

**Forfatter: Arne Løfsgård**

# **LEDELSE AV PRESTETJENESTEN PÅ PROSTIPLAN**

**Hvilke kjennetegn og forventninger  
knytter proster og prester til  
prostetjenesten ved overgang til de nye  
tjenesteordningene**

**En intervjuundersøkelse blant 4 proster og 16 prester i Hamar  
bispedømme.**



**L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert Ledelse**

**Stuedsted: Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for etter- og  
videreutdanning, Oslo.**

**Innleveringsdato: 02.05.2007.**

**Antall ord: 30 691.**

**Veileder: Olav Helge Angell.**

INNHALDSFORTEGNELSE:

SAMMENDRAG:.....	Side 5
FORORD:.....	” 7
KAPITTEL 1: INNLEDNING:.....	” 8
KAPITTEL 2: BAKGRUNN FOR OPPGAVEN – AKTUALITET, FORSKNING, TEORI OG PROBLEMSTILLING:.....	” 10
2.1: Faglig plassering.....	” 10
2.2: Hvorfor skrive om ledelse av prestetjenesten på prostiplan:.....	” 10
2.3: Historisk bakgrunn – trekk fra utvikling av prostetjenesten og organiseringen av prestetjenesten frem til i dag:.....	” 11
2.4: Hovedtrekk i endringen:.....	” 12
2.5: Tidligere forskning og utredning omkring prosterollen, prostens lederfunksjon og ledelse av prestetjenesten på prostiplan:.....	” 13
2.5.1: Utredninger mellom 1968 og 1993:.....	” 14
2.5.2: Forskning mellom 1968 og 1993:.....	” 14
2.5.3: Utredninger etter 1993:.....	” 15
2.5.4: Forskning etter 1993:.....	” 15
2.5.4.1: Forsøk og forskning forut for tjenesteordningene av 2004:.....	” 17
2.6: Bakgrunn fra utvikling, aktuell reform, tidligere utredning og forskning – oppsummering som leder til formulering av oppgavens problemstilling .....	” 18
2.6.1. Underspørsmål og begrunnelser for disse:.....	” 19
2.7: Litteratur og teoretiske perspektiver:.....	” 21
2.7.1: Utvalg av teologisk litteratur – diskusjon av utvalget:.....	” 21
2.7.2: Utvalg av ledelsesteoretisk litteratur – diskusjon av utvalget:.....	” 22
2.8: Teoretiske perspektiver – drøfting – bakgrunn og begrunnelse for intervju spørsmål:”	23
2.8.1: Teoretiske perspektiver knyttet til teologi:.....	” 23
2.8.2: Teoretiske perspektiver knyttet til sosiologi – ledelsesfaget:.....	” 25
2.8.2.1: Ledelsesteorier, ledelsesmodeller og lederroller som danner bakgrunn for mine spørsmål til proster og prester:.....	” 27
2.8.2.2: Intervju spørsmål som ikke relaterer seg direkte til noen ledelsesteori gruppert under sine underspørsmål samt tilleggsdefinisjoner til noen av de ovenfor angitte spørsmål:.....	” 35
3.4: Oppsummering av bakgrunnskapitlet:.....	” 37
KAPITTEL 3: METODISK OPPLEGG:.....	” 39
3.1: Hvilke samfunnsvitenskapelige metoder som kunne brukes og hvorfor jeg valgte slik jeg gjorde.....	” 39
3.2: Utvalg:.....	” 40
3.3. Hvordan undersøkelsen ble gjennomført.....	” 41
3.4: Reliabilitet og validitet.....	” 42
3.5: Metode – oppsummering.....	” 44
KAPITTEL 4: PRESENTASJON OG ANALYSE AV UNDERSØKELSENS RESULTATER:.....	” 45
4.1: Hva er prosten som leder?.....	” 45
4.1.1: Spørsmål til prostene: Hvilken lederutdanning og/eller ledererfaring har du pr. i dag?.....	” 45
4.1.2: Hvilken lederutdanning og/eller ledererfaring hadde du før du ble prost?.....	” 45

4.1.3: Spørsmål til prostene: hva har du fått ut av din lederutdanning og ledererfaring, og hva betyr dette for deg?.....	side 46
4.1.4: Hvordan vil du vil du beskrive hvilken form for ledelse du bruker i ditt arbeid som prost?.....	” 47
4.1.5: Spørsmål knyttet til ekspertorganisasjonsteorien: I hvilken grad mener du at din ledergjerning stemmer overens med dette (teorien om ledelse av ekspertorganisasjoner gjengitt i kortform), og – hvis du mener dette stemmer med virkeligheten hos deg – hvordan forholder du deg som leder overfor prestene?.....	” 49
4.1.6: Spørsmål knyttet til byråkratiteorien: Hvor viktig er lover, forskrifter, regler og instruksjoner for deg i din ledergjerning, og i hvilken grad prioriterer du arbeid og ledergjerning i forhold til slikt? Hvordan forholder du deg til det som kommer fra overordnet myndighet til deg, f. eks. din tjenesteordning/stillingsinstruks og andre pålegg? Hvordan gjør du det med slikt som kommer fra deg til prestene, f. eks. om du er opptatt av tjenesteordninger og stillingsinstruksjoner for prestene og av deres formelle embetsførelse?.....	” 51
4.1.7: Spørsmål utfra prinsippal-agent-teori: I hvilken grad og på hvilken måte mener du at du eventuelt leder på vegne av andre, og hvordan gir dette deg frihet og binding i utøvelsen av din ledergjerning?.....	” 53
4.1.8: Spørsmål knyttet til målstyringsteori: Setter eller har du satt mål for prostiet, og i så fall hvilke? Har du eventuelt fått ”pådyttet” eller satt noen mål for prostiet fra biskopen – og i så fall hvilke?.....	” 55
4.1.9: Spørsmål knyttet til symbolledelse: Viderefører du dette (bruken av prestatjenestens symbolledelse) i ledelsen av presteskaper?.....	” 57
4.1.10: På hvilken måte praktiseres kommunikativ ledelse i ditt prosti/prestekollegium?”	58
4.1.11: Oppsummering: Hva er prostens som leder?.....	” 60
4.2: Hva gjør prostens som leder?.....	” 61
4.2.1: Hva gjør du for at din ledelse skal være effektiv, det vil si at den bidrar til å få prestatjenesten til å fungere smidig og med fornuftig bruk av de ressurser som finnes i prostiet, slik at prestatjenesten blir ivaretatt i henhold til prestenes ordnasjonsforpliktelser, tjenesteordning samt oppgaver og behov i menighetene?”	61
4.2.2: Hvordan praktiserer du personalomsorg?.....	” 63
4.2.3: Legger du vinn på å inspirere og motivere prestene og hva gjør du for å få det til?”	64
4.2.4: Spørsmål knyttet til innføring av nye tjenesteordninger: Hva ser du som dine oppgaver knyttet til denne endringsprosessen?.....	” 65
4.2.5: Oppsummering: Hva gjør prostens som leder?.....	” 67
4.3: Hva kjennetegner en god prost/leder?.....	” 68
4.3.1: Kan du si noe om hvilke verdier du legger til grunn i din ledergjerning?.....	” 68
4.3.2: Hva ønsker du å være som leder for prestene/hvilke ledelsesidealer har du?.....	” 69
4.3.3: Spørsmål til prestene: Hva mener du kjennetegner en god prost/leder?.....	” 69
4.3.4: Hva lærer du deg inspirere av som prost og leder, og hvordan influerer dette på hvordan du utfører din tjeneste?.....	” 70
4.3.5: Oppsummering: Hva kjennetegner en god prost/leder?.....	” 71
4.4: Hvilke lederoppgaver og hvilke ledelsesfunksjoner kan prestene med fordel utføre på hvilke måter – hva fungerer bra og hvor ligger endringspotensialet? Hvilke erfaringer er høstet?.....	” 71

4.4.1: Tror du at din ledelse oppleves som rettferdig av prestene? Har du som mål at din ledelse skal oppleves rettferdig av prestene/legger du vinn på det? Hva tror du oppleves som rettferdig eller urettferdig?.....	Side 71
4.4.2: Har du som prost vært med på forsøk med sterkere ledelse og samordning av prestedtjenesten før de nye tjenesteordningene ble vedtatt, og hvordan opplevde du i så fall dette forsøket? Kan du si litt om dine eventuelle erfaringer?.....”	73
4.4.3: Hvilke fordeler og ulemper ser du med de nye tjenesteordningene?.....”	74
4.4.4: Hva kan du som prost gjøre for å utvikle eller videreutvikle god ledelse i ditt prosti?.....”	77
4.4.5: Har prost og prester sammen diskutert hvordan dere vil at ledelse skal utøves i deres prosti, og hva dere kan gjøre sammen for å finne eller utvikle gode former og modeller for ledelse i deres prosti?.....”	78
4.4.6: Oppsummering: Hvilke lederoppgaver og hvilke ledelsesfunksjoner kan prostene med fordel utføre på hvilke måter – hva fungerer bra og hvor ligger endringspotesialet? Hvilke erfaringer er høstet?.....”	79
KAPITTEL 5: OPPSUMMERING OG KONKLUSJON:.....”	80
5.1: Oppsummering av funnene i undersøkelsen:.....”	80
5.2: Vurderinger og konklusjoner:.....”	81
LITTERATURLISTE:.....”	85

#### VEDLEGG:

I Forklaring av noen begreper knyttet til kirkens organisasjon.

(II Intervjuguide – de spørsmål som ble stilt til proster og prester under intervjurunden.)

(Av tekniske årsaker lar ikke intervjuguiden seg overføre elektronisk sammen med dette dokument. Den kan fås ved henvendelse til forfatteren på [arnloefs@online.no](mailto:arnloefs@online.no) )

(Forsidebilde: forfatteren i gammel prestedrakt under museumsgudstjeneste på Odalstunet i 2006.)

**SAMMENDRAG:**

Bakgrunnen for denne oppgaven er de nye tjenesteordningene for proster og sterkt reviderte (heretter kalt ”nye”) tjenesteordningene for menighetsprester som ble vedtatt 16.04.2004. De ble gjort gjeldende for prostene og for nyansatte menighetsprester fra 01.07.2004, men krevde samtykke i ved signering av nye arbeidsavtaler for menighetsprester ansatt før 01.07.2004. Dette fordret en implementeringsprosess. Derfor er det først i løpet av 2006/2007 at de nye tjenesteordningene blir gjeldende for alle – unntatt de prestene som ikke har villet signere nye avtaler. Prostene har hatt en sentral rolle i å lede denne store endringen som medfører at prostene har fått mer lederansvar for presteskapet i sitt prosti, og at alle menighetsprestene nå har hele prostiet som sitt tjenstedistrikt og ett eller flere sokn som særskilt arbeidsområde. Prestegjeldsgrensene har mistet mye av sin betydning. Inn i denne situasjonen var det jeg ønsket å undersøke ledelse av prestatjenesten på prostiplan som masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Jeg valgte å foreta en kvalitativ undersøkelse i form av intervju med prosten og 4 prester i hvert av 4 prostier i Hamar bispedømme – til sammen 4 proster og 16 prester. I tillegg observerte jeg et møte mellom prosten og prostiets prester i hvert av disse prostiene. Undersøkelsene ble foretatt mellom november –06 og januar –07.

Hovedspørsmål/hovedproblemstilling ble formulert til:

**Hvilke kjennetegn og forventninger knytter proster og prester til prestatjenesten ved overgang til de nye tjenesteordningene?**

Underspørsmål: 1: Hva er prosten som leder. 2: Hvordan utfører prosten sin ledelse? 3: Hva kjennetegner en god prost/leder? 4: Hvilke lederoppgaver og ledelsesfunksjoner kan prostene med fordel utføre på hvilke måter – hva fungerer og hvor ligger endringspotensialet? Utdyping og begrunnelse for disse spørsmålene er å finne i bakgrunnskapitlet.

Intervjuspørsmålene ble utformet med disse underspørsmålene som tematiserende overskrifter. En rekke av intervjuspørsmålene relateres til antatt relevante ledelsesteorier for å undersøke om – og i hvilken grad – disse teorier faktisk ble anvendt i ledelse av prestatjenesten. Disse teoriene og utvalget av dem er drøftet i bakgrunnskapitlet. Der er også tidligere forskning, forsøk og utredning angående prestatjenesten berørt. Den viser at det ble foretatt en god del arbeider i forkant av vedtaket av nye tjenesteordninger, men at det – meg bekjent – ikke har blitt publisert noen forskningsarbeider som omhandler prestatjenesten etter 2004 og/eller implementeringen av nyordningene. Her kommer denne oppgaven inn og undersøker kjennetegn og forventninger til prestatjenesten relatert til 4 prostier i Hamar bispedømme.

Resultatene av undersøkelsen viser at prostetjenesten nå kjennetegnes ved å være både en selvstendig lederstilling med selvstendig myndighet – ikke minst i personalforvaltningen av prostiets presteskap - og en mellomlederstilling under biskopen.

Resultatene viser videre at prostene først selv har måttet mentalt innstille seg på flere og mer omfattende lederoppgaver og myndighet, en utfordring de stort sett hadde møtt med en positiv holdning. De var i sin ledelse bevisste på at prester er arbeidstakere med høy utdanning og tradisjon for stor selvstendighet i sitt arbeid. De var innstilte på å ha en mest mulig demokratisk lederstil med bruk av kommunikativ ledelsesform gjennom samråd med sine prester. Det er hos prestene forventninger knyttet til videreføring og videreutvikling av slik ledelse. Samtidig forsøkte prostene å være tydelige som ledere, noe som var ønsket av prestene. Gjennomtenkte og gjennomarbeidede rutiner for det administrative ble vektlagt, likeså et reflektert forhold til personalbehandling og personalomsorg av både timelig, faglig og åndelig karakter. Prostene la for dagen bevissthet om en rekke positive verdier de forankret eller ønsket å forankre sin ledelse i, men det hadde vært lite arbeid med felles verdier i prostiene – ei heller drøfting av egnede ledelsesformer. Her lå det forventninger hos både proster og prester. Prestene oppfattet prostene som mer avhengig av biskopen i sin ledelse enn det prostene selv trodde de var og ønsket å være. Verken proster eller prester ville at prostene skulle være mer administrator og byråkrat enn det som er helt nødvendig som leder i en stor organisasjon - hvilket Den norske kirke er. Ledelse ved bruk av symboler brukes av kirken i f. eks. gudstjenestelig sammenheng, men lite i ledelsen av prestene. Denne ledelsesformen kan ha et utviklingspotensial. Det samme gjelder målstyring, der det er positiv holdning fra både proster og prester til å videreutvikle denne ledelsesformen som i dag ikke er mye brukt i ledelse av prostetjenesten på prostiplan.

Undersøkelsen viste også at det er både frykt og forventninger hos både proster og prester til effektene av de nye tjenesteordningene. Prostene har mer forventninger enn frykt, men det tildels er omvendt for prestene. Ressursknapphet, svekkelse av bånd mellom prest og menighet og fare for overstyring får stå som noen få eksempler på frykt. Mer samarbeid og utjevnet arbeidsbelastning er eksempler på forventninger.

Prostene har hatt en stor utfordring som endringsledere ved implementeringen av de nye tjenesteordningene uten å ha fått særlig kompetanseheving på området endringsledelse. Likevel har de greid å planlegge og gjennomføre endringene slik at de fleste prestene nå har undertegnet nye arbeidsavtaler.

Bevisstgjøring og dyktiggjøring av prostene til den tydeligere og mer omfattende ledergjærning de nå står i, videreføring og videreutvikling av de ledelsesformer som viser

funksjonsdyktighet samt strengere krav til lederutdannelse eller –erfaring anbefales som vei videre for å sikre en velfungerende prostetjeneste.

## FORORD

Takk til prost Ingrid Vad Nilsen i Vinger og Odal prosti (det prosti jeg nå arbeider i) for innspill som gav meg ide til oppgavens tema. Takk også for stor velvillighet til å hjelpe meg med studiepermisjoner og med å få aksept og støtte for mitt prosjekt fra Hamar Biskop og det regionale etterutdanningsutvalg i Hamar bispedømme.

Takk til Solveig Fiske, nåværende biskop i Hamar og tidligere personalansvarlig ved bispedømmekontoret, for hjelp med å utvelge aktuelle prostier å undersøke og for positiv holdning og forventning til prosjektet.

Takk til prostene i prostene Hadeland og Land, Toten, Sør-Gudbrandsdal og Nord-Østerdal samt de fire prestene i hvert av disse prostiene som velvillig stilte opp og lot seg intervju, møtte meg på en hyggelig måte og bidro til en rekke interessante samtaler. Takk for at jeg ble tatt godt imot når jeg kom som observatør på prostimøtene deres.

Takk til veileder Olav Helge Angell, både for hjelp i startfasen med å få formulert forskningsspørsmål og intervju spørsmål og få en forstokket, gammel teolog til å forstå litt av hva en moderne samfunnsvitenskapelig masteroppgave skulle være for noe. Takk også for all hjelp i slutfasen med å få en – forhåpentligvis - presenterbar mastergradsoppgave ut av mitt forsøk på å være forsker.

Likeledes takk til alle som bidro med tips, vurderinger råd og dåd i veiledningsgruppene.

Sist – men ikke minst – takk til min kone og mine barn som har båret over med en stresset og til tider frustrert ektemann og far som måtte ha arbeidsro, lese og skrive og bare tenkte på det.

### *Helt kort om forfatteren og hans bakgrunn*

Min bakgrunn er erfaringer fra prestetjeneste siden 1985 hvorav tjeneste som menighetsprest (kapellan og sokneprest) i to forskjellige prestegjeld i Hamar og et i Sør-Hålogaland bispedømme. Dertil har jeg som et prøveprosjekt nå halv stilling som administrativ medarbeider/prosteseekretær for prostene i Solør og Vinger og Odal prostier. Jeg har også noe erfaring fra bussbransjen og noe etterutdanning, blant annet i kirkeadministrasjon.

Sand i Nord-Odal, 02.05.2007.

Arne Løfsgård.

## KAPITTEL 1: INNLEDNING:

Formålet med denne mastergradsoppgaven er å undersøke hvilke kjennetegn og forventninger til prestens lederrolle som kan finnes i presteskapet ved overgang til nye tjenesteordninger for proster og til sterkt reviderte tjenesteordninger for menighetsprester – en revisjon som er så omfattende at disse tjenesteordningene heretter også vil bli kalt for nye.

Den nye tjenesteordningen for proster og den nye (reviderte) tjenesteordning for menighetsprester ble begge vedtatt i 2004. De innebærer at prostens nå er pålagt et klart ansvar for ledelse av all prestedtjeneste utført av bispedømmerådets ansatte prester i prostiet. (Jf. rundskriv fra Kultur- og Kirke departementet nr. V-14B/2004.) Med dette har prostens nå personallederansvar innen presteskapet. Tidligere lå vekten mer på prostens tilsynsfunksjon. (Jf. Kgl.res. av 10.09.93 i Lovsamling for Den norske kirke 1998:65.)

Den nye tjenesteordningen ble iverksatt for alle proster allerede fra 01.07.2004. Den reviderte (nye) tjenesteordningen for menighetsprester ble innført fra samme dato hva angikk nyansettelser men krevde samtykke og ny arbeidsavtale fra prester som allerede var ansatt med et prestegjeld som tjenestested. Da jeg våren 2005 begynte å vurdere en slik oppgave som denne, trodde jeg nok at implementeringen av den reviderte tjenesteordningen for menighetsprester ville ha kommet lenger innen min undersøkelse skulle finne sted høsten 2006. Manglende økonomiske incentiver fra Staten og en del andre grunner har forsinket endringen. Jeg har måttet ta hensyn også til hvordan endringsledelse takles på prostiplanet og ikke bare ledelse under mer stabile driftsforhold. Det har jeg bare måttet ta som en tilleggsutfordring.

Jeg ønsket å undersøke hvordan prostene i fire utvalgte prostier vurderer sine utvidede lederoppgaver og den endrede prosterollen, hva slags former for ledelse de anvender eller kunne tenke seg å ta i bruk, hvilke erfaringer de har høstet så langt i sin lederfunksjon og hvordan de takler endringsledelse i den pågående prosessen.

Jeg ønsket også å foreta undersøkelser blant prestene i de samme prostiene om hvordan de opplever prostens som leder. Dertil ville det være interessant å høre hva slags lederskap de ønsker fra prostens og om de hadde gjort seg noen refleksjoner omkring ledelse av prestedtjenesten – ikke minst nå i en endringsprosess.

Med dette anliggende formulerte jeg følgende hovedspørsmål:

### **Hvilke kjennetegn og forventninger knytter proster og prester til prestedtjenesten ved overgang til de nye tjenesteordningene?**

For å utdype og konkretisere dette hovedspørsmålet formulerte jeg fire underspørsmål:

- 1: Hva er prostens som leder.
- 2: Hvordan utfører prostens sin ledelse?



3: Hva kjennetegner en god prost/leder?

4: Hvilke lederoppgaver og ledelsesfunksjoner kan prostene med fordel utføre på hvilke måter – hva fungerer og hvor ligger endringspotensialet?

Under disse underspørsmålene grupperte jeg intervju spørsmålene som ble stilt til proster og prester i de fire utvalgte prostiene i intervjurunden som ble foretatt i november/desember –06. Dertil fikk jeg være observatør under konvent/prestemøte i hvert av prostiene like før og etter årsskiftet 2006/07. Da ble disse spørsmålene brukt som observasjonskriterier. (Jf. kapittel 2 og komplett intervjuguide i vedlegget.)

Alle de fire prostiene jeg undersøkte ligger i Hamar bispedømme hvor jeg selv arbeider, men omfatter ikke det prostiet jeg selv hører inn under.

Jeg håpet på å få en pekepinn på hvilke former for ledelse som er mest anvendelige og anbefalelsesverdige for å få til en god ledelse av prestedtjenesten. Dertil ønsket jeg å kunne komme med relevante innspill til hvilken etisk og verdimesig tankegang som bør ligge under i de vurderinger proster foretar som presonalledere i kirken. Drømmen var å kunne yte et konstruktivt bidrag til lederutdannings-komponenten i den praktisk-teologiske utdanning og kursing til prostetjeneste.

## KAPITTEL 2: BAKGRUNN FOR OPPGAVEN – AKTUALITET, FORSKNING, TEORI OG PROBLEMSTILLING:

I dette kapitlet behandles alle bakgrunnsaspekter for denne oppgaven. Først kommer faglig plassering (2.1) og min bakgrunn for å skrive om ledelse av prestetjenesten (2.2). Deretter følger trekk fra den historiske bakgrunn og utvikling (2.3) og en sammenfatning av hva endringene i praksis går ut på (2.4). Så følger en oversikt over utredning og forskning knyttet til prostetjenesten (2.5). Dette leder fram til presentasjon av hovedspørsmål og underspørsmål (2.6). Deretter følger omtale av litteratur (2.7) og teorier som ligger til grunn for spørsmålsstillingene – særlig knyttet opp mot intervju spørsmålene (2.8)

### **2.1: Faglig plassering av denne oppgaven.**

En oppgave om ledelse av prestetjenesten og om prosterollen vil ha både teologiske og sosiologiske aspekter. De teologiske aspektene kommer inn fordi prost er en kirkelig stilling og en funksjon innenfor prestetjenesten i et kristent kirkesamfunn – her Den norske kirke. Prosten er ikke en hvilken som helst leder eller mellomleder i offentlig eller privat virksomhet. Han er selv prest. Hans form for prestetjeneste innebærer blant annet å lede andre prester.

Fokuset i denne oppgaven går først og fremst på prosten som leder med arbeidsgiveransvar for medarbeidere i et ansettelsesforhold. Dermed blir det naturlig å legge mest vekt på det sosiologiske aspekt – nærmere bestemt ledelsesfaget. Likevel vil det måtte bli noen sideblikk til teologien, siden en del av prostens lederansvar også går på å være åndelig og pastoral leder i sitt prosti - ikke minst overfor prestene i prostiet (jf. Rundskriv V-14B/2004, Tjenesteordning for proster §§ 3 og 5).

Denne dobbelte faglige tilknytning vil avspeile seg både i utvalg og drøftinger av det teoretiske grunnlaget, i spørsmålene som stilles i undersøkelsen, i analysen av denne og i konklusjoner som trekkes.

### **2.2: Hvorfor skrive om ledelse av prestetjenesten på prostiplan:**

Min yrkes- og erfaringsbakgrunn og min interesse for kirkelig administrasjon, organisering og ledelse (jf. forordet) er en del av bakgrunnen for mitt valg av tema og problemstillinger. Dertil kommer at kirken med tjenesteordningsendringene nå står midt i implementeringen av en meget stor praktisk endring i proste- og menighetsprestetjenesten – endringer som berører meg selv og mine kolleger direkte. (Jf. rundskriv fra Kultur- og Kirke departementet nr. V-14B/2004.)

### **2.3: Historisk bakgrunn – trekk fra utvikling av prostetjenesten og organiseringen av preste-tjenesten frem til i dag:**

Siden katolsk tid har kirken hatt proster som gjennom årene har hatt litt forskjellige funksjoner, men stort sett har de vært biskopens medhjelpere i tilsynssammenheng og et administrativt mellomledd mellom sokneprest og biskop. Dertil var de en tid geistlige tillitsmenn som var valgt av prestene og biskopen. Dette opphørte i 1969, da prostetjenesten ble knyttet til et fast sokneprestembete. Fra 1969 og frem til i dag har utviklingen gått i retning av å definere prosten mer som leder og mindre som tilsynsmedhjelper og tillitsmann. (Jf. Huse 1998). Selv om noe av tilsyns- og mellomleddsfunksjonen er videreført også i den nye tjenesteordningen, er prosten nå gitt et klart ledelsesansvar – både selvstendig i presteskaper (embetslinjen) og som mellomleder under biskopen.

Også i tidligere tjenesteordninger for proster, særlig de som har vært etter 1969, har prostene hatt enkelte lederoppgaver – ofte på vegne av biskopen – men ellers stått ganske fritt innenfor visse rammer med hensyn til utførelsen av sitt prosteembete. Delvis har proster følt sin rolle noe uklar. (Jf. Huse 1998. Huse og Hansen 2003). Nå har prosterollen blitt klarere definert som lederrolle (jf. rundskriv fra Kultur- og Kirkedepartementet nr.V-14B/2004). Både fra overordnede og underordnede forventes det av en leder at vedkommende faktisk utøver ledelse. Da blir det nærliggende å spørre hvordan dette gjøres i praksis.

Prostene fikk sin nye tjenesteordning pålagt som Kongelig resolusjon av 16.04.2004, gjeldende fra 01.07.2004. Selv om prostene har hatt sin nye tjenesteordning siden da, har den tilsvarende tjenesteordningen for menighetsprester, som ble vedtatt samtidig, bare gjeldt nytilsatte og de som har skiftet stilling siden innføringen i 2004. Vi som har sittet i samme menighetspreststilling siden før sommeren 2004 måtte skrive under på nye arbeidsavtaler for at den nye tjenesteordningen skulle gjelde for oss. Det er først fra høsten 2006 og våren 2007 at implementeringsprosessen rundt innføringen av nye tjenesteordninger for menighetsprester har kommet så langt at nyordningene for alvor kan begynne å fungere her i Hamar bispedømme. Noen bispedømmer har vært ferdige med implementeringen før, og andre er ikke ferdige ennå. Nå er de nødvendige vedtak fattet i Hamar bispedømmeråd, forhandlinger med fagforeningene gjennomført, og de fleste prester har skrevet under på nye arbeidsavtaler. En stor lederoppgave prostene har stått oppi, har nettopp vært knyttet til denne implementeringsprosessen. De skulle finne løsninger – innenfor gitte rammer - for hvordan nyordningen skulle praktiseres i sitt prosti og få prestene med på dette. Det har utvilsomt bydd på utfordringer innenfor endringsledelse. Derfor er prostens rolle som endringsleder noe av det som jeg har hatt med i min spørreundersøkelse.

Erfaringene med prosten som en mer klart definert leder er altså av kort varighet. Litt lengre erfaring finnes i de prostiene som var med i forsøkene mellom 1999 og 2003 - forut for fastsettelsen av de nye tjenesteordningene. (Jf. Huse og Hansen 2003.) Blant de prostiene som inngår i min undersøkelse gjelder dette bare by-delen av det ene prostiet. Dette preger de opplysningene informantene kom med, noe jeg kommer tilbake til i kapittel 4 om selve undersøkelsen og analysen av den.

Som ovenfor nevnt har prosten også tidligere hatt lederoppgaver, særlig under tjenesteordningen fra 1993. Dessuten har nå alle prestene i de prostiene jeg har undersøkt sett de første ansatser til, eksempler på og opplegg for prostenes ledelse innefor de nye ordningene. Det var dermed aktuelt også å sette lys på prestenes synspunkter ved overgangen til de nye tjenesteordninger.

