkurrerende verdier eller orienteringer, og ble anvendt for å danne den grunnleggende inndeling i en modell med fire kvadranter (Quinn og Rohrbaugh 1983: 372). Disse dimensjonene var kombinert i følgende tabell der fire grunnleggende lederroller, med tilhørende oppgaver, skissemessig kan omtales som følger:

Tabell 1: Grunnleggende organisatoriske funksjoner som grunnlag for sentrale lederroller (Strand 1992:88)²

Intern		Ekstern	
Stabilitet	Endring	Stabilitet	Endring
Administrator	Integrator	Produsent	Entreprenør
Skape og vedlikeholde struktur	Integrasjon og utvikling av relasjoner	Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål	Utvikling/tilpasning i forhold til omgivelsene

Lederrolleundersøkelsen i 1997, samt masteroppgavene fra 2007–10, bygd på denne teoretiske modellen. Primært ble den valgt fordi den ga grunnlag for sammenligning med forskning om ledelse i offentlig sektor samt at modelltenkningen allerede var anvendt innen kirkelig lederutdanning (Askeland 1998: 52). Selv om modellen har vært anvendt i ulike studier, har den like fullt svakheter som har nødvendiggjort videreutvikling. For min egen del har videre forskning og fagutvikling avdekket at modellen mangler inntak til å forstå lederes rolle i å bidra til formål, identitet og verdigrunnlag. Det teoretiske bidraget som synes å peke seg ut har vært teorier om institusjonell ledelse med nettopp dette hovedfokuset (Selznick 1957). Ifølge Selznick inntreer en grunnleggende svikt i lederskap når det forsømmes å arbeide med en tydeliggjøring av det som er institusjonens formål – den bærende grunn til dens eksistens:

Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir lederen en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått mer tilfeldig og lettere hadde vært underlagt omstendighetene og historiens spill. (...) Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier (Selznick 1997:32f).

Den grunnleggende hensikt med tydeliggjøring av formål og grunnleggende verdier ligger i at de kan prege holdninger og sedvaner – de gir en sosial integrasjon som langt overgår kapasiteten til formell samordning og en tradisjonell kommandostruktur. Arbeidet til Selznick har tidligere vært anvendt i et forsøk på å gripe det som synes å kunne si noe om pastoral ledelse eller lederskapets kirkelighet (Askeland 2003; Carroll 1991).

I tillegg synes Produsenten som rolleprofil å være mest relatert til markedsbasert næringsvirksomhet, og fanger i mindre grad opp kir-

kens organisatoriske og kontekstuelle særpreg gjennom forankring og oppdrag i samfunn og lokalsamfunn (Angell 2013). I særlig grad synes det vanskelig å fastsette klare kriterier for hva som er ekstern og markedsmessig effektivitet for kirkelig virksomhet. Den folkekirkelige kontekst synes heller ikke i tilstrekkelig grad å ligne et marked, selv om det er en økende pluralisering på det religiøse og livssynsmessige felt. Relasjonen til samfunnet kan tydeligere sies å handle om et oppdrag og av relasjonen til medlemmer og andre interessenter i lokalsamfunnet.

I denne artikkelen vil jeg derfor anvende en modell som er utviklet med basis i de to tradisjoner som er presentert, og som i tillegg også inkorporerer institusjonell ledelse (Selznick 1957) som en sentral kjerneprofil for ledere (Askeland 2015a). Modellens kjerneprofil bygger både på sentrale teoretikere, men også på konkret observasjon av lederhverdager og analyse av prosters angivelse av sine sentrale lederoppgaver. Den institusjonelle lederprofilen innebærer ansvar for helhet og resultat, samt at formål og verdier bringes inn i kjernen av ledelse. En slik analyse av de kirkelige lederroller gir dermed mulighet til en diskusjon om hvordan kirkens ordninger og selvforståelse fungerer som rammeverk for lederrollene i den lokale kirke, og hvordan de selv oppfatter egen rolle. Modellen er tidligere anvendt i LIP-prosjekter og studier av ledere i sykehus (Gulliksrud 2015), Frelsesarméen (Skotland 2014), en bredere studie av ledere i helse/sosial og ideell sektor/kirke (Helmikstøl 2015), blant politiledere (Grøtteland 2016), samt i analyse av prosters oppfatning av egen lederrolle (Askeland 2015b).

Videreutviklingen av PAEI-modellen har skjedd ut fra innsikter og modellutvikling med utgangspunkt i en tradisjon som studerer ledelse som praksis. Denne tradisjonen omtales ofte som "Managerial Work Behavior" (MWB)

og utvikler begrep og teorier ut fra observasjon av lederes jobbhverdag (Mintzberg 1973, 2009; Stewart 1989). Svakheten ved denne type studier har vært en tendens til å være opptatt av deskriptive mønstre for lederes aktiviteter og handlinger, og hvordan disse kan kategoriseres i aktivitetstyper. Spørsmålet om hvorfor ledere handler som de gjør, hvordan lederjobben henger sammen i et integrert hele, og hvilket bidrag ledere har til organisasjoner, har kommet mer i bakgrunnen (Askeland 2016; Hales 1986; Vie 2009).

Modellen som er anvendt i årets studie, bygger på to sentrale dimensjoner som går igjen i ulike teorier og studier: For det første anvendes en dimensjon som bygger på at ledere har både et fokus og ansvar for organisasjonens indre liv, og samtidig et fokus og ansvar for å overvåke, formidle til og tilbakeføre signaler fra den eksterne konteksten (Mintzberg 2009; Quinn og Rohrbaugh 1983). For det andre anvendes en dimensjon som ut fra empiriske studier av lederjobben vektlegger fokus på henholdsvis oppgaver og strukturering på den ene side og relasjoner og hensyn til medarbeidere på den andre (Fleishman 1953). Valget av denne dimensjonen gir etter mitt syn bedre mulighet for å erstatte produsentrollen med en rolle som reflekterer at kirke og menighet er organisasjoner som eksisterer og virker i konkrete lokalsamfunn der medlemmer og ulike grupper av interessenter erstatter konkurrenter som de eksterne aktører organisasjonen forholder seg til (Angell 2013; Schmid 2010).

