

**L 41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse**

**Diakonhjemmets Høgskole**

# **Hvordan utøves pastoryrket i baptistmenigheter?**

**- et intervju- og observasjonsstudium**

**Student: Bente Sandtorp**

**Veileder: Dr. philos Harald Askeland**

**Antall ord: 21 691**

**Kull 2007, innlevering våren 2011**

# Innhold

Forord	
Sammendrag	3
1 Innledning	5
1.1 Presentasjon av forskeren	5
1.2 Hensikten med masteroppgaven	5
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.4 Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD	7
1.5 Det Norske Baptistsamfunn - pastorenes og ledernes kontekst	7
1.6 En teologisk introduksjon til pastortittelen	10
1.7 Kriterier for utvelgelse av pastorer og ledere til studiet	12
1.8 Presentasjon av utvalgte pastorer, ledere og menighetene de tilhører	13
2 Litteraturgjennomgang og teori	15
2.1 Litteraturgjennomgang	15
2.2 Begrunnelse for valg av teori	16
2.3 Presentasjon av Mintzberg	17
2.4 Mintzbergs teorier og modeller	17
2.5 Buchanans kategorier	22
3 Metode	23
3.1 Observasjon som metode	23
3.2 Praktisk gjennomføring av observasjonene	24
3.3 Forskningsintervjuer	24
3.4 Forskning på egen organisasjon	25
4 Resultater, analyse og tolkning av funnene	28
4.1 Pastoralt arbeid	28
4.1.1 Tabell 1a og 1b: Pastoralt arbeid med utgangspunkt i kategoriene fra Mintzberg '73	28
4.1.2 Tabell 1a og 1b analyse av funnene	29
4.1.3 Tabell 1a og 1b tolkning av funnene	30
4.1.4 Tabell 3 Pastorenes arbeid fordelt på Buchanans kategorier	33
4.1.5 Tabell 3 analyse av funnene	33
4.1.6 Tabell 3 tolkning av funnene	35
4.2 Pastorenes aktiviteter fordelt på tidsintervaller	39
4.2.1 Tabell 2a og 2b aktivitetenes varighet i tid	39
4.2.2 Tabell 2a og 2b analyse av funnene	39
4.2.3 Tabell 2a og 2b tolkning av funnene	40
4.3 Beskrivelse av arbeidshverdagen og kategorisering av ledelseshandlingene til pastorene	41
4.3.1 Beskrivelse av arbeidshverdagen til Pastor, ansatt i 100 %	42
4.3.2 Kategorisering av ledelseshandlingene til Pastor A	44
4.3.3 Beskrivelse av arbeidshverdagen til Pastor B, ansatt i 85 %	46
4.3.4 Kategorisering av ledelseshandlingen til Pastor B	49
4.3.5 Beskrivelse av arbeidshverdagen til pastor C, ansatt i 50 %	51
4.3.6 Kategorisering av ledelseshandlingene til Pastor C	52
4.3.7 Oppsummering av kategorisering	54
5 Konklusjon	57
5.1 Praktiske konsekvenser	57
5.1.1 Praktiske konsekvenser i forhold til pastoralt arbeid	57
5.1.2 Praktiske konsekvenser i forhold til tidsintervaller	59
5.1.4 Oppgavens begrensninger og innspill til fremtidig forskning	62
5.1.5 Endelig konklusjon	63

## **Forord**

Våren 2011 er kommet og masterstudiet som ble påbegynt høsten 2007 ved Diakonhjemmets Høgskole er i ferd med å fullføres. Høsten 2007 virket våren 2011 lagt fremme i periferien. Spørsmålet om jeg noen gang ville klare å nå målet er i ferd med å bli besvart. Det har til tider vært krevende å fullføre studiet ved siden av jobb ved Høyskolen for Ledelse og Teologi, HLT. Takk til kollegaer for utvist forståelse i hektiske studieperioder og oppmuntringer langs veien. Takk til Baptistenes Teologiske Seminar for økonomisk støtte til studiene. Observasjonsstudium og intervjuer krever noen som er villig til å bli gjenstand for forskerens oppmerksomhet. Jeg er svært takknemlig til de tre pastorene som lot meg observere og intervjuer de og til menighetslederne som lot seg intervjuer. En stor takk rettes til professor dr. philos Harald Askeland for faglig veiledning og smittende entusiasme for fagfeltet kirkelig ledelse. Takk til medstudenter, spesielt veiledningsgruppen på trinn D med 1. amanuensis, ph.d. Beate Jelstad Løvaas som veileder. Studentfelleskapets engasjement for studiet har vært motiverende! Tonje Hande skal ha takk for redaksjonell hjelp i innspurten med masteroppgaven. Kenneth Ellefsen skal takkes for å ha utøvd kontroll på mine prioriteringer i studietiden og bidratt med sosialt fellesskap. Nærmere målstreken til studiet Master i Verdibasert Ledelse på Diakonhjemmets Høgskolen har jeg aldri vært!

## **Sammendrag**

Oppgavens problemstilling ”hvordan utføres pastoryrket i baptistmenigheter?” er belyst gjennom forskningsspørsmålene ”hvilke arbeidsoppgaver fyller arbeidshverdagen til baptistpastoren?” og ”hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastoren?” Som metode har jeg brukt intervju- observasjonsstudium. Jeg har observert og intervjuet tre baptistpastorer og intervjuet to medledere til hver pastor. Forskningsspørsmålet ”hvilke arbeidsoppgaver fyller arbeidshverdagen til baptistpastoren” har jeg belyst gjennom å bruke Mintzbergs teori fra 1973 hvor det observerte arbeidet deles inn i ulike ledelseskarakteristikker og i tidsintervaller. I tillegg har jeg brukt pastorale kategorier fra Buchanan. Forskningsspørsmålet ”hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastoren?” har jeg besvart gjennom Mintzbergs teori fra 1994 med ulike ledelsesnivåer og roller.

Resultatene viser at pastorens arbeidshverdag består i stor grad av ”planlagte møter” og ”kontorarbeid”. Aktivitetene ”administrasjon”, ”undervisning” og ”tale” brukes det mest tid på. Flertallet av aktivitetene de er engasjert i varer i over 60 min. I forhold til pastorens lederutførelse så bruker de bevisst eller ubevisst alle de tre nivåene i Mintzbergs modell. Hver pastor har favoritt nivå og roller som han bruker oftere enn de andre. Pastorene arbeider i all hovedsak internt i menigheten. Bevisstheten hos pastorene i forhold til deres ledelseshandlinger er varierende.

Ervervet kunnskap søkes brukt i arbeidet med å utvikle og styrke pastorrollen innenfor Det Norske Baptistsamfunn. Forskningen vil også være et bidrag i forhold til å utvikle pastorutdannelsen ved Høyskolen for Ledelse og Teologi.

# **1 Innledning**

I innledningskapitlet vil jeg gjøre rede for masteroppgavens hensikt og bakgrunn for valg av tema. Jeg vil videre presentere oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål samt meg selv og mitt forhold til oppgavens tema. Pastorene og lederne jeg har studert er ansatt i og medlemmer i Baptistmenigheter som tilhører Det Norske Baptistsamfunn. Av den grunn vil jeg gi en kort presentasjon av Det Norske Baptistsamfunn. Videre vil jeg gi en orientering om de kriteriene som er lagt til grunn for utvelgelsen av de personene jeg har observert og intervjuet. Jeg vil også gi en kort presentasjon av pastorene og menigheten de er ansatt i og en innføring i pastorbegrepet ut fra en teologisk synsvinkel.

## ***1.1 Presentasjon av forskeren***

Jeg har de siste 3 årene arbeidet som studieveileder, pastor og menighetsveileder ved Høyskolen for Ledelse og Teologi, HLT. Skolen eies av Det Norske Baptistsamfunn og Pinsemenigheten Filadelfia, Oslo. En av skolens viktige funksjoner er å utdanne pastorer til menigheter innenfor Det Norske Baptistsamfunn. Tidligere har jeg arbeidet i 5 år ved Baptistenes Teologiske Seminar, BTS, som var forløper for HLT. Ved BTS arbeidet jeg blant annet som studieveileder. Jeg har teologisk utdanning fra BTS og har arbeidet i 6 år som ungdomspastor i en baptistmenighet. Denne masteroppgaven er eksamensarbeidet for en Mastergrad i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets høgskole.

## ***1.2 Hensikten med masteroppgaven***

Hensikten med forskningsarbeidet er å studere baptistpastorens arbeidshverdag for å få ett innblikk i hvordan pastoryrket utøves i baptistmenigheter. Pastor er en tittel i Norge som særlig blir brukt om ansatte leder i frikirkelige trossamfunn. Pastortittelen kan også erstattes med tittelen forstander da dette er den tittelen som benyttes ved registrering hos Fylkesmannen. I Norge er tittelen pastor ubeskyttet.

I en norsk kontekst er det ikke gjort noe studie på baptistpastorens arbeidshverdag og ledelsesutførelse, så langt jeg er kjent med. Det som finnes av utenlandske studier er svært begrenset og konteksten kan i mange tilfeller være svært ulik konteksten til en baptistpastor i Norge. Dette medfører at det kan være vanskelig og gjøre sammenligninger.

Temaer som omhandler pastorer og ledelse har interessert meg over lengre tid. Årsakene til dette er flere. Baptistmenigheter har vært min kirketilhørighet på de ulike stedene jeg har bodd. Gjennom medlemskap i baptistmenigheter har jeg forholdt meg til pastorer som har utført ulike typer arbeidsoppgaver og former for ledelse. Jeg har selv også arbeidet som pastor og møtt svært ulike forventninger til både jobbinnhold og jobbutførelsen. Nå arbeider jeg ved Høyskolen for Ledelse og Teologi, HLT, med menighetsveiledning og veiledning av studenter som ønsker seg inn i pastoryrket. Til sammen har dette ført til en interesse i forhold til arbeidshverdagen til pastorene og de ledelsesutfordringene de står ovenfor. Med denne oppgaven søker jeg å få kunnskap om teamet og bidra til å sette pastorenes arbeidssituasjon i fokus innenfor Det Norske Baptistsamfunn. Jeg søker også kunnskap i forhold til pastorutdannelsen som HLT tilbyr. Det er viktig for HLT og ha god innsikt i pastorenes arbeidssituasjon slik at utdannelsen kan være målrettet og så optimal som mulig i forhold til å forberede studentene på deres kommende arbeidshverdag.

Arbeidsoppgavene til en pastor kan i stor grad være varierende i de forskjellige menighetene. Årsakene til dette er flere. Det handler blant annet om at medlemstallet er ulikt, aktivitetsnivået og hvilke type aktiviteter det er i menigheten er forskjellig og antall frivillige som er engasjert i arbeidet er varierende. Forventningene til pastorene er forskjellig fra menighet til menighet og også blant medlemmene i en og samme menighet. Jeg har flere ganger hørt kommentarer fra menighetsmedlemmer hvor de lurte på hva pastoren egentlig bruker arbeidstiden sin til. Budskapet i en slik kommentar kan muligens tolkes som et spørsmål om pastoren egentlig gjør noe. Dette viser liten innsikt i forhold til hvilke arbeidsoppgaver en pastor har. Pastorenes jobb kan i enkelte menigheter bestå i å være leder for ett arbeid som krever stor innsats fra frivillig engasjerte mennesker. Dette medfører at arbeidsmengden til pastoren kan være lite forutsigbar og blant annet være avhengig av pastorens egen evne til å motivere og inspirere frivillige til innsats. Pastorens arbeid kan være krevende og en ekstra belastning kan være at det er de menneskene som pastoren skal lede som også betaler store deler av lønnen til pastoren. Dette kan medføre at hvis de ikke er fornøyd med arbeidet pastoren gjør så slutter de å ta aktivt del i fellesskapet og de slutter å bidra med penger som blant annet går til dekning av lønnsutgifter. En annen årsak til at pastorarbeidet kan være krevende er at menighetsrådet, menighetens ledelse, som er pastorens formelle arbeidsgivere består av mennesker med svært varierende grad av kompetanse. Dette kan medføre at pastoren må forholde seg til arbeidsgivere som ikke har den kompetansen som trengs for å være arbeidsgivere. I slike tilfeller blir pastoren nærmest å regne som sin egen

arbeidsgiver, noe som skaper en sårbar situasjon for pastoren som ansatt. Listen med utfordringene ved å være baptistpastor kunne blitt lengre. Det er mange interessante temaer og fokusere på. Denne oppgavens størrelse har begrensninger og rommer ikke å belyse alle de nevnte punktene. Mitt ønske er at mine funn, analyser og resultater kan gi et lite bidrag i forhold til å belyse pastorens arbeidshverdag og motivere til videre arbeid med å øke bevisstheten og kunnskapen om dette viktige yrket.

### **1.3 Problemstilling og forskningsspør**

#### **Problemstilling**

Hvordan utføres pastoryrket i en baptistmenighet?

#### **Forskningsspørsmål**

Hvilke arbeidsoppgaver fyller arbeidshverdagen til baptistpastoren?

Hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastoren?

Opgavens problemstilling søker gjennom forskningsspørsmålene å finne ut hvordan arbeidsdagene til pastorer i baptistmenigheter er. Jeg har valgt en metodisk tilnærming som vil gi meg innsikt i hvordan pastoryrket utøves i praksis. Dette for å få førstehåndkunnskap om hvilke arbeidsoppgaver pastorene gjøre og hvordan de utøver sin rolle som leder.

### **1.4 Godkjennelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD**

Det er søkt om tillatelse til å gjennomføre denne forskningen fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD. NSD har godkjent prosedyren for innsamling, presentasjon og lagring av personopplysninger.

### **1.5 Det Norske Baptistsamfunn - pastorenes og ledernes kontekst**

Det Norske Baptistsamfunn er et kongregasjonalistisk kirkesamfunn som består av 84 menigheter med til sammen 5619 dømte medlemmer og 10492 juridiske medlemmer.<sup>1</sup> Kongregasjonalisme er en organisasjonsform hvor hver enkelt menighet i prinsippet er

---

<sup>1</sup> Tall oppgitt av Det Norske Baptistsamfunns hovedkontor 03.02.2011

selvstendig, men man har et fellesorgan over de lokale menigheter.<sup>2</sup> Det Norske Baptistsamfunn tilhører The Baptist World Alliance som er ett fellesskap bestående av 218 Baptistsamfunn fra 120 land med mer enn 41 millioner døpte medlemmer<sup>3</sup>. Kirkesamfunnets kongregasjonalistiske identitet medfører stor grad av selvstendighet for den enkelte lokalmenighet. Den enkelte menighet har menighetsmøtet, som er åpent for alle medlemmer, som menighetens øverste organ. Menighetsmøtet velger menighetsråd som fungerer som et styre for menigheten. Her avgjøres saker av mer ekspedisjonsmessig art. Menighetsrådet behandler ellers andre saker og fremmer så en innstilling til menighetsmøtet, som behandler saken.<sup>4</sup> Menighetsmøtet ansetter pastor for menigheten. Ansettelsesprosessen har endret seg noe de senere årene. Tidligere var det svært vanlig at man ”kalte” pastor. Det vil si at menighetsmøtet samlet seg om en aktuell kandidat man ønsket å utfordre til å ta stillingen. Man sendte da ett kallsbrev med denne forespørselen hvorpå kandidatene måtte takke ja eller nei til pastor forespørselen.<sup>5</sup> Fremdeles bruker noen menigheter denne formen for ansettelsesstrategi, mens andre menigheter lyser ut stillinger eller man utfordrer noen som allerede er medlemmer i menigheten om å bli menighetens pastor.

Det Norske Baptistsamfunn har siden 1910 hatt egen teologisk utdanning, som var opprettet i den hensikt å gi pastorer utdanning<sup>6</sup>. Dette har medført at de fleste som har arbeidet som pastorer i baptistsamfunnets menigheter har hatt teologisk kompetanse, men det er ikke noe krav til formell utdanning for baptistpastorer.

Siden hver enkelt menighet er selvstendig kan de ansette den pastoren de selv måtte ønske. Det Norske Baptistsamfunnet sentralt tilbyr en pastorgodkjenning som de fleste menigheter benytter seg av. Denne godkjenningen forvaltes av ett ansettelsesråd som består av kirkesamfunnets generalsekretær, rektor på Høyskolen for Ledelse og Teologi, leder for predikantforeningen Adelfia<sup>7</sup> og en representant fra kirkesamfunnets hovedstyre. Pastor godkjenningen blir gitt på bakgrunn av ett lengre intervju hvor kandidaten presenterer seg selv og redegjøre for sine teologiske standpunkter, etiske og moralske synspunkt. Hvis kandidaten blir godkjent foretas det pastorinnvielse på avslutningsgudstjenesten på det årlige landsmøte og sommerstevne til Det Norske Baptistsamfunn.

---

<sup>2</sup> Eidberg 1976:31

<sup>3</sup> <http://www.bwanet.org/bwa.php?site=Resources&id=168>, 17.03.201

<sup>4</sup> Midteide 1976: 60 - 61

<sup>5</sup> Midteide 1976:60

<sup>6</sup> Eidberg 1976:39

<sup>7</sup> Adelfia er predikantforeningen i Det norske Baptistsamfunn



Ved pastorinnvielsen deltar de ulike representantene fra ansettelsesrådet og det er kirkesamfunnets generalsekretær som leder denne handlingen. Det er lagd ett fast ritual som brukes i denne sammenheng. Hovedtrekkene i ritualen er at det leses bibeltekster som omhandler tematikken kall og tjeneste. Videre holder generalsekretæren en kort tale før innvielsen finner sted. Innvielses formulæret fokuserer på følgende oppgaver for pastoren: forkynne og lære Guds Ord, lede gudstjenesten, forvalte dåp og nattverd, være trofast hyrde og gjøre en evangelists gjerning.<sup>8</sup> Pastorinnvielsen finner sted ved oppstarten av den enkelte pastors tjeneste. Det er ikke ett krav fra kirkesamfunnets side at pastorer på være innviet til tjeneste, men man legger vekt på at det er et sterkt ønske og en flott måte og begynne sin tjeneste på og bli introdusert til fellesskapet.

Pastorinnsettelse i den lokale menighet skjer hver gang en pastor starter som ny en menighet. Det skjer svært ofte at generalsekretæren blir invitert til å delta ved pastorinnsettelse i den lokale menighet. Er generalsekretæren til stede er det tradisjon for at han<sup>9</sup> leder innsettelsesritualet. Er generalsekretæren ikke tilstedet er det tradisjon for at leder av menighetsråd eller en pastor fra en baptistmenighet i nærområdet gjør det. Ritualen for pastorinnsettelsen i den lokale menighet legger vekt på følgende oppgaver for pastoren: være menighetens leder og sjelesørger, forvalte dåp og nattverd og gjøre en evangelists gjerning<sup>10</sup>. Ritualene som jeg refererer til er utformet av Det Norske Baptistsamfunn sentralt og er veiledende. Det er ikke noe krav til at de og de konkrete formuleringene blir brukt.

Som tidligere nevnt legger ritualene vekt på at pastoren skal inneha ulike oppgaver. Det er kun ritualen ved innsettelsen av pastoren i den lokale menighet som konkret bruker ordet ”leder”, der heter det blant annet at pastoren skal: ”være menighetens leder og sjelesørger.”<sup>11</sup> Ritualen for pastorinnvielsen bruker betegnelsen ”trofast hyrde og gjøre en evangelists gjerning”.<sup>12</sup> Midteide skriver ”som leder for en menighet står vanligvis en pastor”.<sup>13</sup> Tradisjonelt har de aller fleste baptistmenighetene i Norge vært bygd opp slik at pastoren har vært menighetens ”daglige leder”, mens menighetsrådets leder har vært menighetens øverste valgte leder. Menighetsrådet er det øverste valgte organ i menigheten og menighetsrådets leder vil da være menighetens formelle øverste leder. Vedkommende vil da også bære personalansvaret for menighetens ansatte pastor. Det kan bli konflikt mellom disse rollene da

---

<sup>8</sup> Taranger 1994:87

<sup>9</sup> Jeg bruker betegnelsen ”han” da det ikke har vært noen kvinne som har innehatt denne stillingen så langt, selv om det i utgangspunktet er åpenhet for det.

<sup>10</sup> Taranger 1994:95

<sup>11</sup> Taranger 1994:95

<sup>12</sup> Taranger 1994:87

<sup>13</sup> Midteide 1976:59

pastorens lederansvar kan blir sterkt begrenset av en sterk menighetsrådsleder. De fleste pastorene har mest sannsynlig opplevd det motsatte, at de har blitt sittende alene med et stort lederansvar fordi de har vært menighetens eneste ansatte.

Da flere av Det Norske Baptistsamfunnets menigheter er små er det ett fåtall av menighetene som har ansatt mer enn en person. I de menighetene som har en ansatt er det som regel pastor som bekler denne stillingen. Det er flere menigheter som ikke har råd til å ansette noen personer også. Da er det som oftest leder for menighetsrådet som fungerer som menighetens pastor. Flere pastorer er også ansatt i deltidsstillinger da menigheten ikke har råd til å betale lønn til en full stilling.

Lønnen til baptistpastorene kan variere noe da det er hver enkelt menighet som selv bestemmer lønnen. Baptistsamfunnet sentralt har lønnsstiger som de anbefaler brukt, noe som skjer i de fleste tilfeller.