#### **2.4: Hovedtrekk i endringen:**

Alle prester skal nå være ansatt i hele prostiet og ikke bare i et prestegjeld, som er en mindre del av et prosti. Fortsatt skal hver menighetsprest ha et eller flere sokn som særskilt arbeidsområde, bruke mesteparten av sin arbeidskapasitet der og bla. a. sitte i soknets/soknenes menighetsråd. Noe tid skal kunne brukes i et eller flere andre sokn rundt om i prostiet eller til fellestiltak for hele prostiet. Unntatt fra dette er prostiprestene som er ansatt for å hjelpe til overalt i prostiet. Prosten skal nå lede prestetjenesten i prostiet og være nærmeste overordnede for sokneprester og prostiprester. Kapellan med ansvar for eget/egne sokn blir sokneprest. (Jf. Rundskriv V-14B/2004.). Kun i de største soknene der flere prester har samme sokn som særskilt arbeidsområde, vil man fortsatt ha sokneprest og kapellan(er).

Tidligere har særlig sokneprester ikke vært under noen tett personalledelse men ganske selvstyrte innefor et nokså detaljert regelverk - med tillit til at de definerte sine arbeidsoppgaver og organiserte sitt arbeid selv. Styrende var ordinasjonsforpliktelsen, tjenesteordningen og de behov de selv så eller registrerte som anmodninger fra menigheten samt eventuelle pålegg fra prost, biskop eller departement. Ved sykdom samt uttak av ferie og fridager har prostene også før vært behjelpelige med vikarer og samordning mellom prestene i prostiet, men ofte gikk mye av kontakten i slike henseende direkte mellom sokneprest og biskop/bispedømmeadministrasjon.

Fortsatt vil menighetsprester (sokneprester og kapellaner) ha en stor grad av frihet til å organisere og prioritere sitt arbeid utfra behov i menighetene de har som særskilt arbeidsområde, men terskelen for hvor prostens lederansvar kommer inn er blitt lavere.

Den aktuelle endringen henger også sammen med at menighetsprester nå har fått en sterkere regulering av forholdet mellom arbeidstid og fritid gjennom avtaleverket (jf. rundskriv fra Kultur- og Kirkedepartementet V-5/2003). Prostene har også fått myndighet til avgjørelse i de fleste mer rutinepregede personalforvaltningssaker, som f. eks. kortere permisjoner, ferier og lignende.

Et tilleggsmoment i denne sammenhengen er at det fra 1. juli 2005 ble innført en beredskapsordning som innebærer at prestene i et prosti har beredskapsvakt i turnus. Prosten fikk ansvar for å sette opp og administrere denne turnusen. (Jf. rundskriv fra Kultur- og Kirkedepartementet nr. V-7B/2005.)

Alle disse endringene krever at prosten i langt større grad enn tidligere har oversikt over hvem som gjør hva, hvor og når. Dette behøves for å sikre at tjenestene blir utført når og hvor de skal, fordele arbeidsbyrden mest mulig jevnt og utnytte tilgjengelige vikarressurser best mulig. Dette medfører mye mer administrasjon og ledelse fra prostens side enn tidligere. Det nødvendiggjør mer bevissthet blant prostene på å være personalledere. Noen proster vil ha utdanning, erfaring eller evner som ledere og kanskje erfaring fra organisasjons- og ledelsesforsøk forut for de nye ordningene. Noen har mindre av slik ballast. Det er noe nytt at prosten må bli mer aktiv personalleder. (Jf. Huse 1998; Huse og Hansen 2003.) Dette er uvant for mange proster. Det er også uvant for mange prester - særlig for sokneprestene – å skulle være gjenstand for mer aktiv personalledelse. Her er det muligheter for å gjøre flere feil. Det kan være fare for overkjøring og for mye detaljstyring av prestene, og det kan være fare for at prosten i for liten grad blir tydelig leder for prestatjenesten. Det er viktig å ikke fokusere for mye på farene, men heller søke etter mulighetene for at dette kan gjøres på best mulig måte.

## **2.5: Tidligere forskning og utredning omkring prosterollen, prostens lederfunksjon og ledelse av prestatjenesten på prostiplan:**

Siden slutten av 1960-tallet har det flere ganger blitt arbeidet med prosterollen og prestatjenesten. Jeg vil først redegjøre for det som etter min mening er det viktigste av utredning og forskning som ble gjort før vi fikk prostenes forrige tjenesteordning i 1993 og deretter for den forskningen som har skjedd i forkant av innføring av ny tjenesteordning i 2004. Først presenteres utredninger i eget underkapittel. Deretter forskningsarbeider i eget underkapittel – delt i hva som ble gjort før og etter 1993. I en særstilling står forsøksvirksomheten som fant sted forut for innføring av de nye tjenesteordningene, der evalueringen som Stiftelsen Kirkeforskning (heretter kalt KIFO) stod for var forskningsbasert. Derfor er dette behandlet i et eget underkapittel under forskningsarbeider mellom 1993 og 2004.

### **2.5.1: Utredninger mellom 1968 og 1993:**

1. utredning: 1968-69.

Tema: Presisere prosteembetets funksjon og oppgave på bakgrunn av Ot.prp. nr.42 1967/68 og ønske om å styrke prosteembetet og prostienheten åndelig, administrativt og økonomisk.

Utredere: Utvalg nedsatt av bispemøtet 1968: Biskop T. Godal (leder), biskop G. Hille og prost G. Bondevik.

Resultat: Rapport fremlagt 1969. Den behandlet teologiske, helhetskirkelige og organisatoriske aspekter ved prostiet, prosterollen og prostens plassering som overordnet stilling mellom sokn/prestegjeld og bispedømme. Den dannet grunnlaget for den senere utvikling av prosterollen og tjenesteordningene av 1993 og 2004. Kirkedepartementet avskaffet prostevalget og knyttet prosteembetet opp mot et bestemt sokneprestembete i prostiet. (Jf. Huse 1998:27 ff.)

2. utredning: 1978-80.

Tema: Prostefunksjonen.

Utredere: Utvalg nedsatt av Presteforeningen 1978: Biskop G. Lislrud, domprost O.

Nordhaug og prost T. Havgar.

Resultat: Innstilling fremlagt 1980. Den krevde at det måtte holdes prostekurs og prostemøter. (Jf. Huse 1998:29.)

3. utredning: 1989.

Tema: Prostens arbeidssituasjon og lederrolle. Oppfølging av F. Husebys diplomoppgave (jf. underkapittel 2.5.2).

Utredere: Utvalg nedsatt av Presteforeningen 1998: Prostene F. Huseby, S. Osberg og H. Rognstad.

Resultat: Krav om tjenesteordning med klargjøring av prostens plikter, oppgaver og myndighet, avlastning for sokneprestoppgaver, tilstrekkelige sekretær- og reisemidler og lederopplæringsprogram for proster. Prosteforsøk ble igangsatt i flere bispedømmer. Sammen med en grundig høringsrunde, førte dette frem til Tjenesteordningen for proster av 1993. (Jf. Huseby 1988:61 ff. Huse 1998:27 ff.)

### **2.5.2: Forskning mellom 1968 og 1993:**

1. forskningsarbeid: Arbeidsforholdsundersøkelse 1980-81.

Tema: Presters og prosters arbeidsforhold.

Undersøkere: Norges Allmennvitenskapelig Forskningsråd.

Type forskning: Kvantitativ undersøkelse.

Resultat: Proster har lengre arbeidsdager enn andre prester på grunn av prosteoppgaver i tillegg til sokneprestoppgaver. Trukket inn som grunnlag for både nedenstående 2. forskningsarbeid og ovenstående 3. utredning.

2. forskningsarbeid: F. Husebys diplomoppgave ved Det Norske Diakonhjems Teologisk/Administrative Høgskole, 1988.

Tema/problemstilling: Prosten – leder eller postkasse/Hvilke personallederoppgaver knytter seg til prostestillingen i Den norske kirke, og hvilke oppfatninger har prostene selv om sine lederfunksjoner?

Type forskning: Empirisk (kvantitativ) undersøkelse blant alle landets proster.

Resultat: Prosten er i praksis mest biskopens mann. Prostene må være mer lyttende og engasjert i de ansattes situasjon. Prosten bør utøve mer arbeidsledelse overfor sokneprestene og hjelpe dem til å være gode ledere i soknene. Målstyring foreslås som ledelsesprinsipp. Behov for mer lederutdanning for prostene og avklaring av deres lederoppgaver og myndighet – at prosten bør være en linjeleder/mellomleder med personalledelse og arbeidsgivermyndighet. (Jf. Huseby 1988:63 ff. Huse 1998:29.30).

### **2.5.3: Utredninger etter 1993:**

Så langt jeg har kartlagt ble det ikke satt i gang noen rene utredninger om prosterollen i dette tidsrommet. Det ble derimot gjennomført både en stor prosteundersøkelse og en rekke forsøk med og uten forskningsbasert evaluering. Dette er nærmere omtalt i underkapittel 2.5.4.1.

### **2.5.4: Forskning etter 1993:**

Foruten M. Huses store prosteundersøkelse (Huse 1998), omtalt i underkapittel 2.5.4.1, ble det gjennomført fem mindre og et litt større forskningsarbeid vedrørende prostetjenesten.

Først: Fire undersøkelser om prosten som ble laget i forbindelse med lederutviklingskurs for kvinnelige teologer i 1996-97:

1. forskningsarbeid: T. Samsets studie.

Tema: Prosterollen i en situasjon med prestemangel.

Type forskning: Analyse av svar fra spørreundersøkelse blant alle landets proster om deres arbeidstid og –forhold og av svar fra spørreundersøkelse blant sokneprestene i Nidaros om deres forventninger til prosten. I tillegg: Kvalitativt intervju av 5 proster i Nidaros.

Resultat: Prosten stod i en tredelt rolle: Prost, sokneprest i eget prestegjeld og vikarprest i eget prosti. Forslag om retningslinjer for administrasjon av et prosti med prestemangel. (Jf. Huse 1998:36.)

## 2. forskningsarbeid: I. Midttømmes rapport.

Tema: Sokneprestenes syn på prosterollen.

Type forskning: Analyse av spørreundersøkelse blant sokneprester i Oslo, Nidaros og Sør-Hålogaland bispedømmer.

Resultat: Kartlegging av forskjellene mellom disse bispedømmene i andel som hadde hatt medarbeidersamtaler med prosten, andel som kjente til tjenesteordning for proster og andel som hadde merket at prosterollen hadde endret seg til å bli en reel mellomleder etter –93.

Sokneprestenes forventning til prosten var: Personalomsorg med evne til å se medarbeiderne, hjelp til å ta ut ferie og fridager, ryddighet og åpenhet - samt rollen som forbilde med evne til å inspirere og gi råd. (Jf. Midttømme 1997:8 ff. Huse 1998:36.37.)

## 3. forskningsarbeid: H. F. Heienes undersøkelse.

Tema: Forsøk på å lage en prosteprofil.

Type forskning: Kvantitativ undersøkelse blant proster (60 svar).

Resultat: En prosts viktigste egenskaper er administrative og strategiske evner og samarbeidsvilje. Det viktigste en prost kan gjøre, er å skape lagånd i prostiet, gi prestene personalomsorg, inspirasjon og støtte. Nesten alle hadde medarbeidersamtaler.

Prostearbeidets mest givende del er kontakten med kollegaer og kirkelige råd. (Jf. Huse 1998:37.)

## 5. forskningsarbeid: Anne Dalens undersøkelse, 1998.

Tema: Hvordan det er å være prest, leder og kvinne.

Type forskning: Kvalitativ intervjuundersøkelse blant 5 kvinner som var enten prost eller biskop. (Jf. Huse 1998:37.) I og med at jeg ellers ikke berører kjønnsperspektivet på ledelse, omtales denne ikke nærmere her.

## 6. forskningsarbeid: C. Hansens hovedoppgave i kristendomsstudiet 1999.

Tema/problemstilling: ”Prosten skal frem”, forholdet mellom prost og sokneprest. Hvilke roller har prosten som mellomleder til felles med andre mellomledere, og hvilke lederroller mener kirkens egne folk prosten skal prioritere? Og hvilken utvikling av ledertanken i kirken ser vi reflektert i prostens endrede situasjon? (Hansen 1999:4)

Type forskning: Kvalitativ undersøkelse blant 6 proster og 6 sokneprester som også hadde deltatt i M. Huses prosteundersøkelse.

Resultat: Prostene nyter stor tillitt som ledere. Samtidig finnes noe skepsis til at prostene skal få for mye makt, og at avstanden mellom sokneprest og biskop skal bli for stor. Både sokneprestene og prostene vil at prosten skal være en fremste blant likemenn og rekrutteres blant prester med menighetserfaring. Prostene vil styrke soknepresten som menighetsleder.



Prostene er noe beskjedene med å fremheve seg selv som ledere, samtidig savner de mer handlingsrom og myndighet til å utføre sine lederoppgaver. Prostens lederrolle og myndighet er for uklar selv etter tjenesteordningen av 1993. Det er behov for sterkere ledelse av prestatjenesten på prostinivå. (Jf. Hansen 1999:65 ff.)

#### **2.5.4.1: Forsøk og forskning forut for tjenesteordningene av 2004:**

Sist på 1990-tallet ble det lansert forslag om mer samordning og sterkere ledelse av prestatjenesten på tvers av prestegjeldsgrenser samt mer målstyring og mindre regelstyring. Disse forslagene kom både fra prostehold og departementets embetsverk. (Jf. Huse og Hansen 2002, 2003. Gullaksen 2000:120 ff. Notater fra samtale med N. K. Erlimo.)

Kirkedepartementet planla våren 1998 en konferanse for alle landets proster og ville til denne ha gjennomført en større undersøkelse av prostene og deres arbeidssituasjon. Det medførte det hittil største forskningsarbeidet angående prosten. Oppdraget gikk til KIFO høsten 1997. Undersøkelsens leder ble M. Huse (jf. Huse 1998).

Tema/problemstilling: ”Prosten. Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse”/Hva skal prosten gjøre? Hvordan skal prosten få mulighet til å gjøre det? Hva slags prost kreves for å gjøre dette?

Type forskning: Kvantitativ undersøkelse blant alle biskoper, proster og kapellan I (ved prosteseter) samt fire sokneprester fra hvert prosti.

Resultat: Tjenesteordningene ble stort sett ble fulgt opp. Gjennomføring av prostebesøkene varierte. Kontakten med biskop og kolleger var viktigst. Ca 40 % av arbeidstiden gikk med til prostetjeneste, gjennomsnittlig 8 timer/uke til kontorarbeid. Mange ønsker mer opplæring. Trivselen var god tross stort arbeidspress. Prostene klarte ikke alltid å dekke det store behovet for personalomsorg. Prosten ble kategorisert som mellomleder i et prinsipal-agent-hierarki. Prosten bør styrkes som leder. Prosten må være både pastoral og åndelig leder. Personlige egenskaper er viktige. Tjenesteordningen er foreløpig god nok. Prostene ble gruppert i fire prostetyper etter hva de vektla i sin prosterolle. Jeg har sammenfattet Huses (1988:17.142) beskrivelser av disse typene i nedenstående liste:

- Den uavhengige prost – uten stor prestisje i det å være prost og med selvstendige holdninger og vilje til å delegerer.
- Den strategiske prost – som gjerne delegerer sokneprestfunksjoner og heller driver med planlegging og strategi og prinsipiell tenkning om det å være leder.
- Presteprosten – for hvem det er viktigst å være prest og ikke så viktig å være leder.
- Den plikttoppfillende prost – vil både være leder og prest og møte alle plikter og forventninger.

De ulike prostetyperne trenger ulik oppfølging. Kirken bør vurdere hvilken prostetype det skal satses på i fremtiden. Det er ikke entydig hva slags prost som er den beste leder,

De første resultatene av denne undersøkelsen ble presentert på ovennevnte proste-konferanse. Denne konferansen ga støtet til at flere proster iverksatte forsøksvirksomhet med sterkere samordning av prestedtjenesten innenfor hele eller deler av sitt prosti. Først ute og mest omfattende var G. Sørebøs prosjekt i Ytre Sogn prosti. Der ble prestegjeldsgrensene opphevet, alle prestene fikk hele prostiet som tjenestedistrikt, prosten gav fra seg sokneprestfunksjonene og alle kapellaner med sete i menighetsråd ble sokneprester – altså mye likt det som ble forholdene etter tjenesteordningene av 2004. Det foregikk med departementets tillatelse en rekke forsøksprosjekter rundt prostens rolle og organisering av prestedtjenesten i de fleste bispedømmer. Mange av forsøkene ble fulgt opp og evaluert av KIFO v/M. Huse og C. Hansen med forskningsbaserte evalueringsrapporter fra planleggings- og startfasen (Huse og Hansen 2002) og ditto etter at prosjektperioden var over (Huse og Hansen 2003). Ingen prosjekter fra Hamar bispedømme var med i KIFO's oppfølging. Gjøvik-prosjektet ble evaluert lokalt. Det var mye likt Ytre-Sogn-prosjektet overført til kun by-delen av Toten prosti (Diverse dokumenter fra N. K. Erlimo og B. Skårberg 2000-2003).

Konklusjoner på evalueringene: Ytre Sogn-modellen var gjennomførbar med justeringer. Kontekstuell tilpasning av endringer ville være nødvendig. De som opplevde sterkere ledelse og samordning av prestedtjenesten, så – tross noen feil og problemer - mange positive muligheter i dette. Alle som deltok i de forsøkene som ble gjennomført etter sin plan, ville heller videreutvikle og forbedre forsøksordningene enn å gå tilbake til gammel ordning med prestegjeldet som grenser for sitt tjenestedistrikt.

For øvrig ble det gjennomført mange forskjellige forsøk med varierende resultat som jeg ikke går nærmere inn på her, fordi de ikke har tilstrekkelig relevans til min oppgave.

Forsøkene ble omsatt av Kirkedepartementet til nye tjenesteordninger raskere enn KIFO-rapportene tilrådte. Etter noen runder med prestenes fagforeninger kom de allerede året etter at forsøkene var avsluttet.

## **2.6: Bakgrunn fra utvikling, aktuell reform, tidligere utredning og forskning – oppsummering som leder til formulering av oppgavens problemstilling:**

Prostedtjeneste har kirken hatt lenge. De senere år har prosten gått over fra å bare være administrativt mellomledd mellom sokneprest og biskop, samt biskopens medhjelper med tilsynsfunksjon i prostiet, til også å være en leder med selvstendig ansvar og myndighet

overfor presteskapet i prostiet. Prostens ledelsesoppgaver og myndighet relatert til menighetsråd og kirkelig fellesråd berøres i liten grad i denne oppgaven.

Nye tjenesteordninger for proster og prester, fridagsavtale og beredskapsordning krever at prestene underkaster seg sterkere ledelse. Dette er en uvant situasjon for proster og prester. Overgangen til det nye har krevd endringsledelse og vært en stor omstilling. Under disse forhold ble min undersøkelse foretatt.

De store endringene har bakgrunn i flere utredninger og forskningsarbeider som har funnet sted siden 1968 vedrørende prostens tjeneste og rolle. Dertil har det – særlig det siste tiåret – vært drevet mye forsøksvirksomhet. Resultatene av dette har vært to tjenesteordninger med 11 års mellomrom og klargjøring av prostens myndighet og funksjon som leder.

Selv om dette er store omstillinger for både proster og prester, har det imidlertid ikke – så langt jeg vet – blitt publisert noen forskning på prostens rolle og tjeneste etter at de nye tjenesteordningene ble vedtatt og implementeringen av dem påbegynt. Denne masteroppgaven går dermed inn i denne ”nisjen” i forskningen, når den undersøker prostens rolle og tjeneste i denne overgangsfasen. Hvordan det i praksis fungerer i fire Hamar-prostier og hvilke tanker og ønsker som der kan finnes, blir det interessant å se mer på i kapittel 4.

For å finne ut av det, og på bakgrunn som redegjort for hittil i kapittel 2, ble følgende hovedspørsmål/-problemstilling formulert: **Hvilke kjennetegn og forventninger knytter proster og prester til prostetjenesten ved overgang til de nye tjenesteordningene?**

I tråd med det som er redegjort for i ovenstående bakgrunnskapitler, er dette en oppgave som søker å beskrive kjennetegnene på prostens tjeneste og lederrolle slik den fremstår utfra den informasjonen jeg fikk under intervjuene – holdt sammen med ledelsesteori. Dertil søker jeg med oppgaven å få frem ideer og forventninger til prosten som leder for prestedtjenesten.

### **2.6.1. Underspørsmål og begrunnelser for disse:**

Hovedspørsmålet presiseres gjennom utdypende underspørsmål for å oppnå mest mulig konkrete svar. Underspørsmålene konkretiseres videre gjennom intervju spørsmål knyttet til hvert av disse. Underspørsmål og intervju spørsmål er forbundet med forskjellige ledelsesteorier som det redegjøres for i kapittel 2.8.

Hovedspørsmålet etterlyser både kjennetegn og forventninger til prostetjenesten. Derfor ble det formulert underspørsmål relatert til disse aspektene. De to første underspørsmålene skulle bidra til å belyse kjennetegn ved prostetjenesten, og de relaterer seg til T. Strands (2001:26.27) kontekstmodell for ledelse som er gjengitt her i kapittel 2.8.2.

Det første underspørsmålet skulle lede til kartlegging av prestens symbolsk/sosiale lederrolle: Hva er lederen for organisasjonen - altså hva er presten for prostiets prester? Hva slags ledertype er prestene jeg skal undersøke og hvilken/hvilke lederroller har de?

Underspørsmål 1 fikk derfor formuleringen:

*1. Hva er presten som leder?*

Det andre underspørsmålet skulle lede til kartlegging av prestens atferdsrolle – resultatet av hans ledelse: Hva gjør lederen for organisasjonen – altså hva gjør presten for prostiets prester? Hvilke konkrete handlinger gjør disse fire prestene i sin lederrolle og ledergjerning?

Underspørsmål 2 fikk derfor formuleringen:

*2. Hvordan utfører presten sin ledelse?*

Disse to spørsmålene skulle få frem hvem prestene er som ledere, hva slags kompetanse de har, hvilke lederroller de går inn i og hva de faktisk gjør som ledere, sett både fra prestenes ståsted og fra prestenes ståsted.

De to neste underspørsmålene skulle bidra til å få frem forventningene til prostetjenesten og prestens ledelse. De skulle også bidra til å belyse verdiaspektet ved prestens ledelse – utover eller sammen med det som eventuelt måtte komme frem i den praktiske utførelsen av ledergjerningen. Dermed knyttes disse underspørsmålene til teori om verdibasert ledelse (jf. Aadland 2004), nærmere omtalt her i kapittel 2.8.2. Først og fremst gjaldt dette spørsmål 3 som skulle få frem hvilke verdier som lå til grunn for og påvirket ledelsen, bevisstheten om disse verdiene og om de ble kommunisert til prestene. Dertil skulle de ønskede verdier og ledelsesidealer hos både proster og prester frem i lyset. Underspørsmål 3 berører den idealiserende siden av kjennetegnsspektet ved hovedspørsmålet og leder dermed over til forventningsaspektet. Det fikk derfor formuleringen:

*3. Hva kjennetegner en god prost/leder?*

Det 4. underspørsmålet trakk forventningsaspektet ned på et mer praktisk plan. Her var hensikten å undersøke hva som fungerte når det gjaldt prestens ledelse av prostetjenesten.

Det skulle også bidra til å få frem ideer som måtte finnes rundt i prostiene til ledelse av prostetjenesten – et forsøk på å kartlegge om det finnes kreativitet til gode for videreutvikling av ledelse i prostienes kollegafellesskap. Underspørsmål 4 ble derfor formulert slik:

*4. Hvilke lederoppgaver og hvilke ledelsesfunksjoner kan prestene med fordel utføre på hvilke måter – hva fungerer og hvor ligger endringspotensialet?*

Underspørsmålene og de tilknyttede intervju spørsmålene skulle være til hjelp med å finne hvilke ledelsesmodeller og -teorier som faktisk brukes – mer eller mindre bevisst – og hvilke

ledelsesidealer som finnes blant proster og prester. Det dreier seg både om prestens egne ledelsesidealer og prestenes ønsker.

Intervjuspørsmålene vil bli presentert i kapittel 2.8.2.1 i tilknytning til de teorier de baseres på og skal bidra til å belyse bruken av. De intervjuspørsmål som ikke er spesifikt knyttet til en ledelsesteori, blir presentert i et eget underkapittel 2.8.2.2.

## **2.7: Litteratur og teoretiske perspektiver:**

### **2.7.1: Utvalg av teologisk litteratur – diskusjon av utvalget:**

Med denne oppgavens hovedfokus (jf. underkapittel 2.1), blir lite teologisk litteratur relevant å trekke inn. Det meste som finnes av teologisk basert ledelseslitteratur dreier seg om pastoral ledelse relatert til menighetsbygging, menighetsledelse på lokalplan (i soknet) og det å lede mennesker til tro på Kristus. Eksempler fra Norge finnes blant annet i Olav Skjeveslands bok *Morgendagens Menighet* (1998). Som eksempel fra utlandet kan nevnes Jackson W. Carrolls bok *As One With Authority* (1991). Denne litteraturen er også helt klart relevant i en prosts lederskap, men kommer noe på siden av hovedfokus her. Noen slike perspektiver ligger likevel i bakgrunnen for de av undersøkelsens spørsmål som er knyttet til prestens personalomsorg, ledelsesverdier og ledelsesidealer samt egen inspirasjon og inspirasjon av prestene. Dette er områder der presten som åndelig leder er inne i bildet, men der også perspektivene fra symbolledelse (jf. Strand 2001:179 ff) og verdibasert ledelse (jf. Aadland 2004:157) er med. Den mer pastoralteologiske ledelseslitteraturen av ovenfor nevnte type sees med dette ikke å være tilstrekkelig relevant å trekke inn i videre drøfting av teoretiske perspektiver i denne oppgaven.

Et unntak danner en bok som befinner seg i skjæringspunktet mellom symbolledelse og teologi, nemlig biskop emeritus Rosemarie Køhns bok *Håpstreet* (2002). Denne tas med i teorigrunnlaget, først og fremst fordi den er et eksempel på den symbolledelse hun utøvet blant annet overfor prester og proster i Hamar bispedømme.

Den teologiske litteratur som er mest relevant for denne oppgavens fokus, begrenser seg til det hovedgrunnlaget for preste- og prostetjenesten som vi finner i Det nye testamentet, vår kirkes bekjennelsesskrifter (jf. Brunvoll, 1976) og ordinasjons- og innsettelsesliturgiene i *Gudstjenestebok for Den norske kirke* (1996 del II:162ff. 214-215).

### 2.7.2: Utvalg av ledelsesteoretisk litteratur – diskusjon av utvalget:

Fra ledelsesfaget er det mulig å trekke inn ganske mye relevant litteratur. Her blir utfordringen heller å begrense utvalget til det som faktisk danner grunnlaget for spørsmålsstillinger og vurderinger i denne oppgaven.

Den viktigste enkeltboka i denne oppgavens teoretiske grunnlagsmateriale har vært Torodd Strands ”Ledelse, organisasjon og kultur” (2001). Begrunnelsen er at den omtaler de fleste ledelsesmodellene og lederrollene som etter mitt skjønn er relevante for prosters lederskap.

Ved siden av denne har det vært nødvendig å trekke inn Erik O. Eriksens omtale av kommunikativ ledelse (1999). Ved lesning av denne boka kjente jeg igjen elementer fra en ledelsesform som jeg hadde erfart ble brukt av proster. Derfor lot jeg dette aspektet ved ledelse også få sin plass i denne oppgavens teoridrøfting og undersøkelsesdel for å se om prostene i min undersøkelse brukte denne ledelsesform.

I og med at prinsippal-agent-teori var trukket fram som beskrivelse av prosters lederfunksjon i tidligere forskningsarbeider på området (jf. Huse 1998, 2000:91 ff), ble også dette aspektet tatt med i det teoretiske grunnlaget og spørsmålene som skulle stilles til proster og prester. Begrunnelse: Det ville være interessant å se om dette fortsatt var en aktuell teori til belysning av prostens lederrolle og –funksjon.

I tillegg har det vært ønskelig å ha med tanker, ideer og aspekter knyttet til verdibasert ledelse og symbolledelse. Bøkene til E. Aadland og R. Køhn er nevnt i foregående underkapittel. Dertil kommer utdypinger og omtale av disse former for ledelse hos både T. Strand (2001) og i boken ”Ledelse på godt og vondt” redigert av A. Skogstad og S. Einarsen (2002). Begrunnelse: Kirken ønsker å fremstå som formidler av verdiene vi finner i Guds ord. Det aktualiserer spørsmålet om verdibevissthet i ledelsen av prestene, og hvilke verdier den er forankret i (jf. forrige underkapittel) - også sett i sosiologiske og ledelsesteoretiske perspektiver. Symboler brukes aktivt i mye av kirkens utadrettede virksomhet. Det aktualiserer å se om symbolledelse i ledelsesteoretisk forstand brukes i ledelsen av prestene.

Innføringen av de nye tjenesteordningene har medført endringer av både organisasjonsmessig og – særlig – ledelsesmessig karakter. Dessuten fikk prostene viktige oppgaver knyttet til endringsledelse ved denne reformen. Det nødvendiggjorde å trekke inn litteratur som omhandler denne delen av ledelsesfaget for å kunne analysere prostenes endringsledelse. Her falt valget på L. G. Bolman og T. E. Deals bok ”Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse” (2004) og B. W. Hennestad, Ø. Revang og F. H. Strønens bok ”Endringsledelse og ledelsesendring” (2006).