Når det gjelder selve forståelsen av ledelse, eksisterer ulike definisjoner av ledelse, og samtidig synes det å være klare sammenhenger og overlappende elementer. De fleste definisjonene legger til grunn at ledelse på ulikt vis handler om sosiale prosesser der det utøves innflytelse overfor individ og gruppe. I tillegg synes det også å ligge inne som vesentlig element at ledelse innebærer at gruppens aktivitet og relasjoner struktureres i retning av å oppnå felles mål, oppgaver og resultater. I tillegg til at disse elementene ofte inngår i ulike definisjoner av ledelse, mener jeg at det er grunn til å peke på et eget punkt knyttet til verdifokus og helhetstinking. Dette har manglet i de teorier modellen

bygger på, og representerer derfor en videreutvikling som kan knyttes til begrepet institusjonell ledelse. En konkret måte å formulere dette anliggende på er gjort av den amerikanske teologen og sosiologen Jackson Carroll som knytter det kirkelige lederskapets oppgaver til

a special concern for the preservation of the Christian identity of the community in constantly changing circumstances (Carroll 1991: 97).

Denne tilnærmingen i forståelse av ledelse ser ledelse som kontekstuell praksis, manifestert i oppgaver og funksjoner for rollen, som er forankret i og rammet inn av den organisasjon der ledelse utøves. Ved å integrere verdifokus og institusjonell ledelse mener jeg en oppnår å hensynta at ledelse og utvikling i kirke og menighet må relateres til menighetens identitet, tjeneste og formål. Ledelse er en menighetstjeneste som kan sies å ha et særlig ansvar i relasjon til oppdragets perspektiv, å opprettholde et helhetsperspektiv og at menighetens medlemmer bygges opp og involveres i tjeneste (Carroll 1991; Skjevesland 1998).

Sammenfattende gir modellen som er utarbeidet med basis i disse resonnementene fire grunnleggende rolleprofiler i ledelse, *Dirigent, Tjenesteutvikler, Integrator og Mellommann*, samt en integrerende rolleprofil omtalt som Institusjonell leder, jfr. Tabell 3 i metodeseksjonen.

Metode og datamateriale

Rent metodisk baserer artikkelen seg på to datasett med nokså likt materiale. Primært analyseres data fra en nylig gjennomført spørreskjemaunder søkelse rettet mot proster og kirkeverger/daglige ledere, som er gjennomført av VID vitenskapelige høyskole i et samarbeid med KA og Bispemøtet (Haug 2016). Samtidig sammenlignes årets datamateriale med en nær parallell undersøkelse som ble gjennomført i 1997 (Askeland 1998; Askeland et al. 1998). Disse studiene skiller seg noe ut med hensyn til utvalg av respondenter. I 1998 ble det gjort et utvalg der annenhver kommune ble trukket ut, etter en forutgående rangering basert på folketall i kommunen. Den gang var sokneprester respondentgruppen blant geistlige ledere. De studier som ble gjennomført i perioden fra 2008–10, hadde

både sokneprester, proster og kirkeverger som respondentgrupper. I 2016 ble spørreskjemaet sendt ut til alle landets proster og kirkeverger. Alle studiene har en svarprosent og sammensetning av respondenter som gir et representativt utvalg og derfor antas å kunne generaliseres. I forhold til de utsendte skjemaene gir dette en forholdsvis god svarprosent for alle grupper. For sokneprester var det en svarprosent på rundt 60 i 1998 og for prostene 45 i år, mens det for kirkevergegruppen var en svarprosent på vel 73 i 1988 og 37 i år. Samlet skulle dette gi en svarprosent som gir mulighet for å generalisere fra utvalg til populasjon. Også den tekniske siden av undersøkelsen skiller seg ut for de to datasettene, da spørreskjemaet i 1998 ble sendt ut i papirversjon for deretter å skannes, mens årets studie ble gjennomført som en elektronisk undersøkelse i Questback.

Mens studien i 1997 ble basert på ett enkelt spørsmål til hver lederrolleprofil hentet fra tidligere studier (Strand 1993), anvendte studien i 2016 fire indikatorer (underdimensjoner) for hver enkelt profil, som var utviklet i LIP-prosjektet (Askeland 2015a; Gulliksrud 2015; Helmikstøl 2015). Dels ble indikatorene basert på en induktiv analyse av informantintervjuer sammenholdt med relevante studier (Angell 2013; Schmid 2010), og dels ble de basert på en systematisk gjennomgang av indikatorer og oppgavetyper som hadde vært anvendt i tidligere studier (Luthans et al. 1993; Mintzberg 2009; Quinn 1984; Strand 1993; Yukl et al. 2002)³. Oversiktsmessig inngår følgende indikatorer som søker å måle hver enkelt lederrolleprofil; jfr. Tabell 2.

Respondentene ble presentert for tyve spørsmål der de henholdsvis ble bedt om å angi grad av forventning til egen lederrolle og egen vurde-

Tabell 2: Konkretisering av teoretisk modell, med angivelse av hovedinnhold og de enkelte indikatorer som profilen er målt ut fra.

Rolleprofil	Innhold i profilen	Indikatorer for profilen
Institusjonell leder	Helhetlig ansvar for fungering og resultat for organisasjon og enheter. Bidra til artikulering av identitet og oppdrag. Bidra til utvikling av strategi og en helhetlig tilnærming til menighetsbygging og utvikling.	Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag. Bidra til organisasjonens samlede resultater. Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper. Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden.
Tjenesteutvikler	Strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst.	Forny organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis. Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov. Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig. Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten.
Dirigent	Fasilitere arbeidsprosesser og ressursfordeling, organisering av tjenester, og rammer for menighetens og ulike medarbeideres tjeneste.	Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke. Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter. Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater. Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen.
Integrator	Støtte, inspirere og veilede medarbeidere, samt utruste individer og team til jobbutførelse.	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere. Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats. Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng. Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte.
Mellommann	Samarbeid mellom ulike enheter, bygge relasjoner til lokalsamfunnet og regulere og forhandle relasjon til andre organisasjoner.	Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet. Representere utad. Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov. Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører.

ring av tidsbruk på hver enkelt deloppgave. Slik får studien fram et mål på institusjonelle forventninger og også på den tid som hver enkelt oppgave tar i det praktiske lederarbeidet. I artikkelen er rolleprofil målt ved en indeksering – det vil si at summen av hver enkelt indikator inngår i rolleprofilen – der dette drøftes med utgangspunkt i gjennomsnittsverdien av skår for profilen. Dette representerer dermed et viktig skille mellom de to tidspunktene. Samtidig vil det ene profilspørsmålet som ble anvendt i 1998, være med som en relativt uforandret indikator også i 2016.