## ***1.6 En teologisk introduksjon til pastortittelen***

Termen pastor kommer fra det latinske ”pastores” som betyr hyrde. Ordet er opp igjennom teologihistorien blitt anvendt for å betegne en særskilt ledelsesfunksjon i menigheten. Selve begrepet pastor er ikke omtalt som en spesiell tjeneste i Det Nye Testamente. Pastortjenesten har blitt definert på litt forskjellige måter og kan derfor ha hatt litt ulik betydning opp igjennom kirkehistorien. Likevel har et viktig anliggende ved pastortjenesten vært at personen skal utøve åndelig omsorg for menigheten. Dette innebærer blant annet sjelesorg, forkynnelse og læreansvar. Når disse funksjonene har blitt tillagt pastortjenesten er det fordi disse funksjonene er gjennomgående i det nytestamentlige materialet om menighetsstrukturer og ledelse.<sup>14</sup>

Det nytestamentlige materialet presenterer ingen enhetlig og normativ ledelsesstruktur. Ikke minst Paulus brevene fremviser et bredt spekter av tjenester. Dette kan tyde på at for Paulus er ikke selve ledelsesstrukturen av vesentlig betydning, men skal kun tjene til å gi menigheten hjelp til og realiserer sitt misjonsoppdrag. Det Nye Testamente avspeiler tvert i mot et mangfold av tjenester. Disse tjenestene er omtalt som å være hyrde, evangelist, forstander, lærer, diakon og eldste og tilsynsmann. Disse ulike funksjonene begrunner Paulus i sin lære

---

<sup>14</sup> Ellefsen 2009:127

om åndens gjerning og nådegavene. Det er vanskelig å definere de ulike tjenestene i forhold til hverandre fordi tekstene selv gir lite informasjon om hva de innebærer og det kan se ut som at flere av tjenestene går over i hverandre.<sup>15</sup> En viktig side ved Paulus sin ekklesiologi innebærer at alle menighetsmedlemmene i kraft av sin tro og dåp har fått Den Hellige Ånd som har til hensikt og utrust de troende. Dette skjer ved at Ånden deler ut sine gaver og disse nådegavene skal brukes for å oppbygge hele menigheten, jamfør 1. Korinterne 12. De troende blir på grunnlag av nådegavene likestilte menighetsmedlemmer. Denne læreren må også sees i lys av den nytestamentlige talen om det allmenne prestedømme (1. Petersbrev 2: 9 – 10).<sup>16</sup>

Funksjonen pastor blir ofte begrunnet i Jesu ord til disiplene om at de skal være hyrde for hans flokk. (Johannes 20: 15 - 18). Det er med utgangspunkt i dette bildet at pastoren ofte blir betraktet som en som leder som tar ansvar for menigheten, slik en gjeter vokter sauene, tar var på dem og sørge for at de ikke blir utsatt for fare. Det er imidlertid usikkert om hvorvidt Jesu ord til disiplene om at de skal være hyrde for sauene er innholdsspesifikk i forhold til arbeidsoppgaver.

Sett i lys av læren om det allmenne prestedømme hvor alle de troende blir likestille er pastor funksjonen ikke en spesiell tjeneste i menigheten. Det er en nådegave som fungerer til oppbyggelse for menigheten. Når en person i dag blir betegnet som pastor er det fordi menigheten har sett at vedkommende har en nådegave som menigheten ønsker å bruke og gir vedkommende fullmakt til å være leder for fellesskapet. De varierte ledelsesstrukturene vi finner i Det nye testamente forteller oss at det ikke finnes en evigvarende menighetsstruktur eller ordning. Strukturene vi velger har en underordnet funksjon, de skal tjene til at menigheten kan utføre oppdraget med å gi evangeliet videre.<sup>17</sup>

Presten ble i Det gamle Testamentet betraktet som mellom mannen mellom Gud og Israelsfolket. Det var presten som utførte ofringene på folkets vegne og gikk i forbønn for dem fremfor Gud. I Det nye testamente har denne form for prestatjeneste falt bort fordi Jesus selv blir betraktet som den avgjørende mellommann mellom Gud og folket. Dette innebærer at Det gamle testamentets presteskap ble overflødiggjort og har lite til felles med de tjenester vi finner i Det nye testamentet.<sup>18</sup> Når prestebetegnelse allikevel ble sentral i kirken henger dette sammen med utviklingen av den romersk katolske teologi som gradvis tiltok i kirken allerede fra midten av oldkirkens tid. Prestens oppgave og gjerning ble da sett i lys av nattverden som

---

<sup>15</sup> Ellefsen 2009: 122

<sup>16</sup> Ellefsen 2009:126

<sup>17</sup> Ellefsen 2009: 127

<sup>18</sup> Ellefsen 2007:103

et offer til Gud, en tanke vi finner allerede på begynnelsen av 200 tallet, men som endelig ble konsolidert i middelalderen.<sup>19</sup>

### **1.7 Kriterier for utvelgelse av pastorer og ledere til studiet**

Det første kriteriet for valg av pastorer til forskningen var at de er ansatt i menigheter tilknyttet Det norske Baptistsamfunn. Videre var det viktig for meg som forsker på deltid at pastorene var lokalisert geografisk slik at det var mulig tidsmessig og reise for å observere hver av pastorene i to dager som ble definert som typiske arbeidsdager for pastorene. Ett tredje kriterium var at deres stillingsinstruks skulle inneholde noen ulike arbeidsoppgaver, da mitt kjennskap til pastorene i Det Norske Baptistsamfunn tilsier at arbeidsoppgavene til pastorene kan være varierende. Jeg vurderte om jeg skulle ha som kriterium at begge kjønn var representert. Da det er svært få kvinnelige pastorer i Det Norske Baptistsamfunn ville anonymitet blitt svært vanskelig å gjennomføre på dette punktet. Jeg har derfor valgt å ikke legge vekt på kjønnsaspektet. Med bakgrunn i nevnte kriterier ble det sent brev til tre pastorer med spørsmål om deltagelse i forskningsprosjektet. Alle tre ga positivt svar til å delta. Videre ble de tre pastorene utfordret til å kontakte to av deres nærmeste medlemmer med spørsmål om deltagelse med intervju. De seks utvalgte lederne var positive til å delta.

De tre pastorene er menn. Dette medfører at jeg har valgt å beskrive pastoren med "han" gjennom hele oppgaven uansett om det er en av de tre deltagende pastorene eller pastorer generelt jeg omtaler. De aller fleste menighetene tilknyttet Det Norske Baptistsamfunn er det full åpenhet for ansettelse av både menn og kvinner i pastorstillinger. Allikevel er et stort flertall av de ansatte pr. i dag menn. De tre pastorene er den eneste ansatte i menigheten. Av de seks lederne som ble intervjuet er det en kvinne og fem menn. Menighetsrådene i alle de tre menighetene jeg observerte i består av både kvinner og menn. Begrunnelsen for at det var akkurat disse som ble valget, var at pastoren anså de som sine nærmeste medarbeidere.

---

<sup>19</sup> Ellefsen 2007:19

## **1.8 Presentasjon av utvalgte pastorer, ledere og menighetene de tilhører**

Pastor A er ansatt i 100 % stilling. I stillingsinstruksen er forkynnelse, ledelse og sjelesorg/veiledning oppført som hovedarbeidsoppgaver. Pastor A har teologisk utdanning. Han har tidligere hatt et annet yrke. Pastor A har vært ansatt i denne menigheten i 2,5 år. Medlemmene til pastor A som ble intervjuet har vært sentrale i menighetens arbeid i mange år. En av de har vært viseforstander i en årrekke. Den andre har vært leder av menighetsrådet de siste 4 årene.

Pastor B er ansatt i 85 % stilling. Han har vært ansatt som pastor i menigheten i 5,5 år. Han har en annen utdanning fra tidligere og har ett år på Bibelskole. I hans stillingsinstruks står det detaljert hvor mange timer pr. uke han skal bruke på de ulike oppgavene i menighetene. Oppgaver som da er oppført er blant annet: administrasjon, prekenforberedelser, formiddagstreff, misjonsforening, tentreff, besøk av eldre og sjelesorg. Pastor B sine medlemmer har vært sentrale i menighetsarbeidet over flere år. De er begge medlemmer av menighetsrådet.

Pastor C er ansatt i 50 % stilling og har barne- og ungdomsarbeidet og gudstjeneste som sine hovedarbeidsoppgaver. Han har vært ansatt i menigheten i 7 år i ulike prosentstillinger. Pastor C har teologisk utdanning. Medlemmene har vært svært aktive i menigheten gjennom flere år. En av de er viseforstander, den andre er menighetsrådsmedlem.

Menighetene som pastorene er ansatt i varierer i antall medlemmer. De har alle over 130 dømte medlemmer. Menighetene ligger i byer som har mellom 28 000 til 60 000 innbyggere. Menighetene er fra 86 til 126 år gamle. Alle menighetene har gudstjenester hver søndag og arbeid for barn. To av menighetene har arbeid for ungdommer og den tredje menigheten arbeider med å få startet det. Denne menigheten har hatt mange ungdommer tidligere. Ut over dette varierer antall aktiviteter og type arbeid de er engasjert i.

Jeg har i dette kapitlet gitt en introduksjon til oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og meg selv som forsker. Det Norske Baptistsamfunn og kirkesamfunnets prosedyrer i forhold til pastorgodkjenning og pastorinnvielse er blitt presentert. Presentert er også pastorene og deres medlemmer som er deltagende med observasjon og intervjuer og de menighetene de tilhører. Jeg har gjort rede for at Norske samfunnsvitenskapelige datatjeneste

har godkjent bruken og lagringen av datamaterialet og det er blitt gitt en kort teologisk introduksjon til pastorbegrepet.

## 2 Litteraturgjennomgang og teori

Først i dette kapitlet vil jeg gi en kort litteraturgjennomgang. Videre vil jeg gi en begrunnelse for valg av teorier. En presentasjon av Mintzberg og en innføring i hans teorier og modeller som jeg har valgt å bruke som utgangspunkt for mine studier vil bli gitt. Avslutningsvis presenterer jeg Buchanans kategorier som jeg også vil gjøre meg bruk av i studiene.

### 2.1 Litteraturgjennomgang

Så langt jeg har oversikt er det gjort svært få studier generelt på pastorer i Norge og temaet ”utøvelse av pastoryrket” er intet unntak. I 2009 ble det skrevet en kvalitativ masteroppgave med tittel ”hyrde, administrerende direktør eller vaskehjelp” ved Diakonhjemmets Høgskole. Problemstilling var: ”hvilken sammenheng er det mellom korpslederens roller og funksjoner i Frelsesarmeen”?<sup>20</sup> I denne oppgaven ble det blant annet sett på hvilke oppgaver en korpsleder i Frelsesarmeen har. En korpsleder kan defineres som en menighetsleder og kan derfor på mange områder sammenlignes med pastorer i frikirkemenigheter.<sup>21</sup>

Innledningsvis redegjorde jeg for at det i en norsk kontekst, så langt jeg kjenner til, ikke er gjort noen studier på pastorer i baptistmenigheter tidligere. Dette medfører at det ikke finnes noen relevant litteratur på min konkrete problemstilling i en norsk baptistisk kontekst.

Internasjonalt er det gjort noe mer forskning på yrkesgruppen pastorer. Jackson W. Carroll leder forskningsprosjekt ”Pulpit & Pew” i regi av Duke Divinity School, Durham, North Carolina.<sup>22</sup> De studerer mange hundre pastorer med ulik kirketilhørighet. Kuhne og Donaldson, USA, har studert fem pastorer hvorav 3 av de var baptister og 2 av de var metodister. De har blant annet brukt Mintzbergs teori fra 1973 i sin forskning. Dette gjør det svært relevant for meg og sammenligne noen av mine funn med deres funn.

---

<sup>20</sup> Isegran, 2009

<sup>21</sup> Isegran 2009: 4

<sup>22</sup> <http://pulpitandpew.org> 13.03.2011

## **2.2 Begrunnelse for valg av teori**

Ledelsesforskningen kan deles inn i to hovedtradisjoner, selv om det er et mangfold av tradisjoner både i forhold til teori og metode. ”En tradisjon fokuserer på lederen som person eller ledelse som variabel og hevder at lederen er nøkkelen til å forstå gruppemessige eller organisatorisk effektivitet.”<sup>23</sup> Denne tradisjonen har vært den førende og for eksempel en av de første ledelsesteoretikere, Henri Fayol, blir kategorisert inn i denne tradisjonen. Fayol er mannen bak begrepene planlegging, organisering, kommandere, koordinering og kontroll som har vært sentrale funksjoner innenfor ledelsesforståelsen<sup>24</sup>. Den andre tradisjonen ”fokuserer på faktorer utenfor ledes kontroll for å forklare organisatorisk effektivitet, og understreker hvordan ledere og ledelse er betinget av organisatoriske eller miljømessige faktorer”.<sup>25</sup>

Fra 1950 tallet har ledelsesforskningen fått en ny tradisjon med empirisk baserte observasjonsstudier av ledernes jobb. Denne tradisjonen blir betegnet som ”executive behavior” og hovedmålet ”er å forstå ledernes jobb for å utvikle en mer relevant og empirisk basert forståelse av ledelse og dermed gi mulighet for forbedret ledelse”.<sup>26</sup> Sentrale aktører innen for denne forskningstradisjonen har vært Sune Carlson (1951), Rosemary Stewart (1967), Henry Mintzberg (1973) og John Kotter (1982).

Kritikere til ”executive behavior” tradisjonen har påpekt at studiene ikke har vektlagt den betydningen ledernes ulike kontekster har for forming av handling av både organisatorisk og ledelsesmessig art. ”Konteksten har vært forstått som noe ledere forholdt seg til og som de søkte å respondere på eller forme gjennom strategiske tiltak”.<sup>27</sup> Kritikerne har også fokusert på at ledernes plassering i organisasjonen og hvordan lederen samarbeider med eget styre og ansvarsfordeling i forhold til strategi og utviklingsarbeid ikke er satt på dagsorden. Forskning på dette området vil kunne gi kunnskap om samarbeidet og rollefordeling mellom leder og styret og hvordan de samarbeider om arbeidet og utviklingen av arbeidsplassen.<sup>28</sup>

Jeg har valgt å bruke ”executive behavior” tradisjonen som utgangspunktet for forskningen. ”Executive behavior” tar utgangspunkt i praksis med empiriske studier. Ved bruk av empiriske studier bestående av observasjon og intervjuer vil jeg få kunnskap som kan være med og oppfylle målet for dette studiet som er å få økt kunnskap om pastorenes jobb som kan

---

<sup>23</sup> Askeland 1998:33

<sup>24</sup> Mintzberg 2009:3

<sup>25</sup> Askeland 2011:2. Askeland 2011 er et upublisert forskningsnotat som skal publiseres i bok våren 2012. Jeg er takknemlig til forfatter for muligheten til å få tilgang til notatet.

<sup>26</sup> Askeland 2011:2

<sup>27</sup> Askeland 2011:3

<sup>28</sup> Askeland 2011:4



og innsikt i perspektiver som gir mulighet for forbedret ledelse. For å imøtekomme noe av kritikken som er rettet mot ”executive behavior” tradisjonen har jeg i tillegg til observasjon valgt og intervjuet pastorene. Gjennom intervjuene fikk jeg mulighet til å få kunnskap om ledernes kontekst. Jeg valgte også å intervjuet medledere til hver pastor for og få innsyn i hvor pastoren er plassert i organisasjonen/menigheten og for å få informasjon fra deres ståsted i forhold til hvordan samarbeid og ansvarsfordeling mellom pastor og styret fungerer. Av aktørene innenfor denne tradisjonen har jeg valgt å ta utgangspunkt i Henry Mintzbergs hovedteorier.

### **2.3 Presentasjon av Mintzberg**

Henry Mintzberg er en kanadisk ledelsesforsker og Cleghorn Professor of Management Studies ved McGill University i Montreal. Han har vunnet flere priser fra flere prestisjetunge praksisnære og akademiske institusjoner.<sup>29</sup> Han er forfatter av en rekke bøker. Mintzberg har arbeidet ved McGill siden han doktorerte i 1968. Han har i alle de årene som har gått siden 1968 arbeidet med ulike ledelsesspørsmål og de siste 15 årene har han samarbeidet med kollegaer fra Canada, England, Frankrike, India, Japan, China og Brasil for å utvikle nye innfallsvinkler til ledelsesutdanning.<sup>30</sup>

Mintzberg har studert lederes arbeidshverdag ved bruk av observasjon gjennom en årrekke. Men andre ord har han utviklet sine teorier og modeller på bakgrunn av det han faktisk har funnet i praksis. Mintzberg har brukt observasjon, lederes egen rapportering og intervju gjennomgående som metode for sin forskning på ledelse.

I USA er det gjort en undersøkelse med den samme tilnærming som denne oppgaven har hvor baptistpastorer er representert. Der er Mintzberg også brukt som teori og jeg vil dermed kunne sammenligne noen av resultatene.

### **2.4 Mintzbergs teorier og modeller**

Mintzberg definerer en leder som ”en person med ansvar for en organisasjon eller underenhet... - alle disse ”lederne” er gitt formell autoritet i en organisasjonsenhet”.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Mintzberg 2009:omslag

<sup>30</sup> [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org), 21.02.2011

<sup>31</sup> Mintzberg 2007:213

Stillingen er forankret i organisasjonen og gitt et konkret mandat for ledelse. Posisjonen gir lederen en viss status og noen sentrale oppgaver. Dette bringer dem inn i mange ulike relasjoner, organisatoriske arenaer og konkrete situasjoner. Posisjonen utløser en betydelig informasjonsmengde. Samlet gir dette et grunnlag beslutninger, handlingsvalg og initiativ tas ut fra. Med utgangspunkt i denne definisjonen og det mandatet som vi tidligere har sett at de fleste pastorer får av menigheten, vil jeg definere pastorene som ledere i den videre forskningen.

Mine forskningsspørsmål står i ”executive behavior” tradisjonen hvor utgangspunktet er å forstå ledelse og gi mulighet for forbedret ledelse. På forskningsspørsmålet ”hvilke arbeidsoppgaver fyller arbeidshverdagen til baptistpastoren?” har jeg valgt å bruke Mintzbergs forskning fra 1973 som utgangspunkt. Mintzberg observerte og skrev ned hva fem toppledere gjorde i fem uker. Mintzbergs klassifisering, som også er brukt i den amerikanske undersøkelsen på pastorer, som jeg vil bruke som sammenligning er: Avtalte møter, ikke avtalte møter, telefonsamtaler, kontorarbeid, ”tours” og reiser.<sup>32</sup>

I kategorien ”avtalte møter” er alle planlagte møter mellom pastor og en eller flere andre medregnet og alle offisielle møter i menigheten. I kategorien ”ikke avtalte møter” er alle møter ansikt til ansikt som er spontane, ikke annonserte og uplanlagte medregnet. Kontorarbeid er regnet som korrespondanse, forberedelser, rapporter, planlegging, fasilitering og koordinering. ”Tours” er betegnelse for den tiden som pastoren går rundt i lokalitetene og inspiserer aktiviteter gjort av andre eller gjør seg selv tilgjengelig for medarbeidere, gjerne sammen med andre aktiviteter som f. eks å hente seg en kaffe. Telefonsamtaler er selvforklarende.<sup>33</sup>

Undersøkelsene som Mintzberg gjorde viste at ledernes arbeidshverdag ofte bestod av konkrete aktiviteter og at de arbeidet mye med verbal informasjon og intuitive prosesser. Mintzberg fant at ledernes arbeidsdag var kompleks. Med dette gikk han i mot mye av ledelsesteorien på denne tiden som lærte at ledere gjør generelle aktiviteter som planlegging og at deres arbeid ofte var av vitenskapelig karakter.<sup>34</sup>

På forskningsspørsmålet ”hvordan utøver baptistpastoren ledelse?” tar jeg utgangspunkt i Mintzbergs forskning fra 1994. Etter at både han og andre forskere i lengre tid hadde forsket

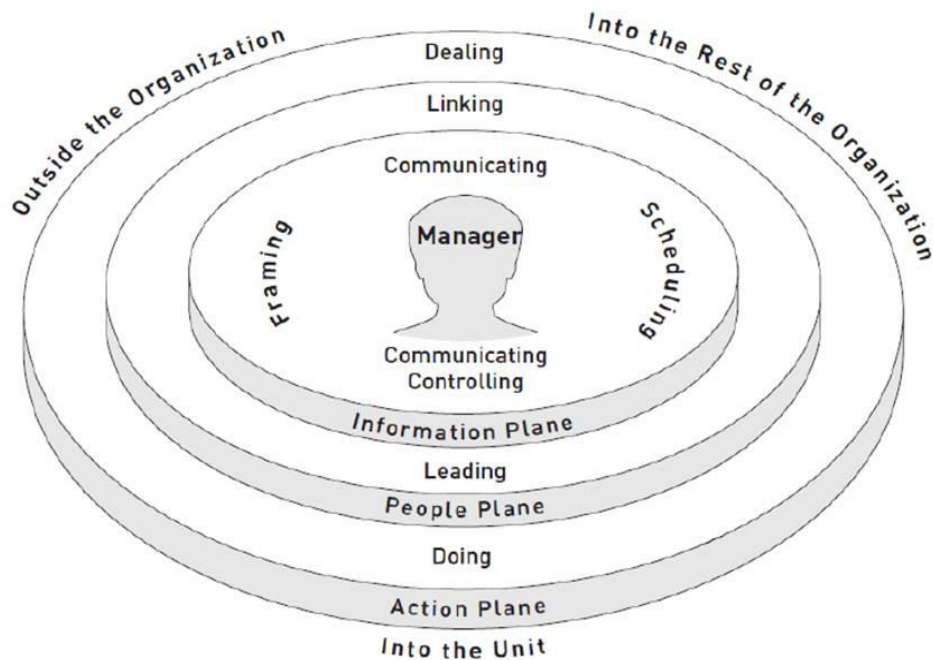
---

<sup>32</sup> Mintzberg 1970:92

<sup>33</sup> Kuhne og Donaldson 1995:148 - 149

<sup>34</sup> Olofsson 2006:25

på hva leder gjør, var det et behov for å gå videre i ledelsesforskningen å få lagd et rammeverk hvor man kunne få sett ledelse under ett, få lagd en modell for ledelse.<sup>35</sup> Arbeidet ente opp med følgende modell for ledelse:<sup>36</sup>



I denne modellen deler Mintzberg utøvelse av ledelse inn i tre ulike nivå. De tre nivåene kan benevnes som et informasjonsnivå, et aktørnivå og et handlingsnivå. På alle nivåene utøves ledelse i relasjon til organisasjonen internt og det eksterne miljøet.<sup>37</sup> I sentrum i denne ledelsesmodellen står lederen. Lederens to konkrete roller er utforming og planlegging.<sup>38</sup>

Videre utover i modellen er informasjonsnivået det første nivået. ”Å lede gjennom informasjon betyr å sitte to trinn tilbake fra den ultimate hensikt av ledelse: informasjon blir gitt av leder som oppmuntring til andre mennesker til å gjøre de nødvendige handlinger”.<sup>39</sup> Det handler om at det skjer en intern styring gjennom kommunikasjon og informasjonsutveksling. Ut fra dette legges det til rette for andres forståelse og handling.