Denne oppgavens hovedspørsmål omhandler kjennetegn ved og forventninger til prostetjenesten. Prostetjenesten innebærer en lederrolle. Derfor tas det med litteratur som omhandler rolleteori. Harald Askeland har i flere bøker og artikler samt i forelesninger på dette mastergradsstudium omtalt sine rolleteorier basert på I. Adizes tilnærming til fenomenet lederroller (Askeland 1998:47 ff. Askeland i Hougsnes m. fl. 2003:62. ff.) Sammen med ovennevnte bok av T. Strand danner H. Askelands behandling av lederroller grunnlaget for både teoretiske overveielser om dette tema og de av min spørreundersøkelses spørsmål som relaterer seg til lederrolletenkning.

Det som omhandler tidligere forskning rundt prosterolle/prostetjeneste og prosten som leder ble presentert særskilt i underkapittel 2.5. Momenter fra disse forskningsarbeidene blir berørt i nedenstående drøfting av teoretiske perspektiver (kapittel 2.8.2).

Da mitt utvalg av proster dessverre ikke omfattet noen kvinne i prostefunksjon (jf. kapittel 3), fant jeg det ikke sakssvarende å trekke inn litteratur som spesifikt omhandler kjønnsperspektivet på ledelse.

Av formelle rammebetingelser som lover, rundskriv og regelverk blir innholdet gjengitt der det er nødvendig, og ellers blir de bare referert til.

Litteratur som i denne oppgaven er anvendt for å finne vei i metodespørsmål, nevnes eller drøftes ikke i dette kapitlet om teori og litteratur for ikke å virke forstyrrende på tematikken her.

## **2.8: Teoretiske perspektiver – drøfting – bakgrunn og begrunnelse for intervju spørsmål:**

### **2.8.1: Teoretiske perspektiver knyttet til teologi:**

Prosteembetet/prostetjenesten har intet særskilt teologisk grunnlag, slik som preste- og bispeembetet. Det er ingen egen liturgi for ordinasjon eller vigsling til tjenesten som prost. I de få tilfellene der teologer uten tidligere ordinasjon til preste- og prostetjeneste blir utnevnt til prost, blir de ordinert etter samme liturgi som for presteordinasjon (Gudstjenestebok 1996 del II:162 ff). Når en prost skal innsettes i sitt embete, skjer dette etter samme liturgi som for innsettelse av prest (Gudstjenestebok 1996, del II:214.215). Prostefunksjonen hviler på samme teologiske grunnlag som preste- og prostetjenesten. Særlig er følgende tekster og det de omtaler regnet som det mest sentrale grunnlag: Dåps- og misjonsbefalingen (Mat. 28, 18-20), utgytelsen av Den Hellige Ånd (Joh. 20, 19-23), forsoningstjenesten (2. Kor. 5, 17-20) og eldste- og hyrdefunksjonen (1. Pet. 5, 1-4).

Derfor leses akkurat disse tekstene ved en hver presteordinasjon i Den norske kirke (jf. Gudstjenestebok 1996, del II:167.168). Det er altså tjenesten – i Den Hellige Ånds veiledning og kraft - med forkynning av Guds ord, ledelse og bygging av menighet og forvaltning av nådemidlene (dåp og nattverd) som er konstituerende for prestedtjenesten. Dette gjenspeiles i et av vår kirkes (og andre lutherske kirkers) bekjennelsesskrifter, nemlig Den augsburgske bekjennelse (Confessio Augustana, forkortet CA). Særlig er artiklene V og XIV sentrale, da de handler om at det er innstiftet en tjeneste kalt det kirkelige embete (art. V) og at ingen bør lære offentlig eller forvalte sakramentene uten å være rettelig kalt (art XIV).

For at vi skal komme til denne tro, er det innstiftet en tjeneste med å lære evangeliet og meddele sakramentene. For ved Ordet og sakramentene som midler blir Den hellige Ånd gitt, han som virker troen, hvor og når Gud vil, i dem som hører evangeliet, nemlig at Gud, ikke for våre fortjenesters skyld, men for Kristi skyld, rettferdiggjør dem som tror at de blir tatt til nåde for Kristi skyld. (Fra CA art. V.) (Brunvoll 1976:47.)

Bispeembetet hviler også på presteembetet og dets ovenfor angitte grunnlag. I tillegg har bispeembetet sitt eget teologiske grunnlag i tilsynsambetet som etter hvert ble opprettet i de første kristne menighetene (jf. blant annet Tit. 1, 7-9). Det er også en egen liturgi for vigsling til tjenesten som biskop (Gudstjenestebok 1996, del II,: 201 ff).

Ut fra denne teologisk-teoretiske bakgrunn kan det slutes at en prost kort og godt er en prest med lederfunksjoner, og at prostetjenesten ikke er en selvstendig tilsynsmannsfunksjon i vår kirke, selv om det heter i Tjenesteordning for proster § 1 at prosten skal bistå biskopen i dennes embetsutøvelse (jf. Rundskriv V-14B/2004). Prostefunksjonen blir med dette en rent praktisk ordning for å ivareta ledelses- og arbeidsgiveransvar overfor prestene og ellers en rekke koordinerings- og representasjonsfunksjoner i et prosti. De store bispedømmene vi har i Den norske kirke, der enten folketall eller geografiske avstander eller begge deler er store, nødvendiggjør et nivå mellom biskop og sokneprest. Uten dette ville både personalledelse, administrasjon og en rekke andre praktiske oppgaver bli mangelfullt ivaretatt, slik vi så tendenser til med en svakere prostefunksjon. Dertil ville avstanden til biskopen bli for stor, når prestene trengte teologisk og åndelig veiledning, jevnlig inspirasjon og faglig fellesskap i sin tjeneste. Selv om prostetjenesten først og fremst er en ordning av praktisk karakter og med praktisk begrunnelse, er prosten like fullt en åndelig og pastoral leder i sitt prosti - og må være seg dette bevisst. Prostens lederoppgave på dette feltet har sin grunn i at han/hun er prest – en slags ”sjefsprest”. Dette er likeledes nedfelt i Tjenesteordning for proster § 3. Dette går særlig på prostens funksjon som faglig leder og rådgiver overfor prestene i tillegg til å være deres personellmessige og administrative leder. Det går imidlertid også på prostens oppgave med å være rådgiver, inspirator og åndelig leder for de kirkelige rådene og deres ansatte. Noen av



spørsmålene i min undersøkelse tar også for seg den teologiske siden ved prosten som leder av prestedtjenesten, særlig de som handler om personalomsorg og inspirasjon av medarbeidere. Det vises til spørsmålene 6 og 9 presentert sammen med de sosiologiske ledelsesteorier de hører inn under i underkapittel 2.8.2.1 og til spørsmål 5 og 7 presentert med egen begrunnelse og definisjon i underkapittel 2.8.2.2.

### 2.8.2: Teoretiske perspektiver knyttet til sosiologi – ledelsesfaget:

Prost er en lederstilling med personalansvar. Dette faktum fremgår av Tjenesteordning for proster §§ 1, 3, 4 og 5 (jf. Rundskriv V-14B/2004). Spørsmålene blir da: Hva slags leder skal prosten være? Hva sier teorien at prosten bør gjøre? Det er flere teorier og modeller for ledelse å velge mellom, og mye er forsøkt med ulikt resultat. Ledelsesforskerne virker stort sett å være enige om at det ikke finnes noe allmenngyldig fasitsvar på hva slags ledelse som fungerer best for alle og i alle sammenhenger (jf. Strand 2001:18 ff). Et annet, ganske allment akseptert faktum er at ledelse alltid skjer i en kontekst som er preget av virksomhetens kultur, formål, særpreg og eventuelle verdier og normer, samt de personer som skal ledes og samfunnet rundt (jf. Strand 2001:26 ff. Hennestad m.fl. 2006:75 ff. Bolman og Deal 2004:368 ff).

Tabell 1 illustrerer konteksten en prosts ledergjerning utøves i:

Utdanning/erfaring -----	Symbolisk/sosial rolle, tolkning av framtoning og årsak.
Situasjon -----	Hva er lederen for organisasjonen – altså hva er prosten som leder? Hva slags leder er prosten?
Personlige egenskaper-----	
Den enkeltes affinitet til bestemte ledelsesformer----	
Nasjonal kultur-----	Atferdsrolle, resultat.
Kirkens ”bedriftskultur”---	Hva gjør lederen for organisasjonen – altså hvordan utfører prosten sin ledelse.
Fagkultur i presteskabet----	
Stilling/funksjon/oppgaver-	
Situasjon-----	

(Omarbeidet etter en tabell/modell av Strand 2001:27.)

Fordi ledelse alltid skjer i en kontekst, vil ledelse alltid til en viss grad være situasjonsbestemt (jf. Bolman og Deal 2004:372.373). Dog ville det være å foregripe alle konklusjoner allerede her innledningsvis å anbefale prostene bruk av hele P. Hersey og K. Blanchard sin ledelsesmodell som har fått betegnelsen ”Situasjonsbestemt ledelse”, slik denne er omtalt av

Stig Berge Matthiesen (Skogstad og Einarsen 2002:289 ff). Noen elementer og premisser fra situasjonsbestemt ledelse bør likevel tas med, og jeg siterer S. B. Matthiesen:

Den sentrale premiss i situasjonsbestemt ledelsesteori (SLT) er at ulike situasjoner krever ulike typer ledelse. Ut fra dette perspektivet kreves det av en effektiv leder at han eller hun kontinuerlig tilpasser og justerer sin lederstil. (Skogstad og Einarsen 2002:289.)

Dette er jo ganske enkelt god logikk og sunn fornuft. Jeg tar med nok et sitat fra Matthiesen, et utsagn som burde være en selvfølgelig innsikt for enhver leder:

Ut fra et "common sense"-perspektiv synes det rimelig at en leder som kan betjene seg av et vidt spekter av virkemidler i sin lederfunksjon, vil fungere bedre enn en enssporet leder som bare kan lede på én måte, og som bruker de samme virkemidlene hele tiden.

(Skogstad og Einarsen 2002:305).

Med bakgrunn i det som ovenfor er nevnt om en rekke faktorer som virker inn på ledelse – også av prestetjenesten – og på prestens lederrolle, må det gå an å bruke H. Askeland (1998:40) sin uttryksmåte "en situasjonsorientert tilnærming til forståelse av ledelse". En slik forståelse ligger under i min undersøkelse og analyse av fire prosters ledergjerning.

Ser man på presten ut fra lederrolletenkning, er det mest kjente utgangspunkt de fire lederrolletypene som I. Adizes stilte opp: Produsent, administrator, integrator, entreprenør (Adizes gjengitt av Strand 2001:21.230 ff. Askeland 1998:50). Spørsmålet blir da: Hvilken eller hvilke av disse lederrolletypene bør kjennetegne presten – hvilken eller hvilke lederroller bør presten gå inn i?

Skal presten først og fremst tenke på hva som er prostiets "produksjon" av gudstjenester og kirkelige handlinger, diakoni, tros- og konfirmantopplæring og annet arbeid utført av prestene (og andre ansatte, råd og frivillige)? Skal han sette mål og utvikle strategier for å nå målene – f. eks. strategier for å få flere til å komme på gudstjenester?

Eller skal presten helst være administratoren som skaper og vedlikeholder formelle strukturer i prostiet og den som arbeider for tilpasning mellom struktur og oppgaver?

Eller skal presten mest drive med integrering av de ulike deler og arbeidslag i prostiet og utvikling av relasjoner?

Eller skal presten prioritere arbeidet med å utvikle, endre, forbedre og tilpasse arbeidsformer og tiltak av forskjellig slag i prostiet – overvåke omgivelsene for å lete etter trusler og muligheter for nyutvikling samt forhandle med relevante aktører i omgivelsene for å få til noe nytt og bedre. (Jf. Askeland 1998:50.51.)

Tabell 2 er en tabell over de ovennevnte lederroller:

Organisasjonens ”tilstand”	Fokus: Intern	Fokus: Ekstern
Endring	INTEGRATOR – integrasjon og utvikling av relasjoner.	ENTREPRENØR – utvikling/tilpasning til omgivelsene
Stabilitet	ADMINISTRATOR – skape og vedlikeholde struktur.	PRODUSENT – produksjon og fokus mot oppnåelse av mål.

(Etter Askeland 1998:50)

Skal en prost både oppfylle alle forpliktelsene i tjenesteordningen og være en god leder for prestene i sitt prosti, må vedkommende gå inn i flere av disse lederrollene. Hvilken eller hvilke som blir prioritert, vil variere fra prost til prost. Her vil både personlighet, interesser og utdanning hos prosten samt behov hos prestene og i prostiet spille inn. Dessuten har det betydning om prostiet er inne i en omstillingsfase, f. eks. på grunn av nye tjenesteordninger. Alle disse rollene er høyst relevante for en prost å gå inn i, og jeg undersøker hva ”mine ” proster i praksis vektle.

Spørsmålene i min intervjuundersøkelse har som bakgrunn noen ledelsesteorier og -modeller samt lederroller som tidligere forskning og egen erfaring hadde vist ble brukt i kirken og presteskapet. Dertil valgte jeg noen teorier, modeller og roller som jeg vurderte som adekvate utfra hva slags arbeidstakergruppe prester ifølge teorien er.

### **2.8.2.1: Ledelsesteorier, ledelsesmodeller og lederroller som danner bakgrunn for mine spørsmål til proster og prester:**

Her gjengis de ledelsesteorier som lå til grunn for de fleste av mine intervju spørsmål. Knyttet til disse gjengis intervju spørsmål nummerert i den rekkefølge de blir behandlet i kapittel 4. Noen av dem har tilknyttede påstander og presiserende spørsmålsbegrunnelser og ble presentert med disse overfor prostene. De samme påstander og spørsmålsbegrunnelser ble presentert overfor de 16 intervjuede prestene. Tilsvarende spørsmål formulert ut fra et preste-ståsted ble stilt disse prestene, for å holde deres oppfatninger opp mot prostens selvforståelse av hva han var og hadde til hensikt å være som leder. Der dette ikke er gjort slik, er det særskilt angitt. Hvilke underspørsmål de enkelte intervju spørsmål hører til er nevnt og refererer til underspørsmålene som er angitt i underkapittel 2.6.1. For fullstendig ordlyd også på spørsmål stilt til prestene og de enkelte spørsmåls presiserende begrunnelser, henvises til intervjuguiden i vedlegget.

Spørsmål 4 a) er knyttet til den generelle gjennomgangen av ledelsesteoretiske perspektiver og lederroller i underkapittel 2.8.2 ovenfor. Det skulle kartlegge om prostene bevisst eller i praksis bruker ledelsesteori i sin ledergjerning og eventuelt hvilke teorier de støtter seg på – eller om deres ledelse hadde andre særtrekk de kunne formulere fritt.

Spørsmålet lyder slik:

*Hvordan vil du beskrive hvilken form for ledelse du bruker i ditt arbeid som prost?*

Spørsmål 4 b) - g) utvider og presiserer dette spørsmålet ved å gå inn og spørre om bruken av de konkrete ledelsesteoriene/-modellene og lederrollene som er nevnt nedenfor.

Spørsmål 4 a) – g) hører inn under underspørsmål 1.

Spørsmål 14 har også tilknytning til anvendelse av ledelsesteori generelt og presenteres her: *Hva kan du som prost gjøre for å utvikle eller videreutvikle god ledelse i ditt prosti?*

Begrunnelse: Få frem ideer, eksempler og erfaringer fra dem som står midt i arbeidet for å se om det kan finnes noe som kan være til nytte og inspirasjon for andre proster.

Spørsmål 14 hører til underspørsmål 4. Intet tilsvarende spørsmål stilt til prestene.

*Ledelse av ekspertorganisasjon:* Den første teori som ble trukket inn, handlet om ledelse av ekspertorganisasjoner eller profesjonsorganisasjoner (jf. Strand 2001:249 ff). Det skjedde fordi jeg vurderte at beskrivelsene av en ekspertorganisasjon/profesjon passet godt på presteskaper – også i prostisammenheng. T. Strand (2001:250) stiller opp nedenstående liste med kjennetegn for yrkesutøvere som tilhører profesjoner. Jeg har stilt denne opp som tabell 3 med kommentarer for hvert punkt om det passer helt eller delvis for prester i Den norske kirke:

Tabell 3:

Langvarig og spesifikk utdanning fra universitet eller høyskole.	Passer godt på prester.
Praktiske yrkesferdigheter tilegnet fra erfarne kolleger.	Passer ganske godt på prester.
Medlemskap i yrkesorganisasjon/fagforening som monopoliserer adgang til yrket og som overvåker yrkesutøvelsen gjennom faglige og etiske regler.	Passer ikke så godt nå som prestene har to fagforeninger – Presteforeningen og TeoLOGene.
Har oppgaver og klienter som bare den profesjonelle yrkesutøveren kan ivareta.	Passer ganske godt, selv om lekfolk juridisk sett, med dispensasjon fra biskopen, kan vikariere som alt unntatt vigslere ved kirkelig ekteskapsinngåelse.
Lojalitet mot arbeidet og profesjonen, forpliktet på etiske normer.	Passer godt.
Kollegiale og etiske standarder for profesjonen.	Passer ganske godt.
Offentlig godkjenning, beskyttet tittel, forpliktelser overfor det offentlige.	Passer godt.

Dertil kommer kjennetegn som at ekspertorganisasjoner er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi, at de behandler komplekse problemer og at medlemmene har stor autonomi i sin yrkesutøvelse. Lederen er helst en ”primus inter pares”. Prosten er jo også prest, så det passer. Faglig veiledning er gjerne akseptert, men administrativ ledelse oppleves fremmed og lite ønskelig. Det reageres ofte negativt på mas om økonomistyring og detaljstyring av arbeidsfordeling eller arbeidstid og arbeidsplaner. Ikke minst har prester tradisjon for å regne sitt arbeid som oppgavestyrte. Lederrollen i en ekspertorganisasjon blir av T. Strand (2001:249) foreslått til først og fremst ”produsent”. En prost kan i denne sammenhengen også med fordel være litt integrator som motiverer prestene, utvikler relasjoner og samarbeid. Dertil bør prosten – selv i et profesjonsperspektiv – ikke helt glemme rollen som entreprenør på utkikk etter muligheter for nyutvikling (jf. Askeland 1998:50.51).

På bakgrunn av denne teorien ble følgende påstand og spørsmål formulert:

Spørsmål 4 b): Et presteskap har lang utdanning og høy spesialisering, sterk faglig identitet, tradisjon for stor selvstendighet i utførelsen av arbeidet, faglige vurderinger og prioriteringer. Ledelse som går ut på mer enn å legge til rette for at tjenestene kan bli utført og gi faglige råd, er sjelden velsett. *I hvilken grad mener du at din ledergjerning stemmer overens med dette, og – hvis du mener dette stemmer med virkeligheten hos deg – hvordan forholder du deg som leder overfor prestene?*

*Ledelse i byråkratier*: Det har nærmest vært en etablert sannhet å regne kirken som et byråkrati på linje med resten av statsapparatet (jf. Gullaksen 2000). Langt på vei er det korrekt, fordi den har et embetshierarki som går nedover fra Kongen/departementet til biskopene, prostene, sokneprestene og kapellanene. Likeledes har det vært mye regelstyring gjennom stramme regler og liturgier i gudstjenestebøkene (med juridisk status som forskrifter til Grunnloven). Det har vært ganske detaljerte regler for presters rettigheter hos og plikter overfor Kirkedepartementet og, etter hvert, bispedømmerådene. Det har vært – og er - ganske detaljerte tjenesteordninger. T. Strand (2001:243) sin kjennetegnsliste er kommentert som ovenfor og gjengis i tabell 4:

Tabell 4:

Et tydelig autoritetshierarki med mange ledd.	Bortsett fra de mange ledd passer dette.
Spesialisering av arbeidsoppgaver.	Passer ganske godt.
Skriftlighet og formaliserte arbeidsmåter.	Passer godt på presteskapets administrative plikter – kirkebøker, saksbehandling, arkiver og rapportering.)
Ofte livslange karrierer innen systemet.	Passer veldig godt for de fleste.

Lederrollen i et byråkrati blir først og fremst administratoren.

På bakgrunn av dette ble denne ledelsesteorien og –modellen trukket inn i spørsmål 4 c. Påstand og tilknyttet spørsmål lød slik: Presteskapet har tradisjonelt vært underlagt regelstyring og et statlig byråkrati og utgjort et hierarki.

*Hvor viktig er lover, forskrifter, regler og instruksjoner for deg i din ledergjerning, og i hvilken grad prioriterer du arbeid og ledergjerning i forhold til slikt?*

*Hvordan forholder du deg til det som kommer fra overordnet myndighet til deg, f. eks. din tjenesteordning/stillingsinstruks og andre pålegg?*

*Hvordan gjør du det med slikt som kommer fra deg til prestene, f. eks. om du er opptatt av tjenesteordninger og stillingsinstruksjoner for prestene og av deres formelle embetsførelse?*

*Prinsipal-agent-teori:* Det er først og fremst M. Huse (1998:41 ff) som har brukt denne teorien for å beskrive prestens lederfunksjon. En prinsipal er en som får andre – kalt agenter - til å gjøre noe for seg eller på vegne av seg. Modellen har også vært brukt til å beskrive forholdet mellom styre og ledelse i aksjeselskaper. Den forutsetter at prinsipalen har tillit til agenten eller systemer for å kontrollere agenten (jf. Bolman og Deal 2004:72.73). Poenget i denne oppgaven er om presten er en selvstendig leder eller en agent som leder på vegne av biskop og departement. Forhåpentligvis er han en som leder på vegne av Gud, slik alle prester bør. Det kan også tenkes at presten blir styrt av flere prinsipaler, både ovenfra sine overordnede men også nedenfra sine underordnede prester som ønsker et talerør oppover i systemet (jf. Huse 1998:42). Skal man putte lederrollen her inn i Adizes/Strand/Askeland-skjemaet, må den bli mest administrator med sideblikk til integrator og produsent.

Spørsmål 4d har sitt grunnlag i prinsipal-agent-teori, og følgende påstand og spørsmålsordlyd ble formulert:

Prosten har vært sett på som en agent som leder på vegne av andre – såkalte prinsipaler - f. eks. biskop og departement. *I hvilken grad og på hvilken måte mener du at du eventuelt leder på vegne av andre, og hvordan gir dette deg frihet og binding i utøvelsen av din ledergjerning?*

*Målstyring:* Dette styringskonseptet og ledelsesprinsippet er innført i størstedelen av både næringsliv og offentlig forvaltning i Norge (jf. Statskonsult 1988, referert av Strand 2001:437) Staten har innført det også for Den norske kirke. Det omfatter først og fremst økonomien gjennom tildelingsbrevene knyttet til statsbudsjettet, men det omfatter også virksomheten generelt. Råds-strukturen i kirken er influert av det. Bispedømmerådene og

biskopene må forholde seg til det. Målstyring er ikke minst et opplegg for å skape orden og oversikt over økonomi og virksomhetsplaner – et system for hva og hvor vi vil, og hvordan vi vil komme dit. Ledelse blir ”å oppnå mål i samvirke med andre”.(Strand 2001:434.) I et målstyringskonsept skal det settes mål og lages planer og prioriteringer. Det skal tenkes strategi og oppfølging av vedtatte planer og mål. Lederrollen i dette blir først og fremst produsenten (jf. Strand 2001:429 ff.) med sideblikk til integrator- og entreprenørrollene. Mitt spørsmål 4 e) skulle kartlegge om det foregikk målstyrt ledelse av prestetjenesten i de prostiene jeg undersøkte.

Påstand og spørsmål presentert for prostene lød slik: Da målstyring ble innført som et styringskonsept i staten, ble dette prinsippet også ”pådyttet” kirken.

*Setter eller har du satt mål for prostiet, og i så fall hvilke? Har du eventuelt fått ”pådyttet” eller satt noen mål for prostiet fra biskopen – og i så fall hvilke?*

*Symbolledelse:* Ord er det viktigste verktøy i modellen symbolledelse (jf. Strand 2001:179 ff.) Dermed skulle det ligge veldig godt til rette for en prest å bruke denne ledelsesformen overfor andre prester. R. Køhn gjorde det som vår biskop i Hamar og skrev til og med en bok med blant annet dette formål (Køhn 2002). Den ble gitt som gave til alle prestene. Vi bruker jo denne formen for ledelse i aller høyeste grad overfor menighetene i vår forkynnelse og sakramentsforvaltning. Særlig er metaforene et viktig språklig virkemiddel i symbolledelsessammenheng (jf. Strand 2001:180). Lederrollen i symbolledelse blir vesentlig integratoren.

Spørsmål 4 f) ble utformet for å se om prostene ”mine” brukte denne formen for ledelse av prestene. Påstand og spørsmål presentert for prostene lød slik:

En hver prest utøver ledelse med bruk av symboler overfor menighetene gjennom sin liturgiske funksjon og sin forkynnelse, gjennom bruk av ord, fortolkninger, riter og ritualer. *Viderefører du dette i ledelsen av presteskabet (jf. f. eks. biskop Køhns bruk av ”håp” og ”det å skape en himmel over folks liv)?*

*Kommunikativ ledelse:* Dette er en ledelsesteori og –modell som i stor grad gir medarbeiderne medinnflytelse. Den er prøvd med hell i andre høyt utdannede arbeidstakergrupper, blant annet på sykehus (jf. Eriksen 1999.133 ff.). Den egner seg for ledelse av team, og en av hensiktene med de nye tjenesteordningene for proster og prester har jo vært å styrke samarbeidet mellom prestene i prostiet – gjerne gjøre dem til et team. Kommunikativ ledelse baserer seg på en mest mulig fri og likeverdig diskusjon i teamet, der overordnede og

underordnede må konkurrere om å ha de beste argumentene. Dette både øker rasjonaliteten i vedtakene og følelsen av forpliktelse overfor disse (jf. Eriksen 1999:155). Lederens oppgave blir å sette saker på dagsorden, styre en fri og likeverdig diskusjon og se til at det trekkes en konklusjon. Lederen motiverer til innsats og mobiliserer oppslutning gjennom argumentasjon og språklige virkemidler. Det er Habermas' diskursteori som ligger til grunn for denne ledelsesteorien (jf. Eriksen 1999:29.30). Lederrollen i denne modellen blir nok mest integratoren med sideblikk til produsentens strategitenkning. Selv hadde jeg opplevd elementer av slik ledelse brukt både i Salten og Vinger og Odal prostier. Derfor lot jeg spørsmål 4 g handle om denne form for ledelse. Spørsmålet ble innledet med en påstand inneholdende momenter fra teoriredegjørelsen ovenfor og finnes med fullstendig ordlyd i intervjuguiden i vedlegget. Selve spørsmålet lød slik:

*På hvilken måte praktiseres kommunikativ ledelse i ditt prosti/ prestekollegium?*

Spørsmål 15 relaterer seg også til denne ledelsesteorien og har følgende ordlyd:

*Har prost og prester sammen diskutert hvordan dere vil at ledelse skal utøves i deres prosti, og hva dere kan gjøre sammen for å finne eller videreutvikle gode former for ledelse der, og hva har dere i så fall kommet fram til?*

Spørsmål 15 hører til underspørsmål 4.

*Endringsledelse:* Denne siden av ledelsesfaget ble aktuell, fordi alle prostiene jeg undersøkte sto midt oppe i implementeringen av de nye tjenesteordningene. Prostene hadde fått utfordringen fra bispedømmerådet å lede denne omstillingen i sine prostier. Det skulle lages mønstre for samarbeid og arbeidsfordeling innen prostiet – noe som krevde lokale tilpasninger alt etter som det var by, land, store avstander og mange eller få en-prests prestegjeld. Prestene skulle overtales til å skrive under på nye arbeidsavtaler som gav prostiet som tjenestedistrikt og ikke prestegjeldet. Det er kjent – også innenfor endringsledelse - at høyt utdannede profesjonsfolk ikke er lette å kommandere og ikke mer innstilt på endring enn andre (jf. Hennestad m.fl. 2006:54 ff.). Det viktigste med endringsledelse er ”implementering av nye ideer slik at de blir virksomme i hverdagsvirkeligheten.” ”Endringsledelse er å realisere intensjoner for fremtiden”(Hennestad m. fl. 2006:128.129). Det er alltid noen som vil vinne og noen som vil tape på en endring. Noen prester liker ikke å miste litt av styringen over sin arbeidssituasjon eller kanskje få litt mer å gjøre. Noen prester får litt mindre å gjøre, og prosten får mer makt. Det er krevende å være leder for endringer.

Ledere som skal drive endringsarbeid er helt avhengige av å være fleksible, modellsterke aktører og i stand til å anvende ulike fortolkninger for å drive endringsarbeidet fremover.



