

MAVERD-599 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole

Pastoral ledelse i praksis.

**En empirisk undersøkelse av forholdet mellom
soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av
egne lederroller.**

Student: Stephen Sirris

Veileder: Professor dr. philos. Harald Askeland

Antall ord: 29910

Kull: 2009

Innlevering 2. mai 2013

Sammendrag

Studien undersøker soknepresters ledelsespraksis og lederrolleforståelse i en brytningstid i Den norske kirke. Fremveksten av rådsstruktur og nye yrkesgrupper utfordrer presten som tradisjonell leder i lokalmenigheten.

Målet er å beskrive og dokumentere soknepresters ledelsespraksis og lederroller, samt bidra til å innholdsbestemme og utvikle begrepet pastoral ledelse.

Problemstillingen er: *Hva er forholdet mellom soknepresters ledelsespraksis og forståelse av egne lederroller?*

Med lite evidensbasert kunnskap om tema, er et deskriptivt og eksplorerende prosjektdesign valgt. Metodisk gjennomføres undersøkelsen kvalitativt gjennom strukturert observasjon og intervjuer i rammen av casestudier av fire menighetsprester. Henry Mintzbergs lederrolleteorier (1973, 1994 og 2009) strukturerer analysen.

Studien dokumenterer særpreg ved soknepresters tidsbruk og arbeidsoppgaver. Arbeidsdagene har fellestrekk med lederhverdager i andre bransjer. Prestene har stor selvstendighet og frihet i tjenesten. Sokneprestene bruker kun 13 % av arbeidstiden på utøvende prestatjeneste. 65 % arbeidstid er møter med mennesker.

Sokneprester har ingen lederstilling, men ivaretar mangfoldige lederroller. Ledelse knyttes til ansvar og oppgaver. Sokneprester leder ikke bare åndelig og strategisk, men innebærer også å være forbilde og veileder. Studien indikerer at pastoral ledelse kan forstås som én dimensjon ved presters profesjonelle praksis.

Sokneprestene avgrensner seg mot styringsroller og administrasjon, uttrykker maktvegring, men utøver betydelig innflytelse. Ledelsen er integrerende overfor stab og frivillige, og bidrar overordnet til helhet og sammenheng i organisasjonen. Soknepresten leder symboliserende gjennom pastorale aktiviteter, strategisk i rådsarbeid og samhandlende med kollegaer og frivillige. Sokneprestene viser trygghet i formelle lederroller, men uttrykker usikkerhet omkring uformelle lederroller. Studien påviser behovet for avklaring av lederroller i lokalmenighetene, og indikerer kjønnsrelaterte forskjeller.

Forord

Med denne oppgaven fullføres masterstudiet i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. To gode og innholdsrike år har gitt nye tanker og økt repertoar. Studiet har vært utviklende for meg personlig og faglig, og satt mange erfaringer i et nytt lys.

I forhold til masteroppgaven går takken først til de fire sokneprestene. Dere har vært imøtekommende ved å gi meg innpass i praksis og innblikk i tanker. Dere la til rette for et tankevekkende og lærerikt feltarbeid.

Veileder Harald Askeland har satt meg på nye spor, kommet med konstruktive og kreative innspill og vist et aldri sviktende engasjement og interesse for tema.

Takk til arbeidsgiver representert ved prostene i Asker og Bærum for arbeidsrom og arbeidsro til studier. Det har gitt meg mulighet til å være student og få faglig relevant påfyll gjennom undervisning, litteraturdykk og oppgaveskriving.

Jeg har prioritert faglig fordypelse, og takker sist, men ikke minst, familien for støtte og stor tålmodighet!

Røyken, 1. mai 2013

Stephen Sirris

Innhold

1 Innledning	5
1.1 Begrunnelse, mål og relevans	5
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.3 Ledelsesdimensjoner	6
1.4 Ledelse i kirkelig kontekst	9
1.4.1 Kirken som organisasjon	10
1.4.2 Styring og ledelse i kirken	11
1.5 Presten som leder	14
1.5.1 Tjenesteordning og ordinasjonsliturgi	14
1.5.2 Pastoral ledelse	16
1.6 Forskningsstatus og litteraturgjennomgang	17
1.7 Oppsummering	19
2 Teoretisk rammeverk	20
2.1 Empiribasert ledelsesforskning	20
2.2 Rolleteori – mellom person og organisasjon	21
2.3 Mintzbergs bruk av lederrollebegrepet	22
2.4 Mintzberg 1973	23
2.5 Mintzberg 1994/2009	23
2.5.1 Personen i jobben	24
2.5.2 Det observerbare ledelsesplan	26
2.6 Kritikk av Mintzberg	28
2.7 Tilpassede kategorier	29
2.8 Oppsummering	32
3 Forskningsopplegg og metode	33
3.1 Forskningsetiske refleksjoner	33
3.2 Forskning i egen organisasjon	34
3.3 Reliabilitet og validitet	34
3.4 Analyse	35
3.5 Strukturert observasjon	36
3.5.1 Praktisk gjennomføring av observasjonene	37
3.6 Intervjuene	38
3.6.1 Praktisk gjennomføring av intervjuene	39
3.7 Utvalg	39
4 Det observerbare ledelsesplan	42
4.1 Tidsbruk med utgangspunkt i Mintzbergs kategorier (1973)	42
4.1.1 Tabell 1: Kategorier og tidsbruk	42
4.1.2 Tabell 1: Analyse og tolkning	43
4.1.3 Tabell 2: Tidsbruk sammenlignet med andre studier	46
4.1.4 Tabell 2: Analyse og tolkning	46
4.1.5 Tabell 3: Antall aktiviteter i hver kategori	47
4.1.6 Tabell 3: Analyse og tolkning	48
4.1.7 Tabell 4: Aktiviteter fordelt på tidsintervaller	49
4.1.8 Tabell 4: Analyse og tolkning	49
4.1.9 Tabell 5: Aktivitetenes sted	50
4.1.10 Analyse og tolkning	50

4.1.11 Tabell 6: Initiativ til aktivitetene	50
4.1.12 Analyse og tolkning	50
4.2 Dagshistorier	51
4.2.1 Beskrivelse av Johannes` arbeidsdag	51
4.2.2 Kategorisering av Johannes` ledelseshandlinger	52
4.2.3 Beskrivelse av Livs arbeidsdag	53
4.2.4 Kategorisering av Livs ledelseshandlinger	55
4.2.5 Beskrivelse av Sofias arbeidsdag	55
4.2.6 Kategorisering av Sofias ledelseshandlinger	57
4.2.7 Beskrivelse av Kristians arbeidsdag	59
4.2.8 Kategorisering av Kristians ledelseshandlinger	60
4.3 Oppsummering	61
5 Personen i jobben	66
5.1 Innramming	66
5.1.1 Prestens integrerende lederrolle	66
5.1.2 Sokneprestenes forståelse av ledelse, styring og administrasjon	70
5.1.3 Kulturbygging	73
5.1.4 Strategisk ledelse	75
5.2 Agenda	77
5.2.1 Oppgaver, ansvar og ledelse	77
5.2.2 Tidsbruk og prioriteringer	79
5.3 Oppsummering	80
6 Oppsummerende drøfting av hovedfunn	82
7 Konklusjon og utblikk	90
8 Litteratur	93
9 Vedlegg	102
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i studien	103
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	105
Vedlegg 3: Orientering om prosjektet Lederrollen i Praksis (LIP)	106
Vedlegg 4: Observasjonsskjema	109
Vedlegg 5: Intervjuguide	110
Vedlegg 6: Tjenesteordning for menighetsprester	113

1 Innledning

1.1 Begrunnelse, mål og relevans

Hva er det sokneprester *egentlig* gjør i jobben? Og hvordan henger ledelse sammen med det å være sokneprest? Som prest er spørsmålene av mer enn teoretisk interesse for meg. De handler om egne erfaringer og om prestatjenestens fremtid og forankring i kirken som organisasjon. Spørsmålene berører vesentlige sider ved identiteten som prest.

Studien er en empirisk undersøkelse av ledelsesdimensjonen ved profesjonell praksis hos sokneprester i Den norske kirke. Kirkelig ledelse og organisering gjennomgår omfattende endringer og utvikling. Soknepresten er ikke lenger alene som eneste ansatt, men inngår i større menighetsstaber. Presten som tradisjonell leder i lokalkirken utfordres gjennom fremveksten av nye selvstendige yrkesgrupper som også ivaretar lederfunksjoner. Studien undersøker sokneprester med lokalmenigheten som arbeidssted. Hvordan utøver fire sokneprester ledelse i arbeidshverdagen, og hvordan forstår de egne lederroller? Vi har liten evidensbasert kunnskap om presters ledelsesutøvelse. Derfor er et deskriptivt og eksplorerende prosjektdesign valgt. Metodisk gjennomføres undersøkelsen kvalitativt ved strukturert observasjon og intervjuer i rammen av casestudier av fire menighetsprester. Funnene analyseres i lys av Henry Mintzbergs lederrolleteorier (1973, 1994 og 2009). I samsvar med Mintzbergs helhetsforståelse av lederjobben, forsøker jeg å tegne et helhetsbilde av soknepresters ledelse.

Målet med prosjektet er å beskrive og dokumentere soknepresters ledelsespraksis og lederroller i faktisk utfoldelse, samt bidra til å utvikle forståelsen av pastoral ledelse. Hensikten med undersøkelsen er å finne særpreg ved soknepresters ledelse i Den norske kirke anno 2013. Undersøkelsen av lederrollene gir ny kunnskap om hvem som ivaretar ulike ledelsesdimensjoner. Det gir ansatser til videre arbeid med kirkelig ledelse og profesjonskunnskap, både i utdanning og videreutdanning for kirkelig ansatte. En vitenskaplig undersøkelse av kirkelig ledelse er verdifull i reformarbeidet i Den norske kirke. Tema er relevant i lys av aktuell debatt og utformingen av fremtidig kirkeordning. Økt bevissthet om prester som ledere må forankres i dokumentasjon og forskning, ikke i meningsutvekslinger og profesjonskamper. Studien styrker kunnskapen om ledelse og profesjonell praksis i Den norske kirke, og fokuserer på relasjonen mellom praksis, faglig kunnskap, tro og verdier.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På denne bakgrunnen har masteroppgaven følgende problemstilling:

Hva er forholdet mellom soknepresters ledelsespraksis og forståelse av egne lederroller?

Problemstillingen operasjonaliseres i tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke oppgaver og ansvarsområder fyller arbeidsdagen til sokneprester?*
2. *Hvordan praktiserer sokneprester ledelse?*
3. *Hvordan beskriver og forstår sokneprester egne lederroller?*

1.3 Ledelsesdimensjoner

Det finnes ingen samtlende faglig definisjon av ledelsesbegrepet. Ulike tilnærminger vektlegger lederens personlige egenskaper, lederstil, situasjonsteorier om ledelse, eller forstår ledelse i en organisasjonskontekst (Yukl 2002). Flere momenter inngår i definisjoner av ledelse. I stedet for entydige definisjoner av fenomenet ledelse, identifiserer flere forskere begrepet gjennom sentrale dimensjoner (Hales 1999:338).

Essensen er ledernes spesielle posisjon i en gruppe. De har myndighet og ansvar i forhold til gruppens arbeid. Lederne utøver innflytelse i retning av felles mål. Relasjonsbygging er en sentral lederoppgave med kommunikasjon som viktigste redskap. Ledere tar initiativ, mobiliserer andre til handling og deltar i beslutningsprosesser. Ledere setter verdier på dagsorden og løfter fram visjoner og overordnede mål gjennom strategisk tenkning. Ledelse er ikke nødvendigvis alt ledere foretar seg til enhver tid, men dynamisk kontekstuell praksis med bestemte kjennetegn som kan studeres. ”Et essensielt trekk ved konkrete ledelsesprosesser er at de er komplekse, interaktive og ofte særdeles åpne og følsomme for kontekst ” (Sørhaug 2004:173). Harald Askeland har påpekt fire sentrale dimensjoner ved ledelse med særlig relevans for kirkelig ledelse (2012:139).

1. *Identitetsutvikling og verdibevissthet.* I trosbaserte organisasjoner, som Den norske kirke, er lederes hovedoppgave å artikulere virksomhetens formål og identitet. Lederen trenger god kjennskap til virksomhetens grunnlag, dens historie og identitetsskapende fortellinger. Ledelse betyr å bidra til identitetsbevissthet og fortsatt identitetsskaping. Lederen er aktiv i forhold til organisasjonskulturen og viser fortrolighet med lederrollens symbolske sider. Lederen setter standarder gjennom selv å være et forbilde og i ord og gjerning definere

virksomheten (Jeavons 1994:189). Det er en sentral oppgave for prester med deres verdibaserte lederrolle (Carroll 1991 og Kvarme 2004).

2. *Styring*. I tillegg til at organisasjonen har et styre og lederen selv er del av styringsorganet, menighetens valgte menighetsråd, er styring én ledelsesdimensjon. I lederens daglige arbeid utøves styring i form av innflytelse og retning i forhold til mål og oppgaver når lederen allokterer ressurser, strukturerer og delegerer oppgaver til og blant de ansatte. Til styringsdimensjonen ved ledelse hører kontroll og oppfølging av ansatte og arbeid. I arbeidshverdagen har prestene begrenset styringsrett. De fleste kirkelige ansatte tilhører den andre arbeidsgiverlinjen i organisasjonen.

3. *Mobilisering*. Gjennom kommunikasjon og relasjonsbygging motiverer lederen medarbeidere og initierer handling. Lederen er avhengig av å danne et nettverk basert på tillit og legitimitet. Teambygging i virksomheten er et vedvarende prosjekt. Mobilisering fører lederen tettere på prosesser enn i styring, siden redskapene er oppmuntring, dialog og gode argumenter. Lederen må ha vilje og evne til å bruke seg selv som instrument. Mobilisering utgjør en viktig side ved transformasjonsledelse (Bass 2009:75).

4. *Handling*. En leder tilfører prosesser energi gjennom iverksetting, oppfølging og deltakelse i konkrete arbeidsoppgaver. Lederen kan selv lede prosjekter, håndtere forstyrrelser og være i interaksjon med medarbeiderne. I ideell sektor, inkludert kirken, er handlingsdimensjonen sentral ved å gi lederen økt legitimitet gjennom deltakelse i kjerneoppgaver. En deltakende leder knytter aktivitetene sammen med identitet og verdier. (Mintzberg 1994).

Ledelse som ansvar

I studien utforsker jeg sokneprestenes forhold til ledelsesbegrepet. Jeg veksler mellom beskrivelser og å fastholde et operativt ledelsesbegrep som orienteringspunkt (Repstad 2004:121). Ledelsespraksis og oppfatning av lederroller tolkes i samsvar med Mintzbergs ledelsesforståelse, som knyttes til *ansvar*: ”The manager, by the definition used here, is someone responsible for a whole organization or some identifiable part of it” (2009:12). Denne forståelsen operasjonaliseres gjennom å bruke lederrolleteori og de lederroller som Mintzberg utmeislet gjennom sine studier. Ledelse som ansvar finnes også eksplisitt i

Tjenesteordningen for menighetsprester § 10: ” (...) alle prester utøver et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.”