<sup>35</sup> Mintzberg 1994:11

<sup>36</sup> Mintzberg 2009:48

<sup>37</sup> Mintzberg 2009:48

<sup>38</sup> Mintzberg 2009:50

<sup>39</sup> Mintzberg 2009:52

Overfor omgivelsene handler det om å innhente og forstå eksterne signaler som så må tilrettelegges og deles med organisasjonen som grunnlag for handling.<sup>40</sup>

Modellens neste nivå er aktørnivået. Det handler om ”å lede med mennesker, i stedet for gjennom informasjon. Man flyttes ett skritt nærmere handling, men holder seg fortsatt borte fra det”.<sup>41</sup> På dette nivået hjelper lederen andre mennesker, gjørerne, å få ting til å skje. Lederen mobiliserer og inspirer til målrettet aktivitet. Internt i organisasjonen handler det om å oppmuntre medarbeiderne og utruste dem til å ivareta oppgaver både på et individuelt og et gruppeplan. I tillegg handler det om etablering av nettverk til eksterne aktører. Dette for å representere organisasjonen og for å søke å fange opp viktige utfordringer og muligheter som har betydning for organisasjonen.<sup>42</sup>

Modellens neste nivå er handlingsnivået hvor lederen selv involveres i konkrete oppgaver og utøvelse av innflytelsen. ”Lederne er gjørerne, de er personene som får ting gjort”.<sup>43</sup> Lederen leder konkrete prosjekter eller veileder sine medarbeidere i deres arbeid. På denne måten ivaretar lederen selv mange konkrete oppgaver. I forhold til det eksterne miljøet er det å ivareta forhandlinger og å inngå avtaler/etablere enighet med viktige partnere som er det sentrale.<sup>44</sup>

Følgende tabell utdyper Mintzbergs ledelsesmodell med å beskrive de ulike nivåene med de roller som kjennetegner ledelse innenfor hvert enkelt nivå:<sup>45</sup>

	Innramming av lederjobb og fordeling av arbeid	
	<b>Internt</b>	<b>Eksternt</b>
<b>Informasjonsnivået</b>	<b>Kommunisere</b> Overvåke, være info-sentral	<b>Kommunisere</b> Talsperson, være info-sentral, spre informasjon
	<b>Styring</b> Strukturere, delegere, tildele, fordele, vurdere	
<b>Aktørnivået</b>	<b>Lede</b> Mobilisere, utvikle, bygge team, kulturutvikling	<b>Nettverksbygging</b> Nettverksbygging, representere, overbevise, formidle, etablere buffer
<b>Handlingsnivået</b>	<b>Handle</b> Lede prosjekter, håndtere forstyrrelser	<b>Forhandle</b> Koalisjonsbygging, mobilisere støtte

<sup>40</sup> Mintzberg 2009:52

<sup>41</sup> Mintzberg 2009:62

<sup>42</sup> Mintzberg 2009:63 - 65

<sup>43</sup> Mintzberg 2009:81

<sup>44</sup> Mintzberg 2009:81 - 83

<sup>45</sup> Mintzberg 2009:90

De ulike rollene blir akkompagnert av ulike kompetanse som hver leder bærer med seg. Kompetanse for ledere som Mintzberg viser til er<sup>46</sup>:

- A. **Personlig kompetanse**; - indre og ytre selv ledelse og planlegging
- B. **Mellompersonlig kompetanse**; - individuell ledelse, gruppe- og organisasjonsledelse, administrering og nettverksbygging
- C. **Informativ ledelses kompetanse**; - verbal kommunikasjon, non-verbal kommunikasjon, analyse
- D. **Handlings kompetanse**; - struktur og mobilisering

Når en leder utfører ledelse vil forskjellene mellom de ulike rollene kunne bli utydelige. Ledere kan utføre ledelse på tvers av de ulike rollene. Årsakene til dette er flere: For det første kan aktiviteten som utføres forstås på flere måter. For eksempel kan en leder som engasjerer seg i ett prosjekt bli kategorisert både som om vedkommende opererer innen for både aktør- og handlingsnivået. For det andre kan rollene krysse over til hverandre i modellen. Dette skjer for eksempel når en leder må tilpasse ledelsesstil i forhold til hvem som skal ledes. Ansatte kan man som oftest kontrollere, men med ansatte som er høyt utdannet så kan man måtte overbevise eller overtale. Med andre ord må de ledes de som om man leder eksterne. For det tredje kan rollene flyte over i hverandre og influere hverandre. Dette skjer ved at en leder gjør en handling som påvirker de neste handlingene vedkommende gjør. For eksempel kan en leder si til sine ansatte at de skal føle seg fri til å kritisere, mens han i neste runde gir de som kritiserer sparken. En handling får konsekvenser for de andre handlingene.<sup>47</sup>

Mange ledere kan bli beskrevet som om de er involvert i å lede på alle de tre ulike planene i modellen. Vanligvis vil lederne ha et favoritt plan som de vil foretrekke. Det hender noen har en rolle de tilstedelighet bruker eller et utvalg roller de bruker. Dette varierer fra leder til leder.<sup>48</sup> Her spiller selvsagt den enkelte leders kompetanse inn og påvirker hvilken lederstil den enkelte leder har.

---

<sup>46</sup> Mintzberg 2009:91

<sup>47</sup> Mintzberg 2009:91 - 94

<sup>48</sup> Mintzberg 2001:760

## **2.5 Buchanans kategorier**

For å finne ut av hvilke arbeidsoppgaver som fyller arbeidshverdagen til baptistpastorene vil jeg i tillegg til Mintzbergs kategorier bruke kategorier som er utarbeidet av Buchanan (1989) og videreutviklet av Kuhne og Donaldson i deres forskning på pastorer i USA. Buchanan har identifisert åtte pastorale funksjoner. Kategoriene er identifisert ut i fra pastorenes egne råd på hva de var involvert i av oppgaver i utførelsen av sin profesjon. De åtte funksjonene er: Sjelesorg/veiledning, tale, evangelisering/utadrettet arbeid, tilbedelse, utdanning, administrasjon, informasjon og personlig utvikling. Kuhne og Donaldson har lagt til ukjent og fellesskap som to ekstra kategorier. Ukjente defineres som aktiviteter som identifiseres som ikke pastorale oppgaver og fellesskap handler om aktiviteter som primært har til hensikt og bygge og høyne kvaliteten på relasjoner og nettverk innad i menigheten.<sup>49</sup> Jeg vil komme tilbake til hvordan Buchanans kategorier kan klassifiseres inn i Mintzbergs kategorier når jeg skal analysere de ulike tabellene.

I dette kapitlet har jeg gitt en begrunnelse for valg av teori på bakgrunn av en kort introduksjon til ulike ledelsestradisjoner. Videre har jeg presentert og begrunnet valg av Mintzbergs teorier og modeller som hovedutgangspunkt for min forskning, samt introdusert Buchanans kategorier.

---

<sup>49</sup> Kuhne og Donaldson 1995:150 - 151

### **3 Metode**

Oppgavens forskningsspørsmål er praksisorienterte. Jeg søker å finne konkrete svar på hvilke arbeidsoppgaver baptistpastoren gjør og hvordan de utøver ledelse. Det var derfor viktig i valg av metode og søke en metodisk tilnærming som var praksisorientert og kontekstuell. Mintzbergs teorier er basert på observasjoner av ledere, deres selv observasjon og intervjuer. Jeg valgte derfor observasjon og intervjuer som metodiske tilnærming til oppgaven. Jeg redegjør nærmere for metodene i dette kapitlet. I tillegg fokuserer jeg både på de positive og negative sidene ved det og studerer en organisasjon man kjenner godt fra innsiden.

#### **3.1 Observasjon som metode**

I forhold til observasjon som metode skiller man mellom deltagende observasjon og observasjon. Forskerens roller er ulik i de forskjellige metodene. Rollen som deltagende observatør krever at forskeren arbeider sammen med de som studeres. Innen for begrepet deltagende observatør finnes det flere grader av deltagelse. Det kan variere fra å være helt og fullt integrert i arbeidsfellesskapet, slik at ingen av dine kollegaer er klar over at du er en observatør til å være tydelig på hva din rolle er samtidig som du deltar i arbeidet<sup>50</sup>. I mine studier valgte jeg å kun være observatør. Jeg stod hele tiden på sidelinjen og var ikke delaktig i arbeidet eller i samtalen arbeiderne i mellom. Jeg var passiv i forhold til arbeidet og aktiv i forhold til å nedtegne notater. Mintzberg omtalte metoden han brukte når han observerte fem toppledere i fem uker med grundige og systematiske observasjoner for strukturert observasjonsstudie.<sup>51</sup> Ut fra likheten i observasjonsrollen vil jeg derfor definere mine observasjoner for strukturert observasjonsstudie. Det er en modell hvor man får forståelse av ledelse ut fra studier av lederes faktiske atferd, ut fra deres faktiske bruk av tid på ulike oppgaver.

---

<sup>50</sup> Askeland, Blomander, Aasen 2010: 5. Et upubliseret notat "Jakten på ledelse i praksis" 01.11.2010 som jeg er takknemlig for å ha fått innsyn i.

<sup>51</sup> Mintzberg 1970: 87

### **3.2 Praktisk gjennomføring av observasjonene**

Observasjonene ble utført over to arbeidsdager som var avtalt med pastorene. Jeg tok kontakt med pastorene på forhånd for å finne to arbeidsdager som pastoren definerte innenfor kategorien som en normal arbeidshverdag. Lengden på arbeidsdagene varierte da pastorene har ulik stillingsstørrelse og svært varierende arbeidstid på de ulike arbeidsdagene.

Pastorens aktiviteter ble kontinuerlig registrert i observasjonsskjema gjennom hele dagen. Nøyaktigheten på tidsintervallene var fra 30 sek eller mer. De aktiviteter som var under 30 sek. ble ikke registrert.

En utfordring med denne metoden er hvordan aktivitetene defineres. Forskere kan definere kategorier ulikt, noe som gjør at sammenligninger blir vanskelig.<sup>52</sup> For eksempel kan kontorarbeid rapporteres svært ulikt. Man kan rapportere det som en aktivitet eller man kan rapportere de ulike delaktivitetene som ble utført under kontorarbeidet. Jeg har valgt å rapportere hele aktiviteter og ikke delaktiviteter som gjøres i løpet av en aktivitet. Årsaken til dette er at pastorene jeg observerte arbeider store deler av dagen alene. Når de jobber sammen med sine frivillige medarbeidere er det for å utføre konkrete oppgaver. Det medfører at avbrytelser i løpet av arbeidsdagen ikke forekommer så ofte. Når pastoren arbeider på kontoret så kan det sees som en aktivitet som inneholder ulike gjøremål.

De konkrete arbeidsoppgavene ble ført inn i ett fast skjema gjennom hele dagen og i tillegg ble det ført notater i margin med informasjon som jeg anså for å være nyttig tilleggsinformasjon.

### **3.3 Forskningsintervjuer**

I tillegg til strukturert observasjon med notater som tilleggsinformasjon gjorde jeg intervjuer både med pastorene og 2 medledere til hver av de. Forskningsintervjuene ble gjort halvstrukturerte. Det vil si at jeg hadde lagd intervjuguide med spørsmål jeg ønsket å stille til både pastorene og medlederne. I tillegg til spørsmålene lot jeg intervjuobjektene snakke fritt når vi kom inn på temaer hvor jeg opplevde at de hadde mye på hjertet.

Som tidligere nevnt arbeider alle tre pastorene alene. Dette kan medføre stor frihet i forhold til valg av arbeidsoppgaver og ledelsesutførelse. Dette var en av årsakene til at jeg valgte å intervju to medledere til hver pastor. Jeg ønsket å høre deres versjon av hvordan menigheten

---

<sup>52</sup> Mintzberg 1970: 101



tenker i forhold til pastorens arbeidsoppgaver og i forhold til hvordan de ønsker pastoren skal utføre ledelse.

Intervjuguidene inneholdt noen av de samme spørsmålene til pastorene og medleiderne og noen ulike spørsmål. Intervjuene med pastorene ble gjort på ulike tidspunkt. To av intervjuene ble gjort før jeg startet observasjonene mens ett av intervjuene ble gjort i løpet av dagene jeg observerte. Hensikten med intervjuene var å få innblikk i hvordan pastorene opplever sin egen arbeidshverdag og samarbeidet med menighetsledelsen. Spørsmål som jeg ønsket å få utdypet ut i fra det jeg så i løpet av observasjonsdagene, drøftet jeg det med pastoren i pauser. Intervjuene med medleiderne ble enten gjort etter første eller andre observasjonsdag. Årsaken til dette var mest praktisk, men det medførte at jeg fikk mulighet til å stille de oppklarende spørsmål i forhold til noe av det jeg erfarte i løpet av observasjonsdagene. Hensikten med intervjuene med medleiderne var å få innblikk i hvordan de samarbeidet med pastor og deres oppfatning av pastoren arbeidshverdag.

### **3.4 Forskning på egen organisasjon**

Innledningsvis presenterte jeg meg selv som forsker. Det kom her frem at jeg har god kjennskap til Det norske Baptistsamfunn. Pastorene jeg har forsket på er ansatt i menigheter som tilhører dette kirkesamfunnet. Kirkesamfunnet er relativt lite i Norge og jeg har selv arbeidet som pastor. Jeg har aldri jobbet eller selv vært medlem i noen av de tre menighetene pastorene er ansatt i. Men jeg er klar over at min kjennskap til kirkesamfunnet, menighetene og også pastorene gjør at jeg som forsker ikke stiller med blanke ark i møte med mine forskningsobjekter. På sett å vis vil jeg falle inn i kategorien å forske på egen organisasjon.

I forskningsøyemed blir det ofte stilt kritiske spørsmål til det å studere organisasjoner man selv er ansatt i eller har god kjennskap til. Hovedinnvendingen går på at det vil være vanskelig og ha den nødvendige objektive distansen til de eller det som skal forskes på. Etter mitt syn finnes det både positive og negative sider ved det å ha god kjennskap til det man skal forske på. Ser man på de positive sidene vil kjennskap til organisasjonens hverdag medfører at man kan språket som brukes og man har kjennskap til den uformelle organisasjonen som lever sitt liv under den offisielle overflaten. I tillegg klarer man å stille de presise spørsmål og man innehar faktakunnskap eller vet hvor man skal søke for å finne slik kunnskap slik at man

sparer tid og slipper og gå omveier.<sup>53</sup> Når man har inngående kjennskap til det og de man observerer stilles det krav til forsker i forhold til etiske utfordringer. Det er viktig at man spiller med åpne kort og ikke lover mer anonymitet enn det man faktisk kan holde.<sup>54</sup>

Det finnes også klare begrensninger ved å studere egen organisasjon. Det kan være vanskelig å få relevante og ærlige data ettersom at opplysningene man får kan være farget ut fra den posisjonen man som forsker har i organisasjonen fra før eller den posisjonen de du spør har i organisasjonen i forhold til deg.<sup>55</sup> Selv opplevde jeg dette spesielt utfordrende i forholdt til intervjusituasjonen. Når jeg intervjuet pastorene opplevde jeg en viss forsiktighet i tilnærming til noen av spørsmålene. Pastorene visste at jeg som forsker kjenner flere i menighetsledelsen. Det samme opplevde jeg i intervjusituasjon med de enkelte lederne. De viste også at jeg kjente pastoren. Jeg fikk av og til en opplevelse av at det medførte at uttalelsene ble noe mer balansert enn hvis jeg hadde vært en helt fremmed. Det førte også til noen halve setninger som: ”... du vet jo selv hvordan det er...” Jeg forsøkte i disse situasjonene å skape en trygghet i forhold til anonymitet og formidle at jeg var interessert i deres tanker og meninger. Det er vanskelig fra mitt stå sted og uttale meg om ærlige svar jeg fikk. Vi er alle ulike som mennesketyper og noen snakker mer direkte enn det andre gjør. Det er vanskelig å vite om jeg hadde fått andre svar hvis jeg var en anonym person. Det kan også være at min kjennskap til både menighetslederne, pastoren og menigheten for øvrig gjorde at jeg fikk så ærlig svar som det lar seg gjøre og få på grunn av at de visste at jeg hadde en form for innsikt i arbeidet uansett om der fortalte det til meg eller ikke.

I forhold til å skulle tolke data kan det være vanskelig å ikke bli påvirket av holdninger man har fra tidligere. Det kan også være en utfordring å være ærlig hvis man vet at forskningsresultater man legger frem kan oppleves utfordrende å forholde seg til.

Nielsen/Repstad skriver at ”ens mot til å skrive sannheten vil generelt avhenge av ens styrke til å forholde seg til kritikk fra andre i organisasjonen”.<sup>56</sup>

Skal man forske på egen organisasjon trenger man distanse til det man studerer og til sin egen rolle. Råd som blir gitt når man arbeider med en slik prosessen er at man arbeider med bevisstgjøring av sitt syn på organisasjonen og at man klarlegger sine egen forutfattede meninger og fordommer om organisasjonen og de områdene man vil behandle. Videre er det viktig at man velger teorier og jobbe ut fra som er konkurrerende, supplerende eller

---

<sup>53</sup> Repstad og Nielsen 2004:240

<sup>54</sup> Repstad og Nielsen 2004:239

<sup>55</sup> Repstad og Nielsen 2004:243

<sup>56</sup> Repstad og Nielsen 2004:243

kompletterende.<sup>57</sup> Videre er det viktig at man stiller kritiske spørsmål til sine egne hypoteser eller fordommer og systematisk leter etter data som er i strid med de, slik at man ikke bare finner data som underbygger ens egne teorier og fordommer.<sup>58</sup> Dialog med personer som har en annen plassering i organisasjonene og gjerne personer som står utenfor organisasjon anbefales også. Man skal ikke være redd for om de representerer ulike synspunkter enn deg selv, det er verdifull kunnskap og innsikt i forskningen. I organisasjoner finnes det ofte gjengse oppfatninger på problemene i organisasjonen. Det er viktig at de blir nøye vurdert slik at man kan få den egentlige opprinnelige og forklaringen frem.<sup>59</sup>

For å i møte komme noen av faresignalene som blir gitt i forhold til å studere egen organisasjon valgte jeg teorier som hadde funn som jeg kunne sammenligne mine resultater med. I tillegg valgte jeg både observasjon og intervju som metode. Dette for å komplettere mine observasjonsfunn med både pastorenes og deres medledeeres egne opplevelser og refleksjoner rundt arbeidshverdagen og deres ledelsesutførelse.

Når man skal formidle forskningsresultatene man har funnet i organisasjonen er det viktig at de etiske spillereglene i forhold til anonymitet holdes innenfor de grensene som er blitt gjort kjent tidligere og det er viktig at aktørenes egne analyser blir tatt på alvor. Det er også viktig i følge Nielsen/Repstad at du som forsker peker på handlingsveier videre og at man er tilstede og er åpen for dialog rundt funnene.<sup>60</sup>

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for valg av strukturert observasjon og intervjuer som forsknings metode. Videre har jeg fokusert på den praktiske gjennomføringen av både observasjonene og intervjuene. Avslutningsvis har jeg lagt vekt på å trekke frem de positive sidene ved å forske på en organisasjon man kjenner godt fra innsiden, samt kommentere de sidene som er utfordrende ved ett slikt kjennskap.

---

<sup>57</sup> Repstad og Nielsen 2004:244

<sup>58</sup> Repstad og Nielsen 2004:245

<sup>59</sup> Repstad og Nielsen 2004:246

<sup>60</sup> Repstad og Nielsen 2004:251- 252

## 4 Resultater, analyse og tolkning av funnene

I dette kapittelet vil jeg gi en presentasjon av resultater, analyse og tolkning av mine funn. Analysen og resultatene vil bli presentert med utgangspunkt i materiale fra både observasjoner og intervjuer. Først vil jeg presentere tabeller med utgangspunkt i Mintzbergs forskning fra 1973 hvor fokuset er hva ledere gjør i løpet av arbeidsdagen. Jeg vil også se på hvilke type pastoraleoppgaver pastorene gjør med utgangspunkt i Buchanans kategorier. Videre vil tidsintervallene på arbeidsoppgavene blir presentert. Observasjonsrapportene vil bli presentert med et referat fra hver observasjonsdag. Observasjonsdagene vil bli kommentert og kategorisert ut fra Mintzbergs 1994 forskning hvor fokuset er hvordan ledere leder.

### 4.1 Pastoralt arbeid

#### 4.1.1 Tabell 1a og 1b: Pastoralt arbeid med utgangspunkt i kategoriene fra Mintzberg '73

Tabell 1a<sup>61</sup>

Pastoralt arbeid fordelt på Mintzbergs kategorier

Karakteristikker	Pastor Gjennomsnitt	Pastor A	Pastor B	Pastor C
<b>% av tid brukt på:</b>				
planlagte møter	71	81	43	89
ikke planlagte møter	0	0	0	0
kontor arbeid*	21	11	45	7
tours**	4	5	3	4
Reise	4	3	9	0

<sup>56</sup> Kuhne og Donadsom 1995:149

\* I kontorarbeid er praktisk arbeid som bl. a å ordne i stand rom og kulisser inkludert.

\*\* tours har jeg definert som tid hvor man sosialiserer seg med de menneskene man møter på veien med småpratning.