Det å kunne skifte perspektiv (mellom forskjellige fortolkningsrammer for organisasjonen - mellom human-resource-rammen, den strukturelle rammen, den politiske og den symbolske/kulturelle fortolkningsrammen (mitt innskudd)-) gjør det lettere å overkomme fallgruver og motstandstendenser samt at det bidrar til å kunne anvende endringsdrivende faktorer på en effektiv måte. Tvisyn skaper reflektert gangsyn.

(Hennestad m. fl. 2006:66.67.)

Dette betyr at lederen i større eller mindre grad kan og bør nyttiggjøre seg alle de tidligere nevnte ledelsesteoriene og lederrollene for å skape forståelse for endringer og få de gjennomført.

Hennestad m. fl. (2006:67) stiller opp en tabell med eksempler på forståelse av motstand mot endring innen ulike rammer. Denne gjengis nedenfor med mine forklarende tillegg i parentes:

Tabell 5:

Fortolkningsramme for organisasjonen:	Motargument mot endring:
Rasjonell:	Forstår ikke (endringen). Forstår ikke at det er riktig (å endre/endre på denne måten)
Human resource:	(Endringen) motiverer ikke.
Politisk:	(Endringen) ikke i min gruppes interesse.
Kulturell:	Ser ikke det (endringsopplegget, -behovet) på den måten, og ser ikke at en ikke ser det på den måten.

Hva prostene hadde gjort for å få til de endringer som skulle gjennomføres og om noe av det stod i forhold til teori om endringsledelse, var det jeg skulle undersøke gjennom spørsmål 8, 12 og 13.

Disse spørsmålene ble formulert og presentert for prostene vedhengt en konkretiserende begrunnelse for hvert spørsmål og presenteres her:

Spørsmål 8: *Den nye tjenesteordningen for proster er satt ut i livet, men får ikke full effekt før den nye tjenesteordningen for menighetsprester også er implementert. Dette arbeidet er nå i gang. Det betyr at du står i lederoppgaver relatert til endring. Hva ser du som dine oppgaver og din funksjon i denne endringsprosessen?*

Begrunnelse: Få frem hva prosten konkret har gjort og gjør i endringsprosessen. Få frem hvilke erfaringer som er gjort så langt i denne endringen. Hører til underspørsmål 2.

Spørsmål 12: *Har du som prost (eventuelt som prest) vært med på forsøk med sterkere ledelse og samordning av prestedtjenesten før de nye tjenesteordningene ble vedtatt, og hvordan opplevde du i så fall dette forsøket? Kan du si litt om dine eventuelle erfaringer?*

Begrunnelse: Få frem gode og dårlige erfaringer fra det ene prostiet og de to prostene som hadde vært med på forsøk med ny organisering av prestatjenesten.

Hører til underspørsmål 4.

Spørsmål 13: *Hvilke fordeler og ulemper ser du med de nye tjenesteordningene?*

Begrunnelse: Viktig å få frem forventinger, frykt og de første erfaringer med nyordningen.

Hører til underspørsmål 4.

*Verdibasert ledelse:* Dette ledelsesteoretiske perspektivet overlapper i denne oppgaven delvis det teologiske perspektivet i noen av spørsmålene. Kirken er jo en organisasjon som – ved siden av å bringe mennesker det glade budskap om tilgivelse, frelse og håp – nærmest lever av å formidle verdier. Da skulle det vel ligge nær å anta at den var opptatt av og bevisst på de verdiene som dens egen personalledelse skulle styres av. E. Aadland (2004) gir følgende definisjon på hva det dreier seg om:

Verdibasert leing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskede verdiar, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykker førmedvitne eller ikkje-ønskede verdiar (Aadland 2004:157).

Å ville vite om det var slik bevissthet og hvilke verdier som eventuelt stod sentralt, ligger bak spørsmålene 6, 9, 10 og 11. Disse spørsmålene ble også formulert og presentert med en tilknyttet konkretiserende begrunnelse (fullstendig ordlyd i intervjuguiden) og lyder som følger:

Spørsmål 6: *Hvordan praktiserer du personalomsorg?*

Begrunnelse: Undersøke hvordan prostene ivaretar både menneskelige og åndelige behov hos sine prester. Dette spørsmålet har også tilknytning til det teologiske teoriaspekt, og det vises til underkapittel 2.8.1. Hører til underspørsmål 2.

Spørsmål 9a): *Kan du si noe om hvilke verdier du legger til grunn i din ledergjerning?*

Begrunnelse: En prost er både en personalleder og en kirkelig og kristen leder og dermed noe mer og noe annet enn andre ledere/mellomledere i offentlig forvaltning. Dette bør forutsette sterkt fokus på verdibevissthet med bakgrunn i så vel kristne som mellommenneskelige verdier, dessuten bevissthet om et åndelig pastoralt lederansvar. Stikkord: Nestekjærlighet/ omsorgsfullhet, formaning – tilgivelse, evner/nådegaver, teologisk lederskap, forbilledlighet. (Jf. underkapittel 2.8.1.) Avledet av dette ble stilt følgende spørsmål:

*9b) Hva ønsker du å være som leder for prestene og hvilke ledelsesidealer har du?*

Her ble *prestene* som oppfølgingsspørsmål spurt om de i prostiets presteskap hadde blitt enige om noen verdier som skulle prege prestedtjenesten, hvordan de var kommet fram til disse og hvordan de verdiene trådte fram i praksis.

Spørsmål 10: *Hva lar du deg inspirere av som prost og leder, og hvordan influerer dette på hvordan du utfører din tjeneste?*

Begrunnelse: Kartlegging av hvilke kilder som påvirker eller inspirerer prostene – gjerne med konkrete eksempler. Stikkord: Ledelsesteori og – eksperter, lederrollemodeller, medarbeidere, overordnede, Guds ord.

Spørsmålene 9 a) og b) samt 10 hører til underspørsmål 3.

Spørsmål 11a): *Tror du at din ledelse oppleves som rettferdig av prestene?*

Begrunnelse: Kartlegging av hvordan tjenestefordelingsspørsmål blir håndtert og vektlagt, hvordan studiepermisjoner fordeles, hvordan unngå at noen føler seg forfordelt eller glemt. Som oppfølging av dette ble stilt følgende spørsmål:

*11 b) Har du som mål at din ledelse skal oppleves rettferdig av prestene, legger du vinn på det og hva gjør du for å få til dette?*

*11 c) Hva tror du oppleves som rettferdig eller urettferdig?*

Spørsmål 11 a) – c) hører til underspørsmål 4.

De intervjusspørsmål som ikke er presentert i dette underkapittel fordi de ikke relaterer seg til noen bestemt ledelsesteori, presenteres i neste underkapittel.

### **2.8.2.2: Intervjusspørsmål som ikke relaterer seg direkte til noen ledelsesteori gruppert under sine underspørsmål samt tilleggsdefinisjoner til noen av de ovenfor angitte spørsmål:**

*Hva er prostens som leder?*

Det var viktig å vite hvilken ledelsesfaglig bakgrunn disse fire prostene hadde, blant annet fordi det ville være interessant å se om dette influerte på deres ledelse. Det var også ønskelig å vite om de hadde tatt noe initiativ selv til å utvikle seg som ledere, eller om de var blitt tilbudt noe lederkurs av f. eks. biskop eller departement. Det er kjent at det for noen bispedømmer har vært holdt prostekurs, LUP – Lederutvikling for Proster (jf. Huse og Hansen 2003). Hva var i så fall gjort? Likeledes ville det være relevant å få fram konkret viten om ledelse blant disse prostene. Dette avstedkom følgende tre spørsmål:

*1) Hvilken lederutdanning og/eller ledererfaring har du pr. i dag?*

*2) Hvilken lederutdanning og/eller ledererfaring hadde du før du ble prost?*

3) *Hva har du fått ut av din lederutdanning og ledererfaring, og hva betyr dette for deg?*

Prestene fikk tilsvarende spørsmål om de hadde noen lederutdanning eller –erfaring.

*Hvordan utfører prostene sin ledelse?*

I tillegg til å få fram hvilke lederroller prestene så for seg at de var i, hvilke teorier de brukte og hvordan prestene så på dem i denne sammenhengen, var det viktig å vite hva prestene i praksis gjorde som ledere. Kriteriene det ble undersøkt opp mot, var om deres ledelse var effektiv, omsorgsfull, rettferdig og inspirerende. Å sette opp kriterier og standarder for ledelse av prestetjenesten, er ikke så helt enkelt. Om disse kriteriene er gode, kan sikkert diskuteres. Det er vanskelig å måle ledelse, særlig når den ikke sikter mot økonomisk målbare resultater. Da blir det som fremkommer fort ganske subjektivt. Hvis subjektive oppfatninger sammenfattes, kan det likevel gå an å trekke ut opplysninger om hva som gjøres og hvordan det fungerer. Også i denne spørsmålsgruppen ble tilsvarende spørsmål - formulert utfra prestenes ståsted - stilt de 16 prestene, for å finne ut hvordan de oppfattet prestens ledergjerninger.

**Effektiv ledelse** defineres her på følgende måte: En ledelse som har den effekt – den virkning – at det som til en hver tid foreligger av arbeidsoppgaver blir gjort når de skal gjøres, og med en slik bruk av tilgjengelige ressurser at ingen blir overarbeidet mens andre har ledig kapasitet, samt at rutiner og systemer for dette er på plass. Det dreier seg her om administrativ effektivitet mer enn om f. eks. kostnadseffektivitet. Det dreier seg mer om ”å få jobben gjort” med de tilgjengelige ressurser enn om ”mest mulig prestetjeneste pr. krone”. For en prost betyr dette i praksis: En ledelse som sikrer at prestetjenesten i prostiet blir utført i henhold til prestenes ordinasjonsforpliktelser (jf. Gudstjenestebok bd II:168.169), Tjenesteordning for menighetsprester (rundskriv fra Kultur- og Kirke departementet V-14B/2004) samt de behov menighetene har for prestetjeneste. Likeledes at dette skjer med fornuftig bruk av personalressurser og med en mest mulig jevn arbeidsbelastning for prestene. Dette innebærer blant annet at prostene har oversikt, god kommunikasjon med sine prester og hjelper dem med å prioritere og fordele arbeidsoppgaver. Jeg ville vite hva prestene gjorde for å få til dette. Spørsmålet om effektiv ledelse ble som følger:

5) *Hva gjør du for at din ledelse skal være effektiv, det vil si at den bidrar til å få prestetjenesten til å fungere smidig og med fornuftig bruk og utnyttelse av de ressurser som finnes i prostiet, slik at prestetjenesten blir ivaretatt i henhold til prestenes ordinasjonsforpliktelser, tjenesteordning samt oppgaver og behov i menighetene?*

**Omsorgsfull ledelse** betyr her at lederen sørger for at arbeidstaker føler seg sett og verdsatt og får den nødvendige rettledning og veiledning av både personlig, åndelig og faglig karakter. Likeså at arbeidstaker får den ferie, fritid og permisjon vedkommende har krav på. Det gjaldt her å få opplysninger om hva prestene konkret gjorde i sin personalomsorg og for å utvikle et godt samarbeidsklima og arbeidsfellesskap. Likeledes hva de gjorde for å forebygge og løse konflikter, forebygge sykefravær og følge opp de som er sykmeldte eller sliter med et eller annet problem som kan innvirke på tjenesten. Spørsmålet om personalomsorg, nr 6, er presentert under teorien om verdibasert ledelse i underkapittel 2.8.2.1.

**Rettferdig ledelse** betyr at så vel arbeidsbelastning som studiepermisjoner og støtteordninger fordeles mest mulig jevnt mellom prestene. Spørsmålene til dette, nr. 11 a) – c) hører til underspørsmål 4 og er presentert under teorien om verdibasert ledelse i underkapittel 2.8.2.1.

**Inspirerende ledelse:** At prestens ledelse er inspirerende for prestene (og gjerne også menighetene) går både på det faglige, åndelige og sosiale og bidrar til å skape arbeidslyst og trivsel. En prosteoppgave er å hjelpe prestene til å se positive elementer og utfordringer i tjenesten, oppdatere seg faglig og ta etterutdanning. I kirken må en inspirerende ledelse også gi inspirasjon på det åndelig og trosmessige plan. Spørsmålet tilnyttet dette kravet lyder slik:  
 7) *Legger du vinn på å inspirere og motivere prestene og hva gjør du for å få det til?*  
 (Stikkord: Etter- og videreutdanning, studieopplegg, ekskursjoner sosiale samvær m.m.)

Alle disse sidene ved prestens ledelse er direkte eller indirekte nevnt i deres nye tjenesteordning (jf. rundskriv fra Kultur og Kirke departementet nr. V-14B/2004). Derfor valgte jeg dem som mine viktigste kriterier for undersøkelse av hva proster i praksis gjør som ledere. De henger sammen med å skulle oppfylle såvel Dåps- og misjonsbefalingen (Mt.28) som kirkemøtets vedtak om kirken som en bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende folkekirke.

### **3.4: Oppsummering av bakgrunnskapitlet:**

Dette kapitlet har behandlet: Historiske fakta i form av forhold rundt innføringen av nye tjenesteordninger, tidligere forskning på prostetjenesten og teoretiske aspekter fra teologi og sosiologi. Dette til sammen utgjør bakgrunn og begrunnelse for så vel forskningsspørsmål som intervju spørsmål og oppgaven som helhet. De praktiske endringene som følge av nye tjenesteordninger er at alle prester nå har prostiet som sitt tjenestedistrikt og et eller flere sokn som særskilt tjenesteområde. I tillegg kommer at fridagsordningen er blitt utvidet, og det er

etablert vaktordninger for uoppsettelige tjenester. Å ha ansvar for at dette fungerer, krever ganske mye av prostens som leder. Prestene må dertil akseptere å bli ledet mer enn før. Dette var det som skulle belyses ved hjelp av ledelsesteorier og undersøkes gjennom en rekke intervju spørsmål basert på disse teoriene og relatert til problemstilling og hovedspørsmål/forskningsspørsmål. Resultatene presenteres i kapittel 4.

### KAPITTEL 3: METODISK OPPLEGG:

Her kommer først en redegjørelse for mitt metodevalg, kapittel 3.1. Deretter kommer en redegjørelse for utvalg av respondenter, kapittel 3.2, og hvordan undersøkelsen ble gjennomført, kapittel 3.3. Siste underkapittel omhandler vurdering av metoden som er brukt, dens reliabilitet og validitet, kapittel 3.4.

#### **3.1: Hvilke forskningsmetoder som kunne brukes og hvorfor jeg valgte slik jeg gjorde:**

Målet med denne oppgaven var både å beskrive ledelse av prester på prostiplan og å være på jakt etter forventninger og gode ideer til hvordan denne ledelsen kunne utføres. For å få til dette, var jeg avhengig av å innhente informasjon fra dem som står midt oppe i den aktuelle arbeidssituasjonen som jeg ville undersøke nærmere. Jeg trengte informasjon både fra personer i lederposisjon og dem som skal ledes.

En kvantitativ metode med utsending av spørreskjemaer til proster og prester over hele landet eller et representativt utvalg av disse, eventuelt supplert med dybdeintervju av noen av dem, kunne kanskje gitt resultater med større overføringsverdi for andre prostier. Imidlertid er det ulik progresjon på implementeringen av de nye tjenesteordningene i de forskjellige bispedømmene. Noen var ferdige vinteren/våren 2005 og andre har bare så vidt begynt. Dessuten ville det avdekket enda klarere at erfaringene med nye tjenesteordninger er for ferske til at de – særlig i generalisert form - foreløpig har så stor verdi. Derfor ble denne metoden ikke valgt. En stor, kvantitativ undersøkelse kan med fordel heller foretas om 3-5 år.

Jeg valgte i stedet en kvalitativ metode (jf. Johannessen m.fl. 2005:80ff) for å innhente de opplysninger jeg trengte ute fra ”feltet”, nærmere bestemt en intervju-undersøkelse av et utvalg proster og prester om forhold ved lederfunksjonen prosten nå har fått. I tillegg skulle jeg komme som observatør (jf. Johannessen m.fl 2005:117ff) på et møte mellom prosten og prestene i hvert av prostiene jeg undersøkte. Dette er møter som i de fleste prostier holdes med nokså faste mellomrom – vanligvis ca. en gang i måneden – og er viktige fora for samhandling og kontakt mellom prosten og prestene. De benevnes nedenfor som prostimøter. Der tas det opp både teologisk-faglige temaer og saker som går på ledelse og administrasjon av prestatjenesten. På disse møtene fikk jeg observere hvordan prosten fungerte som leder i møte med prestene i denne sammenhengen.

Jeg ville forsøke å gå litt i dybden hos både proster og menighetsprester for å få fram synspunkter som i tilstrekkelig grad var nyanserte og differensierte og dermed viste et mest mulig grundig bilde av hva berørte personer mente om denne lederfunksjonen, og hvordan de opplevde endringene som tjenesteordningsreformen førte med seg.

For å få til dette på en praktisk håndterbar måte, måtte jeg velge ut et begrenset antall prostier. I samråd med veileder ble et overkommelig tall satt til fire prostier. I hvert av de fire prostiene skulle jeg intervju prosten og fire av prestene og – som ovenfor nevnt – delta på et prostimøte. For å kunne ha mulighet til å sammenlikne svarene fra de forskjellige prostene og prestene, var det fordelaktig at alle fire prostiene lå i samme bispedømme. Dermed hadde de vært igjennom samme implementeringsprosess med de samme implementeringsoppleggene og vedtakene fra bispedømmerådet og bispedømmets prostemøte.

For å lette sammenlikningen mellom svarene, valgte jeg å bruke et nokså strukturert intervjuopplegg. Jeg laget et sett av spørsmål til prostene og et tilsvarende sett av spørsmål til prestene, der de fleste av spørsmålene gikk igjen med litt forskjellig vinkling alt etter som de skulle stilles til proster eller prester. Det er vanskelig å gjennomstrukturere et litt dypere pløyende intervjuopplegg, men min intensjon var å få mest mulig sammenliknbare svar. (Jf. kapittel 2 og intervjuguiden i vedlegget.) Utfordringen med å ha denne typen intervjuer er å lage spørsmål som er gode nok til at man får de opplysningene man er på jakt etter. Utgangspunkt ble tatt i de hovedspørsmål og underspørsmål jeg hadde formulert.

Intervjuspørsmålene ble gruppert med underspørsmålene som overskrifter. Flere av dem ble relatert til utvalgte ledelsesteorier. Det var viktig å formulere spørsmålene i et mest mulig hverdagslig språk og med nødvendige forklaringer, slik at de var godt forståelige også for personer uten kunnskap om ledelsesfaglige uttrykk.

### **3.2: Utvalg:**

Av rent praktiske årsaker valgte jeg Hamar bispedømme, der jeg selv er ansatt. Dette gjorde det enklere å få innpass hos informanter og tips til utvelgelse av prostier. Etter over 8 år i bispedømmet er jeg ganske kjent. Dertil var det lettere å få studiepermisjon og stønad. Dog har jeg ingen andre forpliktelser overfor noe ledd i bispedømmet enn å la kunnskapen fra mitt ferdige produkt tilflyte denne innstans.

Enda en fordel med å gjøre slike undersøkelser der man er litt kjent, er muligheten til å ringe opp igjen til informantene dersom jeg skulle oppdage at noen opplysninger manglet.

For å få en viss avstand til de jeg skulle forske på, valgte jeg ikke å forske på prostiene Vinger og Odal og Solør der jeg er hhv. ansatt og har nære samarbeidsrelasjoner. Tapet var da at jeg ikke fikk noen kvinnelig prost med i undersøkelsen. På undersøkelsestidspunktet var det kvinner som proster kun i disse to prostiene i Hamar bispedømme. Derimot ble det med noen kvinner blant prestene jeg intervjuet.



Etter mitt ønske og i samråd med Hamar Biskop ble det valgt ut to prostier med kombinasjonen by og bygd og to rene bygdeprostier. Dette ble Toten og Sør-Gudbrandsdal med kombinasjonen by (henholdsvis Gjøvik og Lillehammer) og bygd (henholdsvis Toten og deler av Gudbrandsdalen) samt Hadeland og Land og Nord-Østerdal. Hadeland og Land er veldig langstrakt, omfatter mest tradisjonelle bygdesamfunn men har også tendenser til å være litt forstad til Oslo i sørenden på grunn av relativt kort avstand og god togforbindelse. Nord-Østerdal omfatter store områder med små bygdesamfunn og har under tidligere ordning hatt flest en-prests-betjente prestegjeld. Kun i Gjøvik-delen av Toten prosti hadde det vært gjennomført forsøk med elementer av den nye tjenesteordning før reformen ble gjennomført, men et annet prosti hadde fått ny prost med erfaring fra slike forsøk i et annet bispedømme. I et tredje prosti var det gjort grundige forberedelser til implementeringen. I et fjerde var det gjort mindre forberedelser og fantes en del motstand mot nyordningen. Samtidig som det var viktig for sammenlikningen at prostiene ikke var for forskjellige, var det viktig at de var såpass ulike at jeg kunne regne med å få fram litt forskjellige tanker, ideer og erfaringer om ledelse av prestetjenesten. Hermed er det redegjort for de viktigste utvalgs-kriteriene.

Så snart opplegget var klarert med Hamar Biskop, tok jeg kontakt med de aktuelle prostene med en skriftlig forespørsel inneholdende en kort orientering om mitt prosjekt. Jeg spurte dem om hjelp til å finne fire aktuelle prester i deres prosti som jeg kunne intervju. Denne fremgangsmåten har jo den ulempen at jeg risikerte å få snakke bare med dem som ikke kom til å si noe ufordelaktig om prosten og hans ledelse. Dette viste seg i liten grad å være tilfelle. Det ble med prester som hadde større og mindre grad av kritisk holdning til sin prosts ledelse blant informantene prostene hadde funnet til meg. Dertil måtte jeg i flere av prostiene selv finne den fjerde informantpresten.

### **3.3. Hvordan undersøkelsen ble gjennomført:**

Alle informanter ble lovet så stor anonymitet som mulig innenfor en virksomhet der mange kjenner hverandre. Sitater og gjengivelser skulle angis: ”En av prostene/prestene sa...”

Jeg gjorde selv tidspunktavtalene med mine informanter og gjorde den erfaringen at slike intervjuer tar lengre tid enn det jeg på forhånd trodde. Prester er ofte taletrengte, så de er gode informanter men trenger en del tid ved intervjuer. Av hensyn til begrenset lengde på studiepermisjonen måtte alle 20 intervjuene helst skje innenfor en ramme på 2 uker. Det betydde at flere intervjuer måtte tas på en og samme dag - opptil fire. Dette hadde den ulempen at engasjementet og årvåkenheten – og dermed kvaliteten - nok ble noe redusert på det siste intervjuet, særlig der jeg i tillegg hadde noen timers kjøring til og fra det aktuelle

prostiet. Det ble lange dager og lite tid til gjennomlytting av intervjuopptakene med det samme, så det har jeg måttet ta i ettertid.

Jeg valgte å kombinere notater på stedet med opptak på lydbånd - en metode jeg tidligere hadde brukt med hell. Den gir meg kontroll med at spørsmålene i intervjuguiden har blitt besvart i intervjuet, og den sikrer meg en back up med alle opplysningene som kom fram under intervjuet. Det å holde strukturen på samtalen og få opplysningene fra informantene inn under de rette spørsmålene var en utfordring. Noen ganger måtte jeg derfor hoppe litt fram og tilbake mellom beslektede spørsmål og systematisere opplysningene i ettertid.

Som observatør på prostimøter i disse prostiene har jeg hatt spørsmålssett til prostene som huskeliste for hva jeg skulle observere, og brukt dem så langt de passet og notert det jeg anså som relevante informasjoner.

Jeg trengte mest fakta og i mindre grad alle detaljer og all småprat og ustrukturert samtale som det gjerne blir i en intervjusituasjon. Derfor bestemte jeg meg for ikke å skrive ut intervjuene i detalj.

Det var en meget hyggelig og interessant runde jeg hadde til kolleger og deres ledere. Det relevante stoffet fra undersøkelsen blir presentert og analysert i kapittel 4.

### **3.3: Reliabilitet og validitet:**

Jeg har knyttet noen kritiske kommentarer til mine metodevalg i de to ovenstående underkapitler. Her kommer noen vurderinger av hvordan metoden jeg har brukt forholder seg til begrepene reliabilitet og validitet. (Jf. Kvale 2001:164 ff.)

Reliabilitet er et begrep for pålitelighet. ”Det er ønskelig med høy reliabilitet for å motvirke en vilkårlig subjektivitet”. (Kvale 2001:164.) I en intervjuundersøkelse med en fremgangsmåte som ovenfor beskrevet blir reliabiliteten avhengig av at informantene forteller om det de faktisk ser og opplever uten å bli for positive eller for negative. Det folk sier i et intervju er uansett deres subjektive oppfatning. Derfor blir reliabiliteten begrenset av tilliten til informantene og tilliten til at forskeren – jeg - klarer å tolke informantene rett i min presentasjon og analyse av hva de sa. Dessuten har en slik undersøkelse som denne begrenset etterprøvbarehet. Informantene kan ha skiftet mening, dersom en annen stiller de samme menneskene de samme spørsmålene, eller de spørres på et senere tidspunkt. På denne bakgrunn var det viktig for meg å ha et opplegg som var såpass strukturert at alle prostene ble stilt de samme spørsmålene, og at alle prestene ble stilt tilsvarende spørsmål (prostene fikk dog noen tilleggsspørsmål). Da gikk det i alle fall an å se tendenser ut fra materialet –

forhåpentligvis også en refleksjon av faktiske forhold og få frem eventuelle forventninger og ideer til forbedringer. Det var dessuten viktig for reliabiliteten å ikke stille ledende spørsmål.

Validitet er et begrep for sannhet og riktighet i det som fremkommer i undersøkelsen. Ville metoden jeg valgte sørge for at jeg undersøkte det jeg ønsket å undersøke? Validiteten avhenger av ”i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om” (Pervin, sitert av Kvale 2001:166). Validiteten avhenger også av informantenes troverdighet og i tillegg av intervjuenes kvalitet. Jeg velger å tro at mine informanter ikke hadde til hensikt å gi bevisst feilaktige uttalelser til en kollega under etterutdanning, selv om dette ikke kan dokumenteres. Flere liknende svar på samme spørsmål virker verifiserende. Også av hensyn til validiteten var arbeidet med spørsmålene – både underspørsmålene og intervju spørsmålene - viktig. For å sikre at jeg fikk undersøkt det jeg ville vite noe om, ble de knyttet opp mot de teorier som jeg ønsket å undersøke bruken av, og ellers formulert for å kaste lys over hovedspørsmålets forskjellige aspekter.

Jeg brukte både intervjuer av proster og prester samt observasjoner fra prostimøter i min innsamling av stoff til denne oppgaven. Ved å bruke begge disse formene for å samle inntrykk, kan jeg se om tendenser framkommet i intervjuene stemmer med opplevelser av prosten i prostimøtesammenheng.

Overføringsverdien av en undersøkelse som denne er begrenset. Der klare tendenser trer frem, f. eks. om ledelsesformer eller ideer som fungerer i flere prostier, kan det imidlertid være en viss overføringsverdi til andre prostier. Overførbarhet – ekstern validitet – vil i undersøkelser som denne bety at det fremkommer kunnskap som det er verd å overføre til tilsvarende virksomhet (jf. Johannessen m.fl. 2005:200).

En forsker bruker alltid seg selv som instrument i slike undersøkelser (jf. Johannessen m.fl. 2005:199). At jeg ikke bare er en forsker utenfra men også en kollega som arbeider under tilsvarende forhold og har nokså lik erfaringsbakgrunn, vil prege min fortolkning. I tillegg må jeg være åpen på at jeg har stilt meg i utgangspunktet litt ambivalent og kritisk til tjenesteordningsreformen som danner bakgrunnen for denne oppgaven. Jeg har likevel forsøkt å lytte og fortolke med et åpent sinn. På grunn av dette og på grunn av fremgangsmåten jeg har valgt, har det vært viktig for meg å redegjøre detaljert for hva jeg har gjort. Slik kunne jeg sikre i hvert fall en viss troverdighet.

Når undersøkelsen var ferdig, viste det seg at mitt intervjuopplegg i stor grad hadde gitt meg opplysninger om det jeg ønsket å undersøke. Jeg fikk opplysninger om prostenes ledelse holdt opp mot ledelsesteori, prostenes og prestenes forventninger til nye tjenesteordninger og prestenes forventninger til prostenes ledelse. Noe kan til og med ha overføringsverdi. Noen av

spørsmålene trengte jeg å forklare litt ekstra overfor noen av informantene. Det ble da brukt bakgrunnsstoff som finnes beskrevet i denne oppgaven. Materialet ble ganske omfattende – noe mer enn jeg hadde regnet med – blant annet fordi prester er taletrengte. Intervjunotater supplert med lydbånd sikret at opplysningene kom med. Å forholde seg som nøytral forsker i behandlingen av temaer som engasjerer meg personlig, har vært en utfordring å kjempe med.