I artikkelen velger jeg å holde et nokså smalt fokus idet det er endringene i rolleprofilering som følges gjennom perioden. Den vesentligste fordelen med en slik avgrensning ligger i å kunne følge utviklingen av de lokale kirkelige lederprofiler over et 20-års spenn. Samtidig vil det være mange spenninger og mulige koblinger i materialet, som vil måtte utstå til en senere analyse.

Analyse av datamateriale fra perioden 1997–2016

Her vil det være de lederrolleprofilene som ble anvendt i 1997, 2007–10 og videreutviklet i 2016, som gjennomgående analyseres med materiale fra den valgte periode. Fra Lederrolleundersøkelsen i 1997 er data presentert i Tabell 3 ved gjennomsnittsverdier for grad av viktighet av og tidsbruk til lederfunksjoner og lederrolleprofil.

Tabell 3: Gjennomsnittsverdi for grad av viktighet av og tidsbruk til lederfunksjoner for sokneprester og kirkeverger (Askeland 1998: 222–227)⁴.

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Viktighet				
Sokneprest	6,2 (4,4)	5,4 (3,8)	6,6 (4,7)	4,8 (3,4)
Kirkeverge	5,8 (4,1)	6,0 (4,3)	6,5 (4,6)	5,5 (3,9)
Tidsbruk				
Sokneprest	5,3 (3,8)	4,8 (3,4)	5,3 (3,8)	3,8 (2,7)
Kirkeverge	3,2 (2,3)	5,2 (3,7)	5,2 (3,7)	5,4 (3,8)

Undersøkelsen viste at sokneprester og kirkeverger vektla de ulike lederrollene ulikt. Et viktig fellestrekk var imidlertid at integratorrollen ble ansett som viktigst av alle lederkategoriene. Entreprenørrollen var den rollen som ble vektlagt

på andre plass. Sokneprestene (inkludert proster i utvalget) tilla begge roller (noe høyere vekt, mens kirkevergene prioriterte særlig entreprenørrollen markert lavere enn de øvrige. Produsentrollen ble vektlagt på tredje plass. Forskjellene var her markerte idet kirkevergene la stor vekt på denne rollen, mens særlig sokneprestene prioriterte ned denne lederrollen. Den samme tendensen gjorde seg gjeldende for administratorrollen. Når det gjaldt omfang av tidsbruk til de samme rollene, ble noe av tendensen videreført. I gjennomsnitt oppga sokneprestene at de brukte mest tid av alle på integratorrollen, men dette bildet må nyanseres en del. En større andel av kirkevergene oppga å bruke svært mye tid på denne rollen, slik at samlet må sokneprester og kirkeverger antas å ha brukt omtrent samme tid på relasjoner og utvikling av medarbeidere. Kirkevergene framsto også som den kategorien ledere som brukte mest tid på produsent- og administratorrollen. Særlig sokneprestene oppga å bruke lite tid på disse rollene.

Dersom en skal se noen større sammenhenger her, kan resultatene indikere at sokneprester og proster som inngikk i materialet, i hvert fall når det gjelder viktighet, profilerte seg på entreprenørrollen; dvs. å bidra til å utvikle menigheten og dens tjenester slik at en når stadig nye mennesker. Rollen er også ekstern i sin orientering; den er orientert mot at den lokale kirkes tjenester skal møte behov i omgivelsene.

Både sokneprester og kirkeverger oppga at integratorrollen var viktigst, en vektlegging som er konsistent med at begge kategorier hadde et lederansvar overfor ansatte – om enn på noe forskjellig vis. Samtidig som denne rollen er antatt å være internt orientert, er den like fullt orientert mot utvikling, men da slik at utvikling skjer gjennom at medarbei-

dere støttes, motiveres og utvikles. Kirkevergene oppga at produsentrollen og administratorrollen var viktige, og at de også brukte mye tid på disse. En slik profil kan indikere at kirkevergenes stilling var den som tydeligst ble forankret i en for-

ståelse av at lederrollen ivaretas i og overfor den lokale kirke som organisasjon. Men samtidig er disse rolleprofilene i større grad orientert mot stabilitet.

En hovedkonklusjon fra 1997 var at den rolleutforming og rolleatferd som framgikk av materialet, i stor grad ga et bilde av utfyllende roller mellom de lokale kirkelige ledere. Sokneprestene utformet sin rolle langs en ekstern utviklingsorientering som ikke ble utsatt for konkurranse fra kirkevergene. Kirkevergene var de som sterkest profilerte seg på stabilitetsorientering, både internt og eksternt. Det felt der det syntes å kunne oppstå overlapping og eventuelt et konkurranseforhold, var i forhold til relasjonen til de ansatte. Sokneprester og kirkeverger profilerte seg omtrent likt på integratorrollen, når det gjaldt både viktighet og tidsbruk.

De masteroppgaver som undersøkte de kirkelige lederroller, ble skrevet rundt ti år senere, i perioden fra 2007–2010. En viktig side ved dis-

se oppgavene var at de reflekterte utviklingen i nyorganiseringen av prestetjenesten ved at rundt halvparten av dem fokuserte prosterollen som sentral geistlig lederrolle. En av disse undersøkelsene inkluderte både proster og kirkeverger og rapporterte viktige endringer fra 1997. Både proster og kirkeverger syntes å ha nedprioritert entreprenørrollen, både med hensyn til viktighet og ikke minst med hensyn til tidsbruk (Skårberg 2007). Som i 1997 var det integratorrollen som scorete høyest for begge grupper, noe som innebar at denne rollen overtok for administrator som den viktigste rollen for kirkevergene. Disse lederkategoriene synes også i 2007 å videreføre en delt profilering der kirkevergene hadde vekt på administratorrollen mens prostene hadde vekt på Produsentrollen. Også i en studie av endringer i prosterollen fant Hansen at de vektla integratorrollen sterkest men og at det hadde skjedd en styrking av fokus på produsentrollen (Hansen 2007: 70f). Også han

Tabell 4: Oppsummert om utviklingstrekk i rolleprofiler for proster og kirkeverger i perioden fra 1997 til 2010 mht. PAEI-profil (Gunnarson 2009; Hansen 2007; Hauken 2007; Krogh 2010; Løfsgård 2007; Skårberg 2007).