**Tabell 1b**<sup>62</sup>**Pastoralt/Leder arbeid fordelt på Mintzbergs kategorier – utvidet sammenligning**<sup>63</sup>

Karakteristikker	Pastor/Leder Gjennomsnitt		
	BS <sup>64</sup>	KD <sup>65</sup>	M <sup>66</sup>
<b>% av tid brukt på:</b>			
<b>planlagte møter</b>	71	46	59
<b>ikke planlagte møter</b>	0	8	10
<b>kontor arbeid*</b>	21	23	22
<b>tours**</b>	4	5	3
<b>reise</b>	4	12	6 <sup>67</sup>

#### 4.1.2 Tabell 1a og 1b analyse av funnene

Tabell 1a viser hvor mye tid pastorene bruker på de ulike kategoriene, som Mintzberg bruker i sin forskning, i antall prosent. Tabell 1a viser at ”planlagte møter” er den kategorien som pastorene i gjennomsnitt bruker mest tid på med et gjennomsnitt på 71 %. Pastorene A og C bruker begge over 80 % på denne kategorien. På en andre plass kommer kategorien ”kontor arbeid” med et gjennomsnitt på 21 %. Pastor A og C følger hverandre også i denne kategorien med henholdsvis 11 % og 7 %, mens pastor B bruker 45 % på ”kontor arbeid”. Det medfører at det er den kategorien Pastor B bruker mest tid på med ”planlagte møter” på en andre plass med 43 %. Kategoriene ”tours” og ”reise” har begge et gjennomsnitt på 4 %, mens kategorien ”ikke planlagte møter” har 0 %. Av funnene i de siste kategoriene er det kun Pastor Bs 9 % på ”reise” som er det som skiller seg ut fra de andre funnene.

I tabell 1b er det gjort en sammenligning mellom egne resultater og resultatene til Kuhne og Donaldson og Mintzberg ’73. Jeg har tatt utgangspunkt i gjennomsnittstallene. Mintzbergs forskning er basert på ledere fra ulike sektorer. Jeg synes det vil være interessant og sammenligne ledere fra en sammensatt ledergruppe med pastorene for å se om det er noen likheter eller ulikheter i deres lederhverdag. Både Kuhne og Donaldson og Mintzberg har, i likhet med meg, kategoriene ”planlagte møter” og ”kontor arbeid” på de to øverste plassene,

<sup>62</sup> Kuhne og Donaldson 1995:149

<sup>63</sup> Sammenligning mellom funn i tabell 1a Pastor gjennomsnitt med gjennomsnitt funnene til Kuhne og Donaldson på pastorer og Mintzberg 73 på ledere generelt.

<sup>64</sup> BS = Mine egne resultater, hentet fra tabell 1a

<sup>65</sup> KD = Kuhne og Donaldson 1995:149

<sup>66</sup> M = Mintzberg 1976:70

<sup>67</sup> Mintzberg 1976 brukte kategorien telefoner her

med henholdsvis 46 % og 59 % i gjennomsnitt på ”planlagte møter” og 23 % og 22 % i gjennomsnitt på ”kontor arbeid”. Kuhne og Donaldson har kategorien ”reise” på tredjeplass med 12 % mens Mintzberg har kategoriene ”ikke planlagte møter” på tredjeplass med 10 %.

### 4.1.3 Tabell 1a og 1b tolkning av funnene

Kategorien ”planlagte møter” kommer på en klar første plass hos Kuhne og Donaldson, Mintzberg og i mine egne studier. Dette viser tydelig at kalenderen til lederne består av mange avtaler om møter av ulike slag. Møtenes innhold er ikke definert. Møtene jeg observerte pastorenes deltagelse i var møter som bestod av administrasjon, besøk hos eldre og ulike former for offisielle møter med ulike målgrupper i menighetslokalet. Menighetenes arbeid består i stor grad av aktiviteter som ”planlagte møter” av ulike sjangere. Det være seg for eksempel undervisningskvelder, gudstjenester og barne- og ungdomsaktiviteter. Antall ”planlagte møter” varierer fra menighet til menighet. Det er ulike faktorer som spiller inn i forhold til antall ”planlagte møter”. En viktig faktor er at menigheten kan organisatorisk defineres som en frivillig organisasjon.<sup>68</sup> I Det Norske Baptistsamfunn er alle menighetene en liten frivillig organisasjon med svært få ansatte. I de menighetene jeg har studert er det kun en ansatt i lønnet arbeid, og kun en av de er i ansatt i 100 % stilling. Dette kan få konsekvenser for aktivitetsnivået.

Aktivitetsnivået i frivillige organisasjoner er dermed i stor grad basert på engasjement fra frivillige. Antall frivillige i menighetene varierer både ut i fra antall medlemmer i menigheten og hvor mange av de som involverer seg i menighetens arbeid. I tillegg til medlemmer kan det også være andre interesserte, som for eksempel foreldre til barn som deltar i menighetens barneaktiviteter, som involverer seg i menighetsarbeidet. Graden av frivillig engasjement blant medlemmer og andre interesserte varierer fra menighet til menighet. Årsaker til dette kan være flere. I følge Ljung er delaktighet og engasjement to avgjørende faktorer i forhold til hvor mye medlemmer og andre interesserte lar seg involvere i frivillig arbeid.<sup>69</sup>

I tillegg til at ”planlagte møter” er en sentral del av menighetens arbeid, er ”planlagte møter” også viktige i forhold til administrasjon av menigheten. Da pastoren er den eneste ansatte og de han samarbeider med i de ulike delene av menighetens arbeid er frivillig engasjert er ”planlagte møter” viktig for å få til felles administrasjonsmøter. Skal pastor få mulighet til å

---

<sup>68</sup> Ljung 1993:133

<sup>69</sup> Ljung 1993:70

treffe de frivillige medarbeiderne må det planlegges. Man treffes ikke bare i løpet av arbeidsdagen, som man har mulighet for på en annen type arbeidsplass.

Stillingsinstruksene til pastorene jeg observerte vektla ulike arbeidsoppgaver. Pastor C, som er ansatt i 50 % stilling, har gudstjenester og barne- og ungdomsarbeid som sine prioriterte arbeidsoppgaver. I tillegg deltar han blant annet på menighetsråd, menighetsmøte og kvinnemisjonen. Med en slik stillingsinstruks blir ”planlagte møter” det mest sentrale i hans arbeidsdag.

Pastor B hadde ”planlagte møter” på en andre plass med 43 %. Han scoret høyest på ”kontor arbeid” med 45 %. Dette er svært høyt i forhold til Pastor A og C som hadde henholdsvis 11 % og 7 % på kontorarbeid. Pastor C hadde som tidligere nevnt klart definerte oppgaver i sin stillingsinstruks, og da han kun er ansatt i 50 % stilling har menigheten vært svært opptatt av å være målrettet i forhold til hva de bruker pastorens tid på. Menighetsrådsleder til Pastor C fortalte i intervju at det var mange medlemmer som var villig til å gjøre en innstat i forhold til administrasjon, og han var stolt over å kunne fortelle om alle de administrative oppgavene som tidligere pastorer har måttet gjort selv, som de nå hadde fordelt utover på frivillige medarbeidere.

Pastor As stillingsinstruks vektlegger forkynnelse/undervisning, ledelse og samtaler/sjelesorg. Pastor A hadde tidligere, i en annen menighet, jobbet alt for mye og opplevde det svært belastende. Han hadde derfor vært veldig opptatt av å begynne å delegerer arbeidsoppgaver til frivillige medarbeidere med engang når han startet som pastor i denne menigheten. I intervju med menighetslederne til Pastor A ga de uttrykk for at de likte godt at han hadde delegert bort arbeidsoppgaver. De ga uttrykk for at de følte seg verdsatte som fikk ta del i menighetsarbeid på denne måten. Pastor A har en klar filosofi om at alle medlemmene i menigheten som ønsker å bidra med frivillig engasjement skal bidra med det de har lyst til å gjøre og som de har talent for og kan utvikle seg innenfor. Lederne ga uttrykk for begeistring for denne filosofien og verdsatte at pastoren gikk foran som et godt eksempel, med for eksempel å delta med middagslaging til barneklubben, noe Pastor A trives veldig godt med.

Pastor Bs stillingsinstruks er detaljert i forhold til alle aktivitetene og tidsbruke han skulle være med på i løpet av en uke. Pastoren selv stipulerte kontorarbeid til ca. 1,5 dager i uken. En av menighetslederne til pastor B ga uttrykk for at pastoren var drivkraften i menighetens arbeid. Han sa: ”Pastoren gjør for mye. Vi vil forsøke å avlaste han på noen administrative

oppgaver. Vi har fått en frivillig som skal hjelpe til med det.” En annen prosentfaktor som skilte seg ut i forhold til Pastor B var 9 % på kategorien ”reise”. Det kan blant annet forklares med at pastoren blant annet besøker eldre i menigheten og hans reiser til de blir regnet inn i denne kategorien.

Tabell 1b viser at gjennomsnittlig har pastorene jeg observerte et høyere antall prosent ”planlagte møter” enn det pastorene til Kuhne og Donaldson og lederne til Mintzberg har. De har henholdsvis 46 % og 59 %. På ”ikke planlagte møter” har de henholdsvis 8 % og 10 %, mens jeg har 0 % på den kategorien. Det er vanskelig å si noe helt sikkert om årsaken. Mine observasjoner gikk over svært begrenset tid. Jeg hadde klarlagt med pastorene på forhånd at dagene jeg observerte skulle være, så langt det lot seg gjøre, vanlige arbeidsdager.

Definisjonen av vanlige arbeidsdager kan være vanskelig, da pastorenes arbeidsdag kan variere ganske mye fra dag til dag. Det kan være at siden pastorene viste om at jeg skulle være med og observere så hadde de planlagt dagen noe mer detaljert enn det de gjør til daglig. Det kan derfor være at hvis observasjon hadde gått over flere dager så ville prosentandelen av ”ikke planlagte møter” blitt noe høyere. Hvor høyt prosenttallet ville ha blitt er det heller vanskelig å si noe om. En mulig tolkning i forhold til at Kuhne og Donaldson og Mintzberg her en viss prosentandel i denne kategorien kan være at de som de har observert har kollegaer som de arbeider sammen med<sup>70</sup>. Arbeider man på en arbeidsplass med flere ansatte tilstede er min egen erfaring at ”ikke avtalte møter” svært ofte vil dukke opp. For eksempel vil kollegaer og ansatte kunne dukke opp i døråpningen og spørre om du har ett par minutter ledig til ett spørsmål eller de vil kunne stoppe deg på vei til kantine eller printer med et spørsmål eller kommentar. Min egen erfaring er også at det som kanskje i utgangspunktet bare skulle være en kort forstyrrelse, kan utvikle seg til å bli et forholdsvis langt ”ikke planlagt møte”.

I kategorien ”kontor arbeid” er mine funn nesten identiske med funnene til Kuhne og Donaldson og Mintzberg. Resultatene viser 21%, 23 % og 22%. Dette gjennomsnittet viser at stort sett alle ledere, enten de er pastorer eller ledere innenfor andre typer sektorer, må bedrive kontorarbeid. Det hører med til en leders arbeidshverdag.

---

<sup>70</sup> Kuhe og Donaldson 1995:148



#### 4.1.4 Tabell 3 Pastorenes arbeid fordelt på Buchanans kategorier

Tabell 3<sup>71</sup>

##### Pastorenes arbeid fordelt på Buchanans kategorier

Kategorier	% av total tid		
	Pastor A	Pastor B	Pastor C
Ukjent (ikke pastoralt)	0	3	0
Administrasjon	59	70	14
Sjelesorg/Veiledning	0	7	0
Undervisning	12	0	68
Evangelisasjon/utadrettet	0	0	0
Informasjon	0	0	0
Intern relasjonsbygging	6	3	0
Personlig utvikling	23	3	0
Tale	0	14	18
Tilbedelse	0	0	0

#### 4.1.5 Tabell 3 analyse av funnene

I tidligere analyse har pastorenes arbeid blitt fordelt på Mintzbergs kategorier fra '73. For å kunne beskrive ledernes arbeidshverdag brukte Mintzberg generelle kategorier som "planlagte møter", "ikke planlagte møter", "kontor arbeid", "tours" og reise. Disse kategoriene er svært generelle og gir en liten innføring i arbeidets konkrete innhold. For å kunne få et innblikk i hva pastorenes arbeidshverdag inneholder av ulike aktiviteter vil jeg bruke Buchanans kategorier som Kuhne og Donaldson også har gjort seg bruk av i sin forskning.<sup>72</sup> Kuhne og Donaldson har delt opp resultatene i "verbal kontakt" og "kontorarbeid". I tillegg har de delt inn i % av total kontakt og % av total tid. Siden mine observasjoner er begrenset til to arbeidsdager pr. pastor er det begrenset hvor mange ulike aktiviteter jeg har observert. Jeg har derfor ikke sett det hensiktsmessig å følge inndelingene til Kuhne og Donaldson fullt ut. Jeg har altså kun gjort meg bruk av de ulike arbeidskategoriene. Kuhne og Donaldson observerte fem pastorer i fem dager og fikk dermed et mye bredere materiale og analysere ut i fra. Dette betyr at jeg ikke kommer til å sammenligne resultatene mine med deres resultater. Jeg så det derimot svært hensiktsmessig å bruke de kategoriene som de har brukt, da vi har observert

<sup>71</sup> Kuhne og Donaldson 1995:151

<sup>72</sup> Kuhne og Donaldson 1995:150

samme yrkesgruppe. Mitt observasjonsmateriale gir meg noe begrenset innsyn i antall arbeidsoppgaver, men det gir meg allikevel en indikator på hvilke type arbeidsoppgaver pastorene er engasjert i. I tillegg til funnene som vises i tabell 3 har jeg intervjuer med pastorene som gir utfyllende informasjon om arbeidsoppgavene de utfører. Pastorenes arbeidshverdag kan være svært varierende fra dag til dag, men mange av arbeidsoppgavene går igjen uke etter uke, slik at pastoren forholder seg til en type uke- eller fjorten dager turnus.

Kategori inndelingen er ganske selvforklarende, men jeg vil kommentere kort noen av de for å kunne gi en mer presis forståelse av hvilke overveielser jeg har gjort når jeg har kategorisert aktivitetene som jeg observerte. ”Administrasjon” brukes i forhold til både kontorarbeid og planleggingsmøter. Det vil si at både menighetsråd, menighetsmøter og andre komitémøter inngår i denne kategorien. Det er med andre ord en bredere kategori enn ”kontor arbeid” som er brukt i Mintzbergs kategorier. Kategorien ”undervisning” rommer i tillegg til undervisningskvelder også aktiviteter som barne- og ungdomsarbeid. Det barne- og ungdomsarbeidet som jeg observerte pastorene i var et arbeid hvor undervisningen av Gud Ord sto i sentrum og arbeidet som helhet hadde tilhensikt å undervise barna og ungdommene i den kristne tro og gi personlig kjennskap til troen. ”Intern relasjonsbygging” inneholder aktiviteter som har til hensikt å bygge relasjonelle nettverk mellom medlemmene, og mellom pastor og medlemmer. ”Personlig utvikling” er aktiviteter som har tilhensikt å gi pastoren personlig utvikling. ”Tilbedelse” er aktiviteter som bønnemøter av ulike slag og lovsang- og tilbedelses handlinger.

Tabell 3 viser at både Pastor A og Pastor B bruker største delen av sin tid på ”administrasjon”. De har henholdsvis 59 % og 70 % på denne kategorien, mens Pastor C har kun 14 % på ”administrasjon. Observasjonen viser videre at Pastor C bruker 68 %, som er hans høyeste prosenttall, på ”undervisning”. Pastor A har ”personlig utvikling” på andre plass med 23 %. Pastor B og Pastor C har ”tale” på andre plass med henholdsvis 14 % og 18 %. På tredje plass har Pastor A ”undervisning” med 12 %, mens Pastor B har ”sjelesorg/veiledning” med 7 %. De kategoriene som ingen av pastoren hadde noen registrert aktiviteter på var ”evangelisasjon/utadrettet”, ”informasjon” og ”tilbedelse”. Tabellen viser at de andre kategoriene ble det registrert litt aktivitet på. Jeg kommer nærmere tilbake til dette under tolkning av funnene.

### 4.1.6 Tabell 3 tolkning av funnene

I tillegg til funnene som er registrert i tabell 3 vil jeg gjøre meg nytte av informasjonen jeg fikk av pastorene når jeg intervjuet dem for å få et så helhetlig bilde av hvilke arbeidsoppgaver pastorene er engasjert i som mulig. Jeg vil videre kommentere funnene i forhold til hver enkelt pastor.

Pastor A scorer høyest med 59 % på ”administrasjon”. Videre har han ”personlig utvikling” med 23 %, ”undervisning” med 12 % og ”intern relasjonsbygging” med 6 %. Pastor A har i sin stillingsinstruks undervisning, ledelse og sjelesorg som sine hovedansvarsområder. Det stemmer derfor godt med helhetsbilde at ”administrasjon” er så sterkt vektlagt.

”Administrasjon” handler blant annet om deltagelse i ulike fora hvor man utøver ledelse. For Pastor As vedkommende er det menighetsråd, menighetsmøte og ulike komitémøter hvor han møter hovedlederne for arbeidet og kan være med å gi retning for den videre fremdrift av menighetens arbeid. ”Personlig utvikling” fikk også høyt score. Dette handler om at på en av observasjonsdagene deltok pastoren på en samling for pastorer hvor de fikk undervisning og samtale om utvikling av forkynnelsen. Det er ikke samlinger som har en stor hyppighet i forhold til antall ganger pr. år, noe som gjør at for en lengre observasjonsperiode ville ikke denne type samlinger fått et så sterkt fokus. Pastor A har forkynnelse på tredje plass og mest sannsynlig ville denne kategorien rykket opp til andre plass ved en lengre observasjonsperiode da pastoren bruker generelt mye tid på dette. Hver uke bruker han en hel arbeidsdag til å planlegge forkynnelse til menighetens gudstjeneste. I tillegg kommer planlegging av undervisning og fremføring av både tale og undervisning. Pastor A mener selv det er forkynnelse, da med både undervisning og tale inkludert, som han bruker mest tid på som pastor. ”Intern relasjonsbygging” scoret Pastor A 6 % på. Mine observasjoner viser at Pastor A stort sett alltid kommer i god tid til de ulike aktivitetene han skal delta på. Da virker han til å være godt forberedt slik at han har god tid til å prate med de folkene som kommer. Det samme observerte jeg når han var ferdig med de ulike aktivitetene. Han virket til å ta seg god tid før han gikk videre og pratet da med de folkene som hadde deltatt på aktiviteten.

Pastor B scorer hele 70 % på ”administrasjon”. Videre har han ”tale” med 14 %, og ”personlig utvikling”, ”intern relasjonsbygging”, og ”ukjent”, alle med 3 % hver. Pastor Bs stillingsinstruks går detaljert igjennom alle oppgavene han skal være engasjert i sitt arbeid og beskriver antall timer som skal brukes på de ulike gjøremålene. Pastor B bruker denne listen som veiledende. Han er engasjert i mange ulike typer oppgaver i menigheten. Pastoren mente selv at han brukte mest tid på kontorarbeid og kontakt med medlemmene. Begge disse

betegnelsene er svært åpne og kan inneholde mange ulike elementer. Pastor B scoret høyest på "kontor arbeid" i tabell 1. Dette står i sammenheng med at han bruker mye tid på "administrasjon". Når man i tillegg skal inkludere ulike ledelsesmøter som menighetsråd, menighetsmøter og ulike aktivitetsledermøter sier det seg selv at det blir en stor prosentandel av det totale arbeidet. Pastor B har 14 % på "tale" og 0 % på undervisning. I forhold til Pastor A og Pastor C vektla Pastor B "tale" i større grad enn "undervisning" når vi samtalte om de ulike aktivitetene. Pastor B taler ikke på hver søndags gudstjeneste i menigheten, men han bidrar med talere i andre ulike sammenhenger i menigheten og for ulike aldersgrupper, så over en større observasjonsperiode er det stor grunn til å anta at dette prosenttallet ville vært høyere.

Pastor C har 68 % på "undervisning", 18 % på "tale" og kun 14 % på "administrasjon". Dette gir et forholdsvis godt bilde av Pastor C sitt arbeid i forhold til det både han selv og hans medledere ga uttrykk for i intervjuene. Når det gjelder barne- og ungdomsarbeidet, som han har som sin hovedarbeidsoppgave, så kan man stille spørsmålsteget ved om alt dette inngår i kategorien "undervisning". Jeg viser her til redegjørelse som kommer i neste avsnitt med begrunnelse for denne plasseringen.

Alle tre pastorene hadde 0 % på kategoriene "evangelisasjon/utadrettet", "informasjon" og "tilbedelse". Ut i fra det jeg både observerte og fikk av informasjon gjennom intervjuer arbeidet ikke pastorene mye med "evangelisasjon/utadrettet" virksomhet. Noen menigheter vil mest sannsynlig definere det barne- og ungdomsarbeidet som menigheten driver inn i denne kategorien. Ut i fra det jeg observerte var ikke disse aktivitetene i vesentlig grad utadrettet. Det var for det meste barn og unge som hadde en eller annen form for tilhørighet til menigheten som deltok. Innholdet i aktivitetene var også rettet i forhold til de som allerede hadde en tro. Barne- og ungdomsaktiviteter inneholder som oftest et stort innslag av sosiale aktiviteter og disse kan man selvsagt velge å definere inne i denne kategorien. Når jeg ikke har valgt å definere aktiviteten som helhet inn i denne kategorien er det på bakgrunn av denne refleksjonen. To av pastorene ga klart uttrykk for at utadrettet arbeid måtte de bli bedre på hvis ikke ville menigheten om en stund ikke lenger ha noen fremtid. En av pastorene jobbet svært bevisst med at menighetenes bibelgrupper skulle bli et sted hvor deltagerne, flest menighetsmedlemmer, inviterte med seg nye for å introdusere de til fellesskapet og troen. Han kunne rapportere om at de så en viss fremgang i dette arbeidet. Den samme menigheten arbeidet også med noen få spesielle arrangement som var tenkt å være utadrettede. De hadde fått god tilbakemelding på disse arrangementene og ønsket å arbeide videre med slike

arrangement. Når det gjelder ”informasjon” var det ikke i fokus i noen av intervjuene jeg hadde med pastorene. En av lederne til Pastor B ga uttrykk for at Pastor B var god til å informere menighetsledelsen ved å videresende informasjonsmailer som ble sendt til han.. De andre pastorene brukte menighetsrådsmøtene og menighetsmøtene til å videreformidler informasjon i tillegg til kunngjøringer som blir gitt i gudstjenestene. Informasjonsarbeidet hadde ikke noen sentral rolle i noen av menighetene. ”Tilbedelse” ble også registrert med 0 % på alle tre pastorene. I alle tre menighetene inngår ulike former for tilbedelse som bønn og lovsang som en del av det øvrige programmet i for eksempel gudstjenester, bibelgrupper og i barne- og ungdomsarbeidet. Det var kun en av menighetene som fortalte om et eget bønnemøte i menigheten hvor det var en fast kjerne av medlemmer som møttes. Pastoren anså det som svært viktig å prioritere disse samlingene så sant han hadde mulighet da han mente at bønn er en viktig del av arbeidet, men også fordi det var et viktig sted for å han å treffe noen av de toneangivende eldre personene i menigheten, som det var viktig for han å ha en god dialog med for om mulig å kunne samarbeide godt med de i forhold til utviklingsprosesser i menigheten.