#### **4.4: Metode – oppsummering:**

I dette kapitlet er det redegjort for de metodevalg som ble foretatt i planlegging av denne oppgaven. Særlig er prosessen rundt intervju-undersøkelsen grundig behandlet. Fordi det her er brukt kvalitativ metode av typen intervjuundersøkelse supplert med noen få observasjonsstudier, og hele studiet er foretatt i eget bispedømme, var det viktig å redegjøre for alt som er gjort for å sikre reliabilitet og validitet hva angår resultatene. Det er anført noen kritiske kommentarer underveis. Dette kapitlet er bevisst skrevet i jeg-form for at det skal være helt klart hvem som har stått for alle valg, vurderinger og handlinger og være mulig å følge resonnementene og handlingene. Hva det konkret kom ut av mitt forsøk på å være forsker, presenteres i neste kapittel.

## KAPITTEL 4: PRESENTASJON OG ANALYSE AV UNDERSØKELSENS RESULTATER.

Presentasjon og analyse av svarene på min intervju-undersøkelse gjøres spørsmål for spørsmål. Først sammenfattes og refereres prostenes svar. Deretter sammenfattes og refereres prestenes svar. Så sammenfattes prostenes og prestenes svar og forsynes med mine analyser. Deretter følger en kommentar om samsvaret mellom de enkelte prosters og deres respektive presters svar på spørsmålene. Der det ble stilt litt forskjellige spørsmål til proster og prester, behandles svarene hver for seg med relatering til hverandre og til det omspurte tema. Dette skjer i underkapittel 4.1-4 som igjen er delt inn i del-underkapitler for hvert av intervju spørsmålene. Intervju spørsmålene er her forkortet. For disse fulle ordlyd henvises intervjuguiden i vedlegget.

For å anonymisere det lille som går an, er det ikke samme rekkefølge hele tiden for hvem som kommer til orde av proster og prester.

### **4.1: Hva er prosten som leder?**

#### **4.1.1: Spørsmål til prostene: Hvilken lederutdanning og/eller ledererfaring har du pr. i dag?**

To av prostene var nå i sitt andre prosteembete. En av dem hadde vært prost siden 1986, den andre siden 1995 og de to siste siden 1996 og 2000. Tre av dem hadde soknepresterfaring, og en hadde mange år som stasjonsbestyrer for Sjømannskirken bak seg med dertil hørende lederkurs i denne organisasjonens regi. Tre var godkjente som arbeidsveiledere for prester. To av dem hadde pastoralklinisk tilleggsutdanning. Alle fire hadde deltatt på prostekurs i bispedømmerådsregi. En hadde vært med på kurs og utviklingsarbeid i forkant av de nye tjenesteordningene. En hadde bred leder- og styreverv erfaring fra en rekke styreverv og råd i kirke- og organisasjonsliv, og to av dem hadde i større eller mindre grad erfaring fra fagforeningsvirksomhet i Presteforeningen. Tre av dem fremhevet sin realkompetanse, livs- og ledererfaring som sin viktigste lederkompetanse.

(Intervjuopplysninger supplert med opplysninger fra boka Prester i Den norske kirke 2000.)

#### **4.1.2: Hvilken lederutdanning og/eller ledererfaring hadde du før du ble prost?**

To av prostene hadde tatt sine tilleggsutdannelse før de ble proster, og en hadde tatt det i sin prostetid. En god del av erfaring fra leder- og styreverv og mindre kurs samt all sokneprest-erfaring hadde alle fire før de ble proster. En hadde gjort en undersøkelse av hvordan

J. Fowlers pastorale ledelsesutviklingsteorier kunne anvendes i kirken. En annen hadde lest litt om ledelse på egen hånd, blant annet i boka ”Den femte disiplin” av Peter M. Senge. Ellers ble det fremhevet at den ledererfaring man høstet som sokneprest i landsens prestegjeld før det ble lovpålagt å ha ansatte kirkeverger, var en god – men tøff – skole i administrasjon og ledelse.

*Sammenfatning og analyse:* Som det fremgår av svarene på dette og ovenstående spørsmål er det noe variasjon både i lederkompetansen de hadde før de ble proster og den de har i dag. Dette gjelder både formal- og realkompetanse. Alle fire hadde imidlertid i dag ganske mange eller veldig mange års prosteerfaring og dermed betydelig realkompetanse. Det er imidlertid verd å merke seg at ingen av dem hadde formell administrasjons- og lederutdanning på høgskolnivå. Det nærmeste kom han som hadde studert Fowlers pastoralledelse.

*Prestenes svar:* Sammenlikner man med prestene som ble intervjuet, så er forskjellene der i lederkompetanse og –erfaring enda større. Det er rimelig når man spør 16 prester: ”Har du noen lederutdanning eller ledererfaring?” Noen hadde vel så mye kompetanse som flere av prostene, noen hadde befattet seg lite med ledelsesfag. Noen hadde bare den realkompetanse i ledelse som prestejtenesten hadde gitt dem og kanskje i tillegg et sokneprestkurs. Noen hadde i tillegg kompetanse fra styre- og lederverv og lederstillinger i organisasjoner og andre felt i samfunnet – blant annet skoleverket, og noen hadde ledererfaring fra misjons- og nødhjelpsarbeid. To hadde erfaring som fungerende prost. En hadde en to-årig tilleggsutdanning for kvinner og ledelse i kirken. En var i gang med studier i pastoral ledelse, og en hadde en doktorgrad fra USA (Ph.d.) i menighetsledelse – presten som menighetsleder.

*Sammenfatning og analyse:* Sistnevnte stiller vel strengt tatt i særklasse hva angår kompetanse i pastoralledelse. Heller ingen av prestene i denne undersøkelsen hadde høgscoleutdanning av bedriftsmessig eller sosiologisk type innenfor administrasjon og ledelse. Likevel må det være tillatt å si seg enig med en av prostene som sa: ”De er høyt kompetente folk, disse prestene”.

#### **4.1.3: Spørsmål til prostene: hva har du fått ut av din lederutdanning og ledererfaring, og hva betyr dette for deg? (Intet tilsvarende spørsmål ble stilt til prestene.)**

De som hadde pastoralklinisk tilleggsutdanning mente den hadde gjort dem mer bevisst på sitt følelsesliv, sine egne sterke og svake sider og sin måte å møte mennesker på. Dette mente de hjalp dem i relasjonsbygging og i møte med konflikter. De som hadde arbeidsveilederutdanning mente denne hadde hjulpet dem til å bli bevisst på en del momenter relatert til lederutvikling – ikke minst utvikling av prester til pastorale ledere. De hadde lært å bli mer

medvandrere og veiledere enn rådgivere. Pastoralteologiske studier var til god hjelp i denne delen av prestens ledergjerning. Generelt mente alle fire at de kurs, de verv og den arbeids-erfaring de hadde tilegnet seg på forskjellige måter, hjalp dem til å være bevisste på at de var ledere og hva slags ledelse de ønsket å utøve.

*Sammenfatning og analyse:* I og med at det aldri har vært stilt krav om spesiell lederutdanning eller –erfaring for å bli prost, vil kirken få teologer med forskjellig bakgrunn, utdanning og interessefelt i disse stillingene (embetene). Minst tre av Huse (1998:16 ff.) sine prostetyper er representert blant de fire jeg intervjuet: Den strategiske prost, den pliktoppfyllende prost og preste-prosten. Et par av dem hadde tendenser i retning av ”den selvstendige prost” uten å passe helt inn i typologien. Svarene på spørsmål 4 a)-g) nedenfor bekrefter typologiseringen. Prostene utnytter det de har av kompetanse så godt de kan. Flere har tatt til orde for å kreve mer lederutdanning for prostene (Huseby 1988. Huse 1998) og departementets prostekurs har vært et riktig skritt på veien.

#### **4.1.4: Hvordan vil du beskrive hvilken form for ledelse du bruker i ditt arbeid som prost?**

Når prostene selv skulle beskrive generelt sin ledelsesform, kom det fram en del momenter som blir tatt med under spørsmålene knyttet til de ledelsesteoriene og –modellene det spørres spesielt utfra. Ellers varierte det litt hva de vektla på fritt grunnlag.

Alle fire tilstrebet å ha en mest mulig demokratisk ledelsesform. De gav alle uttrykk for at de prøvde å stå fram som tydelige ledere. En uttrykte det slik: ”Jeg er klar på hva og hvor jeg vil, men vil ikke for en hver pris. Prost og prester må gå sammen.” En annen mer enn antydte at han slet med å være tilstrekkelig tydelig. Han gav uttrykk for at de gangene han ikke var tydelig nok, poppet det opp noen blant prestene som gjerne ville være tydelig, overta ledelsen og belære den formelle lederen. En tredje prost uttrykte at han ville være en dynamisk leder i den betydningen at ledelsen måtte skje i samarbeid og samvirke med de han skulle lede. Den fjerde fremhevet at han både tilstrebet gjensidig åpenhet mellom ham og prestene, likeledes å møte alle utfordringer på en positiv måte og dertil være en tjener for de han har lederansvar for – at prestene skulle regne med at han stilte opp for dem. Samme prost gav uttrykk for at han var tilhenger av den situasjonsbetingede ledelsesmodell og siktet til Hersey og Blanchards teorier/modell (jf. Skogstad og Einarsen 2002:289 ff).

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Hvordan vil du beskrive hvilken form for ledelse som din prost bruker og hva som kjennetegner din prosts ledelse?*

Når prestene skulle svare generelt på sitt inntrykk av sin prosts ledelse, kom det fram en del momenter som relaterte seg til spørsmålene i underkapitlene nedenfor. De vil bli tatt med der. Stort sett kom det frem positive meldinger som bekreftet at prostene langt på vei lyktes i sine ledelsesforsetter. Den av prostene som slet med å være tydelig nok, fikk dette bekreftet av sine prester. De syntes han var altfor beskjeden og tilbaketrukket som leder. Som en av prestene sa: ”Det er vel og bra å være demokratisk, men det må ikke gå på bekostning av tydeligheten.” Alle de 16 prestene satte pris på tydelighet fra prostens side. Samtidig kom det frem at en av de prostene som fikk ros av tre av sine prester for å være tydelig og direkte i sin form, fikk kritiske merknader av den fjerde for å virke litt for autoritær. Alle prostene, også de som fremstod som de tydeligste lederne, fikk jevnt over god attest for at de var lyttende, åpne, fleksible, ivaretakende og inkluderende. Det ble satt pris på at prosten gav prestene tillit. En fremhevet viktigheten av at prosten var handlingsorientert.

*Sammenfatning og analyse:* Prostene var klart bevisste på at de har en lederrolle, til tross for noe uenighet seg imellom om de var mellomledere eller nå hadde en selvstendig lederstilling. Uansett er det helt klart at prostene står overfor en utfordring knyttet til det å være både tydelige som ledere og samtidig demokratiske. På den ene side er det fare for å legge ledelsesrommet åpent for uformelle ledere og dårlig styring. På den andre side er det fare for å blir for autoritær og virke overstyrende. Det var interessant å legge merke til at det ikke minst blant kvinnene jeg intervjuet både var klart ønske om tydelig lederskap og frykt for at prosten – særlig en mannlig – skulle være for autoritær og virke for mektig. En annen interessant observasjon var at det kun var en av prostene som selv angav en kjent ledelsesmodell han foretrakk. I de neste underkapitler skal det belyses om proster likevel bruker kjente ledelsesteorier og – modeller uten å være det eksplisitt bevisst.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Det vises til prestenes svar ovenfor som bekrefter stor grad av samsvar og angir et unntak. Et annet unntak fra samsvar danner en av prestene under prosten som påsto å vite hvor han ville. Denne presten etterlyste mer målrettet ledelse. Den prosten som ønsket å fremstå med dynamisk ledelse, fikk bekreftet at han i stor grad gjorde dette i praksis, men uten at hans prester brukte samme begrepet. Den prosten som ville møte alle utfordringer på en positiv måte, fikk bekreftet at han var handlingsorientert.



**4.1.5: Spørsmål knyttet til ekspertorganisasjonsteorien: I hvilken grad mener du at din ledergjerning stemmer overens med dette (teorien om ledelse av ekspertorganisasjoner gjengitt i kortform), og – hvis du mener dette stemmer med virkeligheten hos deg – hvordan forholder du deg som leder overfor prestene?**

Alle fire prostene var veldig bevisste på prestenes faglige selvstendighet og på å gi dem tillit, frihet under ansvar og støtte i deres lederrolle og tjeneste i lokalmenighetene. De var helt klare på at de ikke ville gripe inn med faglig overstyring av prestene, uten at det dreide seg om klart mislighold av tjenesten, selv om de nå hadde fått tilsynsmyndighet i tjenesteordningens §5. En av dem mente at det var bedre å bevisstgjøre prestene på hva de gjør av rett og galt enn å gripe inn og styre dem. Flere av prostene gav uttrykk for at de så sin oppgave som veivisere, faglige rådgivere og ressurspersoner for prestene. Samtidig var de klare på at det nå var deres oppgave å legge til rette rammebetingelsene for prestenes tjeneste. De måtte få til samarbeid mellom alle prestene i prostiet. Gjennom dette måtte de få til ordninger som sikrer uttak av ferie/fri, mer rettferdig og jevn fordeling av arbeidsbyrdene, og at prestene kunne utnytte sine sterke sider og eventuelle spesialkompetanse. De var klar over at dette kunne gå på bekostning av den enkelte prests selvstendighetsfølelse og ”selvledelse” - likeså at overgangen fra autonomi til ledelse er en utfordring, men som en prost sa det: ”Den ensomme rytters tid er over.”

Prostiprestene har hele tiden måttet være under direkte ledelse av prosten for å tre inn der det til en hver tid var mest behov. De er nå blitt enda viktigere for å få til arbeidsutjevning.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Hvordan mener du din prosts ledergjerning er tilpasset dette (ledelse av ekspertorganisasjon), og hvordan forholder prosten seg som leder for prestene sett til dette perspektiv (ekspertorganisasjonens perspektiv)?*

Her kommer et av de for meg mest oppsiktsvekkende funnene i min intervjuundersøkelse: Tre av prestene fra tre forskjellige prostier satte spørsmålsteget ved om prester passet inn i kategorien ekspertorganisasjon, dersom slike organisasjoner var preget av motstand mot mer aktiv ledelse særlig på det administrative plan. Jeg henviste til teorien jeg hadde lest hos blant annet T. Strand (og syntes selv den passet godt på prestskapet slik jeg kjente det). Da ble det sådd tvil om at alle ekspertgrupper var motstandere av sterk ledelse. En av dem sa: ”Kanskje var det mer slik før i tiden...?” Disse tre kunne godt tenke seg sterkere styring av tjenesten, hvis det ikke gikk på den faglige selvstendigheten løs.

Flere av prestene i tre av prostiene ønsket noe mer aktiv ledelse og samordning av tjenesten enn de hittil hadde erfart. I alle prostiene og blant alle prestene var det stor åpenhet for mer samarbeid på tvers av sokn og gamle prestegjeld. Ellers var prestene stort sett

fornøyd med at prostene gav dem mye selvstendighet og tillit samt frihet til noe ”selv-ledelse”. De likte at de fikk gjøre sin prestetjeneste i fred og oppleve at prosten støttet og hjalp dem når de trengte det. For en var det særlig bra at prosten hadde vært lydhør overfor hans faglige vurdering av hva slags hjelp han trengte. Prestene opplevde som positivt aksepten i prostiene for forskjellige preste- og mennesketyper og teologisk profil. En fant det fremmed at det skulle fokuseres så mye på ledelse i og av presteskapet. En var prostiprest og fant det naturlig å stå under nær ledelse fra prosten – en ledelse som der skjedde i dialog og samarbeid mellom ham og prosten.

*Sammenfatning og analyse:* Prostene tar stort sett hensyn til det faktum at de leder det som kan betegnes som en ekspertorganisasjon, selv om ingen av dem gav uttrykk for at kjente denne delen av ledelsesteorien. Det kan nok være klokt fortsatt å ta dette hensyn. Fremdeles setter de fleste prester pris på mest mulig selvstendighet, selv om fridags- og vaktordninger uansett har nødvendiggjort en sterkere samordning mellom prestene. Mine observasjoner på prostimøtene underbygger ovennevnte inntrykk av prostenes ledelse på dette området.

En gjennomgang av prostenes svar viser: Som ledere av ekspertorganisasjon gikk prostene inn i produsentrollen, men det var tydelig at de samtidig også var litt administratorer og litt integratorer, særlig nå i en endringsfase (jf. Askeland 1998).

Hvilken konklusjon det er rett å trekke etter at tre av prestene eksplisitt satte T. Strands (2001) påstander om ekspertorganisasjoner under tvil, er usikkert. Om dette er utslag av tilfeldige individuelle holdninger, eller om det er en ny trend på gang blant høyutdanningsgruppers forhold til ledelse, bør kanskje bli gjenstand for en nærmere undersøkelse enn det som var mulig her.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Det var stort samsvar mellom prostenes og prestenes svar i alle fire prostier hva angår prostenes respekt for prestenes selvstendighet i tjenesten. At alle prostene signaliserte nødvendigheten av mer ledelse enn før, ble møtt med forståelse av de fleste prestene i alle fire prostiene.

**4.1.6: Spørsmål knyttet til byråkratiteorien: Hvor viktig er lover, forskrifter, regler og instruksjoner for deg i din ledergjerning, og i hvilken grad prioriterer du arbeid og ledergjerning i forhold til slikt? Hvordan forholder du deg til det som kommer fra overordnet myndighet til deg, f. eks. din tjenesteordning/stillingsinstruks og andre pålegg? Hvordan gjør du det med slikt som kommer fra deg til prestene, f. eks. om du er opptatt av tjenesteordninger og stillingsinstruksjoner for prestene og av deres formelle embetsførelse?:**

Ingen av prostene var særlig ivrige på regelstyring. De var glade for intensjonen om mindre av slikt. De lot ikke regler og lover styre sin ledergjerning mer enn de var forpliktet til. De var enige om at regelstyring ble for lite dynamisk og gav for lite rom for utvikling av samarbeid og utnyttelse av de enkelte prestenes kompetanse. De var enige om at det måtte være noe regelverk, og det måtte være kjent, for da skaper det trygghet. Derfor var de nøye på sin plikt til å informere prestene. Noen av prostene mente at det var viktig å vise litt skjønn i praktiseringen og tilpasse det som var mulig til lokale forhold. Reglene må ha en produktiv hensikt. De må tjene fellesskapet og markere det vi står sammen om og har felles, slik som liturgi. Eller de må sikre orden og goder, slik som regler for forvaltning, tjenesteordninger og fridagsreglement. Både for å sikre oversikt og korrekt bilde av situasjonen i prostiet, men også for å sikre prestene rettigheter, var de nøye på reglene om rapportering av arbeids- og fridager. Ingen av prostene var innstilt på å stresse innføring av instruksjoner for prestene. ”Personlige instruksjoner er foreldet”, sa en av prostene. Alle var de enige om at det viktigste var at prestatjenesten og det åndelige liv fungerte i menighetene.

*Prestene svar på tilsvarende spørsmål: Hvor viktige virker det som om lover, forskrifter, regler og instruksjoner er for din prost i hans ledergjerning? I hvilken grad har du inntrykk av at han prioriterer arbeid/ledergjerning i forhold til slikt – både hvordan han forholder seg til det som kommer fra overordnet myndighet til seg og fra ham til prestene? Er han f. eks. opptatt av å få på plass skriftlige tjenesteordninger og instruksjoner for dere prestene og at dere følger alt regelverk til punkt og prikke?*

Her stemte prestenes inntrykk av sine proster jevnt over veldig godt med det prostene selv sa de stod for. Alle prostene fikk den attesten av sine prester at de ikke var paragrafryttere og ikke særlig byråkratiske. Noen av prestene hadde opplevd et visst press for å godta de nye tjenesteordningene, men ingen hadde møtt noe krav om instruks for sin stilling. Ingen av prestene opplevde at prostene argumenterte og avsluttet diskusjoner med å slå regelverket i bordet. ”Regelverket ligger mer som nyttig verktøy i bakgrunnen”, sa en av prestene. Noen av prostene fikk attest for at de var litt for stive på at alterboka skulle følges, men alle gav

dispensasjoner når det var gode argumenter for det. Alle prostene fikk attest for å være godt oppdaterte i regelverket og behandle spørsmål i forhold til det med ryddighet og smidighet. Ingen av prestene opplevde at prosten aktivt kontrollerte at de fulgte reglene. En av prestene ønsket sågar at det kunne vært litt klarere regler for flere forhold og at regelstyring nå var undervurdert.

*Sammenfatning og analyse:* Det er tydelig at regelstyring ikke er en ønsket ledelsesform verken blant ”mine” proster eller de fleste av prestene jeg undersøkte, og at byråkratisk ledelse ikke blir prioritert i disse prostiene. I forhold til mine erfaringer fra tidligere år i prestedtjenesten er dette en ny utvikling. Mine observasjoner på prostimøter tyder også delvis på mindre regelstyring, selv om det på flere av disse møtene var en del saker som var relatert til regelverket.

De nye tjenesteordningene (Tjenesteordning for proster § 7e) og Tjenesteordning for menighetsprester §§ 14 og 15) har formuleringer som i sterkere grad enn tidligere angir at det bør fastsettes instruks for den enkelte menighetsprest, og at prosten skal utferdige forslag til slik overfor biskopen. (Rundskriv V-14B-2004.) ”Mine” fire proster vurderer instrukskravet som et skritt i feil retning, hvis hensikten er mindre regelstyring av prestedtjenesten. Departementet har gitt uttrykk for nettopp det at mindre regelstyring skulle være et av formålene med de nye tjenesteordningene, og samsvare med den utviklingen de ønsker i kirken (jf. Gullaksen 2000:122 ff. Huse 2003:16.17). Denne utviklingen støttes også – stort sett – av mine informanter, og derfor er det motstand blant prostene mot å arbeide med instruks for prestene. Dette er en viktig observasjon, fordi det underbygger den generelt negative holdning de uttrykte i forhold til regelstyring.

Sett i lederrolleperspektivet som er anvendt i denne oppgave (jf. Askeland 1998), er det tydelig at prostene ikke ønsker å være administratorer. I praksis er de likevel nødt til å være litt det også.

I en institusjon som Den norske kirke vil det alltid være nødvendig med noe regelstyring, og det virker som om veien mot reduksjon av byråkratisk ledelse er lang. Da er det oppløftende for alle som ikke liker denne ledelsesformen at dagens proster ikke er byråkrater. Interessant var det derfor at en av prestene faktisk nærmest etterlyste mer regelstyring. Kirkelover og sentralt fastsatte regelverk er greie nok, men det som har vært et problem i Hamar bispedømme er snarere uklare signaler fra bispedømmets ledelse. Prostene var lojale mot biskop/bispedømmeråd og brakte ikke dette problemet på bane, men noen av prestene med kjennskap til ledelsen på bispekontoret røpet at prostene til sin frustrasjon flere ganger de senere år hadde måttet styre på uklare signaler fra sine overordnede. En uavklart

bispesituasjon i 1 ½ år i kombinasjon med at Hamar har overlatt mer til prostene enn f. eks. Nidaros har neppe fungert helt godt.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Det var stort samsvar mellom svarene fra alle proster og prester på dette spørsmål. For detaljer og nyanser vises til gjengivelsen av prestenes svar ovenfor.

#### **4.1.7: Spørsmål utfra prinsipal-agent-teori: I hvilken grad og på hvilken måte mener du at du eventuelt leder på vegne av andre, og hvordan gir dette deg frihet og binding i utøvelsen av din ledergjerning?**

Tankegangen om at de ledet på vegne av noen virket noe fremmed på alle fire prostene. To av dem mente at de i så fall ledet på vegne av Gud og kirkens oppdrag med å forkynne Evangeliet. De var mer fortrolige med begrepet linjeledelse, selv om dette er beslektede ledelsesmodeller. Også her kom det frem uenighet dem i mellom om de var mellomledere eller selvstendige ledere. En mente at ekspedisjonssjef O. H. Fisknes i Kirkedepartementet hadde sagt at prosten er selvstendig leder og ikke mellomleder. Dette var denne prosten veldig bevisst på. Uansett var de alle klar over at de stod i en linje og var ansvarlige overfor biskopen. Ingen av dem følte seg hemmet av dette. De mente at det mest gikk på rammene ledelsen skulle skje innenfor. En fremholdt at De nye tjenesteordningene gav ham fullverdig rett til å lede prestetjenesten gjennom kongelig resolusjon. I tillegg kom den myndighet som er delegert fra biskopen. Han mente dette gav ham nødvendig frihet til å utøve ledelse i den aktuelle kontekst og konkrete situasjon på hans tjenestested. Denne tankegangen virket å ha støtte i de andres utsagn. ”Det er viktig å ha frihet til å avgjøre hvordan ting skal gjøres lokalt – hvilke verktøy som skal brukes”, sa en av de andre og mente han hadde denne friheten. Den samme fremholdt viktigheten av at ledelsen i hele linjen måtte være dynamisk i et samvirke mellom departement, biskop/bispedømmeråd, prostekollegium og prestene, slik at det kunne utveksles ideer og synspunkter og således formes det som skulle skje. Det var viktig å aktivt bruke de møteplasser og dialogfora som finnes. Alle fire følte seg frie til å ta egne initiativ som ledere, noe de også i varierende grad gjorde. To av dem var mer bevisste på sin selvstendighet enn de to andre.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: I hvilken grad og på hvilken måte mener du at din prost leder på vegne av andre, og hvordan opplever du at dette hemmer eller fremmer ham i utøvelsen av hans ledergjerning?*

Prestene var ikke like fremmet for å se prostens ledelse i lys av denne modellen. Prestenes svar sprikte imidlertid ganske mye – også når de forskjellige prestene skulle beskrive samme

prost. En prost ble av en av sine prester oppfattet som en agent som var under press både fra biskop/bispedømmeråd og fra sine prester. Ovenfra gjaldt det økonomistyring, gjennomføring av tiltak og rapportering. Nedenfra gjaldt det påtrykk om forbedringer i arbeidsforhold og belastningsfordeling. Samme prost ble av en annen av sine prester beskrevet som vel selvstendig og bevisst på at han var lederen. Særlig gjaldt dette tiltak han selv hadde tatt initiativ til. De prostene som selv var mest bevisst sin selvstendighet som ledere, ble også oppfattet som veldig selvstendige eller ganske selvstendige av sine prester. Jevnt over mente likevel prestene at prostene i ganske stor grad ledet på vegne av biskop/bispedømmeråd. Det var stadig slik at pålegg og tiltak derfra stod øverst på dagsorden og var det som styrte prosten og det han skulle videreformidle og iverksette i prestekollegiet. ”Prosten virker litt for mye styrt som leder, men det er jo et standardproblem for mellomledere”, sa en prest som tidligere hadde vært mellomleder. ”Prosten er ofte mellom barken og veden”, var utsagn fra en annen prest. En av prostene fikk kritikk for bare å tørt formidle ”det som kom fra Hamar” uten å gjøre det til sitt og være en inkorporert representant for arbeidsgiver. Samtidig fikk alle prostene ros for å forholde seg sunt kritisk til påleggene som kom ovenfra, og for å forsøke å tilpasse dem de lokale forhold i det enkelte prosti. De tiltak prostene selv tok initiativ til, ble hilst velkommen av prestene som mente at deres proster da blomstret som ledere. De ønsket mer av slikt.

*Sammenfatning og analyse:* Det virker som om prostene er mer agenter enn de selv vil være ved eller ønsker, og at prestene i stor grad oppfatter dem slik. Mine observasjoner på prostimøtene bekrefter at det i alle fire prostiene ble brukt veldig mye tid på å videreformidle saker, tiltak og pålegg som kom fra biskop/bispedømmeråd og departement. Likevel noterte jeg at alle fire prostene tok initiativ til eller fulgte aktivt opp lokale tiltak i prostiet – det var både tiltak for konfirmanter/ungdom, markering av kirken i samfunnet og faglig oppdatering i prestekollegiet. En prost hadde et utspill overfor overordnet myndighet og Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon om presten som menighetens øverste leder. Agentrollen binder prostene som ledere i den grad videreformidling og implementering av tiltak fra overordnede tar mye tid og krefter. Samtidig er det tydelig at prostene føler de har god ryggdekning for å være ledere, samt frihet til å foreta lokale tilpasninger og selv fremme initiativer – en frihet alle bruker i større eller mindre grad.

Rolletenkningen bringer prostene i denne sammenhengen til en viss grad inn i Huses (1998) rolle som plikttoppfyllende prost samtidig som de prøver å være selvstendige, og i Askelands (1998) rolle som administrator med forsøk på å være litt entreprenør.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Svarene på dette spørsmålet viste lite samsvar mellom prostenes svar og prestenes svar på om prosten var agent for prinsipaler. Unntaket var to prester under den ene og en under den andre av de mest selvstendige prostene som mente at prosten var mer selvstendig enn agent. Prostene så ikke på seg selv som agenter i særlig grad. Prestene så i stor grad på dem som det. Svarene fra prostene og prestene samstemte mer når det gjaldt at prostene hadde frihet til å ta initiativ. For nærmere detaljer om hva prestene mente om sine respektive proster henvises til avsnittet om prestenes svar ovenfor.