Arbeidshypotesen er at prestene i høy grad identifiserer seg som ansvarshavende innenfor sine områder. De framstår reelt som ledere, men vedkjenner seg i mindre grad egne lederroller, slik Sjursen (2010) påviste var tilfellet for diakoner. Dermed blir ledelse som ansvar en forståelsesnøkkel til presters lederfunksjoner. Formelt har ledere ansvar for andres arbeid, de har et mandat og ivaretar livsviktige funksjoner for virksomheten (Strand 2010). Colin Hales kaller ansvar ”the defining element for managerial positions” (1999:336, jfr. Drucker 1974, Kotter 1982 og 1999, Stewart 1986, Watson 1994). Ledere har ansvar og holdes ansvarlige for et bestemt arbeidsområde med tanke på mål, innsats og deltakere.

Responsibility has both a structural and individual dimension. It is structural in the sense that managers are given responsibility for an area of work activity in ways which reflect pre-existing patterned regularities of behaviour and relationships which may be overtly expressed in others` expectations, rules and procedures, organization charts and the like, or merely ”understood”. However, responsibility is also a matter of individual agency in that managers take responsibility for an area of work activity in ways which reflect pursuit of their own purposes and projects (Hales 1999:342).

Askeland beskriver hvordan ledelse forstås i hovedretninger innenfor ledelsesfaget:

På den ene side har man en tradisjon som legger vekten på lederen som person. Lederen blir da sett som den avgjørende faktor for å forstå organisasjoners (og grupper) atferd og effektivitet. Den andre hovedretningen tar utgangspunkt i faktorer utenfor lederens kontroll. Innen en slik tilnærming vil det gjerne være konteksten (organisasjonen) som legger føringer på det handlingsrom lederen har, og lederen må tilpasse seg de etablerte mønstre (1998:33).

Ulike retninger vektlegger lederen som *individ* eller lederen i *kontekst*. Skillet sammenfaller med sosiologiens aktør og struktur - en parallell til skillet mellom generisk og institusjonell ledelse.

Av dette følger at vi også kan spore et skille mellom faglig og profesjonell ledelse. I faglig ledelse er kunnskap om virksomhetens produksjon den viktigste lederegenskap. Lederen må være den fremste fagpersonen. Profesjonell ledelse betrakter ledelse som eget fag: En god leder kan lede alt (Trygstad og Hagen 2007:34).

Ledelse er blitt eget fag. Lovverket krever daglig leder i virksomheter og et styre – også i kirken. Hvorvidt dette er optimalt i menigheter som verdibaserte institusjoner, kan diskuteres. Jeg drøfter grensen mellom profesjonell praksis og ledelse som rolle og funksjon. Profesjonell

praksis kan forstås som ”anvendelse av ens kunnskap innenfor en spesifikk profesjonssammenheng”, og som ”samsillet mellom det profesjonelle selv, den profesjonelle rollen, den kontekst og den større diskursive sammenheng der denne praksis utspiller seg” (Askeland 2010:15, jfr. Eriksen 2005, Kemmis 2005, 2009 og 2010, Green 2009).

1.4 Ledelse i kirkelig kontekst

Ledelse i kirken er et komplisert tema som trenger å utdypes for å forstå studiens anliggende; prestenes ledelsespraksis og lederrolleforståelse. Ledelse har tradisjonelt ikke hatt plass i et ellers langt og innholdsrikt teologistudium. Dette er tankevekkende siden prester ivaretar lederroller i menigheten.

Kirkelig organisering er i luthersk tradisjon et adiaforon; likegyldig i forhold til troen og læren. I utgangspunktet står kirken fritt til å organisere virksomheten slik den finner mest hensiktsmessig. Den norske kirke rommer et mangfold av ledelsesnivåer og lederroller, som faglig, daglig, administrativ, åndelig og strategisk ledelse. Som følge av oppgavedeling og tjenestedifferensiering, leder kantor, diakon og kateket henholdsvis kirkemusikk, diakonalt arbeid og undervisningstjenesten i menigheten. Deres ledelse arter seg forskjellig ettersom den skjer i ulik organisatorisk kontekst innenfor kirkelig virksomhet. En diakon arbeider primært overfor frivillige i gruppe- og nettverksorganisasjoner, mens prestens ledelse til dels er forankret i den formelle kirkeorganisasjonen (Olafsgård 2003, Angell 2010, Sjørusen 2010). Deres lederansvar rettes mot frivillige, mens sokneprest og daglig leder utover egne fagfelt i praksis ivaretar lederoppgaver overfor staben av overordnet karakter. Helhetlig ledelse i menigheten er lite definert. Kirkens bevissthet om organisasjon og ledelse er i støpeskjeen.

Et avgjørende premiss er skjelningen mellom begrepene lederstilling, med arbeidsgiveransvar og styringsrett, og lederrolle. Soknepresten kan på få områder rettmessig kalles ”sjef”, som når vedkommende forretter gudstjenester og kirkelige handlinger. I sokn med kapellan har soknepresten lederfunksjoner som kapellanen ikke har. Uten lederstilling utøver sokneprester likevel ledelse gjennom sine roller og funksjoner i organisasjonen.

1.4.1 Kirken som organisasjon

Jeg plasserer soknepresten i det landskapet som utgjør Den norske kirke ved å skissere strukturene i organisasjonen. Kirken er gjennom tusenårig tilstedeværelse landets eldste organisasjon, og landsomfattende. 1. januar 2012 var 77 % av landets befolkning medlemmer. I 2011 ble 65000 gudstjenester forrettet fordelt på 1600 kirker i 1261 menigheter. Gudstjenestene samler gjennomsnittlig 100 personer; 3 % av befolkningen går ukentlig på gudstjeneste (Kirkerådet 2012:91). Kirken regisserer årlig 49000 gravferder og 10000 vigslar. I 2012 ble 2/3 av fødselsraten døpt og konfirmert. Organisasjonen har 8000 stillinger, hvorav 1500 prester. 5400 er ansatt i fellesrådet. Nærmere 200 er ansatt av menighetsrådene.

Kirken er episkopal, det vil si at biskopene har tilsyns- og læreansvar. Den er kongresjonal ved at hver menighet utøver styring over egen virksomhet, og den er synodal ved at menighetene gjennom bispedømmerådene er representert i Kirkemøtet, Den norske kirkes ”Storting”. Kirkeorganisasjonen består av 11 bispedømmer, 107 prostier og 1266 sokn. De fleste soknene har egen sokneprest, men i enkelte kommuner har soknepresten flere sokn.

På alle nivåer i kirken finnes to linjer: Den tradisjonelle linjen består av embetsbærere fra biskop, prost og til sokneprest. Den demokratisk valgte rådslinjen utgjøres av Kirkemøtet, bispedømmerådene og menighetsrådene. Kirkeloven av 1996 forutsetter kirkelig fellestråd i alle kommuner med mer enn ett sokn. Kommunen bærer økonomiansvaret for lokalkirken. Fellestrådet ivaretar administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeider mål og planer for kirkelig virksomhet, fremmer samarbeid og ivaretar soknenes interesser overfor kommunen. Fellestrådet har ansvar for bygg, drift og vedlikehold av kirker og kirkegårder, sørger for menighets- og prestekontor, og har arbeidsgiveransvar for sine ansatte (Kirkerådet 2012:97).

Demokratiseringen i samfunnet fører til at folkevalgte representative organer får økt innflytelse. *Embete og råd* (Kirkerådet 1987:88) beskriver utviklingen av rådene som styringsorganer og vektlegger verdien av en demokratisk maktfordelende styringsmodell. Samfunnsutviklingen går i retning av at enhver virksomhet skal ha et styre og en daglig leder, noe som ble påbudt for kirken gjennom Kirkeloven av 1996. Styret er en politisk forankret myndighet. Tjenlig organisering er ikke lenger bare et adiaforon, men et lovfestet krav til virksomheter. I Den norske kirke har rådsstrukturen vokst i takt med demokratiseringen i

samfunnet: Menighetsråd (1920), bispedømmeråd (1933), kirkeråd (1969) og kirkemøte (1984).

Den norske kirke framstår ikke som en organisasjon med klar sentralisert makt, men som en hybrid mellom tradisjon og nyere organisasjonstenkning. Relativt flat struktur med spredt innflytelse og påvirkningskraft gir kompliserte styringsstrukturer med ulike lederroller fordelt på mange aktører (Kirkerådet 2012). *Embete og råd* understreker samhandling og samvirke. Menighetene har et bredt spekter av oppgaver og funksjoner rettet mot alle aldersgrupper. Kirken møter mennesker i høyst forskjellige livssituasjoner. Det impliserer spenninger: ”Religiøse organisasjoner er preget av at det eksisterer flere, uklare og til dels motstridende mål, og at det mangler sikker kunnskap om hvordan målene skal nås” (Askeland 1998:113).

1.4.2 Styring og ledelse i kirken

For å forstå mer av den komplekse organisasjonsstrukturen som legger føringer for ledelsessituasjon i lokalkirken, er det nødvendig å klargjøre begrepene styring og ledelse. Styring er retten til å lede, lederskap er evnen til å lede. Styring knyttes til makt og kontroll, mens ledelse virker visjonært og mobiliserende. Styring angår juss, struktur og det formelle, mens ledelse har et mer praktisk og utøvende innhold. Riktignok har ledelse oftest et organisatorisk mandat, men i tillegg trekker lederen veksler på personlige egenskaper og får legitimitet fra medarbeiderne. Soknepresters ledelse rammes inn av organer og systemer som utøver styring. I Den norske kirke er en viktig lederoppgave å balansere begrepene. Kirken deler flere trekk med frivillige organisasjoner og befinner seg i en mellomposisjon mellom sivilsamfunnet og det offentlige. Kirken vil etter grunnlovsendringene i 2012 få tydeligere identitet som frivillig organisasjon. I lokalmenighetene er det utstrakt frivillig arbeid. De frivillige fyller rådsstrukturen, styringsorganene i kirken. Frivillige medarbeidere kan vanskelig utsettes for styring. Styringsdimensjonen blir ofte oversett og underkommunisert. Den er mer upopulær enn ledelse. Dette kan skyldes mangelfull forståelse av kirken som organisasjon, økende profesjonalisering av kirken og en uuttalt og uønsket maktdimensjon.

Skjelning mellom styring og ledelse i Den norske kirke er grunnleggende (Kirkerådet 1987, Askeland 1998, Askeland og Grimstad 1998, Kirkerådet 2012):

(...) det er forskjell på styrings- og lederroller i menighetene (Askeland & Grimstad 1996:78). I en slik forståelse blir styring det å fatte strategiske og bindende valg for organisasjonen med hensyn til mål, planlegging, ressursfordeling og avgjørelser knyttet til organisatorisk plassering for tilsatte. Ledelse kan da i sterkere grad betraktes som en prosess mellom den som er i formell lederposisjon og medarbeidere, der ledelsesprosessen søker å oppnå resultater gjennom andre. Styringsorganet trekker dermed opp de mål og rammer som ledelse utøves innen (Grimstad & Askeland 1998:5).

For det første er styring en av flere dimensjoner ved utøvelse av ledelse. Denne tilnærmingen som fokuserer lederen, har aktørperspektivet som utgangspunkt. Mintzberg (1994 og 2009) bruker styring eller kontrollere som en av de seks lederrollene, i tillegg til å kommunisere, lede, linke, handle og forhandle. I et systemperspektiv er styring et overordnet begrep for hele virksomheten, knyttet til representative styringsorganer for organisasjonen, både nasjonalt, regionalt og lokalt. Lederne er selv del av styringsorganene. Styring virker nedover i organisasjonen, den er sentralisert, hierarkisk og har bakgrunn i formelle strukturer (Jacobsen og Thorsvik 2007:17). Prestens styringsrolle er at han har fast plass i menighetsrådet. Det sitter også prest i fellesrådet. Uavhengig om vi forstår styring ut fra et aktør- eller systemperspektiv (Strand 2010:15, Askeland 2012a:121), handler styring om innflytelse, kontroll og makt i forhold til mål og oppgaver i organisasjonen. Mye styring ligger innbakt i strukturen og skjer indirekte gjennom rutiner, eller styring som direktivlignende og eksplisitte pålegg. Styring handler om langtidsplanlegging og ivaretagelse av de store linjer i virksomheten. Styring skjer gjennom planer som gis nedover, og rapportering som fås tilbake.

Styret foretar omorganiseringer og endrer strukturer i organisasjonen. Styreansvar er å forvalte ressurser både innenfor personal og økonomi. Målet er effektiv bruk av ressursene og en viss kontroll. Et styre har stor grad av selvstendighet og er organisasjonens øverste organ. Fordelen med styring er at ansvar er klart plassert, og at styringsbegrepet har et sterkt innslag av strategi (Kirkerådet 2011).

Mens styremøtene finner sted noen ganger i året, er ledelse en kontinuerlig aktivitet fra dag til dag. Detaljregulering og daglig drift hører til ledelsen. Ledelse er dialogbasert påvirkning utøvd i relasjon mellom leder og ansatte, og fremstår mer individuelt tilpasset enn styring. God ledelse innebærer fleksibilitet, pragmatikk og utøvelse av skjønn sammenlignet med styring. En god balanse mellom styring og ledelse, er å avveie kontroll og tillit i forhold til hverandre og vurdere når det ene er å foretrekke framfor det andre.

Kirken er blitt mer lik andre institusjoner i samfunnet gjennom å ikle seg et organisatorisk corpus. Dermed er ledelse blitt viktigere. Utviklingen har gått fra faglig selvstendig styring til organisatorisk styring. Kirken er en profesjonell virksomhet, sammenlignbar med skole og helsevesen. Profesjonene i kirken har skapt seg et rom ved siden av prestedtjenesten. Kirkelig ansatte deler flere trekk med kunnskapsmedarbeidere: høy utdanning, faglig kompetanse, profesjonsidentitet og begrenset behov for ledelse. Høy motivasjon og en forståelse av arbeidet som en tjeneste og et kall utfordres hvis den møtes med styrende lederatferd. Som vi skal se, uttrykker ansatte i kirken uro for overstyring. Styrende lederatferd er lite ønsket av medarbeidere i kirken som i andre ideelle og frivillige organisasjoner.

Vi har sett at styring og ledelse er nødvendige i organisasjonen Den norske kirke. For ledere i kirken og i frivillige og ideelle organisasjoner, er det påkrevd med større bevissthet om når man leder og når man styrer. Styring og ledelse henger sammen, men må som loven og evangeliet ikke sammenblandes. Betydningen av samarbeid og informasjonsflyt mellom rådene og mellom menighetsrådet og ansatte er påfallende. Soknepresten har en lovpålagt plass i menighetsrådet som geistlig representant uten å være politisk valgt, men i kraft av sitt embete. Ledelse kan i denne sammenhengen bestå i å bidra til relasjonelle kvaliteter mellom aktørene, hvilket forutsetter god kommunikasjon.

De siste årene har planarbeid i likhet med samfunnet ellers blitt integrert som et styringsredskap i kirken. Det har resultert i planer for diakoni, kirkemusikk, trosopplæringsreform og gudstjenestereform. Planarbeidet gir myndighet til styringsorganene, og muligheter til påvirkning for mange. Gudstjenestereformen illustrerer forholdet mellom styring og ledelse. Menighetsrådet har avgjørelsesmyndighet i flere liturgiske spørsmål og fastsetter lokal grunnordning. Hovedansvar for forberedelser og gjennomføring av gudstjenester er lagt til presten. Det betyr at presten er prosjektleder for gudstjenesten, noe som også angår forholdet mellom styring og ledelse. Styringsorganet har lagt rammer, men i det gudstjenestelige rom skal presten utøve ledelse. Endring av vedtatte retningslinjer avhenger av situasjonen og krever skjønnsutøvelse. Liturgisk fleksibilitet gis forkjørsrett framfor styrevedtak.