Sjelesorg/veiledning fikk kun 7 % hos en av pastorene. De andre hadde 0 % på denne kategorien. Årsaken til dette lavet tallet kan være at det oppleves utnaturlig å prioritere den type arbeidsoppgaver når man blir observert. Sjelesorg foregår som regel i ett lukket rom og er taushetsbelagt. Pastor A ga uttrykk for at han hadde ganske mange sjelesorgsamtaler i løpet av året, mens de to andre pastorene ga uttrykk for at det ikke var en dominerende aktivitet i deres tjeneste, men at det forekom. Pastor C hadde fast samtale med en person i den perioden jeg observerte han. En grunn til at det ikke er stor etterspørsel etter sjelesorg/veiledning i baptistmenighetene kan være at det generelt er små forhold hvor de fleste kjenner alle. Dette gjør det sårbart, og mange vil kunne oppleve det ubehagelig og utlever seg overfor pastoren som de kanskje skal samarbeide nært med for eksempel hvis vedkommende og pastor er ledere sammen i en aktivitet, eller hvis vedkommende ønsker å samtale om personer som også pastoren kjenner godt. Dette kan være årsaker til at menighetsmedlemmer ikke gjør seg bruke av denne tjenesten fra pastor. I tillegg til dette vil også hvilken kjemi man har med pastor og hvordan man opplever pastorens egnethet i forhold til dette også spille inn. Siden forholdene er ganske små i de aller fleste baptistmenigheter vil de fleste medlemmene sitte med kunnskap og holdninger i forhold til pastoren som vil være avgjørende i forhold til om de velger å bruke han som sjelesørger/veileder eller ikke.

Tradisjonelt har man innefor kirken noen aktiviteter som man vil definere som typiske ”kirkelige handlinger”. I en baptistmenighet vil dette være barnevelsignelse, dåp, konfirmasjon, vigsel og begravelse. Alle de tre pastoren ga uttrykk for at dette var handlinger som de generelt sett ikke brukte mye tid på. Konfirmasjon er her et unntak. De årene som menighetene har barn som ønsker å bli konfirmert, tar det forholdsvis en stor del av arbeidstiden til pastor. Det var kun Pastor C som hadde konfirmanter dette året, og han valgte dette året og definere tiden han brukte på det arbeidet som sitt bidrag når det gjaldt frivillig engasjement i menigheten. Han er også medlem av menigheten og ønsket å bidra med dette ved siden av jobben som pastor. Siden de to andre pastorene ikke hadde konfirmanter dette året, noe de opplever som svært beklagelig for det sier som regel noe om menigheten tilvekst av ungdommer, så samtalte vi ikke noe om hvilke tidsbruk det ville medføre de hvis de hadde hatt det. Noen pastorer velger å gi andre menighetsmedlemmer ansvaret for konfirmasjonsundervisningen også. Årsaker til det kan være at pastoren ikke har tid til å være engasjert i det eller er av den oppfatning at andre i menigheten til være bedre egnet til å gi undervisning til ungdommer. Årsakene til at de andre kirkelige handlingene generelt ikke tar så mye av pastorens tid handler om at baptistpastoren betjener en svært begrenset medlemsmasse noe som gjør at etterspørselen etter disse ritualene ikke er så stor. Når det er sagt så kan baptistpastoren oppleve at for eksempel en begravelse kan ta mye tid når den først inntreffer. Dette fordi at svært ofte kjenner pastoren vedkommende og muligens også avdødes familie. Som pastor for menigheten ønsker man å utøve omsorg for de etterlatte i tillegg til å planlegge og gjennomføre begravelsen.

Ser man alle tre pastorene under ett så er det altså ”administrasjon”, ”undervisning” og ”tale” som er de kategoriene som pastorene bruker mest tid på i sitt arbeide.

## 4.2 Pastorenes aktiviteter fordelt på tidsintervaller

### 4.2.1 Tabell 2a og 2b aktivitetenes varighet i tid

Tabell 2a<sup>73</sup>

#### Aktivitetens varighet i tid

Karakteristikker	Pastor Gjennomsnitt	Pastor A	Pastor B	Pastor C
<b>% av aktiviteter som varte:</b>				
5 minutter eller mindre	10	10	16	0
6 – 10 minutter	18	20	20	16
11 – 30 minutter	19	10	32	16
31 – 60 minutter	13	10	12	16
Mer enn 60 minutter	40	50	20	52

Tabell 2b<sup>74</sup>

#### Aktivitetens varighet i tid

Karakteristikker	Pastor Gjennomsnitt	KD
<b>% av aktiviteter som varte:</b>		
5 minutter eller mindre	10	49
6 – 10 minutter	18	16
11 – 30 minutter	19	22
31 – 60 minutter	13	7
Mer enn 60 minutter	40	6

### 4.2.2 Tabell 2a og 2b analyse av funnene

Tabell 2a viser hvor lang tid aktivitetene som pastorene gjennomførte varte. Tabellen viser aktivitetene i prosenttall. Gjennomsnittlig varte 40 % av aktiviteter i mer enn 60 min. 19 % av aktivitetene varte i 11 – 30 min. og 18 % av aktivitetene varte i 6 til 10 min. 13 % av

<sup>73</sup> Kuhne og Donaldson 1995:149

<sup>73</sup> Kuhne og Donaldson 1995:149

aktivitetene hadde en tidsramme på 31 til 60 min. og 10 % av aktivitetene varte i mindre enn 5 min.

Den største forskjellen pastorene i mellom er at kun 20 % av aktivitetene til Pastor B hadde en tidsramme på mer enn 60 min. De to andre pastorene har henholdsvis 50 % og 52 % i denne tidsrammen. De andre tidsintervallene det er en relativ stor forskjell på er i tidsintervallet 11 – 30 minutter hvor Pastor B er registrert med 32 % mens Pastor A og C er registrert med henholdsvis 10 % og 16 %, og i aktivitetene som varer mindre enn 5 min. er Pastor C registrert med 0 %, mens Pastor A og B er registrert med henholdsvis 10 % og 16 %.

Tabell 2b viser også tiden de ulike aktivitetene, i prosent, som pastorene gjennomførte. Der er mine observasjoner sammenlignet med de pastorene som Kuhne og Donaldsons observerte. I forhold til Mintzbergs ledere, som vi også sammenlignet med i tabell 1b, viste hans observasjoner at hele 49 % av aktivitetene varte i mindre enn 9 min, mens 10 % av aktivitetene varte i mer enn en time.<sup>75</sup> Hans tall kan altså sammenlignes med tallene Kuhne og Donaldson viser til. Sammenlignes tallene fra mine studier med Kuhne og Donaldson viser de store likheter for tidsintervallene 6 – 10 min. med henholdsvis 18 % og 16 % og for tidsintervallet 11 – 30 min. 19 % og 22 %. For tidsintervallet 31 – 50 min hadde pastorene jeg observerte 13 % av aktivitetene, mens pastorene til Kuhne og Donaldson hadde 7 % av aktivitetene her. De største forskjellene var for intervallet 5 min og mer enn 60 min. Her observerte jeg henholdsvis 10 % og 40 % og Kuhne og Donaldson observerte henholdsvis 49 % og 6 % hos sine pastorer.

### **4.2.3 Tabell 2a og 2b tolkning av funnene**

Gjennomsnittelig hadde 40 % av aktivitetene til pastorene en varighet på mer enn 60 min. Jeg vil mene at dette henger sammen med at forrige tabell viste at kategorien ”planlagte møter” var den aktiviteten som pastorene brukte mest tid på. Ulike slag av planlagte møter har ofte ett vist tidsperspektiv over seg. En svært stor del av aktivitetene i menigheten er lagt opp med ramme som et ”planlagt møte”.

Pastor C er registrert med 0 % på aktiviteter som varte mindre enn 5 min, mens Pastor A og C har henholdsvis 10 % og 16 % i dette tidsintervallet. Dette henger mest sannsynlig sammen

---

<sup>75</sup> Olafsson 2006:42.



med at tabell 1a viser at Pastor C bruker 89 % av sin tid på ”planlagte møter”, som generelt har en lengre varighet enn mindre enn 5 min.

I tidsintervallet 11 – 30 minutter er Pastor B registrert med 32 % og Pastor A og C med henholdsvis 10 % og 16 %. Dette viser at Pastor B har flere aktiviteter i løpet av arbeidsdagen som har forholdsvis korte tidsintervaller.

Tabell 2b viser at pastorene Kuhne og Donaldson observerte brukte mest tid på aktiviteter som varte 5 min. eller mindre mens pastorene jeg observerte kun brukte 10 % minst tid på aktiviteter i dette tidsintervallet. Pastorene jeg observerte brukte hele 40 % på aktiviteter og varte med enn 60 min, mens Kuhne og Donaldsons pastorer kun brukte 6 % av aktivitetene på dette tidsintervallet. Pastorene er altså helt på hver sin ytterkant. Etter min mening så ligger noe av forklaring på dette at pastorene jeg observerte arbeidet alene. Det betyr at de svært sjelden blir avbrutt. Når de har begynt på en aktivitet kan de stort sett gjøre seg ferdig med den. Arbeider man sammen med kollegaer så er muligheten for avbrytelser større. Jeg vil også her kommentere at mine observasjoner ble gjort over 2 arbeidsdager mens Kuhne og Donaldson observerte hver pastor over 5 dager. Det er grunn til å anta at tallene kunne blitt noe annerledes hvis vi hadde observert samme antall dager.

### ***4.3 Beskrivelse av arbeidshverdagen og kategorisering av ledelseshandlingene til pastorene***

På spørsmålet ”hvordan utfører baptistpastorer ledelse” vil jeg som tidligere nevnt bruke Mintzbergs modell fra 94 i ett forsøk på å kategorisere og se hvordan de tre pastorene jeg har forsket på utfører ledelse. Selv med klart definerte kategorier vil det alltid være snakke om skjønn i forhold til hvor man plasserer de ulike handlingene i forhold til de ulike kategoriene.

Jeg vil beskrive arbeidshverdagene til pastorene slik de forløp seg ut i fra min opplevelse som observatør. Etter å ha beskrevet de, vil jeg kategorisere de ulike handlingene ut i fra de seks ulike kategoriene Mintzberg har i rollemodellen fra 94. Jeg vil kategorisere hver rolle for seg. Som nevnt tidligere vil rollene kunne gå over i hverandre og det kan være vanskelig å skille hvilken rolle som blir brukt konkret i hvert tilfelle. Hver lederjobb har sin omstendighet og behov som driver den og dermed vil favorittisere en rolle mer enn en annen.<sup>76</sup> Jeg har valgt å

---

<sup>76</sup> Mintzberg 2001:766

skille beskrivelsen av arbeidshverdagen og kategoriseringen fra hverandre for om mulig å få tydelig gjort den enkeltes lederjobbs omstendighet.

I tillegg til å bruke beskrivelsene jeg har gjort på grunnlag av observasjonene vil jeg også her trekke inn intervjuene som er gjort både med pastorene og lederne, da de kan gi utfyllende informasjon og nærmere forståelse av hvordan ledelse utføres.

#### **4.3.1 Beskrivelse av arbeidshverdagen til Pastor, ansatt i 100 %.**

Den første dagen møter jeg pastoren når han ankommer kirken 7 min før kl. 19.00 når møtet, kalt Kraftstasjonen, skal begynne. Kraftstasjonen er et åpent møte som arrangeres av menigheten en gang pr. måned med fokus på undervisning, tilbedelse og bønn. Pastoren har tatt initiativet til og startet Kraftstasjonen for ett år siden, da han opplevde ett behov for å samle menigheten til felles undervisning og bønn. Når pastoren ankommer kirken småprater han litt med de som er ankommet. Ansvaret for arrangementet er delegert til andre slik at den praktiske delen av arrangementet er under kontroll. Ledelse og sang er også delegert bort til andre, slik at pastorens hovedoppgave er undervisningen og ledelse av felles bønn. Det er 28 deltagere på Kraftstasjonen denne gangen. Pastoren er deltager frem til han skal undervise. Pastoren virker til å være godt forberedt og forsamlingen virker til å være lydhør. Pastoren har satt opp temaer for undervisningen for hele halvåret. Dette er bekjentgjort i forkant. Undervisningen varer i 35 min. og når den er ferdig går pastoren rett over på felles bønnesamling. Forsamlingen er delaktig med å komme med bønneemner og ved å delta med frie bønner. Bønnedelen varer i 13 min. Pastoren avslutter dagens Kraftstasjon med noen avslutningsord og velsignelsen. Kommentarene til deltagerne i etterkant av møtet gjør inntrykk av de er svært godt fornøyd med pastorens undervisning. De kommenterer det direkte til meg som observatør og jeg hører også at flere av deltagerne gir positive tilbakemeldinger direkte til pastoren. Pastoren hilser på folk og småprater med enkelte av de på vei ut fra kirken. Møtet varte totalt 1 time og 11 min. Pastoren er igjen 9 min etter at møtet er ferdig før han reiser hjem for kvelden.

Neste dag møter jeg pastoren ved inngangen til en annen kirke i byen kl. 08.30. Det er tid for det månedlige tverrkirkelige pastormøtet. Det er 9 pastorer som møtes denne gangen. Jeg får inntrykk av at dette er den harde kjerne som møter trofast opp hver gang. De spiser frokost sammen i en vennskaplig tone. Flere gir uttrykk for at det er et svært godt samhold i pastorgruppa og at fellesskapet er berikende. Etter løs og ledig prat er det en invitert gjest denne gangen som skal ha ett innlegg om forkynnelse. Pastoren A lytter interessert og deltar i

samtalen når det åpnes opp for spørsmål og samtale. Samlingen avsluttes med at fellesskapet planlegger juleavslutningen hvor pastor A har tatt på seg oppgaven og være kokk og lage julemiddag til pastorkollegaene. Pastormøtet varer i nøyaktig 2 timer.

Vi reiser så til Pastor A sitt kontor i kirken. Pastoren bruker å ha noe tid på kontoret denne ukedagens formiddag for å samtale med en medhjelper som er på kontoret denne dagen. Når vi ankommer kontoret får pastoren en telefon om at kontorhjelpen er syk i dag. Pastoren har derfor litt ledig tid og jeg får mulighet til å intervjuer han. Etter 1 time og 50 min reiser pastoren hjem for å spise lunsj og for å jobbe på hjemmekontoret sitt. Jeg fikk ikke mulighet til å gjøre observasjon på hjemmekontoret, men ut i fra pastoren selv brukte han 1 time på å planlegge kveldens to møter. Han hadde det meste klart fra tidligere, så han trengte bare tid på å gå igjennom noen detaljer. Etter dette tar han seg fri i 3, 5 time for å være familiefar.

Kl. 17.40 reiser pastoren til kirken igjen og jeg møter han der 10 min. før kveldens første ledersamling. Det er ledersamling for bibelgruppelederne og pastoren møter seks ledere. Pastoren småprater med lederne etter hvert som de kommer og han begynner møtet 2 min på overtid. Pastoren leder møtet og starter med å poengtere bibelgruppens viktige plass i menighetens arbeide og at det er en av hovedsatsningsområdene til menigheten. Pastoren åpner så opp for en evaluering hvor hver av lederne gir ett referat fra arbeidet i sin gruppe. Evalueringen skjer i samtaleform hvor de stiller spørsmål til hverandre og kommenterer. Pastoren har det siste halvåret vært på besøk i alle gruppene og deltar aktivt i samtalen. Pastoren deler så ut undervisningsplanen for det kommende semesteret og åpner opp for kommentarer til dette. Alle lederne gir uttrykk for begeistring over temaene og over måten arbeidet ledes på av pastoren. Pastoren holder undervisningen på søndagsgudstjenesten og så blir både referat fra undervisningen og et helhetlig opplegg med ice - breakere, spørsmål til samtale og forslag til bønn delt ut til lederne i forkant av bibelgruppene. Møtet avsluttes med at pastoren gir litt informasjon om hvordan menighetsrådet og pastoren jobber videre med å få flere, og da spesielt yngre mennesker, aktivt med i bibelgrupper.

Under hele det 55 min lange møtet er pastoren opptatt av at lederne ser utviklingsmuligheter og spør og kommenterer planer om å invitere nye deltagere til gruppene og muligheter for å dele gruppene slik at ikke komforten i gruppene blir så stor at man ikke inkluderer nye. Lederne er engasjerte og det virker som pastoren har de fleste av de med på sine tanker. Det er to ledere som ikke hadde mulighet til å møte til denne ledersamlingen. Pastoren har pratet med de på forhånd, slik at han bringer inn evaluering fra deres grupper og synspunkter de har

på ulike saker. Når møtet avsluttes er det flere av lederne som er opptatt med å kommentere til meg hvor fornøyd de er med dette opplegget og hvor solid de synes pastoren jobber med undervisningen og organiseringen av bibelgruppene.

Bibelgruppelederne og pastoren går direkte til ett annet møterom i kirken hvor det skal være menighetsmøte. Pastor hilser på og prater med enkelte av medlemmene før møtet starter. Det er 30 menighetsmedlemmer som er tilstedet i tillegg til pastoren. Pastoren ønsker velkommen til møtet og har innledning med å lese fra Guds Ord, gi noen refleksjoner til teksten og lede i bønn. Pastor leder prosessen med å få valgt en ordstyrer for møtet. Ordstyrer er den formelle lederen av møtet. Pastoren legger frem alle sakene på vegne av menighetsrådet. Pastoren får ordet flere ganger for å kommentere sakene og svare på spørsmål som blir stilt av medlemmene til de ulike sakene. Pastoren utfordrer noen ganger andre, som er mer inne i detaljer i de enkelte sakene til å svare. Hvis de har noen utfyllende kommentarer kommer de frem med dem. Medlemmene er engasjerte, det er flere som tar ordet. Sakenes innhold er variert. Det er alt i fra fordeling av penger i forhold til en arv menigheten har mottatt til jubileumsskrift for menigheten. Pastoren avslutter møtet med bønn. Møtet varer i 1 time og 40 min. Pastor prater med noen på vei ut fra møtet og reiser så hjem.

### **4.3.2 Kategorisering av ledelseshandlingene til Pastor A**

**Kommunikasjon:** I modellen er kommunikasjon det som lederen omgir seg med. I samtale med medleiderne er det tydelig at Pastor A er et sentrum i menighetens arbeid. Pastor A synes å være en veldig tydelig og trygg person både i kommunikasjon og i være måte. Jeg observerer at når han snakker, så er det med autoritet, det lyttes til det han sier. I ledermøtene jeg observerer kommuniserer han veldig tydelig hva som er målet med de ulike sakene. Han snakker veldig direkte og det er lite utenom prat. I forhold til bibelgruppearbeidet har Pastor A besøkt alle gruppene. Det gjør at han har relativt god innsikt i arbeidet og kan kommunisere veldig direkte i forhold til videreutvikling og han kan gi ros og konstruktive tilbakemeldinger. På de kommentarene jeg får høre av lederne er det tydelig at han ved dette kommuniserer at han tar arbeidet de frivillige lederne for bibelgruppene gjør veldig seriøst og de opplever seg inspirert.

I forhold til ekstern kommunikasjon observerte jeg Pastor A kun i møte med pastorkolleger. Den samlingen hadde ett tydelig preg av at det var gode venner som samles. Ut over dette har jeg ikke har noe grunnlag å vurdere Pastor A på innenfor denne kategorien.

**Styring:** Styring kan i følge Mintzberg inneholde de klassiske leder oppgavene som planlegging, organisering og koordinering.<sup>77</sup> Ser vi på stikkordene oppført i tabellen for modellen, i denne oppgaven, er det mye av Pastor A sitt arbeids som faller inn under denne kategorien. Her nevnes stikkord som strukturere, delegere, tildele, fordele og vurdere. Pastoren er svært sentral i å planlegge de lange linjene i menighetens aktiviteter. I intervjuet gir han tydelig inntrykk av at det er han som bestemmer hvordan arbeidet i menigheten skal være. Han legger premissene for de planene som menighetsrådet arbeider med og det de går videre med til menighetsmøtet. ”Jeg vet hvor jeg vil hen”, sier pastoren.

Pastor A har tidligere, i en annen menighet, gjort erfaringer med at han holdt på å brenne seg ut. Dette har gjort han bevisst på delegering. Han beskriver seg selv som en person som i utgangspunktet ikke liker å spørre folk om hjelp. Tidligere kunne han tenke at menigheten hadde betalt han for å gjøre arbeidet. Nå tvinger han seg selv til å spørre andre om å ta ansvar for ulike arbeidsoppgaver. Han opplever at det fungerer godt. Konkret i menigheten har det ført til at for eksempel tradisjonelle pastoroppgaver som føring av menighetsprotokoll, post, annonsering, plakater og annet har han fått to faste kontor medhjelpere til å ta ansvar for. Han tror det er positivt da flere får kjennskap til menighetens arbeid og blir involvert.