#### **4.1.8: Spørsmål knyttet til målstyringsteori: Setter eller har du satt mål for prostiet, og i så fall hvilke? Har du eventuelt fått ”pådyttet” eller satt noen mål for prostiet fra biskopen – og i så fall hvilke?**

Tre av de fire prostene var uttalt positive til målstyring som ledelsesverktøy, til å tenke strategi og sette mål. I tre av prostiene var det dermed også gjort forsøk på å sette noen mer eller mindre konkrete mål. I det prostiet som hadde drevet forsøk med sterkere ledelse og samordning av prestedtjenesten før de nye tjenesteordningene, var målene knyttet opp mot dette forsøket. De omfattet teambygging og etablering av holdninger og ordninger for samarbeid, og det at prestene med forskjellig kompetanse skulle utfylle hverandre. Likeså at den enkelte prest selv måtte bli flinkere til å planlegge og deretter styre etter sine planer. Dertil ble prostiet oppdelt i geografiske samarbeidsområder. I to av de andre prostiene ble tilsvarende planer og mål satt opp i forberedelsen til innføring av de nye tjenesteordningene. Dels var dette blitt gjort under ledelse av prosten og dels i samvirke med bispedømmeadministrasjonen. I alle fire prostiene var det et overordnet mål å styrke soknene og sikre at kirken og prestedtjenesten fungerte lokalt med godt samarbeid mellom prest og menighet/menighetsråd. Den prosten som ikke hadde ivret for noen felles målsetting for hele prostiet, mente hans prosti var en for stor enhet til slikt. Han fremholdt likevel viktigheten av at det ble satt mål og laget planer lokalt. En av prostene hadde som sine mål å gi tydelig verdsetting av den enkelte prest og menighet sine muligheter til å nå ut med kirkens budskap. Samtidig ville han være ryddig og nøyaktig i sin rapportering for å sikre overordnede et korrekt bilde av prostiet. Noen av prostene gav i mer eller mindre klare ordelag uttrykk for at de nye fridagsordningene og tjenesteordningene hadde karakter av mål som var blitt pådyttet dem fra overordnede. Ellers følte de ikke at de var blitt pådyttet verken mål eller strategier fra noen over seg.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Vet du om det er satt noen mål for prostiet, og i så fall hvem som har satt dem? Har dere eventuelt fått "pådyttet" eller satt noen mål for prostiet fra biskopen – og i så fall hvilke? Hvilken rolle har prosten spilt i denne sammenhengen?*

Selv om det i forbindelse med innføring av nye tjenesteordninger faktisk var blitt satt noen mål for tre av prostiene, var det ganske varierende hvor mye prestene hadde fått med seg av dette – også innenfor det enkelte prosti. I det ene prostiet hadde to av prestene fått med seg målene som var blitt satt i forbindelse med nye tjenesteordninger. To hadde ikke oppfattet det som styringsmål. En hadde også fått med seg at det var igangsatt en planprosess for å gjennomgå planene over forordnede gudstjenester i de enkelte sokn i hele prostiet. I et annet prosti hadde to av fire prester fått med seg at tilsvarende målsettingsprosess var gjort, en at det ble drevet planarbeid lokalt, og en hadde ikke fått med seg prosessen i det hele tatt. I et tredje prosti hadde noen oppfattet at det tidligere hadde vært et visst fokus på å implementere bispedømmets strategier, men at planer og mål ikke lenger var aktuelt tema - selv ikke under bispevisitas i prostiet i 2005. I det fjerde prostiet var det ikke satt mål, og en av prestene uttrykte det slik: "Her blir veien til mens vi går". I alle fire prostiene var flere av prestene positive til aktiv bruk av strategi, planlegging og målstyring. De savnet konkrete mål som det var mulig å si om man hadde nådd eller ikke. En mente at statistikkføringen fra menighetene måtte kunne brukes til å utforme konkrete mål, f. eks. om økning i gudstjenestedeltakelsen på 5% i løpet av en viss tid. Et par av prestene antydte at grunnen til manglede bruk av målstyring på prostiplan kanskje var at prostiet frem til nå ikke hadde vært noen naturlig enhet for oppsett av planer og mål. De forventet at de nye tjenesteordningene ville medføre mer slikt på prostiplan. Flere av prestene mente at de nye tjenesteordningene sammenholdt med ordinasjonsforpliktelsen måtte være det viktigste måldokument for både den enkelte prest og prostiet som helhet. Noen av prestene mente også at innføringen av de nye tjenesteordningene var et klart eksempel på et mål som var blitt pådyttet prostiene fra overordnet innstans – til dels mot både presters og menigheters vilje. En av prostene fikk positiv vurdering av at han brukte målstyring ved at han i personalsamtalene hjalp sine prester til å sette seg realistiske mål og nå dem.

*Sammenfatning og analyse:* Det virker å være positiv holdning til målstyring og strategitenking blant de fleste proster og prester i "mine" fire prostier. Utover det som ble gjort i forbindelse med innføring av nye tjenesteordninger, ser det imidlertid ikke ut til å ha blitt satt opp så mange planer og mål for prostiene. De planene og målene som var forsøkt satt opp, er i alle fall ikke godt nok kjent blant prestene. Det burde være grunn til - og grunnlag for – at prostene sammen med sine prester i større grad enn i dag satte opp planer og mål for



samarbeid, tiltak og utvikling i prostiet. De nye tjenesteordningene legger til rette for dette. Tidligere har ikke prostiet vært noen naturlig enhet for målsetting.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Her varierte samsvaret. Den prosten som ikke hadde satt mål for prostiet, fikk dette bekreftet av sine prester. Hos ham som faktisk hadde satt noen mål i forbindelse med tjenesteordningsimplementeringen var det to prester som hadde oppfattet noen av målene og to ikke i det hele tatt. Der målene var knyttet til forsøket, hadde to av prestene mer eller mindre oppfattet det og de andre to ikke. Den fjerde prosten hadde satt noen mål knyttet til administrasjon. Prestene i prostiet hadde ikke fått med seg noe om målsetting.

#### **4.1.9: Spørsmål knyttet til symbolledelse: Viderefører du dette (bruken av prestatjenestens symbolledelse) i ledelsen av presteskabet?**

Alle fire prostene brukte i praksis symbolledelse overfor prestene i varierende grad, men bevisstheten om at de brukte denne ledelsesformen var ikke så veldig høy hos tre av dem. Ingen av dem hadde dette som en av sine viktigste ledelsesformer. Likevel var de bevisste sin bruk av språket i sin ledelse. En av prostene hadde noen begreper som han satte som symboler for sin ledelse: Arbeid med Guds ord, samhold, verdsetting og kontakt. Vedkommende ivret også for at prostene skulle bære prostekors som symbol for at de er biskopens nærmeste medarbeidere og har en samlende funksjon i prostiet i forholdet mellom embete og råd. En annen av prostene var bevisst på bruk av symboler i sin forkynnelse og i sitt arbeid med retreat og meditasjon, men var usikker på om dette kom fram i hans ledergjerning. Som personalleder brukte han forholdet mellom Marta og Maria – det å arbeide og det å lytte til Jesus (jf. Luk. 10,38 ff.) – for å illustrere god vekselvirkning i et presteliv. De to andre prostene brukte også symboler i sin forkynnelse, men ikke bevisst i sin ledelse. Den ene av dem yndet likevel å bruke geografien i prostiet som symbol på hva kirken der skulle stå for: Høy himmel – vid horisont. Med tidligere yrkeserfaring som elektriker brukte han halvt i spøk å snakke om at han fortsatt drev kontaktskapende virksomhet og hilse sine prester med at de var lysets tjenere.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Opplever du at prosten viderefører dette (symbolledelse) i ledelsen av presteskabet?*

Ingen av prestene opplevde at deres prost brukte symbolledelse spesielt aktivt, men de så noen ansatser som gjenspeilet prostens interessefelt og erfaringer. Fra en prost kom det bilder og uttrykk fra retreat, meditasjon, pilegrimsmotivet og Frans av Assisi. Fra en annen ble Sjømannskirken holdt frem som bilde på den åpne kirken der alle kan være med og få en

oppgave. En fikk god attest for å være Kristus-sentrert og et forbilde i sin grunnfestede tro. Noen av prostene hadde fått fram til flere av sine prester noen av visjonene knyttet til et aktivt gudstjenesteliv eller til samhold og teamarbeid i de nye tjenesteordningene. Få av prostene var aktive forkynnere overfor sine prester. Flere av prestene gav uttrykk for at de godt kunne tenke seg at prostene var mer visjonære.

*Sammenfatning og analyse:* Symbolledelse er en mindre aktivt brukt ledelsesform enn jeg forventet i et presteskap som er vant til å behandle symboler – i hvert fall i de prostier som jeg undersøkte. Mine observasjoner på prostimøtene tyder på det samme. Det var bare en av prostene som forkynte for prestene ved en kort gudstjeneste før selve møtet, og gjennom det bedrev symbolledelse ved å holde andakt om forkynnertjenesten. Prostene har her en ledelsesform som de i noen grad kunne bruke mer eller i hvert fall bli mer bevisst på bruken av. Denne ledelsesformen fungerer dog ikke like godt for alle og er avhengig av lederens personlighet.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Samsvaret varierte noe angående dette spørsmålet. Prestenes svar bekreftet prostenes noe lave bevissthet om bruk av symbolledelse. Hos han som hadde arbeid med Guds ord, samhold, verdsetting og kontakt som symbolbegreper, var det to av prestene som hadde fått dette delvis med seg. Han som brukte symboler fra blant annet retreat/meditasjon fikk noe av sin symbolbruk bekreftet av tre av sine prester. Prosten som før var sjømannsprest, var selv ikke bevisst på sin symbolbruk, men en av prestene oppfattet at Sjømannskirken for ham var et symbol på hvordan kirken burde fungere. Prosten med elektrikersymbolikken fikk denne bekreftet av en av sine prester.

#### **4.1.10: På hvilken måte praktiseres kommunikativ ledelse i ditt prosti/ prestekollegium?**

(Hva kommunikativ ledelse er ble kort forklart i intervju spørsmålet jf. kapittel 2.)

Alle fire prostene brukte eller forsøkte å bruke en kommunikativ ledelsesform, selv om ingen av dem eksplisitt gav uttrykk for å kjenne den konkrete ledelsesmodellen jeg tok utgangspunkt i og presenterte for dem i kortversjon (jf. Eriksen 1999:133 ff). Særlig var det to fora hvor dette ble brukt: Prostimøtene som er møte for alle prostiets prester ca. en gang pr. måned og kontaktmøtene mellom prosten og fagforeningsrepresentanter. I det prostiet som hadde drevet forsøk, var det i tillegg ukentlige møter for prestene i bykommunen. Prostene så viktigheten av å drøfte med prestene alle saker som angikk arbeidsforhold samt tiltak og arrangementer i prostiet før det ble tatt noen beslutning. Ofte kunne det være viktige signaler fra disse møtene som prostene måtte ta med seg til bispedømmeadministrasjonen. Prostene så dette som viktig for å ta prestenes faglighet og selvstendighet som voksne og ansvarsbevisste

medarbeidere på alvor. Derfor tilstrebet de en mest mulig åpen og fri diskusjon der intet tema var utelukket. Som en prost sa: ”Vi er alle teologer og skal være stolt av det”. Det var viktigere å gå en ekstra runde om en sak enn at noen skulle føle seg overkjørt. Prostene var innstilte på å være demokratiske i den utstrekning det var mulig, og så dette som en viktig del av sin personalomsorg (mer om det i et senere underkapittel). En av dem brukte denne ledelsesformen som en viktig bestanddel i det han kalte dynamisk ledelse. Samtidig var de klare på at de også i en slik situasjon måtte være tydelige som ledere. De var bevisst sitt ansvar for å få saker på dagsorden, lede diskusjonen og evne å trekke en konklusjon – selv om denne medførte at utfallet av saken ikke ble slik de hadde tenkt. En av prostene hadde erfart at denne (kommunikative) ledelsesformen ikke var enkel å bruke i vanskelige saker i kollegiet.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: På hvilken måte praktiseres dette(kommunikativ ledelse forklart som for prostene) i ditt prosti/prestekollegium?*

Med unntak av en prest ønsket de alle en slik ledelsesform, selv om heller ingen av dem gav uttrykk for å kjenne akkurat denne modellen. De verdsatte de mulighetene de fikk til dialog, diskusjon og medinnflytelse. Ikke minst hadde dette vært veldig viktig i implementeringsprosessen med nye tjenesteordninger (mer om dette i et senere underkapittel). Det var imidlertid ganske varierende, også innenfor samme prosti, hvordan prestene opplevde at dette faktisk fungerte. I et prosti svarte to av prestene at de syntes det fungerte bra og en mente prosten var litt for styrende i noen saker. Den fjerde mente prosten var alt for styrende – særlig i sakene han hadde lagt prestisje, og at diskusjonen langt fra var fri og likeverdig. I et annet prosti opplevde de at kommunikativ form ble praktisert til en viss grad men etterlyste mer rom for diskusjoner. En av prestene i dette prostiet mente at det var viktig at alle prestene engasjerte seg der og da og sa sin mening, og at de ikke kommer og klager etter at konklusjonen er trukket. I et tredje prosti mente prestene at prosten ble for demokratisk, for utydelig på hva han mente og for lite flink til å styre diskusjonen godt, trekke en konklusjon og ta med prestenes signaler til biskopen. I det fjerde prostiet mente noen at det fungerte veldig bra, bortsett fra at prosten i for mange saker var for mye bundet av sine overordnede. Noen mente også her at prosten ikke var flink nok til å trekke konklusjoner – særlig hvis de kunne gå i noens disfavør. En innvending fra to prester i to forskjellige prostier var at det med denne modellen lett ble for mange og lange møter. En tredje prest mente at denne ledelsesmodellen nok passet bedre på et sykehus, der man jobbet tett innpå hverandre hele tiden, enn i et prosti med lengre avstander.

*Sammenfatning og analyse:* Dette er tydeligvis en ledelsesmodell som passer godt også for ledelse av prester. Dette henger ikke minst sammen med at de fleste prester er selvstendige,

høyt kvalifiserte arbeidstakere, noe som utsagn fra flere av prostene klart bekreftet. Om biskop og departement har oppfordret til slik ledelse synes uklart. Noe er hjemlet i arbeidstakers rett til medbestemmelse, men det gjelder bare de såkalte kontaktmøtene. Jeg har i hvert fall fått bekreftet min antakelse om at kommunikativ form for ledelse blir praktisert i prostiene. Her går prostene i stor grad inn i integratorrollen og utvikler relasjoner i prostiets presteskap (jf. Askeland 1998). Jeg opplevde ved selvsyn i mine observasjoner på prostemøtene at kommunikativ ledelse ble praktisert på en brukbar måte i alle fire prostiene. Noe mer skoling i møteledelse under denne formen hadde nok prostene hatt nytte av. Særlig var det vanskelig å være prost, personalleder for alle og møteleder da en langvarig konfliktsak med tunge teologiske og kirkepolitiske implikasjoner dukket opp under møtet jeg var på. Prosten gjorde forsøk på å trekke konklusjoner, forklare og gå opp grenser. Om dette hadde noen effekt, var vanskelig å bedømme, men ingen hindringer ble lagt for en fri og likeverdig diskusjon.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Prostene og prestene er enige om at denne ledelsesmodellen blir brukt. For prestenes syn på hvordan deres respektive proster bruker modellen, vises det til prestenes svar ovenfor.

#### **4.1.11: Oppsummering: Hva er prosten som leder?**

Prosten er etter de nye tjenesteordningene en leder med selvstendig mandat for sin ledelse. Likevel er han på flere områder biskopens forlengende arm og som sådan i praksis en slags mellomleder – flere kaller ham en leder i linjen (embetslinjen)(jf Huse og Hansen 2002). Prosten er nok i realiteten mer agent for prinsipaler enn han selv vil være, og blir av prestene sett på som det. Samtidig har prosten selvstendige meninger og tar selvstendige initiativ, noe prestene verdsetter. Prosten ønsker ikke å være byråkrat, men en viss grad av regelstyring kommer han ikke unna i en stor organisasjon. Han tar behørig hensyn til at et presteskap er en såkalt ekspertgruppe, og tilstreber å praktisere kommunikativ ledelse. Han er i mindre grad symbolleder enn forventet i en organisasjon der symboler ellers står sterkt. Han er tilhenger av målstyring, men har et stykke vei å gå for å få dette til å fungere i prostiene. Han er jevnt over opptatt av at prestene skal trives og fungere og av å legge godt til rette for prestatjenesten.

Prostene ”mine” går inn i flere av Askelands (1998) lederroller, særlig produsentrollen men også integratorrollen og administratorrollen. Tre prøver også å være litt entreprenør. Med utgangspunkt i Huses (1998) prostetyper mener jeg å se at tre av prostene ønsker å være strateger, men har ikke kommet så langt i praksis. Alle fremstår som pliktoppfyllende. To av dem har trekk fra preste-prosten. Tre har trekk fra den selvstendige prost.

En videreutvikling av kommunikatív ledelsesform, mer målstyring, større bevissthet og frimodighet på bruk av symbolledelse og fortsatt hensyntagen til at prestene er en ekspertgruppe, synes for meg å avtegne seg som vei videre.

## **4.2: Hva gjør prostene som leder?**

### **4.2.1: Hva gjør du for at din ledelse skal være effektiv, det vil si at den bidrar til å få prestetjenesten til å fungere smidig og med fornuftig bruk av de ressurser som finnes i prostiet, slik at prestetjenesten blir ivaretatt i henhold til prestenes ordinasjonsforpliktelser, tjenesteordning samt oppgaver og behov i menighetene?**

Det viktigste prostene gjorde for å få til dette, var å skaffe seg oversikt over hvem av prestene som jobbet når og etablere rutiner for innmelding av behov for fri, permisjoner og vikarhjelp. To av prostene gav klart uttrykk for at ryddighet i administrasjonen, tydelighet og kjente rutiner skapte trygghet, trivsel og effektivitet. Rutiner for rapportering av fravær er etablert felles for hele bispedømmet. Alle prostene var opptatt av at de måtte ha – og stort sett hadde – god sekretærhjelp for å holde orden på dette. Dertil arbeidet de for å få til samarbeidsordninger der prestene kunne avlaste hverandre eller bidra overfor hverandre med eventuell spesialkompetanse. Noen av prostiene var allerede delt inn i soner for samarbeid over grensene til det som før var naboprestegjeld. Samtalene i prostimøtene, der den enkelte prest ble gitt anledning til å fortelle litt om sitt arbeid, samt kontakt med prestene pr. e-post og telefon var sentrale hjelpemidler. Flere av prostene reiste en del rundt til sine prester for å sette seg inn i deres arbeidsforhold i de enkelte sokn. Aktiv og systematisk bruk av prostipresten og tilstrekkelig prostiprestressurs var viktig - ikke bare for å dekke hullene fridagsordningen har skapt, men også for å sikre at ordinasjonsforpliktelsen til faglig oppdatering blir ivaretatt. Prostene gikk selv inn som vikarer av og til for å oppnå den nødvendige smidighet. En av prostene fremholdt viktigheten av at han aktivt brukte bispedømmekontoret som et ressurscenter og stadig var i dialog med dem om tilstrekkelige økonomiske/stillingsmessige ressurser til sitt prosti. Flere av prostene fremholdt viktigheten av å ha samarbeidsprosjekter og fellestiltak i prostiet, f. eks. for konfirmanter/ungdom. Prostene arbeidet på forskjellig måte med samarbeid og samordning med menighetsråd og fellesråd for å få logistikken rundt prestetjenesten til å fungere best mulig og kartlagt menighetenes behov.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: På hvilken måte opplever du at prestens ledelse bidrar til å få prestetjenesten til å fungere smidig og med fornuftig bruk og utnyttelse av de ressurser som finnes i prostiet, slik at prestetjenesten blir ivaretatt i henhold til prestenes ordinasjonsforpliktelser, tjenesteordninger samt oppgaver og behov i menighetene?*

Det varierte litt hvor godt samarbeidsordningene og de administrative rutiner var innarbeidet. Lengst var de kommet der de hadde hatt forsøksvirksomhet før de nye tjenesteordningene, men i et par av de andre prostiene var de også godt i gang med å få til dette. Også der de hadde lengst erfaring, varierte det litt med inntrykket av hvor godt det fungerte - særlig om det ble tid nok til arbeidet i egne sokn. Det var også forskjellig – både prostiene imellom og innen det enkelte prosti - på hvordan man opplevde prestens forvaltning av prostiprest- og vikarressurser. Et stadig tilbakevendende problem var at det enten var for lite penger eller for lite folk til å få dekket vikarbehovet. Det var forskjell på hvor sterkt prosten prøvde å styre samarbeidet. Ingen av prostene kommanderte prestene, men noen følte seg til tider presset til å utføre tjenester. Noen drev ennå på gamlemåten og dekket behovene med samarbeid innenfor de gamle prestegjeldene. Det at prostene selv gikk inn som vikarer for å sikre smidigheten og avverge kriser, ble høyt verdsatt av prestene og var inspirasjon til at de også skulle vise smidighet og samarbeidsvilje. Det med utnyttelse av spesialkompetanse fungerte foreløpig i liten grad, bortsett fra i forsøksprosjektsområdet. Der fungerte det til en viss grad. Den daglige drift og de nødvendige tjenester fungerte stort sett som de skulle alle steder. Prestene var positive til samarbeid og felles arbeidsplaner. Fellestiltak i prostiet ble også godt mottatt.

*Sammenfatning og analyse:* Svarene fra både proster og prester bærer preg av at prestetjenestens organisering er i støpeskjeen ved overgang til nye tjenesteordninger, men at prostene prioriterer arbeidet med å få på plass gode rutiner, tydelig ledelse og fungerende samarbeidsordninger. Mine observasjoner på prostimøtene underbygger inntrykket av vilje til samarbeid og opptatthet av å få arbeidet rettferdig fordelt og utført rasjonelt. Teori om endringsledelse bekrefter her prostenes prioritering (jf. Hennestad m. fl. 2006:126 ff). Fortsatt må prosten gå inn som vikar i eget prosti, slik T. Samset observerte (jf. kapittel 2.5.4). *Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Prestene bekreftet stort sett prostenes bestrebelser på å etablere gode rutiner og aktivt samarbeid. For detaljer henvises til prestenes svar ovenfor.

#### 4.2.2: Hvordan praktiserer du personalomsorg?

En viktig del av personalomsorgen for alle fire prostene var å se sine medarbeidere, lære dem å kjenne og vite hva de strever med, hva de er gode på, hvilke behov og hvilken livssituasjon de har. Alle har medarbeidersamtaler en til to ganger i året, samt at de prøver å ha uformell kontakt med prestene via telefon og e-post. Viktig er også det prestene forteller på prostimøtene. Flere av prostene fremholdt viktigheten av å skape en trygg atmosfære på disse møtene. Alle prostene ønsket at prestene skulle ha tillit til at det gikk an å ta opp problemer med dem og bli møtt på en positiv måte. En av prostene fremholdt viktigheten av å alltid være tilgjengelig for sine prester. Kontakten med de som er sykmeldte ble fremholdt som en annen viktig side av personalomsorgen – ytterligere aktualisert av at bispedømmet har inngått avtale om Inkluderende Arbeidsliv. Det å gi positive tilbakemeldinger og oppmuntring ble fremholdt av en. To fremholdt viktigheten av å ta tak i og sette ord på mulige konflikter på et tidligst mulig stadium. ”Konflikt er som kreft”, uttrykte en av dem. Flere av prostene ønsket å prioritere opp kontakten med prestene, når de nå ikke lenger har sokneprestansvar. En prost fremholdt administrativ ryddighet og forutsigbarhet som god personalomsorg. Det var viktig for alle fire å se sitt ansvar som åndelige ledere. Dette ble gjort gjennom samtaler om tro, gjennom tekstgjennomgåelser, forbønn, studieturer og retreat samt felleskapsbyggende samlinger. Prostene la mye vekt på å påse at ikke noen av prestene ble overarbeidet og på å sørge for støtte og avlastning til dem som hadde hatt spesielt belastende oppgaver. En av prostene sa: ” Det viktigste er å ta vare på prestene, selv om det i verste fall betyr budsjettoverskridelser og messefall”. To av prostene gav uttrykk for at det lå viktig personalomsorg i at lederen kunne innrømme å ha tatt feil eller behandlet noen feil og be den forulempede om tilgivelse.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Hvordan opplever du prostens personalomsorg, og hva erfarer du at han gjør i denne sammenhengen?*

De fleste prestene følte seg sett og ivaretatt av prosten, og det var viktigst for dem. Det var likevel noen forskjeller - både på hvordan de forskjellige prostene ble opplevd og hvordan prestene i samme prosti opplevde sin prost. I et prosti opplevde to prester at prosten var veldig omsorgsfull og flink til å se dem og støtte dem, mens to savnet både positiv og kritisk tilbakemelding samt praktisk og mental oppfølging og tilrettelegging. To av prostene fikk god attest for både å se og forstå medarbeiderne, være aktivt i kontakt med dem og flinke til å skape tillit. De samme prostene var praktisk løsningsorienterte, når prestene ba om hjelp med problemer i tjenesten. En fjerde prost fikk god attest på å være flink til å lytte og oppmuntre, men for svak når det gjaldt å finne praktiske løsninger. Prestene fant omsorgen for deres

trosliv og prestens åndelige ledelse viktig. De satte pris på det deres proster gjorde i denne sammenheng og av fellesskapsbyggende tiltak i prostiet. Det var viktig at alle følte seg godtatt i kollegiet til tross for forskjellighet i teologi og mennesketype. Det at en fikk lov å være syk når en var det og opplevde at prostene straks ordnet vikar, om nødvendig steppet inn selv, var viktig for flere av prestene. Medarbeidersamtaler og prostimøter i en atmosfære av tillit og med en aktivt lyttende prost ble også vektlagt.

*Sammenfatning og analyse:* Den viktigste personalomsorg prostene gir, er å se – bli kjent med – sine medarbeidere og være lydhør og interessert i deres situasjon samt aktivt gå inn for å hjelpe dem med praktiske løsninger. Dette stemmer både med dialogteori (Strand 2001:419) og det tidligere undersøkelser har vist (Huseby 1988:52. Midttømme 1997:12). Mine observasjoner fra prostimøtene tyder på at prostene er seg dette bevisst. Dertil er det viktig at prostene fremstår som en leder som kan gi prestene åndelig og faglig styrking. At en prost på prostimøte ber for sykmeldte medarbeidere sender ut et godt signal i denne retning. Behovet for åndelig/prestefaglig ledelse bekreftes av Huseby (1988:53).

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Stort sett samsvar mellom det prostene sa de gjorde og det prestene opplevde at de gjorde. Noen unntak var det. For detaljer henvises til prestenes svar ovenfor.

#### **4.2.3: Legger du vinn på å inspirere og motivere prestene og hva gjør du for å få det til?**

Det inspirasjonstiltaket prostene la mest vekt på, var studiearbeidet knyttet til prostimøter, studieturer eller egne tekstgjennomgåelsessamlinger (studium av bibeltekster). Alle prostiene hadde hatt og/eller planla studieturer. Studiearbeidet skjedde i samarbeid med fagforeningene. Flere av prostene uttrykte eksplisitt at en vesentlig lederoppgave for dem var å inspirere eller sørge for at prestene ble inspirert til sin tjeneste, gjerne gjennom å gi positive tilbakemeldinger og fokusere på den enkelte prests sterke sider. Medarbeidersamtalen ble her et viktig verktøy. Alle prostene oppmuntret til etter- og videreutdanning og studier og forsøkte å legge praktisk til rette for dette. Noen steder ble emner forsøkt samordnet med kollegiets kompetansebehov. To av prostiene arbeidet med å få til ordninger for at hver prest kunne få to uker studiepermisjon i året. I et av dem skulle den som hadde studert noe, la resultatet komme hele prostiet til gode. Alle prostiene hadde - eller planla å få til - sosiale samlinger for prestene med familier. Det ble også lagt til rette for retreat. En av prostene prøvde å motivere prestene ved vekselvis å støtte og utfordre.



*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: På hvilke måter opplever du at prostens ledelse inspirerer og motiverer deg i din prestedtjeneste, og hva erfarer du at han gjør i denne sammenhengen?*

Det viktigste for prestene var at prostene oppfordret dem til å oppdatere seg faglig og ta etterutdanning, og at de gjorde en innsats med å tilrettelegge for studiepermisjoner. Dertil kom at de satte pris på det som kom av faglig og åndelig påfyll gjennom prostimøtene. Det varierte litt hvor mye og systematisert studiearbeid som foregikk på prostimøtene. Der det var mangler, etterlyste prestene studieprosjekter. De så dessuten positivt på selv å bidra inn i fellesskapet med sin kompetanse. I det prostiet der prosten hadde tatt initiativ til ukentlige samlinger for å studere kommende søndags prekentekst (tekstgjennomgåelser), ble dette godt mottatt av prestene. Studieturer ble fremholdt som viktige for at kollegiet kunne bli mer sammensveiset og få nye impulser i fellesskap. Det å få konstruktiv kritikk og gode tilbakemeldinger i sitt arbeid ble verdsatt. Likeså var det godt å kjenne seg akseptert som person og teolog til tross for det som måtte være av uenigheter – ikke minst mellom den enkelte prest og prosten. Tilbud om retreat og andre former for åndelig påfyll ble satt pris på. Det ble også aksepten for mangfoldet i faglige interessefelt blant prestene. For en av prestene lå det inspirasjon og motivasjon i at prosten var flink til å stille opp på begivenheter i hans sokn. Ingen av prostene fremstod som den store inspirator i egen person.