Skårberg	Hansen	Løfsgård	Gunnarson	Hauken	Krogh
Entreprenør					
Svakere vektlegging for proster, sterkere for kirkeverger.	Svakere vektlegging for proster.	Svakere vektlegging for proster, sterkere for kirkeverger.	Svakere vektlegging for proster, sterkere for kirkeverger.	Svakere vektlegging for proster, sterkere for kirkeverger.	Svakere vektlegging for proster, sterkere for kirkeverger.
Produsent					
Proster noe sterkere vekt på P, enn kirkeverger.	Styrket fokus hos proster på P.	Høyest vekt ved siden av I.	Mindre vekt på P enn forventet ut fra ansvar.		Kirkeverger bruker mer tid på rollen, og gir den noe høyere betydning.
Integrator					
Vedvarende sterk vektlegging for begge ledergrupper. Økt vekt for kirkeverger.	Vedvarende sterk vektlegging for begge ledergrupper.	Vedvarende sterk vektlegging for prostene, vekt på samhandling og kommunikasjon.	Vedvarende sterk vektlegging for prostene.	Begge ledergrupper går inn i denne lederrollen.	Vedvarende sterk vektlegging for begge ledergrupper. Kirkeverger bruker markert mer tid på rollen.
Administrator					
A er rollen som tar mest tid for kirkeverger.	Tillegges minst vekt, men øker med hensyn til tidsbruk.	Proster bruker ikke mer tid på A enn nødvendig.	Denne rollen er blitt sterkere. Tar mer tid enn P.	Kirkeverger vektlegger A høyere enn sokneprester.	Økt vekt på A blant sokneprester. Men kirkeverger bruker mer tid på rollen.

rapporterer om en synkende tendens til å ivareta entreprenørrollen blant prostene. Prostenes vektlegging av integrator- og produsentrollen bekreftes i ytterligere to studier (Gunnarson 2009; Løfsgård 2007) og synes derfor å ha vært en markert tendens midtveis i perioden. En del av det samme bildet gir Hauken i en studie av utkantmenigheter i nord (Hauken 2007), men hans studie fokuserte relasjonen mellom sokneprester og kirkeverger. Han finner at det er noe av den samme arbeidsdelingen, der kirkevergene ivaretar administrator og sokneprestene i noe større grad ivaretar entreprenør- og produsentrollen. Og begge grupper ledere går inn i integratorfunksjonen overfor medarbeidere. En studie fra 2010, med sokneprester og kirkeverger som i stor grad replikerte undersøkelsen fra 1997, dokumenterer mye av den samme utviklingen (Krogh 2010). Prestenes tidsbruk for entreprenørrollen hadde gått ned, mens kirkevergenes vekt på samme rolle hadde økt betydelig. Samtidig var det igjen integratorrollen som tok mest tid hos begge lederkategorier, mens kirkevergene brukte noe mer tid både på administrator-, integrator- og produsentrollene (Krogh 2010: 36). Oppsummert viser studiene fra 2007 til 2010 følgende utviklingstrekk for de ulike lederrolleprofilene (se tabell 4 til venstre).

Skårberg argumenterte for at noe av det mest overraskende i hennes studie var at prostenes nye ansvar som arbeidsgiverrepresentant for prestene ikke i større grad ga seg utslag i en økt vekt på Administratorrollen (Skårberg 2007: 59f). Tilsvarende konkluderte Gunnarson med at prostene bare delvis ivaretok sitt lederansvar slik det var formulert i ny tjenesteordning (Gunnarson 2009: 75), mens Løfsgård pekte på at de opererer mer som agenter for biskop og bispedømmeråd enn de selv synes å reflektere (Løfsgård 2007: 82). Krogh fant i sin studie at mens sokneprester hadde økt sin tidsbruk på administrasjon, hadde kirkevergene i større grad tatt tak i utadrettede utviklingsoppgaver. Hun stilte spørsmål om en ikke heller burde funnet en noe annen tendens, nemlig at sokneprester skulle få frigjort tid til nettopp utadrettede og ikke innadrettede, administrative oppgaver (Krogh 2010: 55).

Samlet viser denne gjennomgangen av LIP-prosjektet at det skjedde markerte endringer av rolleprofil i det første tiåret som dekkes av denne artikkelen. Endringer i tjenesteordning for proster medførte en sterkere vekt på lederansvar. Dette synes å innebære at mer tid ble brukt på administrative oppgaver selv om dette var en rolleprofil de ikke la sterk vekt på viktigheten av. I særlig grad synes dette å ha gått ut over tid brukt på produsentrollen, mens de fremdeles både vektla og brukte tid på rollen som integrator. Den mest markerte trenden blant kirkeverger var den økende vekten og tidsbruken på entreprenørrollen. I 1997 ble det antatt at denne rollen var lavt prioritert grunnet en betydelig administrativ belastning med etablering av styringsstrukturer og prosedyrer knyttet til overtakelse av arbeidsgiveransvar fra kommunene. I tillegg synes de midtveis i perioden å bruke noe mer tid enn sine geistlige lederkolleger på produsentrollen og i enkelte studier også integratorrollen. Av de lokale kirkelige lederroller bruker de fremdeles klart mest tid på administratorrollen.

I 2010 kartla Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) arbeidsforhold og lederfordringer hos kirkeverger, gjennom en spørreskjemaundersøkelse. Av interesse for denne artikkelens tema er et sett av spørsmål som hadde til hensikt å måle de samme dimensjoner som Lederrolleundersøkelsen i 1998 hadde gjort (Hougsnæs og Huse 2010: 64f). De peker på at det i stor grad har vært de samme tendenser som er rapportert tidligere: Det sett av spørsmål som søkte å måle integratorrollen, fikk klart høyest antall score i deres fokus. Dernest kommer produsent- og administratorrollen, mens rollen som entreprenør scorer lavest. Ut fra andre elementer i undersøkelsen hevdes det imidlertid at kirkevergene hadde ambisjoner i retning av strategisk arbeid, men hemmes i dette av mangel på administrative støtteresurser (Hougsnæs og Huse 2010: 65). Innføringen av Trosopplæringsreformen, med en klar lokal forankring, kan synes å ha vært medvirkende årsak til at kirkevergene utviklet sin lederrolleprofil mer i retning av utadrettet menighetsvirksomhet og dermed entreprenørrollen.