I ledelsesfaget er det diskusjon hvorvidt ledelse og administrasjon er to ulike ting. Det synes som om systembaserte posisjoner som ser lederen som del av organisasjonen, sammenholder

disse to. Hos Adizes (1980) og Mintzberg (2009) er administrasjon en komponent ved ledelse. Ledelsesperspektivet som derimot vektlegger lederen som person, aktørperspektivet, skiller ledelse fra administrasjon. I praksis viser det seg at innslaget av administrasjon avhenger av type stilling og stillingsnivå. Eksempelvis bruker førstelinjeledere mer tid på administrasjon enn toppledere som delegerer.

1.5 Presten som leder

Etter å ha sett på konteksten som innrammer sokneprestenes ledelse, skal vi nå se nærmere på presten som leder. Prest kommer av den greske termen for eldste, ”presbyter”, og er hentet fra Det nye testamente. Menighetene utviklet raskt et treleddet embete bestående av biskop, presbyter og diakon. Presten har inntil de siste tiårene vært den eneste fulltidsansatte i lokalmenigheten, og framstår dermed som hovedrepresentanten fra kirken. Det er en svært tradisjonsrik profesjon. Prestens oppgaver er synlige og symboladede.

1.5.1 Tjenesteordning og ordinasjonsliturgi

Hva er presters mandat for ledelse, og hva er pastoral ledelse? Ledelse er å ha ansvar i organisasjonen, og ivareta funksjoner på vegne av den. Studien undersøker hvilke ledelsesfunksjoner som soknepresten ivaretar. Presters ledelsesmandat er nedfelt i to sentrale dokumenter som definerer prestatjenesten i Den norske kirke; *Tjenesteordning for menighetsprester* (www.kirken.no) og *Ordinasjonsliturgien* (Kirkerådet 1996). Som menighetsprest menes sokneprest, kapellan og prostiprest. Tjenesteordningens § 2 identifiserer følgende som kjerneoppgaver:

Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å

- a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger,
- b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring,
- c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og
- d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid.

Prestetjenesten krever bestemte kvalifikasjoner (§3), og tilsetting skjer av bispedømmerådet (§4). Menighetsprester må ordineres til preste-tjeneste gjennom en særskilt liturgi og forbønnshandling forestått av biskopen (§5). §7 pålegger prestene eksplisitt å følge kirkens ordninger, og berører ledelsesterminologi gjennom bruk av begrepet ansvar: ”Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger.” Hierarkiet i embetslinjen framgår av § 8 og 10:

Presten står under tjenstlig tilsyn av biskop. Prosten er sokneprestens og prostiprestens nærmeste overordnede. Soknepresten er kapellanens nærmeste overordnede når ikke annet er bestemt av biskopen. Prosten leder preste-tjenesten i prostiet (...)
Soknepresten leder preste-tjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.

Den avsluttende, innholdsrettede setningen identifiserer ledelsesdimensjonen ved preste-tjenesten. Denne knyttes til forvaltningen av Ord og sakrament, og kalles pastoralt lederansvar. Gjennom bruk av disse redskapene bidrar presten til to typer ledelse i og av menigheten, nemlig strategisk og åndelig.

Ordinasjonsliturgien (Kirkerådet 1996) har fire Bibeltekster som leses:

Matt 28,18-20: Dåps-, konfirmasjons- og misjonsbefalingen

Joh 20, 19-23 Binde- og løsemakt, sjelesorg og tilgivelse

2 Kor 5,17-20: Presten som Kristi representant

1 Pet 5,1-4: Presten er hyrde og forbilde

Begrepet ”pastoral ledelse” har bakgrunn i den latinske termen *pastor* som betyr hyrde, og er hentet fra sistnevnte bibeltekst. Hyrde-metaforen er sentral i både Det gamle (Sal 23) og Det nye testamente, og Jesus omtaler seg selv som en hyrde for de troende (Joh 10,11-16). Han overdrar denne oppgaven til disiplene (Joh 20,15ff). Hyrde-metaforen antyder ledelse preget av omsorg.

I formanings-talen til ordinanden påpeker biskopen sentrale kjerneopp-gaver som hovedsaklig er identisk med elementer i tjenesteordningen § 2. Tjenesteordning og ordinasjonsliturgi fastslår at alle prester utøver ledelse, men er lite innholdsbestemmende. Begrepene er mangetydige og åpne for ulike tolkninger. Tekstene er forsiktige med å si eksplisitt at presten

er leder, men bruker de noe mer tilbaketrunkne begreper ”lederansvar” og ”bidrar til strategisk og åndelig ledelse”. Dette er i tråd med de lederidealer Det nye testamente skisserer av lederen som tjener (Matt 20,24 og Joh 13,12-17) og hyrde (Mark 10,42-45). I følge Paulus er alle troende prester og utgjør det allmenne prestedømme. Menigheten sammenlignes med Kristi legeme, som samlet har alle funksjoner. Dette er et slående idealbilde av samspill. Mangfoldet av tjenester, gaver og oppgaver finner vi særlig i tekstene om nådegaver og tjenester (1 kor 12 og 14, Ef 3,11-12) (Hegstad 2009b).

Medarbeiderne vil si de har stor grad av frihet, fleksibilitet og engasjement (Danbolt og Lien 2012). Det tilsier at det er stor selvstendighet i egen rolleutforming. Mye av arbeidet lokalt er i praksis prosjektorganisert. Dermed skjer ledelse i lokalmenigheten i samvirke hvor alle ansatte har ansvar og bidrar til ledelse. Det gjelder menighetsrådet, daglig leder /kirkeverge, prestene og fagstillingene. Ansatte i kirken kan på den ene siden forstås som kunnskapsmedarbeidere med høy kompetanse på sine felt med personlig engasjement. De identifiserer seg med sin tjeneste, og er i høy grad selvdrevne.

1.5.2 Pastoral ledelse

Begrepet pastoral ledelse er stort sett benyttet i praktisk teologi. Det er lite definert og innholdsbestemt. Tilnærmingene har vært teologiske og normative (Huse 2000). Jeg har derimot valgt en empirisk og deskriptiv tilnærming. Som vi har sett knyttes begrepet i Tjenesteordningen til forvaltningen av Ord og sakrament. Det presiseres som åndelig og strategisk ledelse. Det er behov for å konkretisere hva sokneprestenes ledelse faktisk består i. Derfor er dette er en ledelsesfaglig studie av soknepresters lederroller. Jeg tar også høyde for presters åndelige ledelse, men operasjonaliserer dette i ledelsesfaglig terminologi slik det kommer til uttrykk gjennom lederrollene. Eksempelvis kan åndelig ledelse beskrives under identitetsutvikling og verdibevissthet, en dimensjon ved ledelse.

I ideelle og religiøse organisasjoner ser man gjerne på ledelse som tjeneste (Greenleaf 1977, Jeavons 1994). Prestene har sentrale lederroller, men liten mulighet til styring. Det spørres om mange prester da våger å være tydelige ledere. Samtidig vil religiøse ledere ikke alltid erkjenne å utøve styring. Maktdimensjonen blir dermed underkommunisert. Både styring og ledelse handler blant annet om å utøve innflytelse, autoritet og makt. Det må styringsorganene

vedkjenne seg, også prestene som sitter i disse rollene. Det viktige er innsyn i rommet hvor makt utøves, og åpenhet i forhold til måten makt utøves på. Makt må gjøres etterprøvable for å forebygge konflikter. Lederen må vektlegge etterrettelighet og erkjenne at han har begrunnelsesplikt. I kirken møtes ulike forståelser av makt og autoritet. Weber oppgir tre former for autoritet: legal, tradisjonell og karismatisk (Jacobsen og Thorsvik 2007:164). Det er påfallende at blant tre former for autoritet, er det sterkt innslag av tradisjonell autoritet i kirken, særlig i presterollen (Askeland m. fl. 2003).

I tillegg til fravær av språk om makt, støter to ulike språk sammen i kirken som organisasjon. Planarbeid er ett forsøk på å holde fast kirkelige ideer i rammen av forvaltning. På den ene siden språket som rommer forvaltning, økonomi, tilsynsrapporter, lovverk og kvalitetsstandard. Dette er et annet språk enn kirkelig språk om tjeneste, kall, nådegaver, menighetsbygging og fellesskap. Pastoral ledelse er en metafor.

1.6 Forskningsstatus og litteraturgjennomgang

I Norden er det forsket relativt lite på kirkelig ledelse (Angell 2010). Hovedverker i Sverige er Bäckström (1996), Hansson (1996 og 2001), Stålhammar (1996, 1997 og 2002). I Norge: Skjørshammer og Aadland (1991), Aadland (1994), Askeland (1998), Huse (2000), Askeland, Grimstad, Hougsnæs og Lande (2003), og Johannessen (2003). Om den kirkelige og diakonale virksomhet som utøves av ulike yrkesgrupper, skriver Askeland:

Mye forskning har representert en akademisk refleksjon over praksis ut fra sentrale teologiske eller andre faglige teorier og begreper. I mindre grad har selve praksisfeltet vært gjort til gjenstand for empirisk utforskning (2010:6).

Faglige arbeider om kirkelig ledelse er rettet mot prester, kirkeverger og proster (Askeland 1998, Askeland et al. 1998), mens det er skrevet svært lite om de andre tjenestegruppenes ledelsespraksis. Jeg vil i det følgende utdype noen saksforhold som bidrar til forståelsen av studien ved å plassere den i forhold til tidligere forskning. Tross forholdsvis mye forskning på prester, finnes oppsiktsvekkende lite om presters utøvelse av ledelse. Teologene har gjerne håndtert temaet teoretisk og normativt ut fra en embetsteologi som ikke er tilpasset tjenstedifferensiering og utviklingen i Den norske kirke (Hegstad 2009a, 2009b).

Arbeidsundersøkelser har omhandlet arbeidsmiljø, i noen grad tidsbruk og belastninger – gjerne utbrenthet. Dette har vært kvantitative spørreundersøkelser, eksempelvis Nordeide, Skogstad og Einarsen (2008), og Høegh og Gresaker (2009). Det ble foretatt flere undersøkelser i kjølvannet av ny kirkelov. For eksempel utkom artikkelsamlingen *Prest og ledelse* (2000) redigert av Morten Huse. I svensk kontekst har Per Hansson undersøkt kyrkoherdars arbeidsvilkår (1996). *Presterollen* fra 1989 (Almås og Køhn) og Harald Askeland har i undersøkelsen av ledelse og lederroller i lokalkirken (1998) interessante funn. Flere undersøkelser omhandler innføringen av ny tjenesteordning for proster og deres tydelige lederstilling på mellomledernivå (Hansen 1999). Flere av disse er masteroppgaver ved Diakonhjemmet Høgskole: Løfsgård (2007), Gunnarson (2009), Hansen (2010) og Krogh (2010). Forskningen som teoretisk og metodisk likner min studie, er en undersøkelse av amerikanske pastorer gjort av Kuhne og Donaldson (1995). Den gir et visst sammenligningsgrunnlag. I Norge kjenner jeg til én masteroppgave (Sandtorp 2011) som bygger på Kuhne og Donaldson.

Fredrik Saxegaards artikkel ”Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestens lederskap i folkekirken” (2009), representerer viktige teoretiske perspektiver for å forstå prestens lederroller. Presten er i følge forfatteren leder, selv uten arbeidsgiveransvar. Utøvelsen av pastoral ledelse skjer uavhengig av arbeidsgiverlinjer. Den preger derfor lokalkirken og gjelder i forhold til *hele* menigheten. Saxegaard påpeker at prestetjenesten kan forstås ledelsesfaglig, og at sammenhengen mellom aktivitetene i arbeidsdagen til sammen utgjør en helhet som er viktig for soknet. Dette danner et viktig premiss for min undersøkelse. Ledelse utøves i de mange aktivitetene, situasjonene og møtene med mennesker. Mange vigslede opplever at deres tjeneste og nærvær bidrar til helhet og sammenheng i lokalmenigheten som kompleks organisasjon.

Utredningen *Ledelse i folkekirken* (Presteforeningen 2011) knytter heller ikke prestens lederrolle nødvendigvis til et rent organisatorisk ansvar, men hevder at presten utøver ledelse på sitt område, samt koordinerer medarbeidere innenfor sitt ansvarsområde. Gitt prestens oppdrag med Ord og sakrament, som innholdsbestemmer vesentlige sider ved kirkens oppdrag, utøver presten ledelse i forhold til helheten. Presten bør ifølge Presteforeningen ”ha en relasjonelt orientert funksjon med å samle og veilede i menighetsfellesskapet”, og ”bidra til at menigheten former sin virksomhet i tråd med kirkens oppdrag, og virke samlende og

byggende for kirken som fellesskap” (2011:37). Saxegaards artikkel og utredningen fra Presteforeningen er innlegg i debatten om prestens identitet i kirken, som min studie setter i sammenheng med empiri. Pastoral ledelse defineres ifølge disse to kildene til at prestens ledelse gjelder helheten. Litteraturgjennomgangen viser at posisjonen bør videreutvikles og suppleres med forskningsbasert kunnskap og perspektiver fra ledelsesfaget.

1.7 Oppsummering

En vitenskapelig undersøkelse av presters ledelsespraksis og lederrolleforståelse er ikke blitt gjennomført tidligere. Den gir ny innsikt. Gjennom å beskrive ledelseshandlinger og ledelsesforståelse prøves påstanden om presten som samhandlende, strategisk og symboliserende i møte med empiri. Gjennom skjelningen mellom lederstilling og lederrolle, kartlegger studien ledelsespraksis utenfor formaliserte lederstillinger. Lederroller er ikke avhengig av å ivaretas av en leder med arbeidsgiveransvar. Ledelse kan på grunnlag av sentrale ledelsesdimensjoner sees kontrasterende, dog ikke utelukkende til styring og administrasjon. Videre har jeg skissert forholdet mellom de to arbeidsgiverlinjene i kirken: prestene, i embetslinjen som ansatt av bispedømmerrådet, og de øvrige kirkelige medarbeiderne ansatt i rådslinjen.

Presters lederroller er verdibasert (Carroll 1991, Askeland 2003). Ledelse knyttes til ansvar, og ledelsesbegrepet skjelnes fra styring og administrasjon. Arbeidshypotesen er at prestene i høy grad identifiserer seg som ansvarshavende innenfor sine områder. De framstår reelt som ledere, men vedkjenner seg i mindre grad egne lederroller.

2 Teoretisk rammeverk

Hvordan kan vi bedre forstå ledelsesdimensjonen ved soknepresttjenesten og utvikle en relevant og empiribasert forståelse av soknepresters ledelse? Kunnskap om emnet kan føre til forbedret ledelsespraksis. Studien knytter sammen deskriptiv kartlegging av ledelsespraksisen med spørsmålet om *hvorfor* den er slik den faktisk er (Hales 1999). Mintzbergs anliggende er hvordan arbeidet henger sammen som en integrert helhet (2009).