**Ledelse:** Internt handler ledelse om å styrke og utvikle individene, bygge team og styrke kulturen. Undervisning og forkynnelse er sterke sider hos Pastor A. Det fremhever både han selv og med lederne. Han bruker både undervisningen og forkynnelsen målrettet i utvikling av menigheten. Som mål for forkynnelsen har han alle de fire områdene, styrke og utvikle individene, teambygging og kulturbygging, som er klare kjennemerker for ledelse på aktørnivået. Pastor A er i intervjuet klar på at det må en stor retningsendring til i menigheten hvis den skal begynne å vokse igjen. Han arbeider systematisk med både forkynnelsen og undervisning slik at det skal føre til individuell utvikling, teambygging og kulturbygging. Pastoren opplever at det er i ferd med å bli en ”vi” kultur i menigheten. Det er tidligere vært mange ulike grupperinger som til tider har stått i mot hverandre i forhold til hvordan menigheten skulle utvikles. Både pastoren og lederne gir også uttrykk for at de ser endringer på individplan. Dette mener de er et resultat av at undervisningen har fokusert på hensikten med arbeidet og på viktigheten av at alle bidrar med det de er gode på og har lyst til. Flere av

---

<sup>77</sup> Mintzberg 2001:766

medlemmene er blitt engasjert i ulike oppgaver og det virker som om de er inspirert og utfører arbeidet med glede og stor motivasjon. Møtene pastoren har med de ulike ledergruppene hvor han inspirerer og fokuserer på hensikten med arbeidet styrker ledergruppene og er med på å gi teamopplevelse i arbeidet. På bakgrunn av redegjørelsen ovenfor vil jeg mene at jeg innen for denne kategorien observerte Pastor As tydeligste styrker.

**Nettverksbygging:** I intervjuene med pastor og ledere kom det frem at i arbeidet med å få flere unge til å komme til kirken arbeider Pastor A med å samle unge familier, som av og til går i kirken, til mat og sosialt fellesskap på søndags ettermiddagene. I dette arbeidet arbeider Pastor A med nettverking i forhold til mennesker som ikke er en del av menighetsfellesskapet ved at han oppfordrer alle til å invitere med seg venner og bekjente. Ut over dette arbeider Pastor A helt klart mest på den interne siden på aktørnivået.

**Handle:** På handlingsnivået handler det om at lederen involverer seg selv i konkrete oppgaver sammen med de personene de leder. Pastor A bruker dette målrettet i sin ledelse. ”Jeg bruker meg selv som leder. En leder viser med handling hva han mener”, sier Pastor A. Han fortsetter: ”Vi jobber med å styrke barnearbeidet. Jeg er med der som leder en gang pr. måned og lager blant annet mat til de. Jeg elsker å lage mat. Jeg vil at folk skal bidra med det de har lyst til og det de liker å gjøre i menigheten. Derfor ønsker jeg å være et eksempel selv for det”. Lederne fortalte at menighetsmedlemmene hadde vært overrasket over at pastoren deres arbeidet på kjøkkenet og lagde mat til barna. De kommuniserte det med stolthet og det var tydelig at de ønsket å fremheve hans dyktighet som leder med å fortelle det til meg. Lederne trakk frem involvering i praktisk arbeid som en av årsakene til at pastoren lykkes som leder.

**Forhandle:** Forhandle er eksternt arbeid utenfor organisasjonen. Det handler om å forhandle frem kontrakter og bygge koalisjoner. Ut i fra de dagene jeg observerte Pastor A var det lite av eksterne arbeid. I den perioden jeg observerte arbeidet var det et tydelig innadvent fokus i arbeidet. Pastoren mente at menigheten som han hadde arbeidet i litt over 2 år trengte en retningsendring og fokuserte sterkt på det i alt sitt arbeid.

### **4.3.3 Beskrivelse av arbeidshverdagen til Pastor B, ansatt i 85 %**

Pastoren begynner hver arbeidsdag på hjemmekontoret kl. 08.00. Siden pastoren ikke har 100 % ansettelse i menigheten jobber han noe freelance også. Denne kvelden skal han ut på ett oppdrag og bruker derfor den første timen på arbeidsdagen til å gjøre klart til kveldens arbeid. Videre bruker han tid på kontorarbeid for menigheten og forberedelser til to av dagens møter.

Jeg møter han kl. 10.30 når han ankommer kirken. Han bruker 25 min på å rydde ned kulisser fra sist søndags familiegudstjeneste. Det er pastoren selv som har brukt kulissene til talen. Kl. 10.55 går han inn i en annen sal i kirken hvor det er klart for formiddagstreff.

Formiddagstreffet er ett menighetsarrangement som består av eldre mennesker. Pastoren hilser på de fleste av de 20 fremmøtte før møtestart. Han er deltager frem til han skal ha andakt. Han lytter til programmet mens han underveis sitter og kikker i manuset sitt og gjør noen kommentarer. Andakten er etter bevertningspausen. Pausen bruker han til å snakke med de fremmøtte. Han skifter på hvor han sitter for å få pratet med flest mulig personer. Før han begynner på andakten gir han noen opplysninger om kommende aktiviteter i menigheten og roser de som står ansvarlig for dette arrangementet i kirken. Andakten er en minitale med ulike poeng. Han avslutter med bønn. Etter at andakten er ferdig er han deltager i det resterende programmet. Når formiddagstreffet avsluttes småprater han med folk i det de går hjem. Da alle er gått sløver han i sofaen og prater med meg som observatør i 17 min. før han går videre til dagens neste møte. Han spaserer til Domkirken i byen for å gjennomføre et programkomitémøte for en stor felles økumenisk gudstjeneste som skal være i Domkirken på 1.nyttårsdag. Pastor B leder programkomiteen på vegne av felleskomiteen i byen. Det er tre andre representanter i komiteen, to personer fra Domkirken og en fra Metodistkirken. Pastoren har ledet denne komiteen flere ganger tidligere. Han hilser på de andre deltagerne når vi ankommer kirken. I starten er det litt småprat før Pastor B starter møtet med å dele et Bibel ord og leder i bønn. Pastor B er godt forberedt. Komiteen har hatt møter tidligere og referater er sendt ut. I dette møtet skal man ha en gjennomgang av gudstjenesteprogrammet og få en oversikt over om alt arbeid som er blitt delegert tidligere er gjort. Man skal også gjøre de siste avklaringer i forhold til programmet. Pastoren har en tydelig ledelse av møtet. Inn i mellom forteller han en vits og ler og fjaser litt sammen med de andre, men han henter seg fort inn og er progressiv i møteledelsen. Når møtet avsluttes er det gjort klare avtaler i forhold til de resterende ting som må ordnes og det virker som om forberedelsene er i rute. Møtet varer i 49 min. Etter at møtet er avsluttet er det litt småprat før Pastor B går tilbake til baptistkirken og rydder ned det som er igjen av kulissene fra forrige søndags familiegudstjeneste. Pastoren kjører så hjemom for å ordne noen små ting før han kjører videre for å gjøre seg klar til kveldens freelanceoppdrag.

Neste observasjonsdag møter jeg pastoren i kirken kl. 11.45. Han har da hatt 3 timer på hjemmekontoret med Bibellesing og kontorarbeid som bestod av diverse mailkorrespondanse og forberedelser av saker til kveldens menighetsrådsmøte. Når han ankommer kirken gjør han diverse praktiske oppgaver som å sjekke at varmen er satt på i rommet som skal brukes i

kveld og videre sjekker han vannlekkasje som har vært i kirken de siste dagene på grunn av snøsmelting. Vi kjører så til ett aldershjem for å besøke et gammelt menighetsmedlem. Når vi ankommer der har vedkommende besøk av familie. Pastoren er kjent av de og praten går løst. De reiser etter en stund og pastoren prater videre med den eldre. Pastoren leser i Bibelen og ber for den eldre, som også selv ber. Det er tydelig at dette er noe som settes pris på av den eldre. Pastoren er hos den eldre i nesten 50 min. Når middagen blir servert gir pastoren uttrykk for at vi skal gå, men den eldre protesterer og sier vi må være. Hun spiser litt mens praten går. Etter dette besøket kjører pastoren videre til enda ett sykehjem hvor ett annet medlem skal besøkes. Vedkommende har akkurat fått middagen når vi ankommer. Pastoren hilser på og sier at vi vil vente ute til at vedkommende har fått spist middagen sin. Vedkommende er eldre og det virker som om han har vanskeligheter med å få i seg maten. Vi venter i 13 min. før pastoren sjekker om vedkommende er blitt ferdig. Det er han ikke og vi venter i ytterligere 6 min. Pastoren ser da at dette kommer til å ta lang tid, så han avtaler å komme tilbake en annen dag. Det er da tid for middagspause på nesten 2 timer.

Etter middagspausen reiser pastoren til kirken. Der sjekker han diverse praktiske ting som strøm og vannlekkasje igjen før han leser igjennom post som er kommet til kirken. Videre tar han flere telefoner. Blant annet ringer han flere telefoner for å få ordnet opp i vannlekkasjen som er i kirka. Videre ringer han til en som har kommet på gudstjenesten de siste søndagene, som han kjenner litt til fra før, og som han vil invitere ut på lunsj for å prate med.

Vedkommende svarer ikke, så han legger igjen beskjed på telefonsvarer. Han ringer også og har en lang samtale med en som ønsker å starte ett nytt barnarbeid i kirka. Han forsøker noen flere telefoner også, men det er ingen som svarer. Han tar også en privat telefonsamtale før han bruker 17 minutter på å gå igjennom saker til kveldens menighetsrådsmøte. I god tid før menighetsrådsmøtet begynner kommer han til rommet hvor møtet skal foregå og er sosial og prater med menighetsrådsmedlemmene etter hvert som de kommer. Det er fire medlemmer i menighetsrådet i tillegg til pastor. De starter møtet med kaffe og kake og prater løst i 13 min. Videre deler pastoren noen bibelvers og ber. Pastoren vil begynne rett på sakslisten når han har bedt, men ett av medlemmene stopper han og vil lede i en bønn for pastoren. Pastoren leder møtet som starter med orientering om sakslisten, nye saker og gjennomgang av referatet fra siste møte. Videre konstituerer menighetsrådet seg med nye leder og sekretær, da dette er det første møtet på ett nytt år og valg er vært avholdt før jul. De to sakene som tar lengst tid, henholdsvis 27 og 29 min., er forhold rundt utleie av leilighet i kirken som inkluderer avtale om engasjement som ledere i menighetens ungdomsarbeid, samt ny arbeidskontrakt til pastor og spesielt to punkter som går på behov for ny data til pastor og støtte til litteraturinnkjøp. Da menigheten har forholdsvis dårlig økonomi ble det diskutert om menigheten har råd til dette



eller ikke nå. Møtet består ellers av veldig mange orienteringssaker og noen evalueringssaker. Disse sakene tar 2 til 3 min. og er relatert til menighetens drift og noen få saker er om baptistsamfunnets sentrale arbeid. Den saken som tar tredje lengst tid, 12 min., er en sak hvor ett medlem ønsker endringer i rutiner i forhold til innkalling til menighetsmøtet og offentliggjøring av vedtak. Ellers ble det brukt tid på å sette datoer for vårens menighetsrådsmøter. Møtets totale tid er 2 timer og 33 min. Når møtet er avsluttet rydder pastoren opp i noen av sine papirer før han reiser hjem.

#### **4.3.4 Kategorisering av ledelseshandlingen til Pastor B**

**Kommunikasjon:** Kommunikasjon foregår både internt og eksternt på informasjonsnivået i Mintzbergs modell. Betegnelsen info-sentral er beskrivende på Pastor B. På menighetsrådsmøtet er det han som leder møtet og gir informasjon om alle de ulike sakene. Saksinnholdet i informasjonene varierer fra utleie av leilighet til endringer han ønsker i sin egen arbeidskontrakt til forslag om oppstart av nytt barnearbeid i menigheten til saker vedrørende baptistsamfunnets arbeid. Lederne i menigheten gir uttrykk for at pastoren er god på å dele informasjon med de. Han gir informasjon muntlig på møter og sender mailer.

Eksternt observerer jeg pastoren kun i møte med felleskomiteen for felle økumenisk gudstjenesten. Kommunikasjon på det eksterne informasjonsnivået handler blant annet om å være talsperson. Pastoren gir uttrykk for at han opplever det som viktig at han er aktiv i økumenisk arbeid på vegne av Baptistkirken og de frikirkelige. På den måten er han en talsperson for frikirkeligheten inn i det økumeniske samarbeidet i byen.

**Styring:** På informasjonsnivået skjer styring blant annet gjennom strukturering, delegering og vurdering. Pastor B har en finger med i det meste av det som skjer i menigheten og er den som legger planer og strukturerer store deler av virksomheten. Menighetsrådsmøtet som jeg observerte viser dette tydelig. Det var pastoren som var ansvarlig for alle sakene på møtet og som ga informasjon til menighetsrådsmedlemmene om planer og organisering av ulike aktiviteter. Menighetsrådsmedlemmene deltok i større eller mindre grad med refleksjon og meningsutveksling i forhold til de ulike sakene. Det var pastoren som i stor grad fikk ansvaret for å jobbe videre med sakene. Det strategiarbeidet som gjøres i menigheten er det pastoren som står for. En av medleiderne sier: ”Når det gjelder strategitenkning er det pastoren som gjør dette. Han har ønsket at menighetsmøtet skal jobbe mer med dette, men det har ikke tatt av. Det er et ønske om at vi skal jobbe mer med strategi i menighetsrådet også, men det er ikke

blitt rom for det". Pastoren gir uttrykk for at han synes en del av medlemmene har vanskeligheter med å forplikte seg til oppgaver, noe som gjør delegering vanskelig. Han forteller om en opplevelse for å beskrive det han mener. Det var planlagt komitémøte for en gudstjeneste. Det er tre stykker som har sagt ja til å være med i komiteen som arbeider med en spesiell type gudstjenester, sammen med pastoren. Møtet var avtalt i god tid. I løpet av den dagen møtet skulle avholdes melder to av komitémedlemmene avbud. Det medfører at pastoren sitter igjen med kun ett komitémedlem. Pastoren opplever at årsakene de oppgir for ikke å kunne møte er svake. Det er ikke viktige saker, sett fra pastorens synsvinkel.

**Ledelse:** På aktørnivået handler det om å mobilisere og inspirer til målrettet aktivitet. Internt skjer dette gjennom å styrke og utvikle individene og team- og kulturbygging. Pastor B arbeider med å styrke og utvikle individene innenfor enkelte rammer som for eksempel konfirmantarbeidet. Der er han bevisst på å jobbe med enkelt individene og utfordre de til konkrete oppgaver som de kan vokse inn i, sier han selv. Mange av medlemmene blir utfordret til å delta som frivillige medarbeidere i de ulike aktivitetene i menigheten. Gjennom dette får de mulighet til å utvikle seg og. Pastoren ga selv uttrykk for at de skulle ha arbeidet mer med mobilisering av medarbeidere og teamutvikling, men han er usikker på hvordan dette skal gjøres, da han som tidligere nevnt kan oppleve det utfordrende å delegere arbeidet da han har erfaringer på at folk ikke forplikter seg. Dette medfører at pastoren heller gjør oppgaver selv enn å utfordre andre til å engasjere seg.

**Nettverksbygging:** På et eksternt nivå handler nettverksbygging om å representere organisasjonen overfor eksterne aktører. Det var lite av eksternt aktivitet jeg observerte. Pastoren jobbet internt, foruten møtet med felleskomiteen angående felles økumenisk gudstjeneste. Dette møtet hadde helt klart en nettverksbyggende profil i og med at man ønsker at alle kristne menigheter skal arrangere Gudstjeneste sammen en gang i året.

**Handle:** På handlingsnivået utføres ledelse internt ved å involvere seg selv i konkrete oppgaver som for eksempel å lede konkrete prosjekter. Pastor B er sterkt involvert i mange ulike oppgaver i menigheten. Han har for eksempel arbeidet intenst for å få ungdomsarbeidet i menigheten til å fungere. I dette arbeidet har han aktivt tatt del sammen med lederne slik at de skulle oppleve at pastoren stod sammen med de i arbeidet. En av medleiderne uttalte: "Det er pastoren som skaper de fleste prosjekter. Han fyller inn med folk som hjelper til, men han er hovedmotor i prosjektene. Vi trenger å få til å skape et miljø hvor folk opplever at det er "vi" som gjør dette." Ser man på alle de ulike arbeidene i menigheten som pastoren er sterkt

involvert i, er det tydelig at dette er et nivå hvor pastoren har sine sterke sider. Han tar aktivt del i arbeidet med stort engasjement.

**Forhandle:** På handlingsnivået ledes det eksternt ved involvering i konkrete oppgaver ved å bygge koalisjoner og mobilisere støtte. Ut i fra min observasjon opplevde jeg ikke at menigheten hadde et eksternt fokus. Det kom heller ikke til uttrykk i noen av intervjuene. Av den grunn har jeg ikke forutsetning for å vurdere ledelse på dette nivået i forhold til Pastor Bs arbeide.

#### **4.3.5 Beskrivelse av arbeidshverdagen til pastor C, ansatt i 50 %**

Pastorens arbeidsdag annenhver fredag starter rett før kl. 17.30. Da ankommer han kirken og skal gjennomføre en barne- og en ungdomsaktivitet. Barneaktiviteten, kalt Juba, starter kl. 17.30 og pastoren har med seg 4 medleder. Det er 12 barn som deltar denne gangen. Pastoren og medledeerne ordner med rekvisitter og småprater med hverandre og barna etter hvert som de ankommer. Pastoren leder Juba. Denne dagen er det medledere som har ansvaret for andakten og aktivitetene. Pastoren leder de øvrige programinnslagene. Han er forsanger, leder i bønn, gir informasjon, er aktiv med i aktivitetene, leser historie og han gjennomfører loddsalg og trekning. Juba varer i tett opp til 1, 5 time. Etter Juba er det Tenklubb. Vanligvis er det 30 min. pause før Tenklubben starter, men denne gangen har pastoren avtalt og møte de ungdommene som er valgt til å være ledere for Tenklubben i denne pausen. Det er fire ungdommer som er med i styret som er valgt av ungdommene selv. En av de er ikke tilstede denne gangen. Dette styret er nyvalgt og det er første gang de møtes. Pastoren leder møtet med konstituering og går igjennom datoer for vårens samlinger, kjøkkenliste og aktivitetsliste. Pastoren har gjort ferdig grov skisser til de ulike listene og lar ungdomsstyret komme med konkrete forslag. Pastoren redegjør for at han og en annen person, som er med som voksen leder, har hatt ett eget møte og planlagt hvordan de kan utvikle gudstjenesten, som er en del av Tenklubben. Ungdommene tar dette til etterretning uten noen videre kommentarer og møtet avsluttes. Pastor og styremedlemmene gjør så klart til kveldens gudstjeneste. Den står først på programmet for kvelden og starter litt på overtid. Det er pastor, medleder og 17 ungdommer som deltar på gudstjenesten. Pastoren har en sentral rolle i gudstjenesten og er på plattformen gjennom hele gudstjenesten. Flere av ungdommene deltar også aktivt i gudstjenesten. Pastoren holder talen som har en klar undervisningsprofil. Talen varer i 18 min av den 40 min lange gudstjenesten. Etter talen leder pastoren en fri forbønnsdel med ulike bønnestasjoner. Ungdommene deltar aktivt i dette. Som avslutning på gudstjenesten lyser

pastoren velsignelsen før det er tid for litt opprydning. Etter gudstjenesten gjør pastoren noe opprydning før han går over i ett annet rom hvor ungdommene nå har samlet seg. Der gjør han klart til kiosk sammen med noen av ungdommene. Pastoren står i kiosken sammen med noen av ungdommene, han leder en konkurranse som pågår stor deler av kvelden og han prater med ungdommene gjennom hele kvelden. Det kommer flere ungdommer innom i løpet av kvelden. Kvelden avsluttes kl. 23 med at ungdommene går hjem og etter litt opprydning reiser pastoren hjem kl. 23.10.

Den andre observatørdagen møter jeg pastoren kl. 11 i kirken. Det er søndag og han er klar til dagens gudstjeneste. Det er mellom 50 og 60 deltagere på gudstjenesten. Gudstjenesten er det andre hovedansvarsområdet til pastoren i tillegg til barne- og ungdomsarbeidet. De har ulike typer gudstjenester i menigheten og denne søndagen er det ”sammen i kirken” som er en familiegudstjeneste. Pastoren er sentral i alle deler av gudstjenesten. Han er forsanger til fellessanger både med og uten hjelp fra barn. Han gir informasjon og annonserer kollekten. Han forteller en bibelfortelling som han har lagd power point bilder til. Denne teksten er den samme som han bruker som utgangspunkt for talen senere i gudstjenesten. Det er ett barnekor som er på besøk i gudstjenesten. De deltar med flere sanger. Det er kun dette pastoren ikke er involvert i i løpet av gudstjenesten. Pastoren taler i 10 minutter. Pastoren bruker svært ofte kirkeårets tekster som utgangspunkt for forkynnelsen og han bruker gjerne den samme teksten som utgangspunkt for forkynnelsen både til barn, ungdommer og voksne igjennom uka. Gudstjenesten avsluttes med bønnestasjoner før pastoren avrunder det hele med å lede i Fader Vår som felles bønn og så lyser han velsignelsen. Det servers kirkekaffe i etterkant av gudstjenesten, hvor også pastoren deltar med å være sosial. Gudstjenesten varer i 1 time og 2 min. Siden pastoren ikke har full jobb tar han enkelt oppdrag ved siden av pastorarbeidet. Denne søndagen skal han tale i en annen menighet et stykke unna senere på ettermiddagen, så etter endt kirkekaffe reiser han videre til denne byen. Familien er da med, siden de kjenner flere som går i den andre menigheten og er invitert til å besøke de i forkant..

#### **4.3.6 Kategorisering av ledelseshandlingene til Pastor C**

**Kommunikasjon:** Info-sentral og monitoring er stikkord i Mintzberg modell for kommunikasjon internt på informasjonsnivået. Monitoring defineres: ”Supervising activities in progress to ensure they are on-course and on-schedule in meeting the objectives and performance targets”.<sup>78</sup> I forhold til dette nivået mener pastoren selv at han arbeider gjennom

---

<sup>78</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/monitoring.html>, 02.04.2011

å gi informasjon til menighetsmøtet. Dette for å informere de slik at de er oppdatert på hvordan arbeidet i de ulike delene av menighetens går. Pastoren er sterkt inne i barne- og ungdomsarbeidet i menigheten. Dette viser for eksempel møtet han hadde med de nyvalgte ungdomslederne. Det kan være mulig å definere arbeidet han gjør i forhold til dette under begrepet ”monitoring” med bakgrunn i definisjonen ovenfor. Jeg velger allikevel å ikke definere det inn her da pastoren hadde en så sterk involvering i hele arbeidet at ”supervising” blir ett litt for begrensende ord. Eksterne observerte jeg ikke pastoren i noen aktivitet og ut i fra intervjuer som ble gjort jobber ikke pastoren på dette nivået eksternt.