*Sammenfatning og analyse:* Det viktigste prosten gjør for å inspirere og motivere, er å tilrettelegge for inspirasjon og motivasjon. Ved mine observasjoner på prostimøtene så jeg at dette ble gjort. På alle møtene var faglige tema oppe til behandling, og på to av dem foregikk det teologisk studiearbeid tilrettelagt av prosten. På et møte ble det på initiativ fra prosten foretatt planlegging av vårens studieprosjekt. På et tredje møte var prostens innledningsandakt tydelig ment som inspirasjon i forkynnertjenesten. At ingen av prostene selv stod frem som den store inspiratoren, henger nok litt sammen med at ingen av de var spesielt aktive symbolledere eller karismatiske personlighetstyper (jf. Strand 2001:186 f).

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Stor grad av samsvar mellom det prostene sa de gjorde hvordan prestene opplevde det. For detaljer henvises til prestenes svar ovenfor.

#### **4.2.4: Spørsmål knyttet til innføring av nye tjenesteordninger: Hva ser du som dine oppgaver knyttet til denne endringsprosessen?**

Alle fire prostene hadde forsøkt å kjøre en mest mulig demokratisk prosess for å finne ut av hvordan de nye tjenesteordningene samt organisering og ledelse av prestedtjenesten best kunne

tilpasses det enkelte prosti. Det hadde vært viktig å få alle ideer, synspunkter og motforestillinger frem i dagen. De understreket at det hadde vært en stor utfordring å motivere alle prestene til å gå inn for den nye ordningen og undertegne nye arbeidsavtaler. Noen prester var i utgangspunktet positive og noen negative. De var også kritiske til at det ikke fulgte tilstrekkelig økte ressurser med reformen. To av prostene – hvorav den ene hadde erfaring fra forsøksvirksomhet – var kritiske til at biskop/bispedømmeråd ikke gav disse store endringene mer modningstid. En av prostene sa at han først selv hadde måttet se nytten av reformen, før han kunne videreformidle dette til prestene. ”Jeg har ingen sans for endring bare for endringens skyld. Nytten må være klar og synliggjøres,” sa han. Prostene hadde ledet en prosess med å dele prostiene inn i samarbeidsområder. I et prosti hadde noen soknegrenser blitt flyttet på for å tilpasses en situasjon der soknegrenser og ikke prestegjeldsgrenser var viktige. De to prostene som hadde vært involvert i forsøksordninger, hadde erfaringer som hjalp dem til å argumentere mot prestenes frykt for og motvilje mot nyordningen. En av prostene var innstilt på at det i første omgang ikke skulle bli flere endringer enn høyst nødvendig.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Hvordan ser du på din prosts oppgave og innsats i denne sammenhengen (innføring av nye tjenesteordninger), og hvilke erfaringer har du gjort deg med din prost som leder i en slik endringsprosess?*

De fleste prestene delte prostenes bekymring over at det ikke fulgte mer ressurser med reformen. Mange var likevel positive til intensjonene med den. De to prostene som hadde erfaring fra forsøksordninger fikk kritikk for å ha gått for fort fram, presset for hardt på og ikke hatt tilstrekkelig evne til å takle motstanden og se medarbeideres grunner til å vegre seg. Prestene hadde presset på disse prostene for å gå noen runder til med hvordan nyordningen faktisk kom til å bli for dem. Prestene i det prostiet der det var gjort minst for å lage opplegg for implementeringen, var kritiske til at prosten hadde vært for passiv og ikke hjulpet dem tilstrekkelig til å se hvordan nyordningen i praksis kunne bli i deres prosti. Utregningene av hvor mange timer den enkelte arbeidet i sin stilling, fikk kritikk for ikke å ta hensyn til annet enn gudstjenester og kirkelige handlinger. Noen av prostene ble kritisert for ikke å ha forsøkt å kvalitetssikre denne for sitt prosti. Det arbeid som på prostenes initiativ var lagt ned i å planlegge nyordningen i prostiene, og den mentale forberedelsen til endring prostene hadde gjort, ble verdsatt. Likeså hadde det vært viktig for prestenes motivasjon at de følte de ble hørt og tatt på alvor. Det de hadde opplevd av kommunikativ prosess ble verdsatt. Noen av prestene hadde opplevd sine proster som mellom barken og veden i implementeringsprosessen.

*Sammenfatning og analyse:* Her har prostene blitt kastet ut i endringsledelse uten å ha tilstrekkelige forutsetninger for dette. Kurs om nye tjenesteordninger var blitt holdt, men ingen nevnte å ha fått undervisning i endringsledelse som fag. Dette var en klassisk endringssituasjon i den forstand at noen kom til å vinne og andre til å tape på den. Det viste seg at et systematisk arbeid med tilstrekkelig involvering av de ansatte for å se nytten og de positive konsekvenser, bar mest frukt. I de to prostiene hvor jeg fikk inntrykk av at så hadde skjedd, har alle prestene nå signert nye arbeidsavtaler. Det hjalp ikke nok å være veldig ivrig. Det førte heller ikke helt fram, når det skinte igjennom at lederen ikke selv var helt motivert. I de to prostiene hvor dette var mitt inntrykk av lederen, gjenstår i skrivende stund minst to prester i hvert prosti som ikke har signert sine nye avtaler. Denne erfaringen korresponderer med teori om endringsledelse (jf. Hennestad m.fl. 2006).

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Prestenes svar stemte stor sett med prostenes svar når det gjaldt å være demokratisk og bruke kommunikativ ledelse i implementeringen. Unntakene og detaljene for samsvar mellom prostene og deres prester fremgår av prestenes svar ovenfor.

### **5.2.5: Oppsummering: Hva gjør prosten som leder?**

Prostenes lederrolle har nå blitt ganske omfattende. Derfor er det en fordel at de ikke lenger må være sokneprester i tillegg. Først og fremst går gjøremålene på å tilrettelegge for tjenesten ved gode og forutsigbare rutiner og planer. Sammen med tilrettelegging for faglig og åndelig påfyll, samarbeidsordninger og trivselsskapende tiltak bidrar dette til å gjøre prestatjenesten så effektiv og velfungerende som mulig innenfor de ressursrammer som finnes. Frustrasjonen over for få stillingshjemler og lite vikarer er stadig der for proster og prester. Evne til å se medarbeiderne og være lydhøre overfor dem, respektere og inkludere på tvers av forskjeller samt oppfordre og legge til rette for studiepermisjoner, er tiltak som virker positivt inn som både personalomsorg, inspirasjon og motivasjon.

Implementeringen av de nye tjenesteordningene gav prostene vel store utfordringer som ikke alle taklet like godt. Her kunne bispedømmeadministrasjonens tilrettelegging vært bedre. Prostene har dog sørget for at prosessen er godt i gang, og klart å "selge" nyordningen til de fleste prestene. Dette var en reform som kunne ha stoppet opp, i og med at prester i tjeneste selv måtte velge om de ville godta de nye tjenesteordningene for menighetsprester ved å signere nye arbeidsavtaler med bispedømmerådet. Reformen stoppet imidlertid ikke. Mye arbeid gjenstår ennå før hele systemet med nye tjenesteordninger fungerer tilfredsstillende på alle områder. Endringsledelse har vært et undervurdert fag i kirken.

### 4.3: Hva kjennetegner en god prost/leder?

#### 4.3.1: Kan du si noe om hvilke verdier du legger til grunn i din ledergjerning?

Det varierte litt hvor bevisste prostene var på verdier i ledergjerningen. For alle var det teologiske verdigrunnlaget viktig – verdiene som de hentet fra Bibelen og som ligger og bør ligge som grunnlag for all kirkens virksomhet. Noen verdier som gikk igjen hos flere av prostene var omsorgsfullhet og omtanke for medarbeiderne og vilje til å verdsette dem. Likeså var respekt for den enkeltes faglige integritet, personlighet og livssituasjon viktige verdier. Det å leve i et nådens fellesskap, der man har evne til å tilgi og løfte hverandre opp og frem – få frem evner og nådegaver - var også viktig. I tillegg kom mer allmenne verdier som tydelighet, ryddighet og tilgjengelighet.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: Hva slags ledelsesverdier har du inntrykk av at din prost står for, og hvordan fremtrer de i praksis?*

Her blir en generaliserende sammenfatning av svar fra 16 prester i fire prostier ikke helt dekkende for hva den enkelte har svart, men noen verdier går igjen. Det er først og fremst prostens omsorgsfullhet i det å se og være lydhør for behov, gleder og problemer i tjenesten som verdsettes. Likeså er det viktig å møte respekt for sin faglige integritet og autonomi. Alt dette mente de fleste å oppleve. De fleste opplevde en demokratisk og delegerende holdning fra prosten der man ikke følte seg overkjørt men hadde medinnflytelse og satte pris på det. Å møte praktisk hjelpsomhet og støttende holdning – ikke minst når noe butter i mot eller tjenesten blir ekstra krevende – ble høyt verdsatt, særlig da i form av at prosten tok kontakt og tilbød avlastning. En holdning som både innbød til og formidlet tilgivelse, ble fremholdt av noen – særlig der de hadde opplevd at prosten hadde gjort dem urett og kunne bekjenne dette og be dem om tilgivelse. Noen hadde opplevd sine proster som visjonære og handlekraftige på en god måte – ikke minst i prosessen med innføring av nye tjenesteordninger. Tydelighet og ryddighet ble også verdsatt.

*Sammenfatning og analyse:* De verdiene prostene ønsker å stå for, har god gjenklang i presteskapet. Prostene har lyktes i å få frem de fleste av sine verdier overfor prestene. De fremstår i stor grad som troverdige ledere (jf. Aadland 2004). Det som er litt underlig, er at prestene ikke gir uttrykk for å ha oppfattet de teologiske verdiene like sterkt som prostene ønsker å stå for dem. Forhåpentligvis skyldes det at disse verdiene er så selvsagte for en geistlig leder at de bare hadde blitt nevnt hvis de manglet. De er verre hvis dette skyldes manglede bevisstgjøring på verdibegrepet relatert til prestegjerningen og til kirkens buskap og virksomhet, noe svarene på et senere spørsmål dessverre kan tyde på.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Samsvar i det vesentlige mellom de verdiane prostene erklærer å stå for og det prestene opplever fra dem. For detaljer henvises til prestenes svar og analysen ovenfor.

#### **4.3.2: Hva ønsker du å være som leder for prestene/hvilke ledelsesidealer har du?**

(For prestenes svar og min analyse i denne sammenhengen vises til underkapittel 4.3.3.)

Prostenes svar angående idealer for ledelse var mer gjensidig utfyllende enn overlappende. To av prostene fremholdt at de ønsket å vise tjenersinn etter mønster av Jesus overfor sine prester. ”Bær hverandres byrder” var et av idealene, forstått som at en god ledergjerning var å løfte noen byrder av en nedtyngt medarbeider og støtte dem som sliter. To andre proster var opptatte av å bygge relasjoner samt skape trygghet og åpenhet i forholdet til medarbeiderne, slik at de skulle tørre å snakke om alt uten å frykte at prosten brakte noe annet enn klare tjenestesaker videre til biskopen. Likeledes at de skulle møte åpenhet for å gi prosten kritikk. Det å våge å være teolog og åndelig leder ble dertil fremhevet på forskjellig måte av alle fire. Dessuten ble utfordringen med å kombinere samarbeid og tydelighet trukket frem. To av prostene hadde satt seg som mål å bli mindre konfliktsky og våge å ta tak i problemer. En av dem arbeidet med å skjønne sine egne begrensninger.

#### **4.3.3: Spørsmål til prestene: Hva mener du kjennetegner en god prost/leder?**

Her kom prestene med en rekke forskjellige ønsker og idealer for prostens ledelse som kan sammenfattes slik: Prosten må ha en fast og tydelig ledelse uten å være diktatorisk. Han må heller være demokratisk, inkluderende og invitere til samarbeid – både i form av dialog rundt beslutninger som skal tas og i form av samarbeid mellom prestene i kollegiet. Han må stille krav til medarbeiderne, våge å utfordre dem men samtidig være støttende og raus med respons. Han må balansere mellom fasthet og åpenhet, ikke være en kontrollør men en medvandrer og veileder. Prosten må ha evne og vilje til å se og lytte til sine medarbeidere og følge dem opp med praktisk støtte samt møte dem på en god måte som ikke virker firkantet og avskrekkende. Han må være en som tenker strategi og setter mål for prostiet i samråd med prestene. Han er en som får frem det beste i sine medarbeidere. Han må vise fleksibilitet og gi prestene frihet under ansvar til å utforme sin tjeneste uten å overstyre. Samtidig må han kunne tørre å gripe inn om nødvendig, sette grenser og være en som kan trekke konklusjoner av en diskusjon. Han må være en ryddig administrator – men ikke bare administrator – gjerne også en trygg åndelig leder som inspirerer sine medarbeidere til å være gode forkynnere og sjelesørgere og i det hele tatt dyktige prester. Han må være minst mulig byråkratisk. Han må

ha evnen til å lede. ”Har man ikke evnen til å lede, hjelper det ikke hvor mange teoretiske modeller man kjenner og hvor mange bind man leser”, sa en av prestene.

*Sammenfatning og analyse av dette og forrige underkapittel:* ”Stakkars prost”, er min reaksjon på denne listen. Ingen kan i en og samme person oppfylle alle disse ønskene fra prestene. Imidlertid peker prostenes og prestenes ønsker og idealer i retning av en prost som er bevisst på at han leder en ekspertorganisasjon der medlemmene trenger en viss frihet i utførelsen av tjenesten. Likeså at han skal være en tydelig og ryddig leder som er klar på sine verdier og strategier og samtidig evner å satse på en kommunikativ ledelsesform og samarbeid. (Jf. Strand 2001. Eriksen 1999. Aadland 2004). Samtidig fordres vilje til å se sine medarbeidere og være en medvandrer og åndelig leder for dem. Evner til ledelse er også viktig. Her er mange krav og balanse ganger. Alle vil ikke være like gode på alt, men disse momentene kan være til hjelp for prostens bevisstgjøring på seg selv og sin ledelse.

En oppdagelse jeg vurderer som skuffende men likevel interessant var problemene med å få svar på følgende tilleggsspørsmål til prestene: **Har dere i prostiets presteskap blitt enige om noen verdier som skal prege prostiet og prestatjenesten der, og hvordan har dere i så fall kommet fram til disse? Samt: Hvordan mener du disse verdiene i så fall trer frem i praksis?**

Her hadde et av fire prostier så vidt vært innom å diskutere dette, men uten så langt å konkretisere det. Flere av prestene erkjente at her manglet det noe både hos dem selv og prostene – et uutnyttet potensial. På grunn av nærmest helt manglende svar laget jeg ikke noe eget underkapittel for disse spørsmålene.

*Samsvar mellom prostenes svar på spørsmålet i kapittel 4.3.2 og prestenes svar i 4.3.3:* Prostenes ledelsesidealene stemte med prestenes ønsker. I tillegg kom prestene med en rekke flere ønsker. Mange av prestenes ønsker gikk igjen i alle fire prostier.

#### **4.3.4: Hva lar du deg inspirere av som prost og leder, og hvordan influerer dette på hvordan du utfører din tjeneste?** (Intet tilsvarende spørsmål til prestene.)

Noe som gikk igjen hos prostene var inspirasjonen de hentet i Guds ord gjennom forkynnelse, eget andaktsliv og – for noen – retreat. Noen hentet inspirasjon fra teologisk faglitteratur samt bøker om sosiologi, psykologi og filosofi og dertil fra musikk. Noen hentet inspirasjon fra sin utdanning og erfaring, og noen leste litt ledelsesteori om både pastoral ledelse samt målstyring og strategisk ledelse. Flere hentet inspirasjon i kontakten med kolleger – både prester og andre proster. En hadde behov for å strukturere og regulere sin arbeidsdag ordentlig. Flere så verdien i å holde seg i form gjennom skiturer og fotturer.

*Sammenfatning og analyse:* Her er proster mye som andre ledere. Faglig påfyll og fysisk aktivitet fremholdes som viktig. Det er interessant å legge merke til at flere av prostene prøvde å lese litt ledelsesteori. Den store forskjellen fra andre ledere ligger i et klart erkjent behov for å hente styrke hos Gud.

#### **4.3.5: Oppsummering: Hva kjennetegner en god prost/leder?**

For ikke å gjenta meg selv, viser jeg til mine vurderinger av underkapitlene 4.3.2 og 4.3.3 plassert nest sist i underkapittel 4.3.3 med følgende tilføyelse: Prosten henter inspirasjon i bibel og bønn, forkynnelse, forskjellig faglitteratur, kollegafellesskap og mosjon til å stå i en krevende tjeneste som blir møtt med mange kryssende krav.

#### **4.4: Hvilke lederoppgaver og hvilke ledelsesfunksjoner kan prostene med fordel utføre på hvilke måter – hva fungerer bra og hvor ligger endringspotesialet? Hvilke erfaringer er høstet?**

##### **4.4.1: Tror du at din ledelse oppleves som rettfærdig av prestene?**

**Har du som mål at din ledelse skal oppleves rettfærdig av prestene/legger du vinn på det, og hva gjør du? Hva tror du oppleves som rettfærdig eller urettfærdig?**

(Disse tre spørsmålene ble stilt separat men handler om det samme tema og ble besvart litt om hverandre av respondentene, så funnene presenteres samlet her.)

Alle fire var opptatt av å skaffe seg best mulig oversikt over hver enkelt prests arbeidsforhold og –byrde for å få til riktig fordeling av slike goder som studiepermisjon og hjelp fra prostiprest/vikar. Noen av dem fremholdt at det var viktig å ikke behandle alle matematisk likt, men se den enkeltes behov, selv om det kunne synes urettfærdig. Flere av dem var aktive med å sette grenser for de mest studieaktive og tilskynde til studier de som sjelden tok noen studiepermisjon. To av prostene strakte seg gjerne langt selv for å hjelpe prestene og imøtekomme deres ønsker – ikke minst gjaldt dette å få til uttak av feire, fridager og studiepermisjon. Den ene stilte spørsmålet om urettfærdigheten da rammet ham som prost. En av prostene fremholdt som en viktig del av rettfærdig ledelse å sørge for åpenhet og at alle fikk komme til orde og komme frem med sine saker. Dertil var det viktig for ham, og en del av det å være leder, å kunne innrømme feil og be om tilgivelse når noen faktisk var blitt behandlet urettfærdig eller urettmessig. En annen av prostene mente at ledelsen fort kunne fortone seg urettfærdig når ressursene var for knappe. Særlig hadde han merket dette i forhold til seniorpolitikken, der de eldste prestene ikke fikk den avlastning de hadde krav på. Prostene

var opptatt av å kjempe for mer ressurser overfor biskop og departement samt for mest mulig rettferdige lønnsforhold for prestene.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål: På hvilke måter oppleves prostens ledelse som rettferdig eventuelt urettferdig?*

Prostene fikk jevnt over godt skussmål for å gjøre hva de kunne for at deres ledelse skulle oppleves rettferdig. Særlig ble det verdsatt at de selv gikk foran og tok den største arbeidsbelastningen og f. eks. prioriterte prestenes fritid foran sin egen. En av prestene bemerket da i tråd med den prosten som stilte spørsmål ved rettferdigheten for prostens del: ”Men hvem ser, veileder og ivaretar lederen?” Urettferdighetsfølelsen var knyttet til noen tilfeller der prester som ytet av sin spesialkompetanse ikke følte de fikk nok gjenytelse, og der det ikke var enighet om hvilke sokn og prester som faktisk hadde den største belastningen. Det at prosten ikke lenger var sokneprest, hadde også skapt et tomrom som ikke var tilstrekkelig fylt alle steder. Noen prester fremholdt forbedringspotensial rundt fordeling av prostiprest og ferie/fri – at det ikke trengte være så mye parlamentering rundt det. I hvert fall måtte det ikke være slik at den som kom først til prosten fikk førstevalget. Det måtte dessuten være åpenhet rundt ledelsen av prostiet. Det var forståelse for individuell tilpasning av hjelp. Noen etterlyste større innsats fra prosten for å skaffe vikar når det var penger på budsjettet. Noen opplevde det litt urettferdig at de ble mer styrt og kunne bli presset til å ta på seg tjenester utenfor de sokn de hadde som særskilt tjenesteområde. Problemene med manglende seniorpolitiske virkemidler ble også nevnt av prestene. Dertil kom at sokn og prester med problemer lett fikk for mye oppmerksomhet.

*Sammenfatning og analyse:* Prostene står her overfor en hver personalleders dilemma: Du kan ikke gjøre alle til lags. Her må de tilstrebe god oversikt og en ledelse preget av åpenhet, tillit og ryddighet. Anvendelse av litt byråkratisk tankegang kombinert med mye god vurderingsevne kan være en mulig vei å gå.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Stort samsvar mellom prostenes og prestenes svar her. For detaljer og unntak vises til prestenes svar ovenfor.



**4.4.2: Har du som prost vært med på forsøk med sterkere ledelse og samordning av prestedtjenesten før de nye tjenesteordningene ble vedtatt, og hvordan opplevde du i så fall dette forsøket? Kan du si litt om dine eventuelle erfaringer?**

Dette gjaldt kun to av prostene. En hadde erfaring fra et annet bispedømme, og en fra forsøk i by-delen av et av denne undersøkelsens prostier. Begge forsøkene hadde – kort fortalt - gått ut på teambygging og gjensidig tjeneste over gamle prestegjeldsgrenser under ledelse av prosten, altså mye slik som den nye ordningen ble. Begge steder hadde de kommet et godt stykke på vei i etableringen av samarbeids- og samhandlingsholdninger og fått bort enkelte presters hang til å være solospillere i eget prestegjeld. Gjensidig støtte ved større belastninger og gjensidig vikariering ved uttak av fri og studiepermisjon hadde sikret fleksibilitet, jevnere arbeidsbelastning og jevnere tilgang til fri og permisjon. Ulempene lå i at relasjonene mellom prosten og prostesete-menigheten var svekket, når prosten ikke lenger skulle være sokneprest. Å ikke være tilknyttet en menighet var et savn for prosten, og samtidig hadde en menighet mistet en presteressurs som ennå ikke var tilstrekkelig kompensert. I det herværende prostiet hadde det også vært nødvendig å redusere mengden av prestenes tjenestegjøring i andre sokn enn der de hadde sin primære tjeneste og satt i menighetsråd. Dette ble gjort fordi ikke menighetene skulle føle ordningen for rotete, og for at prestene skulle ha mulighet til å drive mer menighetsarbeid. I noen grad hadde de også lyktes med å utnytte spesialkompetansen hos enkelte prester til glede for hele prostiet. At kapellaner fikk selvstendig ansvar for egne sokn, hadde knyttet dem nærmere til menighetene sine og slik virket positivt. Respekt for prestenes faglig autonomi og selvstendige ledelsesansvar i soknene hadde vært viktig. Likeså var det lagt vekt på demokratisk og kommunikativ beslutningsprosess ved etablering og drift av forsøkene.

*Prestenes svar på tilsvarende spørsmål om hvordan de hadde opplevd å være med på forsøk og erfaringer de hadde:* Her var det bare fire prester fra det ene prostiet i undersøkelsen som hadde erfaring. Alle var positive til den økede grad av samarbeid og samordning. Selv om noe selv-ledelse var borte – særlig for sokneprestene – så følte de ikke at de hadde mindre frihet i forsøket, fordi det ble lettere å planlegge arbeids- og fritid. Særlig gjaldt dette prester som tidligere hadde følt seg for mye styrt av menighetens krav. Nå ordnet prosten med vikar og hjelp til med planlegging og tilrettelegging. Nå ble det mulig med differensiert prestedtjeneste og seniortiltak. De hadde hatt forsøk med vakttelefon-ordning før dette ble en landsomfattende ordning, og dette hadde også virket avlastende – ”hadde du fri, så hadde du det virkelig”, som en sa. Utnyttelse av spesialkompetanse var også positivt. Her lå det fortsatt et problem i å få gitt tilstrekkelig kompensasjon for det merarbeid de med

spesialkompetanse fikk med sin ”spesialisttjeneste” i andre sokn eller i samarbeidsprosjekter. I starten av det ene prosjektet hadde prestene ført timelister, men dette ble mislykket og derfor kuttet ut. Noen syntes det ble for mange, lange og lite strukturerte møter for å få organisert og administrert ordningen. Nok en ulempe lå i at en ofte fikk for lite tid i egne sokn – til å bygge menighet, ha omsorg for ”soknebarna” og få kontinuitet i forkynnelsen. Derfor var antallet gudstjenester utenfor eget/egne sokn redusert. Gudstjenester med dåp, 4-årsbok, kor og andre lokale aktører foregikk primært ved soknets prest.

Ingen av prestene ville gå tilbake til gammel ordning da forsøksperioden var over.

*Sammenfatning og analyse:* De erfaringer som disse proster og prester høstet stemmer godt overens med det som kom frem i KIFO’s evalueringer av andre, tilsvarende forsøk (jf. Huse og Hansen 2002. 2003). Det generelle inntrykket er at prestene taper frihet men vinner fritid. Forsøkene har vist at samarbeid og teambygging stort sett øker både trivsel og effektivitet. Dette bidrar til noe utjevning av arbeidsbelastningen - både mellom prestene og for den enkelte prest. Forsøkene viste at det krevdes mer administrasjon, planlegging og møter samt mer sentralisering av makt og administrasjonsoppgaver til prostekontoret. I tillegg falt mer ansvar og arbeid på prostens. Det viser seg å være viktig at prestene får tilstrekkelig tid til arbeid i egne sokn for å sikre samarbeid og kontinuitet i gudstjenesteliv og menighetsarbeid. Erfaringen som ble høstet om bruk av spesialkompetanse her stemmer med følgende utsagn hos Huse og Hansen (2002):

”Når noen prester gav av sin spesialkompetanse, viste det seg å være vanskelig å få noe igjen. I preste-fellesskapet på prostiplan kom spesialisering i konflikt med ønsket om å bygge egen menighet.”

En demokratisk og kommunikativ prosess forut for innføringen av forsøkene, og en prost som var oppriktig innstilt på å få det til, var viktige kriterier for at det skulle komme i gang og fungere.

#### **4.4.3: Hvilke fordeler og ulemper ser du med de nye tjenesteordningene?**

Mange av disse momentene er nevnt i kapitlet over (og i tidligere kapitler). Derfor kommer her en sammenfatning av fordelene og ulempene i en liste – først slik prostene ser det og så slik prestene ser det: *Prostens liste:*

Fordeler:

- Styrker prostiet som enhet.

- Bedre muligheter til samarbeid, teambygging, felles prosjekter og bruk av spesialkompetanse til glede for hele prostiet. Lettere å hente inspirasjon fra hverandre gjennom samarbeid.
- Lettere å bygge god lagånd og godt kollegafellesskap på både praktisk og åndelig plan.
- Lettere å styrke hver enkelt prest i det han eller hun er god til og la vedkommende få slippe til med det.
- Gir større forutsigbarhet for uttak av ferie, fritid og studiepermisjoner – lettere å planlegge.
- Mer effektiv utnyttelse av prostiets personalressurser.
- Gjør soknene mindre sårbare, fordi det er lettere å sette inn andre ressurser hvis den faste presten faller ut.
- Klart hvilken prest som har ansvar for hvert sokn, og klart selvstendig lederansvar for soknet plassert hos dets faste prest. Fortsatt stor frihet for soknepresten i utformingen av tjenesten.
- De som har følt behov for mer ledelse av sin tjeneste, får det.

#### Ulemper:

- Det følger så langt ikke tilstrekkelige økonomiske ressurser med reformen, slik at bortfallet av prosten som sokneprest kan bli dekket. Dertil mangler tilstrekkelig prostiprest- og vikarressurser til å dekke opp for prestenes økte fritid.
- Det kreves mer administrasjon og blir mer arbeid og ansvar på prosten.
- Fare for at noen prester kan mistrives, fordi de har mistet noe av sin frihet til selv å organisere sitt arbeid og sin tid, og fordi de kan føle at de får for lite tid i egne sokn.

#### *Prestenes liste:*

#### Fordeler:

- Lettere å planlegge fritid og studier – mer forutsigbarhet – mer struktur på arbeidssituasjonen.
- Lettere å få vikar, avlastning og seniortiltak. Slipper å skaffe vikar/avlastning selv.
- Tydeligere ledelse og plassering av personalansvar – kan forebygge utbrenthet.
- En innstans som har oversikten i prostiet og avgjørelsesmyndighet i de spørsmål som er aktuelle i hverdagen.
- Mer samarbeid og kollegafellesskap samt holdning for at vi kan hjelpe hverandre og utnytte hverandres sterke sider.
- Bedre muligheter også til åndelig fellesskap.
- Mer jevn fordeling av arbeidet mellom prestene og mer jevnt arbeidspress for den enkelte prest.