Jeg forstår ledelse som en interaktiv prosess basert på samhandling og knyttet til ansvar. Teorien jeg velger understreker relasjonelle og kontekstuelle sider ved ledelse. *Rolle* er et sosiologisk begrep som i kirkelig sammenheng er aktuelt fordi yrkesutøveren som leder står i relasjon til andre. Rollebegrepet knytter sammen utførelsen av tjenesten og egen identitet, og er derfor et relevant redskap til forståelse og analyse av presters ledelsespraksis. Rolleteori blir da et naturlig valg. Jeg plasserer først prosjektet i en ledelsesfaglig tradisjon og peker på generell rolleteoris nytte for undersøkelsen, før jeg presenterer Mintzbergs bruk av rollebegrepet ved å drøfte dets relevans og bruk i undersøkelsen. Teorien jeg presenterer brukes til å strukturere og analysere empirien i kapittel 4 og 5.

2.1 Empiribasert ledelsesforskning

Denne undersøkelsen har fokus på lederens arbeidshverdag og praksis. For å komme til rette med problemstillingen som etterspør soknepresters ledelsesutøvelse og rolleforståelse, velger jeg metodene observasjon og intervjuer. Med denne profilen står prosjektet ledelsesfaglig i tradisjonen ”executive or managerial behaviour”, også kalt ”managerial work behaviour” (MWB) (Tengblad 2012). Denne forskningstradisjonen strekker seg tilbake til Sune Carlson sine arbeider i Sverige på 1950-tallet, og ble videreført av Rosemary Stuart (1967), Henry Mintzberg (1970), John Knotter (1982 og 1999) og Noordegraf og Stuart (2000). Arbeidene som utforsker ledelse i praksis kan kalles analyser på mikronivå, ettersom de er observasjonsstudier av individuelle ledere og deres lederatferd (Askeland 2012:168). Denne empiriske retningen er i opposisjon til mer rasjonalistiske tilnærminger innenfor ledelsesfaget.

Et faglig premiss i denne undersøkelsen er at ledelsespraksis kan forstås i rammen av rolleteori. Det er soknepresters beskrivelse og forståelse av egne lederroller som søkes kartlagt. Perspektivet som setter empirisk ledelsesforskning sammen med lederroller, er ikke

nytt. Henry Mintzberg har gjennom flere tiår gitt viktige bidrag til faget, blant annet gjennom bruk av rollebegrepet (1973, 1994 og 2009).

2.2 Rolleteori – mellom person og organisasjon

For å komme til rette med begrepet *lederroller*, er det nødvendig å gå veien om rollebegrepet i sosiologisk teori som tar høyde for tilknytningspunkter mellom aktør og struktur.

Rolleteori forstås i rammen av organisasjonsperspektivet, som omhandler personers plass i ulike grupper og hvordan rollemønstre preger atferd og samhandling (Marthinussen 1984:84).

Teorien formidler mellom individets personlighetstrekk og organisasjonen som kontekst.

Rollebegrepet er dermed et velegnet utgangspunkt og analyseredskap for refleksjon omkring lederskap, posisjon og personlige egenskaper (Strand 2010).

Det allmenne sosiologiske begrepet *rolle* kan defineres som summen av forventningene som knytter seg til en posisjon eller oppgave (Askeland 2003:64). Summen av personens roller kalles *socius*. Forventninger kan skjelnes i to typer: Strategiske forventninger er uformelle og har en foreskrivende og normativ karakter, rettes fra omgivelsene og består av andres meninger om hvordan en rolle bør ivaretas. Vanligvis vil en yrkesutøver oppleve motstridende forventninger, krysspress. Det er et viktig ansvar at rollen ikke overbelastes. Dernest finnes konstituerende forventninger som beskriver forventningene som gjør rollen til det den er. Grunnlaget er formelt med regelverk og institusjonelle rammer som uttrykkes i eksempelvis stillingsinstruks, tjenesteordning og utlysningstekst som regulerer og identifiserer yrkesrollen.

Rolleteori omhandler dermed hvordan personers plass i ulike grupper og rollemønstre preger atferd og samhandling, og om ønsker og forventninger til atferd som kommuniseres. Atferd må alltid fortolkes, noe som forutsetter mening bak den atferden vi observerer. En rolle utformes på den ene side av andres formelle og uformelle forventninger, og på den andre side av hvordan man selv fyller rollen. Lederrolleteori fokuserer lederen som aktør innenfor en større kontekst. Dette teoretiske perspektivet er en balansering av en rasjonalistisk og en systemteoretisk tilnærming til organisasjoner (Andersen 1995:47). Tilsvarende forstår jeg lederroller som knyttet til oppgaver og funksjoner som utføres og ivaretas på vegne av

organisasjonen. Lederroller kan observeres og identifiseres. Ved hjelp av sosiologisk rolleteori kan lederen og organisasjonen diagnostisere eget arbeid.

Rolleteori er en måte å analysere summen av forventninger til en posisjon, for eksempel en lederstilling. Den gir sammenheng mellom person, posisjon og organisasjon (Strand 2010:387). Enhver rolleinnhaver utformer rollen med sin personlige touch. Rolle og personlige egenskaper utelukker ikke hverandre. Omgivelsene forventer derimot at soknepresten fyller rollen med personlige egenskaper for å forsterke den lederrollen han har. På samme måte gir en rolle muligheter og begrensninger for å uttrykke atferd som et trekk disponerer for. Roller fylles med atferd.

Det finnes eksempler på diskrepans mellom lederrolle og lederstilling. Når en lederrolle ikke har tilstrekkelig formelt forankret autoritet, byr det på utfordringer. Eksempelvis har mellomledere økt ansvar, men ikke tilsvarende fullmakter eller myndighet. Dette utgjør en stor utfordring for Den norske kirke som organisasjon på lokalplan. Videre kan forholdet mellom formelle og uformelle lederroller være konfliktfylt. Ledelse er knyttet til posisjon og hviler på et organisatorisk forankret mandat (Mintzberg 2009:48, Askeland 2003:62). Lederfunksjoner må ivaretas, formelt og uformelt. Formelle lederroller er knyttet til posisjon, organisasjonskart og styringsrett. Men å være leder handler også om å få folk med seg. Man må bli *oppfattet* som leder. Blir ikke den formelle lederen anerkjent som leder, klarer han ikke å fylle lederrollen. En leder må bygge opp tillit og legitimitet, noe Kaufmann og Kaufmann kaller ”personlig lederskap” (2010:334). ”Lærdommen er å satse på de gode relasjoner, visjonsbygging og at verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsettinger” (Martinsen 2009:115).

2.3 Mintzbergs bruk av lederrollebegrepet

Studier av ledes arbeidshverdag knyttes særlig til Mintzberg som understreker at ledelse best forstås med utgangspunkt i praksis, ikke teori. Derfor har han gjennomgående brukt observasjon, ledes egen rapportering og intervju som metode for sin forskning. Aktiviteter i arbeidshverdagen er anledningen til å utøve ledelse. Hvor handlingsorientert Mintzberg er i sin forståelse av ledelse og roller, viser dette sitatet: ”Lederens jobb kan beskrives ved hjelp

av en ”rolle”-terminologi, eller et organisert atferdsmønster knyttet til en posisjon” (2009:48). Sitatet antyder at når vi vet hva ledere faktisk *gjør*, forstår vi mer av essensen i hva ledelse *er*.

2.4 Mintzberg 1973

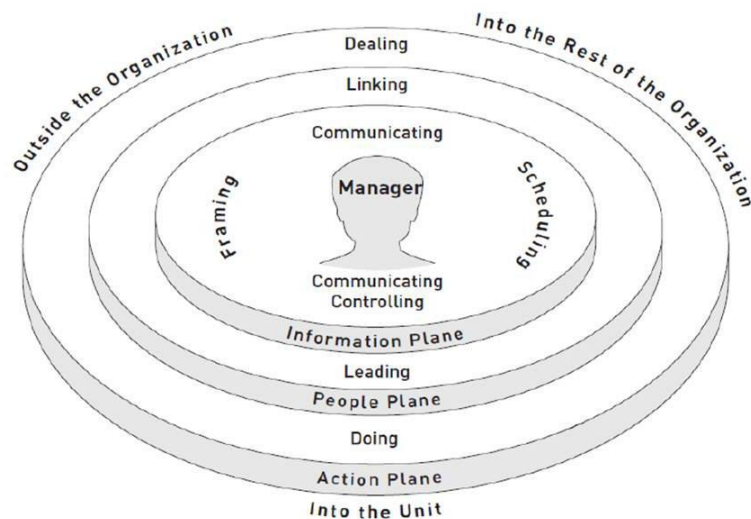
Mintzberg utgav i 1973 doktoravhandlingen sin i boken *The Nature of Managerial Work*. Den ble tre år senere oversatt til dansk under tittelen *Lederens job*. Avhandlingen var en studie av en arbeidsuke til fem toppledere. Mintzberg påviste forskjellene mellom antakelser om lederjobben og faktisk innhold. Studiens hovedfunn knuste flere myter om ledere og ledelse ved å dokumentere at ledelse preges av et høyt arbeidstempo forstyrret av hyppige avbrudd. Det gav korte frekvenser og stor variasjon. Lederne foretrakk muntlig kommunikasjon og intuitive prosesser. De involverte seg i konkrete aktiviteter og operativ virksomhet. Lederhverdagen var følgelig kompleks og fragmentarisk (Mintzbergs 2009:18). Ut fra strukturert observasjon av ledes handlinger og tidsbruk, samt intervjuer, utarbeidet Mintzberg kategorisering av 10 lederroller (1973:59) fordelt på interpersonlige roller (Gallionsfiguren, Lederen, Kontaktskaperen), informasjonsroller (Overvåkeren, Informasjonsprederen, Talsmannen), og beslutningsroller (Entreprenøren, Problemløseren, Ressursfordeleren, Forhandleren).

Jeg bruker ikke denne rollekategoriseringen, men anvender tilsvarende teoretisk grunnlag og metode for å finne ledelseshandlinger ved å gå veien om arbeidsoppgaver. Hva er det sokneprestene faktisk gjør, og hva av dette kan karakteriseres som ledelse? Mintzbergs kategorier over arbeidsaktiviteter brukes som kart: Planlagte møter, ikke-planlagte møter, kontorarbeid, telefonsamtaler, ”tours” og reiser. Materialet krever en viss tilpasning til soknepresthverdagen. Rolleforståelsen fra 1973 til 1994 har vært i utvikling. Mintzberg fant rollelisten statisk, og ønsket en mer dynamisk modell. Ledere veksler stadig mellom ulike roller. Hovedstrukturen er imidlertid lik mellom de to årgangene. Det er roller på informasjonsnivå, personnivå (interpersonlige roller) og handlingsnivå (beslutningsroller).

2.5 Mintzberg 1994/2009

På 1990-tallet fulgte Mintzberg 29 ulike ledere én arbeidsdag hver. De representerte ulike bransjer fordelt på flere verdensdeler. Teorien får et universelt preg. Det antyder at innsiktene

gir et grunnleggende perspektiv på ledelse med relevans for enhver lederjobb. Dette er ikke overraskende, sett i sammenheng med Mintzbergs egen forståelse av ledelse som å ha ansvar (Mintzberg 2009:17). ”The overriding purpose of managing is to ensure that the unit serves its basic purpose” (2009:49).



Figur 1: Mintzbergs ledelsesmodell (2009:48)

Modellen er holistisk og ifølge opphavsmannen atskillig mer dynamisk enn rollelisten fra 1970-tallet. Jeg bruker i det følgende egne oversettelser av de engelske begrepene. Modellen viser lederen, ”personen i jobben”, i sentrum av organisasjonen. I sitt indre driver lederen innramming og planlegging. På et observerbart ytre plan finner ledelse sted på tre ulike nivåer: informasjonsnivå, personnivå og handlingsnivå. Hvert nivå har to lederroller – den ene internt i organisasjonen, og en som brukes eksternt i kontakt med omgivelsene.

2.5.1 Personen i jobben

Lederen fremstilles som midtpunktet i modellen, og kalles ”personen i jobben” (1994:12). Lederen er intet tabula rasa når han begynner i jobben, men har med seg et verdsett, erfaring, kompetanse, kunnskap og ferdigheter. Disse påvirker eller utgjør hans unike lederstil. Personlige verdier er formet ut fra tidligere erfaringer, som igjen gir kompetanse og ferdigheter. Dessuten gir yrkesutdanning et bestemt kunnskapsgrunnlag, eller mentale modeller av virkeligheten. Profesjonsidentiteten er sterk for sokneprester. Personlige

forutsetninger legger føringer for hvordan de rammer inn situasjonen og organisasjonen hvor de utøver ledelse.

Innramming består av strategi og visjon, og kartlegger hva som er lederens hensikt å gjøre med virksomheten. Ifølge Mintzberg kan lederen søke å skape, opprettholde, tilpasse eller omskape organisasjonen, helt eller delvis. Lederen må velge mellom å endre, utvikle eller vedlikeholde organisasjonen. Dette gjøres gjennom å ta beslutninger, fokusere på bestemte saker og utvikle strategier. Alt dette har stor betydning for organisasjonen, og former konteksten som andre arbeider i (2009:50). Mintzbergs innsikter kan samles i tre hovedspørsmål som operasjonaliserer begrepet innramming (1994:12f):

1. Hvordan forstår lederen organisasjonens grunnleggende *formål*, og hvordan ser han eget bidrag i eller formål med lederjobben?
2. Hvilket *perspektiv* eller overordnet tilnærming har han til å lede, og hvilken rolle har visjon og kulturbygging?
3. Hvilken *strategisk* posisjon ser lederen for seg at virksomheten skal ha innen det felt den opererer?

Begrepet *agenda* uttrykker hvordan innramming blir manifestert gjennom spesifikke aktiviteter. "First, the frame gets manifested as a set of current issues, in effect, whatever is of concern to the manager, broken down into manageable units" (1994:14). Hovedspørsmålene er: Hvilke saker settes på dagsorden, hvordan disponeres tid og hva prioriteres? Momentene utgjør en teori om forholdet mellom person, arbeidsoppgaver og tidsbruk. Gjennom observasjon og intervjuer innhentes empirisk materiale om enkeltfaktorene og sammenhengen mellom dem. Mintzbergs perspektiv på personen i jobben, brukes til å strukturere analysen og forståelsen av intervjudata.

Mintzberg hevder lederen kan lede gjennom tre nivåer; handling, person eller informasjon. Lede gjennom direkte handling er aktivt og instrumentelt. Indirekte ledelse gjennom mennesker er affektivt, enten det skjer én til én, på gruppenivå eller overfor hele enheten, møter man mennesker og bruker følelsesregisteret. Som et tredje mer passivt alternativ kan lederen lede enda mer indirekte ved informasjon gjennom andre. Lederes funksjoner ble forklart i seks dimensjoner, eller roller på ulike ledelsesnivå: *kommunisere, kontrollere, lede,*

linke, handle, og forhandle. Denne refleksjonen uttrykker at kategorisering ikke skal utgjøre statiske idealbilder, men ha en dynamikk som gjør at terminologien best mulig svarer til den faktiske virkelighet.

2.5.2 Det observerbare ledelsesplan

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONSNIVÅ Legge til rette for andres forståelse og handling	Kommunisere: overvåke, være infosentral Styring: Strukturere, delegere, tildele, fordele, vurdere	Kommunisere: Talsperson, være infosentral, spre informasjon.
PERSONNIVÅ Mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet	Lede: Mobilisere, utvikle, bygge team, kulturutvikling, oppmuntre og utruste medarbeidere	Linke: Nettverksbygging, representere, overbevise, etablere buffer
HANDLINGSNIVÅ Direkte involvering i konkrete oppgaver og utøvelse av innflytelse	Handle: Lede prosjekter, håndtere forstyrrelser	Forhandle: Koalisjonsbygging, mobilisere støtte, inngå avtaler, etablere enighet.