Evalueringen av prostereformen (Stifoss-Hans-

sen et al. 2013) viser også interessante utviklings-
trekk, både fra den kvalitative intervjuundersø-
kelsen og i spørreskjemamaterialet. Fra intervju-
er som ble gjennomført, kom det fram tre sent-
rale lederroller: Rollen som åndelig leder, per-
sonalleder og administrativ leder (Stifoss-Hans-
sen et al. 2013: 73). Materialet pekte i retning av
at de administrative oppgavene hadde et omfang
som særlig svekket muligheten for å ivareta et
åndelig lederansvar. Dette synspunktet ble frem-
met sterkere blant prester enn hos prostene selv.
Fra prestene ble det også uttrykt klare forvent-
ninger om ivaretagelse av personallederrollen,
ikke minst knyttet til det å se og følge opp med-
arbeider (Stifoss-Hanssen et al. 2013: 77f). I en
oppfølgende analyse av evalueringsdata ble det
utviklet en versjon av den integrerte ledelsesmo-
dellen som presenteres i et senere avsnitt⁵.
Gjennom analyse av prosters utsagn om hva de
legger i pastoral ledelse, argumenteres det med
at hovedinnholdet i stor grad kan tilordnes det
som omtales som Institusjonell ledelse. Tyng-
den i datamaterialet ble tolket som å være knyt-
tet til integratortrollen, noe som over tid også har
vært den rollen geistlige ledere har prioritert
høyest, med hensyn til både viktighet og tids-
bruk. Prostene var i særlig grad vage i utsagn
som kunne knyttes til koordinering av drift og
økonomiske og administrative oppgaver (Aske-
land 2015b: 112ff).

Vinteren 2016 ble det sendt ut et spørreskje-
ma til alle landets proster og kirkeverger, basert
på et standardisert spørreskjema der det tidli-
gere teorigrunnet var videreutviklet til en ny
modell. I denne omgang var spørsmålsstillin-
gene orientert mot hva lederne opplevde som
forventninger til egen lederrolle, og ikke egen
vurdering av viktighet, samt for tidsbruk for de
ulike dimensjoner som inngår i rolleprofilen.

Tabell 4 viser gjennomsnittsverdiene for de uli-
ke rolleprofiler, der ulike fire underdimensjoner
inngår i og bygger hver enkelt profil.

Som det framgår av tabellen, framstår prosters
og kirkevergers profilering av egen lederrolle
nokså likt, med hensyn til både forventninger og
reell angitt tidsbruk, for rollene som institusjo-
nell leder, dirigent og integrator. Ut fra tidligere
studier er det grunn til å anta at disse funksjone-
ne er det ledere bruker mesteparten av sin tid på
(Askeland 2015a), noe som innebærer at en kan
anta at kirkelige ledere utøver en ledelsespraksis
som er nokså lik i det daglige. I praksis innebæ-
rer en slik rolleprofilering at proster og kirkever-
ger anvender mye av tid til organisering og koor-
dinering knyttet til daglig drift av kirkelig virk-
somhet, og at de i stor grad vektlegger relasjoner
og samhandling med medarbeidere. Sett over
tid innebærer dette en markert endring i pros-
tens lederrolle, der tydeliggjøring av lederansvar
for prestetjenesten gir et større trykk på koor-
dinering og administrative oppgaver. Slik er
mine funn godt i samsvar med den siste evalu-
eringen av prostereformen (Stifoss-Hanssen et
al. 2013). Fra Lederrolleundersøkelsen i 1997 var
et sentralt funn at kirkeverger skilte seg ut (den
gang fra sokneprester) ved en større vekt på pro-
dusent- og administratortrollen.

De mest markerte forskjellene i materialet
knytter seg til rollene som tjenesteutvikler og
mellommann, der prostene scorer lavere både
med hensyn til at dette er forventet av dem, og
med hensyn til den tid de anvender på rollen.
Kirkevergene på sin side markerer nå en mar-
kert endring i forhold til rollen som tjenesteutvik-
ler, mens de scoret betydelig lavere på anvendt
tid til entreprenørollen i 1997 (Askeland 1998).
Rollen som mellommann er ny i forhold til tidli-
gere studier, men enkeltfunn i tidligere studier

Tabell 5: Gjennomsnittsverdi for grad av opplevd forventning til og angitt tidsbruk til ulike lederfunksjoner for proster og kirkeverger⁶.

	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Dirigent	Integrator	Mellommann
Forventet					
Prost	4,1	3,5	4,0	4,3	3,6
Kirkeverge	4,0	3,9	4,3	4,3	4,1
Tidsbruk:					
Prost	3,6	3,3	3,8	4,2	3,2
Kirkeverge	3,7	3,8	3,9	4,1	3,7

støtter opp om den tendensen som ses i analysen av årets datamateriale. Fra Lederrolleundersøkelsen i 1997 vet vi at kirkevergene oppga et hyppig kontaktmønster både mot prestetjenesten, rådsleder og også i forhold til kommunale organer og samarbeidspartnere. Dette kan leses som en indikasjon på at nettverk og ikke minst ressursakquisisjon var sentrale aspekter ved rollen også den gang. Tilsvarende ga funn fra evalueringen av prostereformen en indikasjon på at proster i det minst sjelden oppga aktiviteter knyttet til rollen som mellommann som sentrale i sin ledelsesforståelse (Askeland 2015b).

Samtidig viser analysen at det også finnes klare forskjeller i hvordan proster og kirkeverger profilerer seg ulikt på de underliggende indikatorer som bygger opp gjennomsnittstallene for de enkelte rolleprofiler. Når det gjelder rollen som institusjonell leder, opplever kirkevergene tydeligere forventninger til det å fokusere virksomhetens samlede resultater, mens prostene i større grad opplever forventninger om å bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden. Også for rollen som tjenesteutvikler eksisterer det forskjeller i data der kirkevergene tydeligere opplever forventninger om tilpasse virksomheten til endrede rammer og det å skape forståelse for organisasjonens virke med sikte på å sikre ressursgrunnlaget. Dette reflekterer denne gruppens sentrale funksjon på vegne av lokalkirken i relasjon til kommunene til tilskuddsyter. Når det gjelder dirigentrollen, opplever proster og kirkeverger lite forskjell i forventninger med hensyn til å oppnå resultater, at regler og systemer fungerer, samt at de enkelte ledd i organisasjonen henger sammen. Forskjellen ligger her primært i at kirkevergene i langt større grad opplever forventninger om å bidra til utforming av mål og planer som arbeidet kan styres etter. Som i tidligere studier ligger det tydelige forventninger til at begge lederroller bidrar til integratortrollen; her ligger gjennomsnittsverdiene omtrent likt på alle fire underliggende indikatorer. I rollen som mellommann opplever begge roller forventninger om å representere utad og opprettholde eksterne nettverk, mens kirkevergene tydeligere forventes å skape forståelse utad for virksomhetens behov samt å bidra til informasjon om organisasjonen i forhold til eksterne