- Mulighet til å sette felles mål for prostiet og få i gang felles tiltak på mange felt – det er mange muligheter til kreativitet som ligger i et styrket samarbeid. Dette bør utnyttes. Her er det positive utfordringer for både proster og prester.
- Større mulighet til samarbeid også mellom naboprester i en mindre del av prostiet – både om tjenester og felles tiltak – og dermed mindre ensomhet.
- Interessant å tjenestegjøre i andre menigheter.

Ulemper:

- Fare for svekkede relasjoner mellom prest og menighet – mindre trygghet på at de får en prest de kjenner i vanskelige situasjoner.
- Mindre tid til menighetsarbeid.
- Fare for detaljstyring og overstyring fra prosten – de nye tjenesteordningene fordrer kloke proster som er gode ledere. Dermed er systemet sårbart.
- For mye makt og for mange funksjoner sentraliseres til prosten/prostekontoret.
- Fare for at for mye ressurser brukes på administrasjon, og at det blir for mange og lange møter.
- Tap av frihet til selv å legge opp tjenesten og organisere sitt arbeid – mindre selv-ledelse.
- Tap av autonomi for både sokneprest og menighetsråd.
- Fare for at prestene bare blir funksjonærer som utfører tjenester – at de kommer på jobb i begynnelsen av uka og finner hele arbeidsuka planlagt.
- Fare for at de som har spesialkompetanse blir utnyttet uten å få dette tilstrekkelig kompensert.
- For lite personalressurser i utgangspunktet – fare for at nyordningen skjuler behovet for flere stillinger, og at hele poenget blir å få mer prestatjeneste for hver krone.
- Bortfall av det meste av vikargodtgjørelse for tjenester innad i prostiet.
- Noen av prostiene har så store avstander at samarbeid blir vanskelig.
- Fare for at vi får A- og B-lag av prester – de som har spesialkompetanse og de som ikke har det. Hvem skal avgjøre hvem som er gode til hva?

*Sammenfatning og analyse:* Listene over fordeler og ulemper er ikke rangerte. De gir uttrykk for at proster og prester deler en del av både frykt og forhåpninger knyttet til de nye tjenesteordningene. Selv om det er mange farer og ulemper som i verste fall kan ødelegge for prestatjenesten, så er det også mange viktige muligheter til positiv utvikling som ligger i nyordningen. Vektingen av fordeler og ulemper har for de fleste presters vedkommende medført at fordelene veier tyngst. Derfor har de nå skrevet under på nye avtaler. Det ligger en utfordring til prostene her om å gjøre all frykt til skamme og skape trygghet for prestene ved å

vise respekt for deres faglige autonomi og stilling som pastorale ledere lokalt, noe som blant annet kan skje gjennom en kommunikativ ledelsesform.

En av prostene hevdet at prosten burde sitte i alle prostiets fellesråd som representant for biskopen og presteskapet for å utvise lederskap for mange menigheter og målbare prestenes syn og engasjement. Dette gjaldt ikke der menighetsråd og fellesråd var samme råd. Prostene skulle nemlig utvise lederskap og ikke tilsyn. Dette skulle være departementets intensjon. Dette syn tas med her med for å vise et eksempel på en farlig vei å gå for prostene. Det er mulig at departementet tenker slik, og Kirkeloven åpner for det i § 12c. Det er imidlertid et kontroversielt standpunkt – både blant proster som frykter en strengt tatt unødig økning av sin arbeidsbelastning – og blant sokneprestene som i dag sitter i fellesrådene i sine kommuner og føler at dette er den siste posisjonen de har med en reell innflytelse i et organ med reell makt. Inntrykkene fra mine intervjuer bekrefter dette. Prostene sitter forøvrig i dag i fellesrådet i de kommuner der prostesetene ligger. Respekt for soknepresten som lokal geistlig leder tilsier at prostene her ikke trenger seg inn og overtar.

*Samsvar mellom svar fra de enkelte proster og deres respektive prester:* Ganske stort samsvar finnes mellom proster og prester hva angår fordelene, likeledes samsvar angående en del av ulempene. Prestene fant mange flere ulemper enn prostene. Det var stort samsvar mellom det de forskjellige prostene svarte. Det var også mange svar som gikk igjen blant prestene i de forskjellige prostiene.

#### **4.4.4: Hva kan du som prost gjøre for å utvikle eller videreutvikle god ledelse i ditt prosti?** (Intet tilsvarende spørsmål til prestene. Se neste spørsmål!)

Her hadde de forskjellige prostene ulike tiltak som de kunne tenke seg å gjennomføre. En av dem var opptatt av at prosten skulle skape arenaer både for påfyll – gjerne både av faglig, åndelig og fysisk karakter – og for uttømming – at prosten skulle være en frustrasjonsboskasse. Det siste ble vanskelig gjort av at prostene nå var arbeidsgivere og ikke i samme grad som før kunne være prestenes sjelesørgere. En annen prost fremholdt viktigheten av å støtte sokneprestene som lokale ledere og menighetsbyggere, hjelpe dem å tenke strategisk uten å virke styrende/overstyrende på dem og være en samtalepartner for ideer. Dertil var det viktig for ham å utvikle sin raushet og vilje til å godta at vi alle kan gjøre feil. En tredje prost ville videreutvikle seg som dynamisk leder og øve seg på å være forutsigbar og tydelig for å skape trygghet hos prestene. Den fjerde var opptatt av å bli mer bevisst på at han var leder. Dertil fremholdt han viktigheten av å videreutvikle relasjonen mellom presteskapet og de

kirkelige fellestråd for å sikre logistikken for preste-tjenesten og innflytelse i det viktigste, lokale beslutningsorgan.

*Sammenfatning og analyse kommer felles for dette og neste kapittel.*

#### **4.4.5: Har prost og prester sammen diskutert hvordan dere vil at ledelse skal utøves i deres prosti, og hva dere kan gjøre sammen for å finne eller utvikle gode former og modeller for ledelse i deres prosti?**

Samme spørsmål ble stilt til proster og prester og svarene behandles derfor samlet.

*Samsvar mellom prostenes og de respektive prestenes svar kommenteres her underveis.*

Ingen av prostiene jeg undersøkte hadde hatt dette temaet oppe som noe egen sak eller til systematisk behandling. Om dette samstemte prosters og presters svar. I et av prostiene hadde det blitt tatt opp ved siste prosteskifte at de ønsket en tydelig ledelse med administrativ ryddighet og åpenhet, god tilrettelegging for tjenesten samt en prost som var seg sitt åndelige ledelsesansvar bevisst. Disse ønskene var blitt presentert for den nye prost som gjerne ønsket å etterkomme dem. Det var ønske fra to av prestene i dette prostiet om en ny og mer systematisk gjennomgang av dette temaet. De to andre hadde ikke fått med seg at temaet var tatt opp. I et annet prosti hadde ledelse kommet opp som tema under arbeidet med forberedelsene til de nye tjenesteordningene. Det hadde vært diskutert på prostimøte og i medarbeidersamtaler i hvor stor grad prost skulle være styrende i den enkeltes hverdag. Så langt hadde de landet på en modell med frihet under ansvar for blant annet uttak og rapportering av fri og fravær. Diskusjonen om samarbeidet i prostiet under de nye tjenesteordningene og prostens rolle i dette var ikke avsluttet, og prestene var interessert i at den fortsatte i mer systemiske former. Her var det samstemmighet mellom prostens og prestenes svar. Det var i dette prostiet uenighet mellom prestene om hvor tjenelig det faktisk var å bruke den kommunikative ledelsesformen som i stor grad ble brukt, og om hvor godt den fungerte. I et tredje prosti hadde temaet kommet opp på noen prostimøter i forbindelse med andre saker og med bruk av boken "Prest og ledelse" (Huse 2000) i et studieprosjekt for prostiets prester. Det var da blitt gitt signaler til prost med ønsker om mer tydelig, konkret og strategisk ledelse. Prost ønsket å ta opp temaet ledelse både i kontaktmøte og prostimøte for å drøfte hvordan dette kunne gjøres i lys av de første erfaringene med nye tjenesteordninger. Det var klart ønske fra prestene der om at temaet kom på banen som eget emne for et prostimøte og en eventuell prosess. Det var stor samstemmighet i svar mellom prost og prester. I det fjerde prostiet sa både prost og prester at temaet ledelse ikke hadde vært oppe til diskusjon, men prost erkjente at det burde skje.

*Sammenfatning og analyse:* Mine undersøkelser avslører her en mangel på systematisk arbeid med ledelse i dialog mellom proster og prester i disse prostiene. Denne mangel erkjennes av både proster og prester. Debatten kommer som vedheng til andre temaer – hvis den i det hele tatt kommer. Det finnes mange tanker og ideer til forbedret ledelse både blant proster og prester i de ovenstående kapitler, så stoff til prosesser skulle ikke mangle. De prosessene kommer forhåpentligvis snart.

#### **4.4.6: Oppsummering: Hvilke lederoppgaver og hvilke ledelsesfunksjoner kan prostene med fordel utføre på bestemte måter – hva fungerer bra og hvor ligger endringspotesialet? Hvilke erfaringer er høstet?**

Det gjøres mye samvittighetsfullt lederarbeid fra prostenes side. De møtes av mange, kryssende krav til sin ledelse og kan vanskelig gjøre alle til lags. Den kombinasjonen av bevissthet på presteskapet som ekspertgruppe og bruk av kommunikativ ledelsesform som har kommet fram også i dette kapitlet, virker å fungere bra for de fleste proster og prester. Erfaringene fra forsøkene viste at man – tross noen mangler og uferdige løsninger – var på rett vei, og nå har de fleste prestene gått inn på et tilsvarende opplegg gjennom å undertegne nye tjenesteavtaler. Det kommer til uttrykk stor bevissthet om både fordeler og ulemper med de nye tjenesteordningene. Nå skal de for alvor begynne å fungere, og prostene har fortsatt viktige oppgaver å utføre her – i slutfasen av sin gjerning som endringsledere. Erfaringen fra denne reformen kan komme godt med, for det blir sikkert flere endringer. Videreutvikling av ledelse i prostiene og i det enkelte prostis kontekst er en oppgave som bare så vidt er påbegynt. Dialogen mellom proster og prester om ledelse og ledelsesutvikling bør komme i gang.

## HOVEDKAPITTEL 5: OPPSUMMERING OG KONKLUSJON:

Her kommer oppsummering av mine funn for å besvare denne oppgavens hovedspørsmål:

### **Hvilke kjennetegn og forventninger knytter proster og prester til prostetjenesten ved overgang til de nye tjenesteordningene?**

Først kommer oppsummering av funnene i listeform (underkapittel 5.1). Deretter vurderes disse og sammenholdes med ledelsesteori for å lede opp til konklusjoner i forhold til oppgavens hovedspørsmål. (underkapittel 5.2).

#### **5.1: Oppsummering av funnene i undersøkelsen:**

”Prosten leder preste-tjenesten i prostiet og bistår biskopen i dennes embetsutøvelse” (Ny tjenesteordning for proster, §1. Rundskriv V-14B 2004) ”Prosten ivaretar arbeidsgivers styringsrett overfor prestene i prostiet...(fra ny tjenesteordning for proster §4). Her ligger den formelle nøkkelen til forståelse av kjennetegnene på prostetjenesten, slik disse har blitt, sammenholdt med at tjenesteordningen for menighetsprester nå foreskriver at alle prester skal ha hele prostiet som sitt tjenestedistrikt. Dette er nå tilfelle for de fleste prestene i Hamar bispedømme og prostiene jeg undersøkte. Regelverket legger opp til at prosten både er en selvstendig linjeleder i den geistlige embetslinjen (departement-biskop-prost-sokneprest-kapellan) og en mellomleder under biskopen.

Noen av ”mine” proster var veldig bevisste på sin rolle som selvstendig leder – kanskje vel bevisst i noen presters øyne. Noen av dem arbeidet med å bevisstgjøre seg på at de har en klar lederrolle. Spørsmålet her er hvordan prostetjenesten i praksis fungerer vurdert utfra intervjuer med fire proster og 16 prester fra fire prostier i Hamar bispedømme. Her kommer en sammenfattet liste over mine funn av deres kjennetegn på og forventninger til prostetjenesten ved overgang til nye tjenesteordninger:

#### - Formelt:

Prosten har helt klart en selvstendig lederrolle, først og fremst som personalleder for prestene i prostiet og med myndighet og frihet til å ta avgjørelser og initiativer. Samtidig er han en mellomleder under biskopen.

#### - Reelt:

Prosten fungerer nå klart som personalleder for prestene med avgjørelsesmyndighet i de vanligste sakene i tjenestehverdagen. De tar selvstendige initiativ i varierende grad. De tilrettelegger, samordner og fordeler arbeidet i prostiet med litt varierende grad av styringsstyrke. Prosterollen innbefatter også å være faglig og åndelig leder og oppgaven med personalomsorg. De tar hensyn til de fleste prestenes ønsker om autonomi og prøver å



anvende demokratisk ledelsesform som minner om den kommunikative i størst mulig utstrekning. De er mer agenter for prinsipaler enn de selv tror, og mer enn de ønsker å være – først og fremst agenter for biskop/bispedømmeråd – også i noen saker for sine prester oppover i systemet. Byråkrater er de bare i den grad de er nødt.

- Rolleteoretisk: Prostene er i praksis både integratorer og produsenter. Noen av dem er gjerne litt entreprenører. De vil helst ikke være administratorer mer enn høyst nødvendig.

- Tilleggsbelastning: De måtte gå inn som endringsledere i implementeringsprosessen med de nye tjenesteordningene uten å ha fått nok kursing i endringsledelse.

- Forventninger/utviklingspotensial:

- Bevisstgjøring på sin lederrolle – hvordan de fremtrer som ledere, og at de har lederansvar også når det er ubehagelig.
- Bevisstgjøring på hvordan takle alle kryssende krav de stilles overfor.
- Videreutvikling av samarbeidsordninger og balansen mellom hensyntagen til prestenes autonomi og prostiets behov.
- Videreutvikling av både kommunikativ ledelsesform og målstyring.
- Frimodighet til og bevissthet på i større grad å ta i bruk symbolledelse.
- Videre arbeid sammen med prestene om verdier og mål for prostiet og ledelsesformer i prostiet.

”Mine” proster hadde enten tilleggsutdanning i arbeidsveiledning og pastoralkliniske studier og/eller diverse kurs i ledelse fra organisasjonslivet og prostetjenesten samt livs- og tjenesteerfaring. Ingen av dem hadde utdanning fra høyskolenivå i administrasjon og ledelse.

## **5.2: Vurderinger og konklusjoner:**

De formelle kjennetegn er regelverket som er nevnt innledningsvis i forrige underkapittel.

De reelle kjennetegnene sett i lys av ledelsesteorier fremkommer av svarene i denne undersøkelsen og vurderes nedenfor:

De prostene jeg undersøkte representerte forskjellige proste- og ledertyper og hadde litt forskjellig lederstil. Funnene i underkapittel 4.1 viser at i forhold til Huses prostetyper (Huse 1998:16 ff.) var det en preste-prost, en strategisk prost, og to som dels kunne karakteriseres som den pliktoppfyllende prost og dels som den selvstendige prost. Alle hadde elementer fra flere av typene.

Sett opp mot de ledelsesteoriene som ble lagt til grunn for flere av spørsmålene, viser funnene i underkapittel 4.1 at prosten er en leder som stort sett har en situasjonsorientert tilnærming til forståelse av sin ledelse – ved at han evner å kombinere flere former for ledelse.

(jf. Askeland 1998:40). Dette bekreftes av følgende funn: Han er bevisst at han leder en ekspertorganisasjon (jf Strand 2001:249 ff.), selv om tre av prestene ikke følte de var så skeptiske til ledelse som det ble påstått var vanlig i slike organisasjoner. Prosten prøver å være minst mulig byråkrat, noe prestene verdsetter. Likevel må han også praktisere denne formen for ledelse, fordi en stor organisasjon som kirken innebærer en del regler og byråkrati. Prosten er mer agent for prinsipaler – særlig biskop/bispedømmeråd – enn han selv vil innrømme og ønsker å være, og prestene oppfatter ham ofte slik. Likevel tar prostene i større eller mindre grad selvstendige initiativer, noe som prestene stort sett liker. Prostene er positive til å bruke målstyring, og har stort sett prestene med seg på dette. Å sette felles mål for prostiet er likevel en prosess som kun er i startfasen. Prostene bruker symbolledelse i mindre grad enn det kunne være grunn til å tro i en kirke, der symbolbruk og symbolledelse er vanlig i andre sammenhenger. Her har de en ledelsesform som kan utnyttes bedre – ikke minst til å skape godt fellesskap og samarbeid i prestekollegiet samt i sitt virke som åndelige ledere og inspiratorer for prestene. Dette avhenger noe av at prosten er en mennesketype dette faller naturlig for. Alle prostene forsøkte etter beste evne å være demokratiske, og de brukte noe som liknet en kommunikativ ledelsesform gjennom prostimøtene og jevnlig rådføring med prestene. Denne ledelsesformen er tydeligvis kommet for å bli og bør videreutvikles, selv om noen av prestene syntes det ble for mye parlamentering og mange og lange møter.

Hvis vi ser disse funnene i underkapittel 4.1 i forhold til Adizes' rolleteori i Strand/Askeland-versjonen (Strand 2001:21.230 ff. Askeland 1998:50) vil vi finne at alle prostene var både produsenter og integratorer i sammenheng med sin bevissthet på ledelse av ekspertorganisasjoner og bruk av kommunikativ ledelsesform. Tre av dem prøvde å være litt entreprenører med selvstendige, utadrettede initiativer. Verken prostene eller prestene ønsket prosten som mer administrator enn nødvendig.

Arbeidet med rutiner for tilrettelegging av prestatjenesten og opplegg for samarbeid innen prostiet, prioriterte prostene høyt. Utjevning av arbeidsbelastning og riktig bruk av prostiets ressurser var sentrale oppgaver for dem. De så viktigheten av å se sine medarbeidere, være lydhøre overfor deres behov og tilrettelegge for både åndelig styrking og faglig oppdatering. De var bevisst sitt ansvar for både personalomsorg og personalledelse, samt at de hadde en oppgave som faglige og åndelige ledere i presteskapat. Prostene viste stor grad av verdibevissthet i praksis og gjorde det de kunne for at deres ledelse skulle være effektiv, omsorgsfull, rettferdig og inspirerende (jf. definisjon underkapittel 2.8.2.2). Dette ble langt på vei bekreftet av prestene. Ikke alt var på plass og i gjenge ennå, men i denne prosessen prøvde prestene å øve innflytelse.

Proster og prester delte en del av både frykt og forventninger til de nye tjenesteordningene. Det som særlig er verd å merke seg, er flere presters frykt for overkjøring og detaljstyring fra prostene og disse presters anmerkning om at nyordningen er veldig avhengig av ”kloke proster”, som en prest uttrykte det. Det vil si proster som har tilstrekkelig kunnskap og personlige lederegenskaper som gjør at de utfører sin ledelse i den rette balansegang og med omtanke.

Prostene hadde fått oppgaven som endringsledere under implementeringen av de nye tjenesteordningene, uten å ha blitt utrustet med tilstrekkelig kompetanse på forhånd. Når likevel prosessen i skrivende stund har kommet så langt at bare fire av 43 prester i disse prostiene ikke har undertegnet nye arbeidsavtaler, må det kunne sies at prostene likevel har utført og fortsatt utfører endringsledelse på en brukbar måte.

Prostene - og ikke minst prestene – hadde en rekke forventninger og tanker om hvordan ledelsen av prestatjenesten på prostiplan skulle være. Prosterollen blir dermed influert av og møtt med flere ledelsesidealer og kryssende forventninger. Den viktigste forventning – som prostene også erkjente – var tydelig ledelse. Ingen bør være i tvil om hvor prosten står i en sak - at han har ansvar, setter dagsorden, trekker konklusjoner og evner å få prestene med seg på veien mot et mål det er enighet om. Prostene hadde mange viktige verdier de la - og ønsket å legge - til grunn for sin ledelse, og som de forsøkte å kommunisere til prestene for å stå fram som troverdige ledere. Dette oppfattet prestene og reagerte positivt på. Dessverre hadde proster og prester i liten grad drøftet verken felles verdier for prostiet eller ønskede ledelsesformer. Ingen felles opplegg var laget og konklusjoner trukket. Dette er prosesser som var ønsket og som forhåpentligvis vil bli gjennomført.

Ovenstående gir den konklusjon at proster og prester har forventninger til tydelighet i ledelsen og at den skal være effektiv, omsorgsfull, rettferdig og inspirerende. Likeledes er det forventninger til mer drøfting av felles verdier for prostiet og til mer målsetting i samvirke mellom proster og prester - og styring i henhold til disse mål.

Dette var altså resultatet utfra intervjuene av fire proster og 16 prester. Metoden jeg har brukt, åpner ikke for særlig grad av generalisering utover de prostiene som ble undersøkt. Selv der intervjuet jeg under halvparten av prestene. Det er sikkert variasjoner av oppfatninger som ikke har kommet med. Intervju med fire av ti proster i Hamar bispedømme gir litt mer overføringsverdi innen bispedømmet. (Jf. Årbok for Den norske kirke 2005). Dog kan slike klare tendenser som bruken av en ledelsesform som likner den kommunikative, peke i retning av – i det minste - et generaliserbart råd: Forsøk dette, om dere ikke allerede har prøvd! Det er en utfordring å styrke arbeidet med felles verdier og mål for prostiet.

Hvert prosti har litt forskjellig kultur, og hvert bispedømme likeså. Derfor kommer man ikke utenom å orientere ledelsesformer etter kontekst og situasjon.

Dyktiggjøring til tjenesten: Det bør seriøst vurderes å stille krav om formal- eller realkompetanse i ledelse for å bli prost. De nye tjenesteordningene har aktualisert dette ytterligere. Flere har tatt til orde for mer utdanning av prostene, blant annet F. Huseby i 1988(:67). Det arrangeres allerede prostekurs. Disse burde kunne utvides tilsvarende det som ble gjort på 1980-tallet for å gi kateketer i tjeneste formalkompetanse. En lederopplæring i relevant ledelsesteori og hvordan anvende denne, bør kunne gjennomføres i samarbeid med f. eks. Diakonhjemmet Høgskole.

Viktigst av alt er dog evnen til å lede. Kanskje det er en nådegave (jf. 1.Kor. 12). Også nådegaver trenger oppøving og bevisstgjøring.

## LITTERATURLISTE:

- Askeland, Harald (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Trondheim: Tapir forlag.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Brunvoll, Arve (1976). *Den norske kirkes bekjennelsesskrifter*. Oslo: Lunde Forlag
- Carroll, Jackson W (1991). *As One with Authority. Reflective Leadership in Ministry*. Louisville, Kentucky, USA: Westminster/John Knox Press.
- Eriksen, Erik Oddvar (1999). *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gudstjenestebok for Den norske kirke, del II* (1996). Oslo: Verbum forlag.
- Gullaksen, Per-Otto (2000). *Stat og kirke i Norge. Kirkerett mellom teologi og politikk*. Oslo: Verbum forlag.
- Hansen, Cathrine (1999). *Prosten skal frem. En kvalitativ undersøkelse om prosten som leder i Den norske kirke*. Hovedoppgave i kristendomskunnskap. Oslo: Det Teologiske Fakultet, Universitetet i Oslo.
- Havgar, Cathrine Hopstock (red.) (2000). *Prester i Den norske kirke og andre teologiske kandidater*. Oslo: Den norske kirkes presteforening/Verbum forlag.
- Hennestad, Bjørn W & Revang, Øyvind & Strønen, Fred H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hougsnes, Marit Halvorsen & Grimstad, Frank & Askeland, Harald (2003). Artikkel av Harald Askeland: Ledere og lederrolle. Rolleteori som verktøy for å forstå lederskap. *Ledelse i kirken. Artikkelsamling*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Huse, Morten (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse*. Trondheim: Tapir forlag.
- Huse, Morten (red.) (2000). Artikkel av Morten Huse: Organisasjoner skal tjene sine herrer – organisasjonsteoretiske perspektiver på prester og ledelse. *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum forlag.
- Huse, Morten & Hansen, Cathrine (2002). *Prestegjeld, prost og presteteam. Om organisering og ledelse av en prestetjeneste i endring*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Huse, Morten & Hansen, Cathrine (2003). Nyorganisering i prestetjenesten. *Evaluering av forsøkene*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Huseby, Finn (1988). *Prosten – leder eller postkasse? Hvilke personal – lederoppgaver knytter seg til prostestillingen i Den norske kirke, og hvilke oppfatninger har prostene selv om sine lederfunksjoner*. Diplomoppgave ved Administrasjonslinjens 2. halvår. Oslo: Det Norske Diakonhjemms Teologisk/Administrative Høgskole.
- Kvale, Steinar (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Johansen, Asbjørn & Tufte, Per Arne & Kristoffersen, Line (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Köhn, Rosemarie (2002). *Håpstreet. Roses bok*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Kristensen, Vidar (red.) (2005). *Årbok for Den norske kirke*. Oslo: Kirkens informasjonstjeneste.
- Lovsamling for Den norske kirke. Lover, forskrifter, regler, ordninger og bestemmelser* (1998). Oslo: Kirkerådet 1998.
- Skjevesland, Olav (1998). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo: Verbum forlag.
- Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle (2002). Artikkel av Stig Berge Matthiesen: Situasjonsbestemt ledelse: Keiserens nye klær? *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*.

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Kilder i dokumentform:

Erlimo, Nils Kåre og Skårberg, Bente (2000.2002.2003). Måldokument og evaluering av presteprosjektet i Gjøvik.

Middtømme, Ingeborg (1997). *Prosterollen*. Prosjektoppgave i forbindelse med lederutvikling for kvinnelige teologer i regi av Det praktisk-teologiske seminar.

Oslo: Det Teologiske Fakultet, Universitetet i Oslo.

Rundskriv fra Det Kongelige Kultur- og Kirkedepartement V-5/2003. Menighetsprestere fridager.

Rundskriv fra Det Kongelige Kultur- og Kirkedepartement V-14B/2004. Ny tjenesteordning for proster og endringer i tjenesteordningen for menighetsprester.

Rundskriv fra Det Kongelige Kultur- og Kirkedepartement V-7B/2005. Avtale om beredskap for prester.

## VEDLEGG:

**I Forklaring av noen begreper knyttet til kirkes organisasjon:**

Til hjelp for lesere som ikke har godt kjennskap til Den norske kirkes organisasjon, har jeg nedenfor en forenklet forklaring av de begrep fra Den norske kirkes organisering som er viktigst for forståelsen av denne oppgaven:

**Sokn:** Ofte brukt synonymt med menighet og betegner egentlig geografisk menighet, altså de som hører til (sokner til) en bestemt kirke. Soknet kan omfatte en hel kommune, men omfatter som oftest deler av en kommune. Soknets primære styringsorgan: Menighetsråd. Soknet betjenes av sokneprest – i de største også av kapellan – og lokalt tilsatte medarbeidere. En sokneprest kan ha ansvar for flere sokn.

**Kirkelig fellesråd:** Felles rådsorgan for alle soknene i en kommune. Utgjøres av 1-2 representanter fra hvert menighetsråd (2-4 sokn: 2 fra hvert menighetsråd. 5 eller flere sokn: 1 fra hvert menighetsråd), en representant for kommunen og en prost eller en prest oppnevnt av biskopen. Forvalter kommunale bevilgninger, kirkebygg og kirkegårder. Arbeidsgiverorgan for alle kirkelig ansatte utenom prestene.

**Prestegjeld:** Fram til innføring av nye tjenesteordninger betegnelsen på en prests tjenesteområde – det distrikt presten var ansatt for å betjene. Det kunne omfatte et eller flere sokn – på landet var ofte prestegjeldsgrenser lik kommunegrenser.

**Prosti:** Betegnelsen på en prosts tjenstedistrikt som er det kirkegeografiske nivået mellom det lokale, som nå vil være soknene, og det regionale som er bispedømmet. Et prosti omfatter ofte flere nabokommuner. Kun i de største byene omfatter et prosti bare en kommune eller bare en del av bykommunen.

**Bispedømme:** Er en biskops tjenstedistrikt og omfatter en rekke prostier og – etter samfunnsgeografien - 1-3 nabofylker. Valgt styringsorgan: Bispedømmeråd bestående av representanter valgt av menighetsrådene, representanter for arbeidstakerne og biskopen. Arbeidsgiverorgan for prestene og bispedømmeadministrasjonenes personell.

**Kirkemøtet:** Kirkens øverste valgte organ. Består av bispedømmerådene og representanter for andre sentralkirkelige organer. Fastsetter liturgier og en del andre kirkelige forordninger. Velger Kirkerådet som sitt utøvende styringsorgan. Har ikke arbeidsgiveransvar/myndighet for presteskabet.

**Kongen/Kirkedepartementet:** Overordnet arbeidsgiverorgan for presteskabet. Fastsetter blant annet tjenesteordninger for biskoper, proster og prester.