Figur 2: Ledelsesnivå og roller (Mintzberg 2009:90)

På informasjonsnivået finner vi å *kommunisere*, som er å samle, motta og dele informasjon. Lederen fungerer som en kommunikasjonsentral, og besitter stor oppdatert kunnskap om livet i organisasjonen. Ledere bruker mye tid på muntlig informasjonsdeling. Lederen som midtpunkt i organisasjonen utgjør et nervesenter. Kunnskapen og posisjonen kvalifiserer han til å være talsperson utad (2009:54).

Controlling blir her oversatt *styring*, og utøves når lederen bruker informasjon på en direktivlignende måte. Kontrollerings- eller styringsfunksjonen er å gi informasjon slik at andre kan handle. Det skjer gjennom å utvikle systemer (planer og budsjett), forme strukturer (ansvarsfordeling og hierarki) og gi ordre ved å autorisere eller delegere. Styring er til for å kontrollere hvordan andre jobber. Mintzberg påpeker at kontroll nesten brukes synonymt med administrasjon, et ord som ofte assosieres negativt med rutiner og byråkrati (2009:57). Sentrale ledelsesverktøy som å delegere, strukturere og allokere ressurser ligger dermed i styringsdimensjonen. Her finner også beslutningsprosesser (2009:58f). Når sokneprestene er

beslutningsdeltakere, utøves styring og kontroll. Beslutningsprosesser knyttes til makt når de får følger for andre enn bare beslutningstakerne. Sentralt i beslutninger er ifølge Mintzberg å definere og diagnostisere saken, for deretter å finne handlingsalternativer. Det bestemmer så resultatet.

På personnivået skjer *ledelse* gjennom andre - mennesket blir medium. Lederen motiverer og setter andre i stand til handling gjennom å tilføre energi. Leder er å utvikle individer, og har et element av veiledning, teambygging og konfliktløsning. Lederen mobiliserer andre til å få ting til å skje. Ettersom prester arbeider så mye i og med relasjoner, skjer det mye på dette nivået, særlig siden prester formelt ikke primært er i styringsroller. Når sokneprestene leder, er de med å prege meningsdannende prosesser (Smircic og Morgan 1998). De former kulturen gjennom verdiformidling. Ledelse finner sted både på individ- og gruppenivå, samt avdelingsnivå. På et eksternt plan finner ledelse sted som *linking* - å relatere til mennesker og organisasjoner utenfor egen virksomhet og etablere nettverk. Linking skjer gjennom å representere egen organisasjon i møte med andre, og gjennom profilering, omdømmebygging og merkevarebygging.

På handlingsnivået er lederen nær handling og ofte direkte involvert på operativt plan. Han ser selv til at tingene gjøres. Nærheten til arbeidsoppgaver medfører oppfølging og ofte overvåking. Lederen handler gjennom prosjektledelse, som er en svært vanlig arbeidsform i menigheter. På et eksternt plan forhandler lederen gjennom koalisjonsbygging, ved å mobilisere støtte og inngå avtaler. Av disse tre har ledere ett foretrukket ledelsesnivå. Mintzbergs anliggende er at enhver leder må ivareta alle tre ledelsesnivåene, og alle seks lederrollene. "The manager who only communicates or only conceives never gets anything done, while the manager who only "does" ends up doing it all alone" (1994:22). Rollene en leder foretrekker, hvordan han utøver disse rollene og hva slags forhold det er mellom rollene, kaller Mintzberg lederstil (2009:23). Ledelse må ikke forstås endimensjonalt, men pluralistisk:

Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together (Mintzberg 2009:44).

Ettersom lederen har et repertoar av mange roller, handler ledelse om den integrerte måten en leder utøver sine lederroller på. Dette knytter tilbake til rollebegrepet, som relaterer person og organisasjon.

2.6 Kritikk av Mintzberg

Jeg har allerede understreket likheter i forskningsdesign mellom Mintzbergs studier og min undersøkelse, hvilket gjør teorien adekvat i forhold til materialet. Videre er bruken av rollebegrepet en viktig fellesnevner. Vel og merke teoretiserer eller problematiserer Mintzberg i svært liten grad. Han kritiseres for å være svak på strukturelle rammer og kontekst (Willmott 2005:326 og Askeland 2012:169). Den dynamiske modellen (2009) imøtegår kritikken i sin orientering mot forholdet mellom person og organisasjon, nettopp gjennom bruk av rollebegrepet. På den ene siden settes det i motsetning til "leadership" (2009:9), samtidig som management og leadership ikke helt kan skilles. Ledere i organisasjoner ivaretar begge deler. Soknepresten er ingen "manager" i betydning daglig leder. Fag-, personal- og økonomiansvar er ikke plassert ett sted i kirken.

Modellen fra 2009 gjør bruk av skillet mellom lederroller internt i organisasjonen og eksternt overfor omgivelsene. I svært mange virksomheter er dette et viktig og nyttig skille. Som majoritetskirke har Den norske kirke lagt vekt på å være inkluderende. I en kirke hvor alle døpte er medlemmer, uavhengig av aktivitetsnivå og bruk av kirkens tjenester, er organisasjonsgrensene et definisjonsspørsmål. Dikotomien intern/ekstern må tilpasses. Sokneprestenes primærkontekst består av stab og aktive frivillige. Sekunderkonteksten er folkekirkemenigheten i vid forstand.

Det er vanskelig å skjelne mellom styring på informasjonsnivå og lede på personnivå. En mulig skjelning er at det første er mer prosaisk, dagligdags, konkret, mens det andre er mer lederskap med overtalelse og mobilisering. Mintzberg kaller lede "pulling force", mens kontrollere er "pushing force"(2009).

En holistisk modell vil vise hovedstrukturer, men være lite nyansert. Modellens styrke er samtidig dens svakhet. Mintzbergs sentrale poeng er at det å lede er forstått som en av dimensjonene ved det overordnede ledelsesbegrepet. Noen har vektlagt ledelse som kontroll,

andre som handling og noen som beslutningstaking. Hvordan lederjobben utformes, skjer i samspill med omgivelsene. Det betyr at ledelse er kontekstuel forankret. Et annet premiss er at ledere gjør mye som egentlig ikke er ledelse i og for seg, men de går inn i oppgaver fordi det er viktig at de er nærværende og deltakende nettopp fordi de er ledere. Det fratar dem ikke de lederrollene de faktisk har. Mange ledere er også profesjonsutøvere, som samtidig ivaretar faglig ledelse og profesjonell ledelse.

(...) when managers manage, the distinctions between their roles blur at the margins. In other words, it may be easy to separate these roles conceptually, but that does not mean they can always be distinguished behaviorally (2009:91).

Poenget er at den integrerte lederjobben er sammensatt. Mintzberg byr på motstand mot ensidig betoning ved bestemte sider ved lederjobben, eller av isolerte roller. Lederens utfordring er nettopp å ivareta mangfoldet av roller. I undersøkelsen ønsker jeg å få et grep på helheten for å skjønne noe vesentlig om hva det vil si å være sokneprest og leder.

2.7 Tilpassede kategorier

I studien omarbeides kategoriseringen for å komme til rette med arbeids- og ledelseshverdagen i organisasjonen jeg undersøker. Selv om modellen har universelle trekk, vil en mer finmasket kategorisering fange opp særpreg ved prestetjenesten. I Mintzbergs doktoravhandling ble arbeidet delt inn i ledelseskarakteristikk og i tidsintervaller. Som analyseredskap ønsker jeg å bruke de samme kategoriene: planlagte møter, ikke-planlagte møter, kontorarbeid, telefoner, ”tours” og reiser. Disse er etablert gjennom førti års bruk i flere undersøkelser. En velkjent kategorisering gir muligheter for sammenligning på tvers av fagfelt og tider. Jeg fant dessuten at kategoriene fortsatt i hovedsak er dekkende for lederhverdagene. Den er også brukbar for prestetjenesten. For å få kartet til å passe bedre med terrenget som viste seg, har jeg beholdt hovedkategoriene, men nyansert dem slik at de bedre viser arbeidshverdagen til sokneprestene.

1 Planlagt møte

Faglig: Gudstjenestepanleggsmøter, prestemøter, kirkefaglig, teologisk.

Administrativt: Stabsmøter, arbeidsutvalgsmøter.

Utøvende prestetjeneste: Forkynnelse og liturgi i gudstjenester, kirkelige handlinger og andakter, sjelesorg, representasjonsoppgaver.

2 Ikke-planlagt møte

Faglig: Evalueringer, avklaringer, oppdateringer om kirkefaglige forhold og arrangementer.

Administrativt: Tekniske spørsmål, evalueringer, oppdateringer, informasjon.

Samtale: Lunsj, uformelle samtaler, nettverksbygging.

3 Kontorarbeid

Faglig: Forberedelse av gudstjenester og kirkelige handlinger, gudstjenesteprogram.

Administrativt: Kopiering, utskrift, brev, skjema, kontorteknisk, praktisk.

4 Telefon, tekstmeldinger og e-post

5 Tour: Korte runder for oppdatering, informasjon, praktisk undersøkelse, hente kaffe, rydde.

6 Reise

Møter utgjør kategoriene som særlig ligger til rette for samhandling. Mintzberg skiller mellom planlagte og ikke-planlagte møter. Jeg skjelner mellom møter hvor enten fag eller administrasjon var i fokus. Gudstjenester, kirkelige handlinger og andakter – det som mange vil betegne som presters kjerneoppgaver – er registrert under planlagte møter som utøvende prestejeneste. Uformelle møter med sosialt innhold er registrert under ikke-planlagte møter som samtale. Jeg lar kategorien møter inneholde møter med mennesker i vid forstand – uten at dette trenger å være å sitte rundt et bord.

Alle møter, både planlagte og ikke-planlagte, inndeles mellom faglige eller administrative. I kirkefaglige møter er prestens kompetanse som profesjonsutøver og teolog sentral. Administrative møter inneholder tekniske og praktiske forhold relatert til daglig drift. Forholdet mellom fag og administrasjon er et skille jeg kjenner godt fra egen prestegjerning. Kirkeloven av 1996 med innføring av daglig leder i menighetene var et uttrykk for at prestene skulle være mer prest og slippe administrasjon. Det er neppe mulig å frata ledere all administrasjon. En viss administrasjon hører med til prestens oppgaver, selv om kjerneoppgavene er kirkelige handlinger og liturgi. Presters symbolske og liturgiske funksjoner er særegne for profesjonen, noe som også uttrykkes når prester representerer kirken eksternt. Dette er noe av det mest genuine ved yrket, og aktiviteter under denne kategorien er plassert som tredje ledd under planlagte og ikke-planlagte møter.

Kontorarbeid er nesten utelukkende individuelt arbeid. Kommunikasjonsmønstrene har endret seg siden Mintzbergs tid. Jeg har derfor utvidet kategorien telefonsamtaler til også å

inneholde elektronisk kommunikasjon som e-post og tekstmeldinger. "Tours" betegner inspeksjon, eller at lederen går rundt for å følge opp og oppdatere seg i virksomheten. Her registrerer jeg samtaler som er kortere enn møter, som spørsmål i døren, praktiske gjøremål og korte oppklaringer med kollegaer. Reise er transport og forflytting mellom ulike steder for å gjøre arbeidsoppgaver.

Sammenlagt rommer kategoriseringen mangfoldet av arbeidsoppgaver jeg observerte hos sokneprestene. Dette var i utgangspunktet ikke gitt, siden Mintzbergs kategorier opprinnelig er laget med utgangspunkt i observasjonsstudier av næringslivsledere i Canada i begynnelsen av 1970-tallet. Arbeidshypotesen var at Mintzbergs kategorisering ville trenge omarbeiding for å fange opp kirkelig ledelse slik den praktiseres. Med litt tilrettelegging kan altså Mintzbergs kategorier brukes også på dagens sokneprester i Den norske kirke. Kategoriseringen åpner for senere studier av denne eller andre relevante yrkesgrupper og sammenligning på tvers.

Mintzbergs klassifisering av aktiviteter er tidligere benyttet i to undersøkelser av religiøse ledere. Kuhne og Donaldson foretok i 1995 en studie av fem amerikanske pastorer. Det eneste arbeidet jeg kjenner til i Norge som bruker samme matrise, er Bente Sandtorps masteroppgave om norske baptistpastorer (2011). I begge disse arbeidene finner vi også Buchanans pastorkategorisering fra 1989 som analyseredskap for tidsbruk og pastoral profil. Min vurdering er at Buchanans pastorale kategorier ikke er relevante, grunnet ulik kontekst. Tidsbruk til evangelisering, bønn, personlig oppbyggelse er ikke så relevant for soknepresthverdagen. Det virker som om sokneprestenes lederhverdag ligger nærmere næringslivslederes enn frikirkepastorers, det være seg i norsk eller amerikansk kontekst.

Sandtorp bruker begrepet "pastoralt arbeid" og skjelner ikke mellom pastorenes arbeid og ledelsen de utøver. Jeg bruker tilsvarende to modeller. Finnes det noe skille mellom pastoralt arbeid og pastoral ledelse? Min kategorisering mellom ulike typer aktiviteter antyder det. Dette tangerer skillet mellom ledelse og administrasjon, og mellom fag og administrasjon. For eksempel er både planlagte og ikke-planlagte møter delt mellom faglig, administrative og kirkelig handling. Sandtorps undersøkelse er mer arbeidsrettet enn ledelsesrettet.

2.8 Oppsummering

Jeg har pekt på sammenhengen mellom ledelsesforståelse, kontekst og teori. Kirkelige tjenester inneholder et bredt spekter av oppgaver. Det gir et rikt repertoar av kontekstavhengige roller. I denne undersøkelsen er rollebegrepet nyttig fordi det formidler sammenhengen mellom hvordan man fremstår og egen selvforståelse, mellom atferd og intensjoner. På den måten kommer man til rette med rollen som er mellom organisasjon og person. Den formidler dermed mellom et aktør- og et strukturperspektiv, mellom individ og system. Ledelse som situasjonsbetinget sosial prosess søkes kartlagt gjennom rolleteori slik Mintzberg har utformet kategorier, ledelsesnivåer og lederroller. Dette bestemmer metodevalget; observasjon og intervjuer.

3 Forskningsopplegg og metode

Ledelse i praksis handler om hvordan ledelse utøves og hvordan rollene utformes i arbeidshverdagen. Undersøkelsen av praksisutfoldelse er et nødvendig element som supplerer aktørenes intensjoner i den konteksten arbeidet finner sted. Metodevalget betinges av at tilgangen på materialet kun er tilgjengelig gjennom direkte observasjon.

Videre er det en sammenheng mellom ledelsesforståelsen jeg legger til grunn og metodene som brukes for å forske på ledelse. Studiet av ledelse i praksis kan gjennomføres ved flere metoder: dokumentanalyse, intervju og observasjon. Jeg bruker de to sistnevnte gjennom metodetriangulering som gir bredere datagrunnlag og bedre basis for tolkning (Repstad 2004:29). Gjennom casestudier som forskningsstrategi samler jeg igjennom observasjon og intervjuer mye informasjon om et avgrenset fenomen. Det gir anledning til å gå i dybden og få økt forståelse. Derfor egner kvalitative metoder seg godt til å karakterisere bestemte fenomener, som i denne studien er kjennetegn ved soknepresters utøvelse og forståelse av ledelse. Målet er å få et mest mulig fullstendig bilde av situasjoner og hendelser.