**Styring:** Styring skjer internt på informasjonsnivået gjennom planlegging, organisering og koordinering.<sup>79</sup> Ledermøtet Pastor C gjennomførte med de valgte ungdomslederne bar tydelig preg av at pastoren jobber på dette nivået med barne- og ungdomsarbeidet. Pastoren hadde regien på møtet og hadde lagt planer som gjorde at han kom til lederne med en klar bestilling på hva de skulle være med å bestemme innenfor de rammene som allerede var lagt. Pastoren hadde også tidligere hatt et møte med en voksenleder hvor de hadde planlagt deler av ungdomsaktivitetene. Dette informerte han ungdomslederne om.

**Ledelse:** Stikkordene for ledelse på aktørnivået er å utvikle individene og team- og kulturbygging. Pastor C bruker dette nivået bevist i sin ledelsesutføring. Forkynnelsen har klart ett undervisningspreg hvor hensikten er å bygge kultur i menigheten. Utvikling av individene skjer innen for barne- og ungdomsarbeidet. Siden pastoren er aktivt deltagende leder i disse aktivitetene gir han mange utfordringer til de unge hvor de får mulighet til å utvikle seg som individer med tett oppfølging av leder. Teamkultur var tydelig sterk når jeg observerte ungdomsgruppa. Ungdommene virket veldig trygge ved at de vågde å være seg selv og det var en positiv, oppmuntrende og humoristisk tone deltagerne imellom og mellom deltagerne og leder. Jeg mener å ha observert at pastoren trives godt med å lede innenfor dette nivået.

**Nettverksbygging:** Nettverksbygging er på det eksterne nivået og pastor C har klare interne arbeidsoppgaver, så dette ble det ikke observert noe av.

**Handle:** På handlingsnivået utføres ledelse internt ved å involvere seg selv i konkrete oppgaver som for eksempel å lede konkrete prosjekter. Pastor C er sterkt involvert i barne- og ungdomsarbeidet i menigheten. Han deltar aktivt både på arrangementene som er i kirken, men også på leire som arrangeres for barn og unge. Dette var en klar forutsetning fra

---

<sup>79</sup> Mintzberg 2001:766

menighetsledelsens side da pastoren ble ansatt. I forhold til de ulike gudstjenestene som arrangeres i kirken er også pastoren tydelig til stede. Pastoren sier selv at det ”viktigste arbeidet han gjør er og holde gudstjeneste”. Han presiserer da at han mener gudstjeneste i vid forstand, altså barne- og ungdomsgudstjenestene også. Pastoren sier videre: ”Jeg ser på meg selv som en liturg, forkynner og sjelesørger”, jeg leder gjennom disse rollene.

**Forhandle:** Som tidligere nevnt er pastor Cs arbeidsoppgaver konkrete og innaddrettet slik at dette er en rolle jeg ikke observerte han i eller fikk inntrykk av at han arbeidet i.

#### 4.3.7 Oppsummering av kategoriseringen

På det interne planet bruker Pastor A ulike nivåer av ledelse. Informasjonsnivået bruker han ved å kommunisere gjennom å overvåke arbeidet. Ett tydelig eksempel på det er at han i løpet av høsten hadde vært og besøkt alle bibelgruppene i menigheten. Dette for å se hvordan de drev arbeidet i hver enkelt gruppe og for å ha innsikt i arbeidet slik at han kunne komme med gode råd og innspill til hvordan de kunne videre utvikle arbeidet. Pastor A bruker også kategorien styring. Han strukturerer arbeidet ved å lede utviklingsprosessen i menigheten med blant annet å jobbe med strategier. Ikke minst så delegerer han arbeidet til de frivillig engasjerte i menigheten. Ved selv å være et eksempel med å engasjere seg i oppgaver som han selv liker godt å gjøre, er han et forbilde for de andre, og han opplever at det da er enklere å spørre andre om å være med å ta oppgaver i menigheten. Pastor A gjør seg ofte bruk av aktørplanet i sin ledelsesutførelse. Som nevnt under kategoriseringen av Pastor As ledeshandlinger kan det virke som om dette nivået er det som ligger nærmest Pastor As personlighet å bruke. Han arbeider målbevisst med kulturutvikling i menigheten og med å mobilisere og utvikle enkelt individene. Pastoren bruker forkynnelsen og undervisningen målrettet i dette arbeidet. Pastor A bruker også handlingsnivået i sin ledelsesutførelse, men sjeldnere enn de andre nivåene. Pastorens eget utsagn: ”Jeg bruker meg selv som leder. En leder viser med handling hva han mener”, beskriver hvordan han selv involverer seg og leder prosjekter for å sette en standard for arbeidet. Pastoren gjør dette meget målbevisst og med den hensikt i å kunne gi arbeidet videre når han har fått modellert det han ønsker.

Pastor Bs ledeshandlinger foregår også over flere nivåer. Ett eksempel på hvordan han bruker informasjonsnivået er i forhold til hvordan er info – sentral for alt arbeidet som foregår i menigheten. Han har oversikten over det som skjer og er den som koordinere det meste av

arbeidet. I forhold til syring så bruker pastoren dette nivået i forhold til strukturering og vurdering av arbeidet. Pastoren gir uttrykk for at han skulle ønske å bruke informasjonsnivået mer med blant annet å delegerer flere oppgaver, men opplever det utfordrende i forhold til å få medlemmene til å forplikte seg til ansvar. Når det gjelder ledelseshandlinger på aktørnivået bruker Pastor B det i forhold til å utvikle individene i blant annet konfirmasjonsarbeidet. De får konkrete oppgaver og blir fulgt opp av pastoren. Ut i fra de observasjoner jeg gjorde av Pastor Bs arbeid og de intervjuer som ble gjort virker det som om handlingsnivået er det nivået hvor Pastor B enklest utfører intern ledelse. Han engasjerer seg selv og leder mange av de prosjektene de setter i gang i menigheten.

Pastor C bruker alle de tre ulike nivåene i sin ledelsesutførelse. På informasjonsnivået bruker han både kommunikasjon og styring. Han opererer som en info – sentral mellom de ulike aktivitetene som foregår i menigheten og menighetsledelsen, da spesielt menighetsmøtet. Pastoren er den som strukturerer barne- og ungdomsarbeidet i menigheten og han delegerer oppgaver videre til ungdommene og lederne i barnearbeidet. I forhold til barne – og ungdomsarbeidet som pastoren har hovedansvar for i menigheten bruker han aktørnivået også i utbredt grad. Gjennom sin store tilstedeværelse i arbeidet har han mulighet til å følge opp både barn og unge regelmessig og gi de utfordringer, som ulike oppgaver de får ansvaret for å gjøre, som de får tett oppfølging på fra pastoren og de andre lederne. Pastorens aktive tilstedeværelse både i barn- og ungdomsarbeidet og som liturg på Gudstjenestene medfører at han har mulighet til å påvirke kulturutviklingen i arbeidet også i stor grad. Det er ganske uvanlig å bruke begrepet ”liturg” i en baptistisk kontekst. Pastor C gir uttrykk for at han bruker dette ordet bevisst i forhold til sin egen aktive rolle i gudstjenestene. Baptistmenighetene har ikke en ferdig nedskrevet godkjent liturgi. Det gjør at liturgens rolle kan oppleves noe friere enn i en sammenheng hvor det er klare retningslinjer for Gudstjenestegjennomføring. Dette medfører at Pastor C som liturg i menigheten har en friere rolle til å forme liturgien som han ønsker. Dette gjør også at pastoren kan bevisst bruke liturgien i forhold til kulturutvikling i menigheten. Pastor C er også en aktiv bruker av handlingsnivået i sin ledelsesutførelse. Han er hovedleder for barne- og ungdomsarbeidet og er tydelig tilstede i arbeidet med klare målsetninger og ønsker for hvordan arbeidet skal være og utvikles. I løpet av observasjonene og intervjuer som ble gjort synes jeg å ha sett at Pastor C trives godt med og skifte mellom aktør og handlingsnivået som leder.

Alle de tre pastorene jeg observerte arbeidet i hovedsak internt i menigheten. Det var svært få aktiviteter som kunne klassifiseres som eksterne ledelseshandlinger.

Pastor A observerte jeg ikke i noen eksterne ledelseshandlinger, men ut i fra en samtale jeg overhørte jobbet pastoren for å knytte kontakter med yngre mennesker ved å invitere familier til sosiale samlinger i kirken. Pastoren jobbet her i forhold til nettverksbygging. Ut i fra samtalen forstod jeg at det var begrenset hvor mye kontakt pastoren selv hadde med eksterne familier. Hans oppgave var i hovedsak og legge til rette slik at andre familier i menigheten kunne invitere med seg bekjente. Siden pastoren er innflytter til byen har han ikke et så stort kontaktnett som det de menighetsmedlemmene har som har bodd i byen over lengre tid.

Pastor B ledet et planleggingsmøte for en økumenisk gudstjeneste. Denne arbeidsoppgaven kan klassifiseres både i forhold til ekstern kommunikasjon og nettverksbygging. Pastoren ga uttrykk for at han opplever det som viktig å ha samarbeid med de andre menighetene i byen. I så henseende er dette en nettverksbyggende aktivitet. I tillegg var han klar på at en av grunnene til at han var med og ledet denne komiteen, som han også har gjort tidligere år, var for å være med å prege gudstjenesten, slik at programmet i så stor grad som mulig ble økumenisk, selv om den ble arrangert i byens Domkirken.

Pastor C registrerte jeg ikke noe ekstern aktivitet på. Som tidligere nevnt så har pastor C klart definerte arbeidsoppgaver og de er alle internt rettet.

I dette kapitlet har jeg presentert resultater av mine studier og de analyser og tolkninger som jeg har gjort med utgangspunkt i materialet fra studiene og de teorier som jeg har valgt å ha som utgangspunkt for mine analyser.



## 5 Konklusjon

Jeg vil i dette kapitlet konkludere ved å belyse de praktiske konsekvensene funnene i studiet kan gi i forhold til oppgavens hensikt som er å få kunnskap om baptistpastorenes arbeidsoppgaver og hvordan de utfører ledelse. Kunnskapen søkes anvendt i forhold til å bidra til å sette pastorenes arbeidssituasjon i fokus innenfor Det Norske Baptistsamfunn og i forhold til pastorutdannelsen som Høyskolen for Ledelse og Teologi tilbyr, slik at den kan være så målrettet og optimal som mulig i forhold til å forberede studentene på deres kommende arbeidshverdag. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for studiets begrensninger og komme med forslag til fremtidig forskning innen for oppgavens tema.

### 5.1 Praktiske konsekvenser

#### 5.1.1 Praktiske konsekvenser i forhold til pastoralt arbeid

Pastorenes hverdag består i all hovedsak av ”planlagte møter” og ”kontorarbeid”. Dette betyr at pastorens arbeidsdag er ganske forutbestemt ved at ”planlagte møter” er avtalt på forhånd og ”kontorarbeid” er som oftest selvstyrt. Pastorene selv ga også uttrykk for at de opplevde hverdagen som oversiktlig, men at arbeidsdagen av og til kunne bli snudd opp ned hvis det inntraff viktige saker som de måtte håndtere. Dette kunne være saker som sykdom, dødsfall eller andre viktige saker som mennesker ønsket pastorens hjelp til.

For å få et nærmere innsyn i hva pastoren bruker tiden til innenfor disse kategoriene vil jeg trekke inn Buchanans kategorier. De viser at det er ”administrasjon” som er den kategoriene pastorene samlet sett bruker mest tid på. Dette sammenfaller med funn som ble gjort både i forhold til korpslederne i Frelsesarmeen<sup>80</sup> og pastorene som er med i undersøkelsen Pulpit & Pew.<sup>81</sup> ”Undervisning” og ”tale” var de neste kategoriene som pastorene brukte mye av sin tid på. Disse to kategoriene er ganske sammenfallende. Begge går ut på formidling av Guds Ord. Alle disse tre kategoriene er av den type arbeid som kan inngå i både ”planlagte møter” og ”kontorarbeid”.

Når jeg belyste pastor begrepet ut fra en teologisk synsvinkel var det ikke klart definert hvilke oppgaver en pastor skulle ha. Hyrde betegnelsen som ofte blir brukt som beskrivende på det å

---

<sup>80</sup> Isegran 2009:42

<sup>81</sup> Carroll 2006:102

være pastor gir oss et bilde av en person som har omsorg for de han leder, beskytter de for farer og sørger for at de får god og riktig næring. Ser man dette i sammenheng med Buchanans kategorier kan både sjelesorg, undervisning, intern relasjonsbygging, tale og deler av administrasjonsbegrepet passe inn i forhold til hyrdebegrepet.

Ut i fra ritualene som Det norske Baptistsamfunn bruker til innsettelse av pastorer i tjeneste så er hyrdebegrepet sentralt. De mer definerte oppgavene som det legges vekt på er forkynnelse og undervisning i Guds Ord og å være leder, sjelesørger og evangelist. Dette tegner et bilde av en tjeneste med mange ulike oppgaver.

Teologisk har ikke pastoren noen særstilling i menigheten, men er kalt til å tjene sammen med de andre i menigheten og de nådegaver de har. Jeg vil derfor påpeke viktigheten av at hver enkelt menighet definerer hvilke nådegaver de ønsker at pastoren skal ha. Dette vil også kreve en bevissthet i forhold til hvilke nådegaver som menighetsmedlemmene innehar, slik at pastor og medlemmer forøvrig kan utfylle hverandre. Dette utfordrer også menigheten til en bevissthet i forhold til hvilket arbeid de som menighet skal gjøre, slik at de vet hvilke behov de har for ulike tjenester

En av menighetene var svært bevisst på hva de ønsket pastoren skulle bruke sin tid på og hva menighetens egne medlemmer kunne bidra med av frivillig arbeid. Den andre menigheten hadde i samarbeid med pastoren kommet frem til oppgaver som pastoren skulle prioritere. Dette var oppgaver som pastoren selv var tydelig på var hans sterke sider og som han ønsket å arbeide med. Oppgavene var nedskrevet i stillingsinstruks. Pastoren selv hadde på bakgrunn av tidligere erfaringer med at han hadde tatt på seg for mye arbeid, delegert bort arbeidsoppgaver som menigheten i utgangspunktet forventet at pastoren skulle gjøre og var tydelig på hvordan han ønsket å engasjere menigheten til frivillig arbeid. I den tredje menigheten jeg observerte hadde pastoren en detaljert stillingsinstruks med mange ulike oppgaver. Oppgavene var avklart med pastoren. Arbeidsoppgavene til pastor var av svært ulik karakter. Ledelsen ga uttrykk for at pastoren hadde for mye og gjøre og at de skulle forsøke å få avlastet han. Det virket ikke som de hadde noen klar tanke i forhold til arbeidsfordeling i menigheten og hva som var pastorens sterke sider.

I forhold til Det Norske Baptistsamfunn og Høyskolen for Ledelse og Teologi vil det være viktig å styrke bevisstheten rundt pastoryrket både hos pastoren selv og i menighetene. Da menighetsledelsen er arbeidsgivere og de formelle ansvarlige lederne kan det være viktig å

styrke deres forståelse av det ansvaret de har og å gi de kunnskap som kan øke deres kompetanse til å lede menigheten sammen med pastoren. Det vil også være av stor betydning å bevisstgjøre både pastor og menighetsledelsen om viktigheten av at pastor, menighetsledelse og menighetsmedlemmene kan utfylle hverandre i forhold til nådegaver. I den grad hvert enkelt menneske får utføre arbeid som de trives med og har god forutsetning for å mestre, vil villigheten og kvaliteten på arbeidet mest sannsynlig øke. Dette vil gjelde både for pastoren og menighetsmedlemmene.

### **5.1.2 Praktiske konsekvenser i forhold til tidsintervaller**

Største delen av aktivitetene som pastorene var engasjert i varte i mer enn 60 min. Dette har mest sannsynlig en sammenheng med at pastoren bruker mye av sin tid på ”planlagte møter”. I menighetssammenheng er møter ofte gudstjenester og barne- og ungdomsaktiviteter og lignende som har en lengre tidsramme enn 60 min. Planleggingsmøter og ledelsesmøter har også ofte en tidsramme på mer enn en time. En årsak til at møter som tilhører ”administrasjons” kategorien har en så pass lang tidsramme kan være at man møter frivillige og at man da gjerne setter av lengre tid slik at man har mulighet til å planlegge flere saker samtidig. Er man på den samme arbeidsplassen har man anledning til oftere, kortere og mer sporadiske møter.

Arbeidshverdagen og det den bringer av ledelsesutfordringer er annerledes når man møter mennesker man skal lede over lengre tid som for eksempel i møter på mer enn 60 min., enn om man leder ett arbeidsfellesskap hvor det er mange ting som skjer hele tiden og man som leder blir avbrutt og må ta kjappe avgjørelser.

Lærdom å ta med seg fra studiene av tidsintervaller er viktigheten av å være bevisst på hva man som pastoren bruker tiden sin på. Som eneste ansatte og leder for frivillige er det viktig å bruke møtene og mulighetene de gir optimalt i forhold til å utøve ledelse. Funnene viser at arbeidsdagen består av mange ”planlagte møter” som har en lang tidsramme. Det vil være viktig å spørre seg selv om møtene og all tiden som brukes på de gir det man ønsker å oppnå.

### 5.1.3 Praktiske konsekvenser i forhold til ledelseshandlinger

I møte med pastorene fikk jeg ett inntrykk av at de var lite bevisst på hvordan de utførte ledelse. Årsak til dette kan være at deres identitet først og fremst ligger i det å være pastor og at de ikke tenker på seg selv som en leder. Etter nærmere samtale kom det frem at de reflekterte mer over ledelse enn det de ga uttrykk for. Spesielt en av pastorene ble veldig tydelig etter hvert i forhold til hvordan han tenkte og arbeidet med ledelse i menigheten.

Pastorene bruker alle de tre nivåene i Mintzbergs ledelsesmodell når de utfører ledelse. Gjennom observasjonene oppdaget jeg at pastorene hadde favoritt nivå og roller som de brukte mer enn de andre. Dette stemmer med Mintzbergs funn. Observasjonene ga meg som forsker ett innblikk i hvordan de utfører ledelse. Jeg håper kunnskapen jeg har fått i forhold til hver enkelt pastor kan være verdifull for de i forhold til å bli bedre kjent med seg selv som leder og få kunnskap om hvordan andre oppfatter de som leder og beskriver de handlingene som de gjør.

I forhold til en teologisk refleksjon rundt Mintzbergs ledelsesmodell er det etter min mening ikke selvforklarende hvor "hyrde" begrepet i forhold til det å være pastor plasseres i modellen. Slik jeg forstår modellen kan en "hyrde" beskrivelse passe inn både i informasjonsaktør- og handlingsnivået. De ulike nivåene i Mintzbergs modell handler om ulike måter å lede på og en "hyrde" kan slik jeg ser det i utgangspunktet lede på ulike måter og allikevel få gjennomført det samme. Det handler om å være bevisst i forhold til hvorfor man leder som man gjør og i forhold til hva man vil oppnå.

Pastorene arbeider i all hovedsak internt i menigheten. Det var svært lite jeg observerte av eller hørte om eksterne aktiviteter og evangelisasjon/utadrettet aktivitet hadde alle pastorene 0 % på. Pastorene er ansatt til å lede menigheten, i utgangspunktet er det en internt rettet jobb. Man kan stille spørsmål ved hvilke aktører som kunne ha vært aktuelle eksterne aktører for pastoren å forholde seg til. Det jeg registrerte av ekstern aktivitet var i forhold til økumenisk aktivitet. Økumenisk aktivitet er ofte vanlig og hører ikke til sjeldenhetene. Mest sannsynlig er alle pastorene involvert i det i større eller mindre grad igjennom året uten at det kom frem i undersøkelsen. Evangelisasjon/utadrettet aktivitet er tenkt rette mot eksterne som man kan presentere budskapet for eller gjøre gode handlinger mot. Svaret på spørsmålet som er stilt kan være avhengig av hvilken rolle man tenker at menigheten skal spille i det samfunnet man er en del av. Noen menigheter tenker at de er byens eller lokalmiljøets kirke og er aktive i forhold til både skoler, helsevesenet, kommunen og andre instanser og samarbeidsfora for å

være med å tilby sine tjenester til lokalsamfunnet. Så langt jeg kjenner til er ikke dette veldig utbredt i baptistmenigheter, men denne undersøkelsen som viser så tydelig at nesten alt arbeidet skjer internt gir grunn til å spørre om et eksternt fokus ville kunne være tjenelig for menigheten og dens fremtid?

Alle tre pastorene er ansatt som ledere i menigheten og har menighetsrådet som sin arbeidsgiver og øverste overordnet. Menighetsrådene består av medlemmer som har ulik kompetanse i forhold til menighetsarbeid, menighetsledelse og arbeidsgiveransvar. Ledelsen i forhold til Pastor C ga uttrykk for at de var bevisst sitt ansvar og hadde ansatt pastoren til konkrete oppgaver de ønsket en ekstern til å gjøre for fellesskapet. Leder av menighetsrådet hadde selv tidligere vært pastor og ga uttrykk for at han og menighetsrådet ledet menigheten sammen med pastoren. Menighetslederne til Pastor A og Pastor B var bevisste at de var arbeidsgivere for pastoren, men de ga klart uttrykk for at det var pastoren som var lederen i menigheten. Observasjon av menighetsrådsmøtet til Pastor B viste tydelig at det var pastoren som hadde kontroll og oversikt over menighetens arbeid. Lederne av menighetsrådet ga uttrykk for at han var samtalepartner til pastoren. Pastor A ga klart uttrykk for at han var sjefen i menigheten og at han fikk det som han ville. Menighetslederne der ga også uttrykk for at det var pastoren som bestemte i menigheten. Da pastoren er den eneste ansatte i menigheten og ledelsen av menigheten fullt og helt er overgitt til pastoren kan ledelsen av menigheten bli tilfeldig og retning i arbeidet kan skifte fra pastor til pastor.