aktører. Noe av forskjellene kan skyldes at prostene ser deler av disse funksjonene som noe som ivaretas innad i organisasjonen, men da rettet mot overordnet nivå som biskop og bispedømmeråd. Men det er lite som tyder på at dette kan gjøres gjeldende når det gjelder å skape forståelse for rammevilkår og ressursbehov, og er noe overraskende i den tydeliggjøring av prostenes lederansvar for prestetjenesten. Fra evalueringen av prostereformen var det en viss tendens til at prestene så på prosten som biskopens forlengede arm.

Drøfting og konklusjon

Artikkelen har analysert tidligere studier og nytt datamateriale som belyser lokale kirkelige leders lederprofiler i et tyveårs perspektiv. Materialet fra 1997 omhandlet sokneprester da disse representerte de naturlige lederroller som samhandlet med kirkevergene lokalt. Dette reflekterer tidligere tjenesteordning og daværende geistlig lederstruktur på lokalt nivå.

Ut fra den spørsmålsstilling som ble reist, reises naturlig spørsmålet om i hvilken grad lokale kirkelige lederroller kan sies å være institusjonalisert. Innen mer generell faglig bruk vil begrepet institusjonalisering innebære å få noe inn i faste, regelstyrte former eller gjøre det til en institusjon, altså etablere det som en grunnleggende og normgivende tjeneste, innretting eller faktor i samfunnet. Innen organisasjonsforskningen er det nærmere forstått som en utvikling der *"social processes, obligations or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action"* (Meyer og Rowan 1977: 341). Dette innebærer at noe er institusjonalisert når det tas for gitt, og at aktører relaterer seg til det mer eller mindre uten debatt. Det inngår som det vi naturlig forventer, for eksempel av en bestemt lederrolle. I det materialet som i år er samlet inn, belyses dette gjennom spørsmålet om de viktigste forventningene som stilles til henholdsvis proster og kirkeverger, som ledere, fra overordnet organ. En viktig grunn til å stille spørsmålet på denne måten er knyttet til at begge lederroller har hatt rundt 20 år på å etableres som sentrale lederroller i kirken. De resultater som ble presentert i Tabell 5, peker i retning av at sentrale forventninger er institusjonalisert nokså likt

for begge lederroller. Unntaket er at det synes å være slik at det å utvikle tjenester og håndtere relasjoner til eksterne aktører er noe som tydeligere forventes av kirkeverger. Mens tidligere studier har etterspurt hvordan lederne selv vurderer grad av viktighet, ser en nå at forventninger synes å være standardisert og har satt seg. Kirkevergene rapporterer en nokså jevn profil, med de tydeligste forventningene knyttet til rollene som dirigent og integrator. For prostene er også Integratorrollen den tydeligste de forventes å ivareta, mens de har rollen som Institusjonell leder som noe viktigere enn dirigent.

Analysen av materialet tyder derfor på at det har skjedd en utvikling over tid, der rollene for det første synes å likedannes med hensyn til forventninger, og dels at kirkevergerollen har et bredere institusjonelt grunnlag som leder enn tidligere. I det minste gjelder dette hvordan disse ledergruppene selv opplever forventningene som stilles til dem. Dels er noe av denne utviklingen blitt fanget opp av de studentarbeider som ble gjennomført midt i perioden, der flere peker på at utviklingsorientering svekkes hos prostene, men øker hos kirkevergene, samt at prostene i sterkere grad ble orientert mot administrative oppgaver. At prostene profilerer dette så vidt mye tydeligere enn sokneprester gjorde i 1997, bør tolkes i relasjon til at prostene i dag har en tydeligere rolle som mellomleder. Til denne nye lederfunksjonen er det tillagt tydeligere ansvar med hensyn til økonomi, koordinering og arbeidsledelse enn det som lå i tjenesteordningen for sokneprester og proster i 1997.

Et interessant aspekt som ikke tas opp i denne artikkelen, men som bør gjøres til gjenstand for videre studium, er hvilke mekanismer som har bidratt til en såvidt tydelig og også likartet institusjonalisert lederrolleforståelse. Fra generell institusjonell teori er det antatt at regulative, kognitive og normative systemer fungerer som institusjonaliserende mekanismer (Scott 1995). For de lokale kirkelige lederroller er mandatet som leder forankret i kirkeloven og i tjenesteordning, mens det på det kognitive eller kunnskapsmessige nivå har vært både en omfattende kursvirksomhet og også forsøksprosjekter forut for implementering, som kan ha formet rolleforståelsen.

De tendensene til endring som er skissert, blir aller mest tydelige når det rapporteres om tidsbruk og bekrefter mye av det studentarbeidene rapporterte rundt 2007–2010. For begge grupper er den konstante faktor at det synes å bli anvendt aller mest tid på relasjonen til medarbeidere; det vil si integratorrollen. Den neste rollen det brukes mest tid på, er dirigenten, og dette innebærer i særlig grad en endring over perioden for prosterollen og som representant for geistlig ledelse. Det å få tillagt lederfunksjoner, økonomisk og personalmessig, betyr en klar økning i funksjoner rundt administrasjon og koordinering. I forhold til et ledelsesfaglig perspektiv er dette ikke overraskende, men det har i mindre grad vært lagt til grunn som en naturlig eller ønskelig utvikling i forståelsen av pastoral ledelse. Forskning rundt ledelse som praksis har i stor grad orientert seg ut fra at ledelse er ansvar, for noen og for resultater. Dette ansvaret innebærer koordinering av medarbeideres innsats og rapportering til overordnede organer. Slik sett bekrefter funnene over perioden at proster er blitt og fungerer som ledere. En viktig konsekvens av utviklingen synes å være at prostene har et klart mindre fokus på utviklingsdimensjonen ved ledelse. Samtidig tyder analyse av andre deler av datamaterialet i årets lederrolleundersøkelse på at de lokale kirkelige lederroller scorer noe høyere på transformasjonsledelse og innovasjon enn ledere i andre samfunnssektorer (Haug 2016: 55).