Ledelse som kontekstuell og intensjonell handling krever en todelt metodisk tilnærming: Ledelse kan observeres, og jeg vurderer intervjuer som nødvendige for å supplere og gripe aktørenes egen forståelse. Vekten på praksisorientering og kontekst avgjør metodisk tilnærming. Strukturert observasjon er valgt sammen med intervjuer som undersøkelsens metoder. Jeg redegjør for disse i dette kapitlet.

3.1 Forskningsetiske refleksjoner

Gjennomføringen av studien stilte etiske krav og skjedde i samsvar med forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Deltakelse var frivillig, og det ble innhentet informert samtykke. Tilstrekkelig informasjon til de som direkte eller indirekte ble berørt i feltarbeidet var nødvendig.

Personopplysninger anonymiseres, og jeg praktiserer taushetsplikt. Prosjektene i LIP ble ikke vurdert som meldepliktige til Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD). De inneholder ingen sensitive personopplysninger.

3.2 Forskning i egen organisasjon

Med kirkelig yrkesidentitet forsker jeg blant mine egne. Jeg stiller med forforståelse. Jeg har ikke arbeidet i menighetene hvor jeg gjennomførte feltarbeid. Subjektivitet kan derfor være en feilkilde. Jeg opplevde stor åpenhet, og intervjuene var preget av trygghet og ærlighet - intervjuene ble gjennomført i ettertid av observasjonsdagene hvor vi hadde opparbeidet oss fortrolighet og blitt kjent, samt at jeg som prest delte profesjon med intervjupersonene, og kunne kodene.

Jeg har god kjennskap og fortrolighet med kirkelige tjenester fra egen arbeidserfaring, noe som utgjør viktige ressurser for å gjennomføre prosjektet. Forskningseffekt kan ikke unngås, men bevisstgjøres. Distanse og upartiskhet vil være en utfordring i alle kvalitative undersøkelser. Samtidig er dette prisen for å være midt i forskningssituasjonen. Fristelsen til å dele ut karakterer i stedet for å gi beskrivelser av aktørenes egne synspunkter vil være til stede (Askeland 2010:21).

3.3 Reliabilitet og validitet

Kvale og Brinkmann (2009:246) har en epistemologisk tilnærming til spørsmålene om reliabilitet og validitet, og hevder kvalitativ forskning kan være objektiv. Standpunktet er omdiskutert i forskningen. Samfunnsfag og humaniora er under press fra et positivistisk vitenskapssyn (2009:251). Objektiv forskning er håndverkmessig godt utført og bør produsere kunnskap som er systematisk kontrollert og verifisert (2009:247). Forskningen bør være fri fra ensidighet, noe som gjelder både i utvalg av informanter, data og i analyse- og tolkningsprosess. Objektivitet er ”å avspeile forskningsobjektets natur” (2009:248), samtidig som forskeren må foreta avgrensninger.

Reliabilitet knyttes til målinger i kvantitative undersøkelser. Begrepet handler om å vurdere datas kvalitet i forhold til pålitelighet: Er data konsistente og troverdige? Ville en annen forsker kommet til samme resultat? Hvilket utslag ville endring i utvalget av observander og intervjupersoner gjort? Med over tusen sokneprester i Den norske kirke, er et utvalg på fire sårbart. Kvalitative studier tar imidlertid ikke mål i seg å generalisere, men å gå i dybden (Flyvbjerg 2006). De fire sokneprestene representerer kun seg selv, og grunnlaget for å si om funnene har overførbarhet til hele yrkesgruppen, er ikke til stede i studien. Likevel peker

kvalitative undersøkelser på tendenser og mønstre som kan være felles for flere enn utvalget. Jeg mener det er grunn til å tro av norske sokneprester vil kjenne seg igjen i mye av det studien dokumenterer hos de fire sokneprestene.

To dager er lite. Andre observasjonsdager kunne gitt andre funn. Som forsker har jeg min forforståelse av fenomener og begreper, og min identitet og kjennskap i kirken har utvilsomt preget funnene. Jeg har søkt å styrke troverdigheten gjennom å være åpen om forskningsmetodikken og gjengi mest mulig korrekt. Observasjon ble supplert med intervjuer. Uklarheter ble fortløpende tatt opp med observandene. Presentasjonen av funnene viser hva som er informantenes tolkning, og hva som er forskerens. Jeg har forsøkt å gjengi dem slik at de vil kjenne seg igjen (Gilje og Grimen 2002:60). Slik sett styrker denne kvalitetssikringen studiens reliabilitet. Jeg vurderer sokneprestene som ærlige og troverdige i intervjuene.

Validitet betyr gyldighet, og dreier seg i samfunnsvitenskapene om metodens egnethet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale 2009:250). Validitet utfordrer forskerens skjønn og skjerper bevisstheten om man har mål det man skulle måle. Målet har vært å samle betydningsfulle data som svarer på forskningsspørsmålene (Everett og Furseth 2012:135). Med et så omfattende datamateriale som jeg har samlet, er seleksjon og avgrensning en nødvendighet. Til dette hører også å drøfte mulige feilkilder. Spørsmålene om pålitelighet og gyldighet kan ikke avgrenses til teoretiske avveielser eller til en bestemt fase i forskningen, men er aktuelle som kontinuerlig kvalitetskontroll gjennom hele forskningsprosessen. Åpenhet hos den bevisste forsker er den beste forutsetning for å kunne reflektere omkring reliabilitet og validitet.

3.4 Analyse

Det omfattende datamaterialet krever reduksjon, systematisering og identifisering av mulige feilkilder, analyse, vurdering og tolkning i lys av teorien jeg har beskrevet. Funnene sees på i lys av relevant teori som bidrar til struktur og retning for analysen. Materialet indekseres og klassifiseres etter emner, som danner mønstre og kategorier. Kvantitative funn fra observasjon presenteres i tabeller i samsvar med Mintzbergs kategorier 1973. Kvalitative data analyseres i henhold til Mintzberg 1994 og 2009. I analysen vil jeg sammenfatte og oppsummere hovedtendenser i materialet. Sitater vil illustrere typiske eller kontrasterende utsagn. Presters

utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller vil bli inngående beskrevet og tolket. Dette vil samlet besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.5 Strukturert observasjon

Observasjonsstudier har knapt vært anvendt i kirken. Metoden er ny i forhold til materialet. Prosjektets problemstilling krever direkte tilgang til objektet, noe som ble oppnådd gjennom observasjon. Min feltrolle vekslet mellom tilstedeværende og deltakende observatør, med tydelig identitet som forsker og mulighet til kommunikasjon med observanden (Johannessen 2010:127). Jeg ønsket å forstyrre aktivitetene og arbeidet til observandene minst mulig. Samtidig måtte jeg balansere i forhold til behovet for å til å stille spørsmål. På eget initiativ fortalte sokneprestene ofte om aktiviteter og tanker.

Strukturert observasjon er preget av tett nærhet og aktiviteter registreres fortløpende. Strukturert følge-observasjon (Askeland, Blomander og Aasen 2013) er en type casestudie som går i dybden på ett fenomen, i dette tilfelle sokneprester gjennom kjerneoppgaver og møter med mennesker. Observasjon gir mye materiale og dermed bredde i undersøkelsen. Metoden er omtalt som "shadowing", og betegner det å følge med en person gjennom det de gjør hvor de gjør det. Det er et stykke læringsvirksomhet (Mintzberg 1970, 1994 og 2009, Thomas 1998, Czarniawska 2007). Meunier og Vasquez hevder det er en distinksjon mellom skygging og observasjon:

However, it differentiates itself from observation in taking the metaphor of the "shadow" literally: The researcher follows a person as his or her shadow, walking in his or her footsteps over a relatively long period of time, throughout his or her different activities, to collect detailed-grained data (2008:168).

Innenfor fagtradisjonen har det vært en metodologisk debatt om hvor strukturert observasjon bør og skal være. Observasjon preget av liten struktur vil svekke fokus på sentrale sider ved lederjobben, ifølge Mintzberg (1973). Blir det for mye struktur, vil man i mindre grad fange opp det som er utenfor ens egne etablerte kategorier.

By structuring observations, observers direct and delimit their «gaze» when watching managers since it is not possible to observe «everything». (...) However, the categories used in structured observation involve an operationalization of predetermined ideas of what managers do. (...) When researchers follow a replication strategy too closely they may miss the opportunity to generate rich, contextually

sensitive data through direct observation of informants in their natural work setting (Arman, Vie og Åsvoll 2012:303).

Rosemary Stewart bruker observasjon og påpeker kritiske sider ved metoden (1967). Hvordan skal man tolke og forstå det som har hendt? En aktivitet kan være tvetydig eller mangetydig. Denne utfordringen ble søkt imøtekommet gjennom debriefing og spørsmål underveis. I tillegg inneholdt intervjuene en kort gjennomgang av observasjonsdagene. Noen funn ble forelagt intervjupersonen som fikk anledning til å kommentere. Et annet problem som Stuart nevner, men som jeg knapt opplevde, var å bli ekskludert fra alle konfidensielle aktiviteter. Det kan imidlertid tenkes at denne typen aktiviteter bevisst ble utelatt på observasjonsdagene. I tilfelle utfordres studiens representativitet. Det tredje er omfanget av innsamlede data. I forhold til dette argumentet, gikk jeg i gang med observasjon vel vitende at det er en tidkrevende metode som gir et omfattende materiale. Både Carlson og Stuart brukte dagbok som metode. De lot lederne fylle ut sine aktiviteter i allerede ferdiglagte kategorier. Denne type selvrapporing er Mintzberg skeptisk til (1973). Målet er å finne en balanse mellom strukturert og åpen registrering og koding av aktiviteter. På den måten kommer man empirien i møte med et fokusert blikk på hva en er ute etter, samtidig som det også er mulig å registrere det uventede og overraskende. Strukturert observasjon må ikke forstås slik at det ikke er rom for fleksibilitet.

3.5.1 Praktisk gjennomføring av observasjonene

Feltarbeidet bestod i observasjon gjennom fotfølging, samt intervjuer av soknepresten i hver av de fire menighetene. Aktivitetene ble ført kvantitativt i et observasjonsskjema utarbeidet av Harald Askeland. Skjemaet angir tid, kategorisering, innholdsbeskrivelse, sted, deltakere, initiativ og varighet (vedlegg 4). Deretter ble funnene kodet. Øvrige observasjoner og iakttakelser noterte jeg også. Jeg observerte arbeidsdager hvor jeg ser sokneprestene i møte med menighetsråd, med stab og i gudstjenestearbeid – samt øvrige uformelle og formelle møter. Feltnotatene ble trukket inn i samtale hvor yrkesutøverne fikk reflektere over egen praksis og lederroller. Observasjonen gav også rom for å spørre underveis, samt for felles debriefing mellom observatøren og observanden. Dette for å få klarhet i hvordan personen selv tolket hendelser og egne handlinger. Notatene gav et omfattende materiale for analyse. Kvantitativt, med hensyn til type aktiviteter og tidsbruk, og kvalitativt på bakgrunn av mer fortolkende merknader og kommentarer fra min side.

3.6 Intervjuene

Forholdet mellom atferd og intensjoner ble kartlagt gjennom oppfølgende halvstrukturerte intervjuer. Noe av hensikten med intervjuene var teoretisk metning. Gjennom intervjuene søkte jeg utfyllende momenter for å bedre forståelsen av fenomenet (Johannessen 2010).

En ren intervjuundersøkelse gav tilgang til ”mye subjektiv informasjon, basert på ledernes egen hukommelse, egne erfaringer og egen fortolkning av hendelsesforløp” (Askeland 2010:23). Studien styrkes ved at funnene fra intervjuer ble satt i sammenheng med observasjon. Intervju gav informantene bedre mulighet til å uttrykke seg enn i et strukturert spørreskjema. Det ville være mulig å undersøke ledelsespraksis og lederroller gjennom en større kvantitativ spørreundersøkelse. Gitt at temaet er lite utforsket, fant jeg det mer naturlig å gjennomføre en kvalitativ studie. Erfaringer og oppfatninger fikk rom, og metoden tok høyde for kompleksitet og nyanser. Respondentene hadde også anledning til å uttrykke situasjonsbestemt kunnskap, og mulighet for å rekonstruere hendelser (Johannessen 2010:136f), også med utgangspunkt i det som ble observert. I intervjuene vektla jeg erfaringer i kontekst, i tråd med et flerdimensjonalt perspektiv på profesjonell praksis, og ledelse forstått som intensjonell og kontekstuell aktivitet.

Rolleteori i samsvar med forståelse av ledelse som intensjonell praksis forutsetter at individet har en hensikt og knytter mening til sine handlinger. Intervjuene vil kartlegge bevissthet i forhold til egne handlinger, refleksjoner omkring forholdet mellom teori og praksis, ledelse og tjeneste, og mellom ideal og virkelighet. Jeg utarbeidet en fleksibel spørsmålsguide som la opp til halvstrukturerte intervjuer. Dokumentering av intervjuet skjedde gjennom lydopptak som jeg transkriberte, samt egne notater. Målet med et intervju er å ”innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med tanke på fortolkning av de beskrevne fenomener” (Askeland 2010:14).

Oppgavens rammer tillot ikke å samle observandene, eventuelt staben i hver menighet, i fokusgrupper til samtale i halvannen time. Gruppesamtaler gjør det mulig å produsere konsentrerte mengder data, og gir tilgang til holdninger, oppfatninger, reaksjoner og motivasjoner (Johannessen 2010:150). Bredden av synspunkter, erfaringer og fortolkninger ville kommet fram ved å samle utøvere fra ulike yrkesgrupper.

3.6.1 Praktisk gjennomføring av intervjuene

For å kunne stille oppklarende spørsmål i forhold til observasjonsdelen av undersøkelsen, valgte jeg å foreta intervjuene etter observasjonene. Intervjuene ble avtalt over e-post og telefon i begynnelsen av januar 2013, og gjennomført innen utløpet av måneden. Det var viktig for meg at vi kunne sitte utforstyrret. Jeg skisserte en tidsramme på inntil halvannen time. Alle intervjuene skjedde på hverdager i vanlig arbeidstid. To av intervjuene skjedde på sokneprestens kontor, det tredje i et møterom i kirken, og det siste hjemme hos presten grunnet sykemelding. Ett av intervjuene varte 70 minutter, mens de tre andre varte omtrent 90 minutter. Jeg gjorde lydopptak med diktafon. Hvert intervju ble transkribert. Jeg hørte på lydopptakene noen ganger før opptakene ble slettet.

3.7 Utvalg

Studieenheten er gitt ut fra problemstillingen. I rammen av masteroppgaven ble undersøkelsen avgrenset til åtte observasjonsdager. Valget stod mellom å følge åtte sokneprester én dag hver, eller fire sokneprester to dager hver. For å kunne følge noen aktiviteter opp neste dag, ønsket jeg muligheten til å følge studieobjektene to dager hver. Det gir mer kjennskap til presten og tillater sammenligning av dagene.

Ut fra bekvemmelighetshensyn kontaktet jeg fire sokneprester innen rimelig avstand fra eget bosted i det sentrale Østlandsområdet. I september 2012 sendte jeg e-post med forespørsel om å delta i studien. Jeg ønsket også avklaring med kollegaene på arbeidsstedene angående min tilstedeværelse og vedla prosjektbeskrivelsen av Lederrollen i praksis ved Diakonhjemmet Høgskole, utarbeidet av veileder. I tillegg bestod e-posten av et følgebrev med informasjon, samt prosjektbeskrivelsen. Alle gav positiv respons innen en uke, og jeg avtalte datoer over telefon. Ut fra prestenes egne planer eller timeplanen min, var ønsket om to sammenhengende dager vanskelig å realisere. To ”vanlige” arbeidsdager er vanskelig å finne når arbeidsdagene er svært varierte for denne yrkesgruppen. Jeg spurte etter hver observasjonsdag hvorvidt dagene hadde vært representative.