Praktiske konsekvenser for Det norske Baptistsamfunn og Høyskolen for Ledelse og Teologi, HLT, kan være å utvikle kurs som kan bidra til å øke kunnskapen til menighetsrådene i forhold til ledelse av menigheten. I forhold til pastor kan det være viktig at baptistsamfunnet sentralt sørger for at vedkommende har fast veiledning slik at man kan få faglig veiledning i forhold til den jobben man gjør så man får mulighet til å arbeide konkret med ledelse og bli utfordret i forhold til det arbeidet man utfører. For HLT er det viktig å skape en forståelse av den ledelsessituasjonen man er i som eneste ansatt og å gi verktøy og anbefalinger så pastoren er i stand til å takle en slik utfordring. En annen utfordring som det kan være viktig å arbeide med er bevisstheten rundt identiteten til pastoren, at han er en leder.

To av pastorene jeg observerte hadde teologisk utdanning. Tidligere var det ansett som den viktigste kompetansen i forhold til det å være en pastor. I senere tid er det blitt fokusert mye på at pastorene trenger ledelseskompetanse. Høyskolen for Ledelse og Teologi er en bevisst satsning i forhold til dette. Det ville være svært interessant å få kunnskap i forhold til om de

pastorene som har hatt mer ledelsesundervisning har mer bevissthet rundt rollen som leder og hvordan de leder enn det observasjonspastorene hadde.

#### **5.1.4 Oppgavens begrensninger og innspill til fremtidig forskning**

Som nevnt innledningsvis er det så langt jeg kjenner til ikke gjort noen studier på baptistpastoren i en norsk kontekst tidligere. Dette medfører at det er svært mange ulike temaer som det vil være av stor interesse å studere. I mangfoldet av temaer og interessante teorier og metoder har jeg måttet gjøre mine valg. Valget falt på pastorens arbeidsoppgaver og ledelsesutførelse sett i lys av Mintzbergs teorier. Jeg håper mine begrensende studier kan være ett lite bidrag til å styrke bevisstheten rundt pastortjenesten i Det Norske Baptistsamfunn. I tillegg til begrensningene i forhold til tema, teori og metode kommer også begrensningene i forhold til oppgavens omfang. Oppgavens omfang krever begrensning i antall forskningsobjekter. I samråd med faglig veileder falt valget på tre observasjons- og intervjuobjekter. I tillegg valgte jeg å intervju to medledere til hver pastor. En annen begrensning er observasjonenes lengde. Jeg valgte og observere hver pastor over to dager som pastorene selv definerte som tradisjonelle arbeidsdager. Arbeidsdagene varierte noe i tid, da pastorene har ulik stillingsstørrelse. Pastorenes arbeidsuke kan være svært varierende og det optimale hadde nok vært om jeg hadde hatt mulighet til og observert de over en lengre periode. Intervjuene som ble gjort med både pastorer og medleder er ment som kompletterende til observasjonene og jeg mener at de var med på å gi ett utdypende innblikk i pastorens arbeidshverdag og ledelsesutførelse.

Det er mange temaer som det vil være interessant å forske videre på. Eksempler som kan nevnes er spørsmålet om bevisstheten rundt det å være en leder er høyere hos pastorer som har studert ved HLT enn de som ikke har gjort det. Et annet tema er hvordan man kan øke kunnskapen om ledelse i menighetsledelsen. Et tredje tema vil kunne være å forske på noen pastorer som arbeider mer eksternt i forholdt til Mintzbergs kategorier og se på hvilken betydning det har for menigheten. Et fjerde tema kunne være å finne ut hvilke forventninger som ligger til pastorrollen blant menighetens medlemmer og baptistsamfunnet sentralt.

### **5.1.5 Endelig konklusjon**

Oppgavens problemstilling: ”hvordan utføres pastoryrket i baptistmenigheter?” er belyst gjennom forskningsspørsmålene ”hvilke arbeidsoppgaver fyller arbeidshverdagen til baptistpastoren?” og ”hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastoren?” Overnevnte kapittel har trukket de praktiske konsekvenser jeg ser mine funn har i forhold til oppgavens målsetting som er å gi kunnskap som kan utvikle og styrke pastorrollen innenfor Det Norske Baptistsamfunn og bidrag til å utvikle pastorutdannelsen ved Høyskolen for Ledelse og Teologi.

Mitt ønske er at forskningen kan komme dagens og fremtidens pastorer til nytte slik at de kan arbeide under gode arbeidsforhold og kjenne glede ved å være baptistpastor!

## 6 Litteraturliste

- Askeland, Harald (1998): *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke.* KIFO Rapport Nr 7. Trondheim: Tapir
- Askeland, Harald (2011): *Diakoniledelse i praksis.* Upublisert forskningsnotat 30.03.2011. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole.
- Askeland, Harald m.fl (2010): *Jakten på ledelse i praksis.* Upublisert forskningsnotat 01.11.2010. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole.
- Eidberg, Peder (1976): *Baptistene tro og liv.* Oslo: Norsk Litteraturselskap
- Ellefsen, Kenneth (2007): *Det kirkelige embetet. En drøftelse av luthers embetsforståelse, på bakgrunn av en analyse av Leiv Aalens, Carl Fredrik Wisløffs og Olav Skjeveslands embetssyn.* En Mastergradsavhandling. Oslo: Det Teologiske Menighetsfakultet.
- Ellefsen, Kenneth (2009): *Det ene oppdrag og de mange tjenester.* I: Budskap, årsskrift for Fjellhaug Misjonshøgskole. S. 113 – 130.
- Carroll, Jackson W. (2006): *God's potters, pastoral leadership and the shaping Congregations.* U.K: William b. Eerdmans Publishing Company
- Isegran, Rune Rasmussen (2009): *Hyrde, administrerende direktør eller vaske hjelp? – om forventninger til en korpsleder i Frelsesarmeen.* Mastergradsoppgave i Verdibasert Ledelse. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole
- Kuhne, Gary W. og Donaldson, Joe F. (1995): *Balancing Ministry and Management: An Exploratory study of pastoral work activities.* I: Review of Religious Research, Vol. 37. No. 2 (Dec., 1995) USA: Religious Research Association, Inc. S. 147 – 163 ([www.jstor.org/stable/3512398](http://www.jstor.org/stable/3512398), 16.02.2011)
- Lincoln, Andrew T. (1990): *Ephesians.* Word Biblical Commentary, Volum 42, USA: Word Books, Publisher, Dallas, Texas
- Ljung, Jörgen (1993): *Idébaserad verksamhet, en studie av frikyrkan som organisasjon.* Sverige: Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.
- Midteide, Per (1976): *Menigheten.* I: Eidber, Peder: Baptistene tro og liv. Oslo: Norsk Litteraturselskap. S. 49 – 64
- Mintzberg, Henry (1970): *Structured observation as a method to study.* I: The journal of management studies. S. 87 – 104.
- Mintzberg, Henry (1976): *Lederen og hans job.* København: Samfunnslitteratur
- Mintzberg, Henry (1994): *Rounding out the Manager's job.* USA: Sloan Management Review
- Mintzberg, Henry (2001): *managing Exceptionally.* Organization Science, Vol. 12, No. 6, Nov. – Dec. 2001. S 759 - 771
- Mintzberg, Henry (2007): *Å jobbe som leder: myter og fakta.* I: Martinsen, Øyvind L., Perspektiver på ledelse. Oslo: Gyldendal Akademiske. S. 206 – 223
- Mintzberg, Henry (2009): *Managing.* U.K: Prentice Hall
- Olofsson, Carina (2006): *Är ledare marionetter eller dirigenter? – en observasjonsstudie om ledares vardag.* Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole
- Repstad, Pål og Nielsen, Ry Carl Jens (2004): *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen.* I: Repstad, Pål: Dugnadsånd og forsvarsverker. Oslo: Universitetsforlaget A/S. S. 234 – 253
- Taranger, Billy (1994): *I menighetens tjeneste: Håndbok for pastorer og predikanter til bruk i menighetsarbeidet.* Oslo: Norsk Litteraturselskap A/S
- Bibelen (2006): Det Norske Bibelselskap



Nettsider

[www.businessdictionary.com/definition/monitoring.html](http://www.businessdictionary.com/definition/monitoring.html), 02.04.2011

[www.bwanet.org/bwa.php?site=Resources&id=168](http://www.bwanet.org/bwa.php?site=Resources&id=168) 17.03.2011

[www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org), 21.02.2011

<http://pulpitandpew.org> 13.03.2011

## Appendiks

### 1. Intervjuguide: spørsmål til dybdeintervju med baptistpastoren

1. Hvilke arbeidsoppgaver fyller de ulike arbeidsdagene i en standard arbeidsuke for deg?
2. Hvilke arbeidsoppgaver bruker du mest/minst tid på i din arbeidshverdag?
3. Hvordan er forholdet mellom forventede utførte arbeidsoppgaver fra menighetsledelsen og det praktisk gjennomførbare?
4. Er det forventede arbeidsoppgaver fra menighet og menighetsråd som du bort prioriterer, i tilfelle hvilke?
5. Har du stillingsinstruks og i tilfelle hva sier den om din posisjon i menigheten og prioriterte arbeidsoppgaver?
6. Hvordan er den formelle og uformelle ansvarsfordelingen mellom deg og menighetsråd/menighetsrådsleder/viseforstander?
7. Hvordan er den formelle og uformelle ansvarsfordelingen mellom menighetsråd og menighetsmøtet?
8. Hvordan forstår du "ledelse"?
9. Hvordan tenker du selv om ledelse i menigheten?
10. Hva er det viktig for deg å fokusere på i din utøvelse av ledelse?
11. Hvordan vil du karakteriserer deg selv som leder?
12. Hvis jeg sier at du har mulighet til å lede igjennom kommunikasjon/informasjon hvor viktig er det for deg i din utøvelse av ledelse?
13. Hvis jeg sier at du har mulighet til å lede igjennom mobilisering og inspirasjon til målrettet aktivitet hvor viktig er det for deg i din utøvelse av ledelse?
14. Hvis jeg sier at du har mulighet til å lede igjennom å involvere deg i konkrete oppgaver hvor du utøver innflytelse hvor viktig er det for deg i din utøvelse av ledelse?
15. Er alt du gjør som pastor ledelse eller vil du bruke andre betegnelser på arbeidet du utfører?
16. I hvilken grad har du myndighet og handlingsrom til å utføre ledelse?
17. I hvilken grad og hvordan er det forventet at du utfører ledelse?
18. Hvordan utfører du ledelse overfor menighetsråd / menighetsmøtet / virkegrensledere / medlemmer?
19. Hvilke type oppgaver mener du er de viktigste ledelsesoppgavene du utfører?
20. Hvilken aldersgruppe bruker du mest / minst tid på i ditt arbeid?

## 2. Intervjuguide: spørsmål til dybdeintervju med ledere

1. Hvilke arbeidsoppgaver er de viktigste i pastorens arbeid?
2. Hvordan er forholdet mellom forventede utførte arbeidsoppgaver fra menighetsledelsen og det praktisk gjennomførbare for pastoren?
3. Har pastoren stillingsinstruks og i tilfelle hva sier den om pastorens posisjon i menigheten og prioriterte arbeidsoppgaver?
4. Hvordan er den formelle og uformelle ansvarsfordelingen mellom pastor og menighetsråd/menighetrådsleder/viseforstander?
5. Hvordan er den formelle og uformelle ansvarsfordelingen mellom menighetsråd og menighetsmøtet?
6. Hvordan forstår du "ledelse"?
7. Hvordan vil du karakteriser pastoren som leder?
8. Hvis jeg sier at pastoren har mulighet til å lede igjennom kommunikasjon/informasjon hvor viktig er det for han/henne i utøvelse av ledelse?
9. Hvis jeg sier at pastoren har mulighet til å lede igjennom mobilisering og inspirasjon til målrettet aktivitet hvor viktig er det for han/henne i utøvelse av ledelse?
10. Hvis jeg sier at pastoren har mulighet til å lede igjennom å involvere seg selv i konkrete oppgaver hvor han/henne utøver innflytelse hvor viktig er det for han/henne i sin utøvelse av ledelse?
11. I hvilken grad har pastoren myndighet og handlingsrom til å utføre ledelse?
12. I hvilken grad og hvordan er det forventet at pastoren utfører ledelse?
13. Hvordan utfører pastoren ledelse overfor menighetsråd / menighetsmøtet / virkegrensledere / medlemmer?
14. Hvilke type oppgaver mener du er de viktigste ledelsesoppgavene en pastor utfører?
15. Hvilken aldersgruppe bruker pastoren mest / minst tid på i sitt arbeid og er det en prioritert satsning?

### 3. Brev til pastorene ang. forespørsel om observasjonsstudie og intervju

Bente Sandtorp  
Dynekilgata 15 leil. 507  
0569 Oslo

Oslo 19.11.2010

**Til**

#### **Forespørsel om intervju og observasjonsstudie i forbindelse med Masteroppgave.**

Min Masteroppgave i Verdibasert endringsledelse ved Diakonhjemmets Høgskole har som foreløpig problemstilling: **Hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastorer?**

Det er gjort liten forskning på baptistpastorer i en norsk kontekst. Jeg vil derfor i denne oppgaven ta utgangspunkt i observasjonsstudie og intervju.

Jeg vil i min oppgave observere og intervju 3 pastorer for 3 ulike menigheter. I tillegg til jeg intervju 2 ledere i hver menighet.

Min henvendelse til deg er en forespørsel om du vil gi meg tillatelse til å observere deg i din arbeidssituasjon og intervju deg.

Jeg gjør oppmerksom på at dette ikke er en oppgave som søker å sette et kritisk søkelys på deg og dine arbeidsoppgaver. Oppgaven søker å finne svar på hvordan ledelse utøves i praksis for bl.a å bidra til å styrke utdannelsen ved Høgskolen for Ledelse og Teologi, som er min arbeidsplass og som har som formål og utdanne pastorer til Det norske Baptistsamfunn. I tillegg vil oppgaven kunne gi informasjon til Det norske Baptistsamfunn i deres arbeid med å belyse pastorrollen og pastorenes arbeidsvilkår.

I tillegg til intervju og observasjonsstudie vil jeg bl.a søke å belyse problemstillingen gjennom å:

- se på ledelse som fenomen i en baptistisk kontekst
- se på hvilke faktorer som er sentrale for hvordan lederrollen utføres
- gi en teologisk introduksjon til ledelsesbegrepet

Ang. de to lederne som skal intervjues er det viktig at jeg får innspill i fra deg på hvilke som er dine nærmeste medarbeidere.

Opplysningene behandles konfidensielt, og ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i oppgaven. Jeg vil f. eks. ikke bruke de opprinnelige navnene på pastor, medarbeidere eller menighet i oppgaven.

Deltakelse er frivillig og man kan når som helst underveis trekke samtykket tilbake, uten å måtte oppgi noen grunn for dette.

Prosjektet avsluttes mai 2011. Datamaterialet vil da bli lagret på ekstern harddisk som oppbevares i låsbar safe på min arbeidsplass. Alt datamaterialet er anonymisert. Formålet med den videre oppbevaringen av datamaterialet er evt. videre forskning på temaet.

Jeg har søkt om tillatelse til å gjøre dette studie hos Personvernombudet for forskning.

Min veileder ved Diakonhjemmets Høgskole er professor, dr. philos Harald Askeland. Observasjonsstudie og intervju søkes gjort i løpet av november og begynnelsen av desember.

Jeg håper på positivt svar.

Mvh.

Bente Sandtorp

Masterstudent Diakonhjemmets Høgskole / studieveileder Høgskolen for Ledelse og Teologi

#### **4. Svarskjema om deltagelse i observasjonsstudie og intervju**

##### **Masteroppgave Diakonhjemmets Høgskole**

Hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastorer?

##### **Svarskjema om deltagelse i intervju og observasjonsstudie**

Jeg gir mitt samtykke til å delta i intervju og observasjonsstudie i Masteroppgaven: Hvordan utøves ledelse i praksis av baptistpastorer?

Deltagelsen skjer under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsskrivet.

Sted \_\_\_\_\_ dato \_\_\_\_\_

Underskrift \_\_\_\_\_

Observasjonsstudie av \_\_\_\_\_

s. \_\_\_\_\_

Tid	Aktivitet	Sted	Innhold	Deltagere	Intitiativ	Varighet
<b>Kommentarer:</b>						

## 1. Presentasjon

## 2. Skriftlesing

A: Jesaja 6: 1-8  
Matteus 4: 17 – 22  
Romerne 10: 8b – 17  
1. Timoteus 4: 14 - 16

eller

B: Jeremia 1: 4 – 10  
Johannes 20: 21 – 23  
1. Timoteus 6: 12 – 14  
1. Petersbrev 5: 1 - 4

## 3. Kort tale

## 4. Innvielse

”Vi er kommet sammen i Guds, den allmektiges navn,  
som representanter for Det Norske Baptistsamfunn og dets menigheter for,  
i samsvar med praksis i den kristne kirke  
helt fra den første tid,  
å innvie den/de som her er blitt fremstillet,  
til tjenesten som pastor(er) i Det Norske Baptistsamfunn.

Hun/han/de innvies  
Til å forkynne og lære Guds Ord fra Den hellige Skrift,  
være trofast(e) hyrde(r) for Herrens flokk,  
og gjøre en evangelists gjerning.

Innvielse til denne hellige tjeneste hviler på Guds kall,  
anerkjent og bekreftet av Det Norske Baptistsamfunn.

Til den /de som innvies:  
Tror du/dere på den treenige Gud  
og bekjenner du/dere Jesus Kristus som Frelser og Herre?

Svar: Ja

Tror du/dere at du/dere har et sant kall  
til forkynner- og pastortjeneste,  
og vil du/dere love å utføre dine/deres plikter

---

<sup>82</sup> Taranger 1994, s. 84-89

i troskap mot Gud  
og det kirkesamfunn som i dag innvier deg/dere?

Svar: Ja

Vil du/dere love å være trofast(e) i bønn  
og lesning og studium av Guds Ord,  
og føre et liv som er verdig det kall du/dere er kalt med?

Svar: Ja

Vil du/dere, som av Gud  
er innsatt til å være hyrde(r) og sjelesørger(e),  
love å bevare under taushet  
de betroelser du/dere måtte motta  
under utøvelse av ditt/deres høye kall?

Svar: Ja

## **5. Innvielsesbønn**

Fri bønn, eller ferdig formulert bønn er foreslått.

## **6. Fader Vår**

## **7. Erklæringen**

I vår Herres Jesu Kristi navn, menighetens Herre,  
erklærer vi deg/dere å være innviet til pastortjeneste i  
Det Norske Baptistsamfunn. Herren velsigne deg/dere og bevare deg/dere.  
Herren la sitt ansikt lyse over deg/dere og være deg/dere nådig, Herren løfte sitt åsyn  
på deg/dere og gi deg/dere fred, i Jesu navn. Amen



## 1. Sanginnslag

## 2. Innsettelsestale

## 3. Skriftlesning

A: Jesaja 45: 2 – 3

Lukas 5: 4 – 11

Apostlenes Gjæringer 6: 1 – 5a

Efeserne 4: 1 – 6

eller

B: Johannes 15: 16 – 17

2. Korinterne 5: 17 - 21

Efeserne 4: 11 – 16

1. Petersbrev 5: 1 – 4

## 4. Kallet fra Menigheten

Til forsamlingen:

Vi er kommet sammen i Herrens navn for å innsette  
..... i tjeneste som pastor i denne menigheten.  
La oss høre hva som har ledet  
medlemmene i menigheten,  
som har handlet i tro på Den Hellige Ånds ledelse,  
til å kalle vår søster/bror til å bli deres pastor,  
og at de vil motta hennes/ham som utpekt av Gud.

## 5. Hilsen fra lokalmenigheten

## 6. Innsettelse

Ti den som innsettes:

Vi tror at kallet til tjenesten er både fra Gud og menigheten,  
en indre trang og et ytre kall som svarer til hverandre.

Da vi tror at du handler i lydighet mot Guds kall,  
kan det synes unødvendig å be om ytterligere forsikringer  
om din tro og oppriktigheten i din hensikt,  
men for at du selv bedre kan  
se den enestående tillitt du har fått,  
og for at denne forsamling bedre  
kan se dine ønsker og hensikter,  
ber vi deg svare på spørsmålet vi i Jesu navn stiller deg:

---

<sup>83</sup> Taranger 1994, s. 91-96

Leder:

Tror du på én Gud, Faderen, Sønnen og Den Hellige Ånd,  
og bekjenner du Jesus Kristus  
som din Frelser og Herre?

Svar: Ja

Leder:

Tror du i ditt hjerte at du har kall fra Gud  
til pastoransvar for denne menighet?

Svar: Ja

Leder:

Vil du utføre dine plikter i all troskap,  
forkynne og undervise  
etter Guds ord i Den Hellige Skrift,  
være menighetens leder og sjelesørger,  
forvalte dåp og nattverd,  
og gjøre en evangelists gjerning?

Svar: Ja

Leder vender seg til forsamlingen og sier:

Anerkjenner og mottar dere,  
medlemmer av denne menighet,  
..... som pastor,  
Idet dere lover henne/ham all respekt og hjelp i Herren?

Menigheten svarer: Ja

## **7. Forbønn**

Fribønn eller foreslått ferdig formulert bønn

## **8. Fader Vår**

## **9. Erklæring**

I vår Herre Jesu Kristi navn erklærer vi

At du er rettelig innsatt som pastor i denne menighet.

Gå med glede og frimodighet inn i den oppgave som Gud har gitt deg,

og ta med deg dette ordet fra apostelen Paulus:

”For det er Gud som virker i dere både å ville og gjøre etter hans gode vilje.”

## **10. Velsignelse**

**11. Salmesang**

**12. Tiltredelsespreken**