Et viktig funn i årets materiale er at både proster og kirkeverger profilerer seg nokså likt på rollen som institusjonell leder; dvs. den lederrollen som profilerer helhet og det å være bærer av organisasjonens verdier og formål. Selv om forskjellene er marginal, er det slik at prostene markerer en litt sterkere forventning til ivaretagelse av rollen mens kirkeverger markerer en litt sterkere ivaretagelse av rollen med hensyn til faktisk tidsbruk. I praksis må begge roller sies å ha en svært lik markering av rollens viktighet. Her har kirkevergene utviklet en rolleforståelse som utdyper og utvider det bildet som tidligere er rapportert. Samtidig er det fremdeles en noe ulik profil dersom en ser på de enkelte indikatorer som bygger rolleprofilen. Proster markerer en noe sterkere profil med hensyn til å bidra til

felles verdier og formål, mens kirkevergene markerer sterkere et bidrag til helhet og et samlet resultat. Men ikke på noen av disse dimensjonene er forskjellen større en 0,1 i snitt, så noen forskjell av betydning er knapt sporbar.

Et samlet og oppsummerende bilde av profi- lene for disse lederstillingene kan dermed for- muleres som følger: De blir mer likedannet både med hensyn til forventinger de som ledere opplever å få fra overordnet organ, og i praktisk utøvelse av lederjobben. Mens kirkevergene tid- ligere brukte markert mer tid på administrasjon og mindre på utvikling, har bildet nå snudd seg. Prostene er innhentet av lederjobbens koordine- rende og administrative sider og har mindre tid til utviklingsorientering. Kirkevergene framstår i årets studie som den ledergruppen som har den jevneste og mest komplette lederprofilen. Prostene på sin side kan godt være farget av at studien ble gjennomført nokså raskt etter innfø- ringen av ny arbeidstidsordning for prestene, noe som nok har medført ekstra administrative oppgaver.

Materialet peker nokså entydig på at med le- derjobben følger lederoppgaver, og at disse i stor grad er knyttet til koordinering og administrati- ve oppgaver på den ene side og personalrelaterte og samhandlende oppgaver på den andre side. Ut fra det som rapporteres om forventninger, ty- der materialet på at de lokale lederstillinger er institusjonalisert og forstås som en bred og om- fattende lederrolle. Artikkelens funn vil ut fra dette ha relevans for en diskusjon om hva som er nødvendig lederkompetanse innen Den nors- ke kirke. Med såvidt klare forventninger og tids- bruk på dirigentrollen blir det vanskelig å se for seg at ledere ikke bør ha ledelsesfaglig og admi- nistrativ kompetanse. Samtidig vil den på det mer teoretiske plan kunne bidra til en ledelses- faglig debatt om muligheten for å skille ut leder- skap ut fra et lederideal som tegnes uten admi- nistrative oppgaver og funksjoner. Slik forvent- ninger og tidsbruk rapporteres, framstår ledelse som et integrert sett av oppgaver og funksjoner. De operative lederoppgaver følger av ansvaret og suppleres og integreres av fokus på helhet og formål. Dette komplekse og integrerte bildet av ledelse og lederrolle kan man ikke etter mitt syn komme rundt ved hjelp av å skille mellom le-

delse og lederskap, styring og ledelse eller le- delse og administrasjon. Slike skiller kan fun- gere som analytisk skilte begreper, men synes umulig å skille i pågående ledelsespraksis.

Referanser

- Adizes, Ichak 1980. Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem. I: AS Hjemmet Fagpresse.
- Angell, Olav Helge 2013. Lekarar og leiarroller i den lokale kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden, *Nordiske organi- sasjonsstudier*, 15(2).
- Askeland, Harald 1998. *Ledere og lederroller: om ledelse og le- derroller i den lokale kirke*. Trondheim: Tapir.
- Askeland, Harald 2003. Lederskapets kirkelighet i *Ledelse i kirken*, Harald Askeland et al. (eds.), 111–125. Oslo: Kir- kens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, Harald 2015a. Managerial practice in faith-based welfare organizations, *Nordic Journal of Religion and Soci- ety*, 28(1):37–58.
- Askeland, Harald 2015b. Reforming the Pastoral Leadership Structure in Church of Norway: Exploring Whether and How the Managerial Role of the Dean Has Been Streng- thened i *Church Reform and Leadership of Change*, Harald Askeland and Ulla Schmidt (eds.). Eugene: PICKWICK Publications.
- Askeland, Harald 2016. Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis. Oslo: MF/Norwegian School of Theo-logy.
- Askeland, Harald et al. 1998. *Lederroller i den lokale kirke : fel- lesrapport fra tre spørreundersøkelser*. Oslo: Seminaret.
- Bäckström, Anders 1996. *Kyrkligt ledarskap inför 2000-talet: om prästens yrkesroll och religiöst ledarskap*. Uppsala: Svens- ka Kyrkans Forskningsråd.
- Cameron, Kim S. et al. 2006. *Competing Values Leadership. Creating Values in Organizations*. Cheltenham, UK. Northampton, MA: Edgard Elgar Publishing.
- Carroll, Jackson 1991. *As one with authority*. Louisville: Westminster. In: John Knox Press.
- Fleishman, Edwin A 1953. The description of supervisory be- havior, *Journal of applied psychology*, 37(1):1.
- Grimstad, Frank and Harald Askeland 1999. Den lokale kir- kes styrmenn og -kvinner – sitter de ved roret? In *Kirken, lekfolket og prestskapet. Kirkeliv og kirkereformer i Den nors- ke kirke ved årtusenskiftet*, Marit Halvorsen Hougnæs (ed.), 40–58. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Grøtteland, Alf Christian Aarseth 2016. Politilederens insti- tusjonelle rolle. Oslo: VID vitenskapelige høyskole.
- Gulliksrud, Hege 2015. Kontrollører eller ledere? Hvilket rom for utøvelse av ledelse har enhetsledere og seksjons- ledere i spesialisthelsetjenesten i dag? Oslo: Diakon- hjemmet Høgskole.
- Gunnarson, Kolbjørn Lystad 2009. Prosten – prestenes le- der. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for prester. Oslo: Dia- konhjemmet høyskole.
- Hales, Colin P 1986. What do managers do? A critical revi- ew of the evidence, *Journal of Management studies*, 23(1):88–115.
- Hansen, Tormod Stene 2007. Prosten som leder. Undersø- kelse om endringer i prosterollen som følge av ny tjenes- teordning. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Hansson, Per and Jon Aarum Andersen 2008. Vicars as ma- nagers revisited. A comparative study, *Nordic Journal of Religion and Society*, 21(1):91–111.
- Haug, Håvard 2016. Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke. Oslo: VID Vitenskapelige høyskole.
- Hauken, Øyvind 2007. Todelt ledelse i den lokale kirke.

- Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Helmikstøl, David 2015. "This town ain't big enough for both of us". En eksplorerende studie av dynamikker mellom styring og ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Hougsnæs, Marit Halvorsen and Merete Huse 2010. KAS Lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Huse, Morten 1998. Prosten, *Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse*.
- Huse, Morten 2000. *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.
- Kraatz, Matthew S and Ricardo Flores 2015. Reinfusing values, *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies*, 44:353-381.
- Krogh, Astrid Holmsen 2010. Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Luthans, Fred et al. 1985. What do successful managers really do? An observational study of managerial activities, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3):255-270.
- Luthans, Fred et al. 1993. What do Russian managers really do? An observational study with comparisons to US managers, *Journal of International Business Studies*, 24:741-741.
- Løfsgård, Arne 2007. Ledelse av prestetjenesten på prostiplan. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Meyer, John W and Brian Rowan 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American journal of sociology*:340-363.
- Mintzberg, Henry 1973. The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry 2009. *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Parsons, Talcott 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1(1):63-85.
- Quinn, Robert E 1984. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework, *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*:10-27.
- Quinn, Robert E and John Rohrbaugh 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, 29(3):363-377.
- Riise, Kjell Yngvar 2000. Samarbeidende soknreprester? I *Prest og ledelse*, Morten Huse (ed.), 159-176. Oslo: Verbum.
- Schmid, Hillel 2010. Organizational change in human service organizations. In *Human services as complex organizations*, Yeheskel Hasenfeld (ed.), 455-479. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Scott, W. Richard 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Selznick, Philip 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Selznick, Philip 1997 [1957]. *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, Stephen 2014. Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller.
- Sirris, Stephen 2016. Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon. Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre, *Teologisk Tidsskrift*, 5(1):60-94.
- Skjevesland, Olav 1998. *Morgendagens menighet: Ledelse og livsform*: Verbum.
- Skoland, Anne Louise 2014. Mine fremste menn er sjelden kvinner. Om å være kvinne, frelsesoffiser og leder. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Skårberg, Bente 2007. "Der linjene møtes". Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke.
- Stewart, Rosemary 1989. Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward, *Journal of Management studies*, 26(1):1-10.
- Stifoss-Hanssen, Hans et al. 2013. Ny organisering av prestetjenesten ("Prostereformen") -evaluering.
- Strand, Torodd 1993. Bureaucrats and other managers. In *Managing public organizations: lessons from contemporary European experience*, Jan Kooiman and Kjell A. Eliassen (eds.), 157-173. London: Sage.
- Strand, Torodd 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vie, Ola Edvin 2009. Shadowing managers engaged in care: discovering the emotional nature of managerial work.
- Washington, Marvin et al. 2008. Institutional leadership: Past, present, and future, *Handbook of organization institutionalism*: 721-736.
- Yukl, Gary et al. 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1):15-32.

Noter

- 1 På mastergradsprogrammet i verdibasert ledelse ved tidligere Diakonhjemmet Høgskole har studenter siden 2004 kunnet delta i forskningsprogrammet *Lederroller og ledelse i praksis* (LIP). Dette har ledet til 7 mastergradsoppgaver som i perioden har undersøkt ulike sider ved kirkevergers, soknepresters og prosters rolleprofil med det samme spørreskjemaet.
- 2 For en nærmere gjennomgang av disse rollene vises det til Strand (2007), samt tidligere publikasjoner av forfatter (Askeland 1998, 2016).
- 3 For en mer omfattende gjennomgang av modellutviklingen vises til tidligere publikasjoner av forfatter (Askeland 2016, Askeland 2015b).
- 4 I Lederrolleundersøkelsen ble informantene bedt om å gradere både grad av viktighet og omfang av tidsbruk på en skala fra 1 (Svært lite viktig/svært lite tid) til 7 (Svært viktig/svært mye tid). Samtidig er disse verdiene konvertert til en skala fra 1-5, og denne verdien som er sammenlignbar med Lederrolleundersøkelsen 2016 er satt i parentes.
- 5 For en noe gjennomgang av modellen vises det til tidligere artikler av forfatter (Askeland 2015a).
- 6 I 2016 undersøkelsen ble informantene bedt om å gradere spørsmålene til de aktuelle lederrolleprofilene på en skala fra 1 (Svært liten grad) til 5 (Svært stor grad), slik at gjennomsnittene ikke er direkte sammenlignbare med undersøkelsen fra 1998 som anvendte en skala fra 1-7.

Sammendrag

Gjennom de siste tyve år har både kirkens lederstruktur generelt og ansvarsområdene for lokale kirkelige lederroller vært i fokus. Dels har vedtatte endringer vært søkt institusjonalisert, og dels har det parallelt pågått en debatt samt gjennomført ulike typer utredningsarbeid om tilpasning og framtidig ordning. Denne artikkelen reiser spørsmålet om hvordan det lokale kirkelige lederoppdrag er blitt institusjonalisert i denne perioden. Artikkelen bygger på nytt materiale, Lederrolleundersøkelsen 2016, og drøfter funn herfra i lys av nokså likeartede studier fra 1997 og 2007–10. Dermed rapporteres og drøftes utvikling og institusjonalisering av lederrollene i et tyveårsperspektiv. Artikkelen finner at de lokale kirkelige lederroller blir mer likedannet både med hensyn til forventinger lederne møtes med, og i praktisk utøvelse av lederjobben. Mens kirkeverger tidligere brukte markert mer tid på administrasjon og mindre på utvikling, har bildet nå snudd seg. Proster er innhentet av lederjobbens koordinerende og administrative sider og har mindre tid til utviklingsorientering. Samtidig viderefører begge grupper ledere en vektlegging av relasjonsorientering og samhandling, som går igjen i hele perioden. Kirkevergene framstår i årets studie med den jevneste og mest komplette lederprofilen.