Prestene anslo på forhånd om dagene ville fylles. Jeg ønsket at en av dagene skulle inneholde stabsmøte. Jeg ønsket også at den andre dagen inneholdt et menighetsrådsmøte, men kun i én av menighetene hadde jeg observasjonsdag samtidig med møtedag i menighetsrådet. Jeg

møtte derfor tre ekstra kvelder for å observere soknepresten i menighetsrådsmøte. Det ene kriteriet med en stabsmøtedag betyr at hele staben er på kontoret. Det medfører flere møter enn andre dager. Alle prestene er mye på kontoret, vanligvis normalarbeidstid tirsdag-fredag. Mandag er fri etter søndagsarbeid.

Beskrivelsen av disse faktorene er avgjørende for å forstå arbeidsoppgavene og funnene. Utgangspunktet mitt er ledelse som relasjonell handling. Det forutsetter at sokneprestene er i samhandling med andre. Å observere prestene i møte med andre, var derfor mer relevant for studien enn rent kontorarbeid som var individuelt. Jeg unnlot å observere eksempelvis prekenforberedelser som ble gjort på hjemmekontoret på kveldstid, selv om jeg har notert dette i observasjonsskjemaet.

Observasjonen ble gjennomført fra begynnelsen av oktober til midten av desember 2012. Prestene undertegnet samtykkeskjema, og jeg gjentok muntlig informasjonen de hadde fått skriftlig om egen taushetsplikt, anonymitet og at deltakelsen deres var frivillig. Sokneprestene hadde jevnt over lange arbeidsdager, med i overkant av 9 timer i gjennomsnitt. Jeg registrerte 4330 minutter, 72 timer fordelt på 8 arbeidsdager. I tillegg kom de fire menighetsrådsmøtene på totalt 12 timer.

Ut fra hensiktsmessighet ønsket jeg å rekruttere et strategisk utvalg informanter som bestod av yrkesutøvere med et bevisst forhold til profesjonen og ledelse (Johannessen 2010:106). Utvalget er dermed ikke et tilfældighetsutvalg. Sokneprestene representerer relativt lik, dog ikke identisk sosial og geografisk kontekst. I tillegg til det jeg allerede har nevnt av utvalgskriterier, ønsker jeg å gi en anonymisert presentasjon av de fire sokneprestene. Viktige fellesnevnerne sokneprestene imellom, er at alle er ansatt i full stilling som sokneprest i menigheter i Den norske kirke. De har gjennom teologisk embetseksamen med praktikum faglige kvalifikasjonene for stillingen sokneprester. Aldersspennet var 45-60 år. Alle fire er sokneprest i store og aktive menigheter med medlemstall fra 5500-9000. De arbeider i staber med 6-14 ansatte.

Utvalget består av to kvinner og to menn. De har utdannelse fra lærestedene i Oslo, og alle har lang yrkeserfaring i kirken. Jeg vurderer det slik at alle har et bevisst forhold til ledelse, og tre av dem har etterutdanningskurs innenfor fagfeltet. Faktorene antyder et best case

utvalg. Det er mer som forener personene i utvalget enn som skiller dem. Menighetene er like i den forstand at det er to prestestillinger som inngår i en stor stab med alle kirkelige stillingstyper representert. Det høye aktivitetsnivået i menighetene sammen med stort antall frivillige medarbeidere, gjør menighetene til relativt store organisasjoner. Det er gode muligheter til å utforske samhandling og ledelsespraksis i slike kontekster. Hadde utvalget bestått av menigheter med lave medlemstall og tilsvarende små staber, betyr det andre samhandlingsmuligheter og kanskje andre lederroller. Det gjenstår å avdekke i andre undersøkelser.

Johannes er i begynnelsen av 60-årene. Han har arbeidet som prest ulike steder i landet. Han har arbeidet i menigheten i femten år. For sju år siden ble det bygget ny arbeidskirke. Han ble sokneprest i den nye menigheten. Han var sentral i oppbyggingen av menigheten som har omtrent 5500 medlemmer i et område preget av eneboliger og noe blokkbebyggelse. Johannes er interessert i ledelse, og har arbeidet med læring og ledelse.

Liv er 45 år og har arbeidet som prest i tjue år, og vært i menigheten som sokneprest i fire år. Den romslige arbeidskirken huser mange aktiviteter. Menigheten har over 9000 medlemmer, og består av villabebyggelse. Liv er utdannet arbeidsveileder, og har vært på etterutdanningskurs hvor kirkelig ledelse stod sentralt.

Sofia er utdannet teolog i voksen alder. Hun har helsefaglig utdannelse i utgangspunktet, og har arbeidet i ulike kirkelige stillinger inntil hun ble ordinert og sokneprest i menigheten. Kirken ligger sentralt i en mellomstor by. Menigheten er sosiologisk sammensatt.

Kristian er i begynnelsen av 50-årene. Han har arbeidet som prest hele sitt yrkesaktive liv. Han har vært i menigheten i tretten år. Menigheten utgjør to sokn som ligger landlig til. Det ene soknet har mye tettbebyggelse, med økt folketall. Kirken ligger i sentrum av tettstedet. Kristian er svært opptatt av menighetsutvikling, og deltatt på etterutdanning i endringsledelse.

4 Det observerbare ledelsesplan

Dette kapittelet presenterer observasjonsmaterialet gjennom to ulike tilnæringer: Strukturert observasjon presenteres tabellarisk med utgangspunkt i Mintzbergs kategorier (1973) og viser tidsbruk og arbeidsoppgaver. Deretter beskrives fire av sokneprestenes arbeidsdager gjennom narrative dagshistorier som analyseres i henhold til Mintzbergs forståelse av observerbar ledelse med tre ledelsesnivå og seks lederroller (1994/2009). Presentasjonen viser både individuelle og felles trekk ved de fire sokneprestene. I kapittel 5 behandles intervjudata.

4.1 Tidsbruk med utgangspunkt i Mintzbergs kategorier (1973)

I teorikapittelet har jeg allerede beskrevet Mintzbergs kategorier og presentert og begrunnet tilretteleggingen i forhold til denne studien.

4.1.1 Tabell 1: Kategorier og tidsbruk

Tabell 1: Ulike kategoriers prosentvise tidsbruk

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

4.1.2 Tabell 1: Analyse og tolkning

Totalt er 4330 minutter registrert. Det utgjør drøyt 72 timer. Tabellene tydeliggjør arbeidstid. De 8 observasjonsdagene viser arbeidsdager fra 5 til 10 timer med et gjennomsnitt på hele 9 timer. Liv har gjennomsnittlig kortest arbeidsdager (6,5 timer), mens Kristian har lengst (9,5 timer). Ingen betegner arbeidsdagene som uvanlige eller atypiske.

Av Mintzbergs hovedkategorier tar møtene hele 64 % av sokneprestenes arbeidstid. At nærmere 2/3 av arbeidstiden er møter, har sammenheng med at fire observasjonsdager fant sted på etablert ukentlig stabsmøtedag. Når kollegafellesskapet først var samlet, ble det utover dagen flere mindre møter med planlegging og avklaringer. Funnet kan videre forklares med organisasjonsstørrelse. Mange medarbeidere i aktive menigheter øker behovet for samtaler og samhandling blant de ansatte. Dette er imidlertid ikke entydig ut fra den enkelte sokneprests tidsbruk i planlagte møter sett i forhold til antall kollegaer. Johannes, som arbeider i en stab med 6 personer, bruker hele 79 % av arbeidstiden i møter, hvorav 59 % planlagte, mot gjennomsnittlig 43 %. Sofia, derimot med 10 kollegaer, har kun 18 % planlagte møter. Forskjellen kan forklares i lys av kultur på arbeidsstedet, prestenes ulike stil og tempo, og kirkeårstiden.

Jeg har valgt å skille mellom faglige eller administrative møter. Tidsbruken er relativt lik mellom de to gruppene, henholdsvis 18 % og 20 %. Det betyr at det er en likevekt mellom den tid prestene sitter i fagrelaterte og administrative møter. Til gjengjeld var ikke-planlagte administrative møter svært korte. Prestene bruker 1/4 av arbeidstiden på administrasjon med planlagte administrative møter (17 %), ikke planlagte administrative møter (3 %) og administrativt kontorarbeid (4 %). Sokneprestene utøver følgelig helst administrasjon sammen med andre, og bruker kun 4 % av sin tid individuelt på dette gjennom kontorarbeid. Derimot brukes vel 1/3 av tiden på faglig arbeid gjennom møter og kontorarbeid. Legges utøvende prestatjeneste i tillegg, er nær halve arbeidstiden direkte fagrelatert.

Den høye andelen antyder veletablerte rutiner og arbeidsformer. Dernest uttrykker kategorien kontinuerlig behov for å koordinere og gjøre avtaler. Av planlagte møter går mest tid på administrative møter (17 %), en konsekvens av generelt romslige stabsmøter på opptil to timer. Planlagte møter, særlig stabsmøter, har en tendens til å vare lenge grunnet lange

sakslister. Stabsmøtene framstår som holistiske og lite spissede. Unntaket er Sofias arbeidsplass hvor møtene også er kortere.

Av planlagte møter er de administrative gjennomsnittlig lengre enn de faglige. Her er det et motsetningsforhold mellom prestene. Johannes brukte 28 % av tiden på planlagte faglige møter, men kun 12 % på planlagte administrative møter. For Liv er det omvendt, men forholdet 15 % og 28 %. Kristian bruker kun 5 % på planlagte faglig møter, mens han er 23 % av tiden på planlagte administrative møter.

Ikke planlagte møter er likt fordelt mellom prestene med omtrent ¼ av arbeidstiden. Sett i lys av generelt mye tid til planlagte møter, er andelen overraskende høy. Det antyder åpne kontordører, tilgjengelighet og lav terskel for å ta kontakt. Videre understreker det prestenes ønske om nærvær, fortløpende oppdatering og informasjonsutveksling.

Utøvende prestatjeneste fyller oppsiktsvekkende nok bare 13 % av arbeidsdagene. Dette er oppgaver som gudstjenester og kirkelige handlinger, åndelige samtaler/sjelesorg og andakter og teologiske samtaler. Presterollen tydeliggjøres gjennom rollen som liturg, forkynner og sjelesørger. Jeg har observert to hverdager. Søndager kunne nyansert bildet. Kategorien viser forskjeller mellom prestene. Johannes har hele 19 % av sin arbeidstid viet disse oppgavene, mens Liv kun har 7 % til samme aktiviteter. Den ene dagen jeg følger Johannes, har han to sjelesorgsamtaler/sykebesøk, samt et par representasjonsoppgaver som sokneprest. Han gir seg mer tid i denne rollen, i motsetning til Liv som har høyere tempo. Hun har også en preferanse for administrasjon og kontorarbeid. Johannes har roligst dager av prestene sett i forhold til antall aktiviteter. Med mer tid til rådighet får han anledning til å prioritere presteoppgavene. Funnet viser at han velger å fylle ledig tid med pastorale kjerneoppgaver.

I kategorien ikke-planlagt samtale med gjennomsnittlig 13 % av arbeidstiden, finner vi uformelle samtaler, lunsjer, og debriefing mellom meg og sokneprestene. Kristian er oppsøkende og gir seg mest tid i prat med kollegaer og andre. I motsatt lei er Sofia med 7 % av arbeidstiden. Hun gir også uttrykk for at hun er bevisst på tidsbruken, og prioriterer å få unna arbeidsoppgaver.

Kontorarbeidet tar gjennomsnittlig 21 % av arbeidstiden. Av denne fjerdedelen er hele 17 % viet faglige sysler - primært taler og andakter til begravelser. Prestene har gudstjenester som en sentral oppgave. Mye av kontorarbeidet brukes til forberedelser. Planleggingen skjer hovedsaklig i planlagte møter med kantor og andre medvirkende, mens utarbeiding av forslag før møtet, samt å lage program og agenda, var presteoppgaver. Gjennomgående leder soknepresten disse møtene, noe som gjenspeiler hovedansvaret for gudstjenesten. Sofia bruker hele 39 % av tiden på faglig kontorarbeid. Observasjonen skjer like før jul hvor hun forbereder julegudstjenestene. Liv har intet faglig kontorarbeid, men derimot dobbelt så mye administrativt kontorarbeid som de andre. Hennes 7 % løfter gjennomsnittet til 4 %. Hun liker kontorarbeid og administrasjon, og prioriterer tid til informasjonsarbeid. Utslaget er 11 % av tiden på telefoni, tekstmeldinger og e-post, mot et gjennomsnitt på kun 4 %. Disse funnene viser fleksibilitet i arbeidshverdagen, og muligheten til å selvstendig regi på oppgavene.

Når det gjelder tours, er Johannes den som vandrer mest rundt og oppdaterer seg i forhold til kollegaer og andre. Han bruker 4 % av tiden på dette, mot et gjennomsnitt på 3 %. Det er glidende overganger mellom ikke-planlagte møter og tours. Sokneprestene bruker 8 % av sin tid på reiser. Med tanke på at menighetene er små geografisk med konsentrert bosetting, er dette noe overraskende. Sofia trekker opp gjennomsnittet med sine 14 %. Dette har sammenheng med oppgavene jeg observerer; blomsterutdeling til eldre og reiser til institusjonsandakter. Alle prestene har arbeidsoppgaver utenfor kontoret disse dagene, og det er bilreiser alle dagene, selv om avstandene er korte.

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

4.1.3 Tabell 2: Tidsbruk sammenlignet med andre studier

Tabell 2: Tidsbruk sammenlignet med andre studier

Forsker	Mintzberg 1971	Kuhne/ Donaldson 1995	Tengblad 2001	Sandtorp 2011	Sirris 2013
Kategori					
Planlagte møter	59	46	45	71	42
Ikke-planlagte møter	10	8	-	0	22
Kontorarbeid	22	23	24	21	21
Telefoni	-	6	21	-	4
Tours	3	5	2	4	3
Reiser	6	12	8	4	8
Sum	100	100	100	100	100

4.1.4 Tabell 2: Analyse og tolkning

Lignende undersøkelser av ledes arbeidshverdag utgjør et visst sammenligningsgrunnlag. Tabellen viser to allmenne og to religiøse studier. Mintzbergs studie av 5 toppledere i næringslivet (1971) er allerede kommentert. Jo høyere lederstilling, jo mer sitter lederen i planlagte møter. Tengblads svenske undersøkelse undersøkte hvorvidt Mintzbergs funn for hektiske og fragmenterte lederhverdager fortsatt gjelder. Han skjelnet ikke mellom planlagte og ikke-planlagte møter. Undersøkelsen til Kuhne og Donaldson er en studie fra 1995 av 8 amerikanske pastorer. De bruker Mintzbergs kategorier, som Bente Sandtorp også gjør i studien er av tre norske baptistpastorer. Flere av undersøkelsene har ikke telefoni, som inngår i kontorarbeid.

Planlagte møter er relativt lik mellom undersøkelsene. Sandtorps dokumenterte 71 % på planlagte møter, noe hun forklarer med at pastorene brukte 2/3 av sin tid i gudstjenester, møter og undervisning. Baptistpastorene har ikke, ifølge Sandtorp, ikke-planlagte møter siden de var eneste ansatte i menigheten. Alle møter ble dermed planlagt. Det synes som om Sandtorps høye prosent på tours (21 %) delvis kan forstås som ikke-planlagte møter. Disse kategoriene har likhetspunkter. Den amerikanske pastorundersøkelsen fra 1995 har ganske like funn som min studie. Min studie viser høyest tall for uplanlagte møter. Jeg forklarer dette med utgangspunkt i størrelsen på stabene i menighetene jeg observerte, i tillegg til at sokneprestene aktivt initierte kontakt med mennesker de traff, og gav seg tid til slike samtaler. Funnet antyder uformell struktur, åpne kontordører og lav terskel for å ta ting opp når de

melder seg. Som det også går fram av intervjuene, var sokneprestene svært bevisst tilstedeværelse og tilgjengelighet i stabsfellesskapet. Kuhne og Donaldson (1995:149) rapporterer om at pastorene hadde polykron atferd – altså ivaretok flere oppgaver samtidig. Det så jeg lite til.

Kontorarbeid er forbausende likt i alle undersøkelsene, og opptar 1/5 av arbeidstiden. Andel telefoni hos Tengblad (31 %) er svært høy i forhold til min undersøkelse (4 %). Tours er likt, med unntak av Sandtorps tall. Reisetiden er også ganske lik, med noe større andel hos Kuhne og Donaldson. Dette kan indikere mer utadrettet oppsøkende virksomhet i forhold til medlemmer. Hvorvidt funnet skyldes amerikansk kontekst, vites ikke. Min studie tydeliggjør at lokaliseringen av menighetsarbeidet overveiende er i kirkebygget eller nærliggende menighetshus. Av de fire menighetene jeg studerte, var tre arbeidskirker. Den siste var et tradisjonelt kirkebygg fra 1800-tallet med nærliggende menighetshus. Sokneprestene hadde oppsøkende virksomhet som samtaler ved kirkelige handlinger, og andakter. En av prestene hadde i rammen av diakoniutvalget besøk i hjemmene med blomster til eldre.

Oppsummerende viser sammenligningen at sokneprestene ikke skiller seg ut fra lederne i de andre undersøkelsene. Soknepresters tidsbruk i Mintzbergs kategorier er relativt lik andre ledes tidsbruk. Dette antyder fellestrekk på tvers av bransjer, slik Mintzberg (2009) har påpekt. Prosentfordelingen kan forklares i lys av de beskrevne forholdene, og som til sammen bidrar til å profilere sokneprestenes arbeidshverdag. Hovedmønstrene er ganske like, men prestene har mest ikke-planlagte møter.

4.1.5 Tabell 3: Antall aktiviteter i hver kategori

Følgende tabell viser hvor mange aktiviteter som fant sted innenfor hver kategori. Antall aktiviteter i kategoriene varierer fra 13 til 69. Antallet henger sammen med lengden på arbeidsdagen, og for det andre med gjøremål, avbrudd og tempo. Lavt antall aktiviteter kan bety at hver aktivitet tar lengre tid. Jeg registrerte ett møte som én aktivitet, selv om det varte i tre timer. En annen aktivitet, eksempelvis en sms, ble også registrert som en aktivitet. I løpet av de 8 arbeidsdagene registrerte jeg til sammen 333 aktiviteter, noe som utgjør et gjennomsnitt på 42 aktiviteter pr dag. Det er en klar tendens til at antallet er betinget av hvor lang arbeidsdagen er. Hvilke kategorier er det så flest aktiviteter av?

Tabell 3: Antall aktiviteter i hver kategori for begge dagene

Prest	Johannes	Liv	Sofia	Kristian	Alle	Alle	Alle
Aktivitet	Antall	Antall	Antall	Antall	Antall gjennomsnitt	Sum	Tidsbruk %
Planlagte faglige møter	5	1	0	3	2	9	12
Planlagte administrative møter	1	3	1	3	2	8	17
Utøvende prestedtjeneste	8	2	9	4	6	24	13
Ikke-planlagte faglige møter	1	5	6	13	6	23	6
Ikke-planlagte administrative møter	2	5	9	15	8	30	3
Ikke-planlagte samtaler	9	9	5	12	10	40	13
Faglig kontorarbeid	6	0	20	11	10	39	17
Administrativt kontorarbeid	3	16	12	12	10	41	4
Telefoni	5	26	11	7	12	50	4
Tours	6	6	8	12	7	30	3
Reiser	5	6	15	6	8	32	8
Sum	51	79	96	107	83	333	100

4.1.6 Tabell 3: Analyse og tolkning

Tabellen påviser relativt få planlagte møter, men med desto større tidsbruk. 41 aktiviteter i kategorien tar 42 % av samlet arbeidstid. 93 aktiviteter i ikke planlagte møter tar bare 22 % av arbeidstiden. Dette fordi ikke-planlagte møter tas fortløpende vanligvis involverer bare to personer og ingen saksliste. Faglig kontorarbeid består av skriving av taler og utforming av gudstjenesteprogram. 39 aktiviteter tar 17 % av tiden, mens 41 aktiviteter i administrativt kontorarbeid kun tar 4 % av tiden. Prestene er raske og effektive i eget administrative arbeid på kontoret. Det motsatte er tilfelle når prestene sitter i administrative møter med andre. Jeg registrerte i alt 50 telefoner i løpet av observasjonsdagene med forholdsvis liten tidsbruk (4 %). Det samme gjelder tours – 30 aktiviteter med 3 % av arbeidstiden, mens 32 reiser tar 8 % av arbeidstiden.

Prestenes individuelle særpreg er at Kristian har et forholdsvis høyt antall (42) ikke-planlagte møter. Liv skiller seg ut med mange administrative aktiviteter innen kontorarbeid og telefoner (45). Sofia er registrert med 33 kontoraktiviteter, noe som er adskillig flere enn de andre.

4.1.7 Tabell 4: Aktiviteter fordelt på tidsintervaller

Tabell 4: Lengde på antall aktiviteter (minutter)

Prest	Johannes	Liv	Sofia	Kristian	Alle	SS 2013	BS 2011	KD 1995
Varighet					Sum	%	%	%
1-5	22	52	60	72	206	62	10	49
6-10	7	12	16	12	47	14	18	16
11-30	12	10	14	12	48	14	19	22
31-60	6	2	2	7	17	5	13	7
61-	4	3	4	4	15	5	40	6
Sum	51	79	96	107	333	100	100	100

4.1.8 Tabell 4: Analyse og tolkning

Tabellen viser aktivitetenes varighet. Jeg skjeller som Mintzberg mellom aktiviteter med ulik varighet i minutter: Mindre enn 5, 6-10, 11-30, 31-60, mer enn 60. 5 % av aktivitetene varte mellom en halv og en hel time, og 5 % varte over en time. Mange korte aktiviteter signaliserer hektisk arbeidshverdag med mange forstyrrelser. Det er langt mellom de lange, rolige frekvensene. Det er entydig tendens med hele 62 % aktiviteter som varer under 5 minutter. Fordelingen er ulik prestene imellom. Johannes har færrest forstyrrelser og arbeider lengre i strekk, men dette er også selvstyrt gjennom egne avbrytelser i arbeidet for så å vende tilbake til samme aktivitet. Tabellen viser forbausende likhet mellom prestene i aktiviteter som varer mellom 6-10 og 11-30 minutter, 28 % av aktivitetene har disse varighetene. Det kun 10 % aktiviteter over en halvtime. Sokneprestene sitter sjelden uforstyrret.

I forhold til de to andre undersøkelsene av religiøse ledere, skiller Sandtorps studie seg ut. Baptistpastorene får arbeidsro og jobber i lengre aktivitetsspenn. Sokneprestene har størst prosentandel korte aktiviteter. Pastorene i den amerikanske undersøkelsen har opptil to andre fulltidsansatte kollegaer, hvilket indikerer at stabsstørrelsen får følger for lengden på aktiviteter. Hvor lenge varer sokneprestenes aktiviteter? Vi ser av tabellen at Johannes er den med flest langvarende gjøremål. 19 % av aktivitetene (10) er over en halvtime hver. For Sofia og Kristian ser det annerledes ut med henholdsvis 9 % og 6 %. De har det mer hektisk, med respektive 67 % og 62 % av aktiviteter som varer under 5 minutter. For prestene er det stor grad av likhet i aktiviteter som varer mellom 6-30 minutter. Sokneprestenes arbeidsdager er fragmenterte gjennom korte aktivitetsspenn.

4.1.9 Tabell 5: Aktivitetenes sted

Tabell 5: Hvor skjer aktivitetene? Prosentangivelse

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

4.1.10 Analyse og tolkning

Denne tabellen viser i prosent hvor de 333 aktivitetene fant sted. Fordelingen viser ikke arbeidstid på det enkelte stedet, men hvor aktivitetene skjer. Lange aktiviteter som møter tenderer å holdes i fellesrom eller ute. Eget kontor er primært stedet for korte aktiviteter. Høyt antall aktiviteter på eget kontor antyder mange administrative aktiviteter, jfr. tabell 1. Liv og Sofia har mest aktiviteter på eget kontor, men færrest på kollegers kontor eller i fellesrom. Kristian og Johannes har nesten lik prosentfordeling på eget kontor, og kollegas kontor og fellesrom, henholdsvis 53 % for Johannes og 42 % for Kristian. Sofias og Kristians høye andel aktiviteter utenfor kontoret har sammenheng med de arbeidsoppgavene jeg har beskrevet.

4.1.11 Tabell 6: Initiativ til aktivitetene

Tabell 6: Hvem tar initiativ? Prosentangivelse

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

4.1.12 Analyse og tolkning

Hvem initierer de mange aktivitetene sokneprestene arbeider med? Vi ser at sokneprestene selv er initiativtakere i gjennomsnitt 78 % av aktivitetene. Dette er et svært høyt tall som understreker at jobben er selvstendig og bærer preg av frihet og egen utforming av rollen. Kuhne og Donaldson oppgir at 54 % av aktivitetene var pastorinitiert (1995:154). Om ikke sokneprestene velger alle oppgavene selv, er det stor fleksibilitet når tingene gjøres i løpet av

dagen. Liv og Kristian skårer høyest på kollegainitiert aktiviteter. Dette ser jeg i sammenheng med deres eksplisitte ønsker om tilgjengelighet. Kollegane bruker dem som samtalepartnere og rådgivere. Det er bemerkelsesverdig at så lite som i gjennomsnitt 6 % av aktivitetene er initiert av eksterne aktører, det vil si personer som ikke er kollegaer. Det er mulig sokneprestene er svært proaktive og på tilbudssiden, men tallet er likevel lavt. Er dette et utslag av at Den norske kirke er blitt en stabskirke?

4.2 Dagshistorier

Jeg beskriver hovedtrekkene av arbeidsdagene, og velger sokneprestenes stabsmøtedag. Etter fortellingen, påpeker jeg viktige ledelsesnivåer og lederroller i samsvar med Mintzbergs teorier (1994/2009). Følgende del av oppgaven er mer intuitiv og fortolkende enn 4.1 hvor funnene lar seg kvantifisere.

4.2.1 Beskrivelse av Johannes' arbeidsdag

Jeg møter Johannes på kontoret 08.50. Stabsmøtet begynner 09.00. Seks ansatte deltar. Møtet holdes i lunsjrommet som alle kontorene vender ut mot. Møteledelsen går på omgang, i dag leder Johannes. Han har åpningsord og ber for den enkelte. Møtet fortsetter med en runde rundt bordet med informasjon om tilstand og arbeidsoppgaver. 09.27 starter tilbakeblikk og evaluering av arrangementer. 20 minutter senere er det fremblikk på aktiviteter. 9 minutter senere er det over til sakslisten. Staben drøfter kort kirkejubileet som markeres neste år. Så orienterer daglig leder om alt fra innkjøp av kaffekanner til fraværsoversikt i romjulen. 10.14 drøfter staben konfirmantopplegget, og et kvarter senere har menighetspedagogen en sak om juletrepynting. Saken tar et kvarter. Så drøftes gaver til gudstjenestemedarbeiderne og om menighetens websider. Møtet avsluttes 11.02.

Johannes og jeg snakker på kontoret om møtet og videre dagsprogram. Lunsjen er 11.30. 12.10 kommer en elev fra videregående skole og intervjuer soknepresten om jul. 12.17 er det kontorarbeid i påvente av at kontor blir ferdig i en samtale med daglig leder. Johannes initierer å hente henne, og møtet begynner 12.35. De planlegger søndagens gudstjeneste til 13.10. Johannes rekker noe kontorarbeid og telefoner, før vi 13.23 drar til møte med en barneskolerektor i soknet. Skolen har julemarkering i kirken, og Johannes skal forrette

gudstjenesten. De gjennomgår opplegget. Johannes bruker anledningen til å drøfte konseptet som er en mellomting mellom et kirkebesøk og en skolegudstjeneste. Møtet avsluttes 14.15 da vi kjører tilbake til kirken. Han snakker litt med kapellanen om en annen skolegudstjeneste. Han har så kontorarbeid fra 14.25 til 15.00. Da drar han hjem og har pause før gudstjenesteutvalgsmøte 20.00. Møtet varer nesten 90 minutter. Gudstjenestemusikk drøftes, og kantor har en ledende rolle i møtet.

4.2.2 Kategorisering av Johannes' ledelseshandlinger

Dagshistorien viser som tabellene mye møtevirkosomhet og svært lite kontorarbeid.

Kontorfellesskapet er stedet for tilgjengelighet og samhandling med staben.

Observasjonsdagene er preget av sosial faktor og god tid til samtaler. Jeg observerer Johannes i ulike møter med kollegaer og eksterne. Han karakteriserer dagene som rolige og vanlige. Det er ingen kirkelige handlinger, derfor legger han inn noen besøk.

Han leder stabsmøtet, annonserer saker og passer klokken slik at sakslisten blir gjennomgått innen tidsrammen på to timer. Johannes er en ryddig møteleder. Han gir ordet til de som ber om det, og utfordrer noen ganger direkte slik at kollegene får si sin mening. I tillegg uttaler han seg om sakene han har noe på hjertet om. Han arbeider på informasjonsnivået gjennom kommunikasjon og styring. Johannes leder mye gjennom ordene. Han trekker de lange linjer, og historien og erfaringene blir del av argumentasjon i beslutningsprosessene. Dermed blir mange avgjørelser tatt. Han har vært i menigheten hele tiden og lagt en del premisser i virksomheten. Det er ikke lett å argumentere mot erfaringenes tyngde. Jeg observerer styring gjennom forslag som ble vedtatt. Stabsmøtet har en god del avklaringer og oppgavefordeling. Johannes har god hukommelse og registrerer det som skjer. Når saker utbroderes, henviser han til andre fora. Han er tydelig med å trekke konklusjon etter at alle har uttalt seg, slik at sakene landes. Dette skjer ofte i spørsmålsform. Stabsmøtet bekrefter inntrykket av Johannes som pater familias.

Stabsmøtet brukes til informasjonsutveksling. De ansatte har åpenbart interesse for hverandres oppgaver. Det er en dele-kultur i staben. Demokrati som verdi gir utslag i runder der alle får uttale seg før beslutningen tas. Idealet er konsensus og sensemaking, hvor alle argumenter blir hørt. Målet er enighet. Det er tydelig at staben gjennom stadige referanser til

frivillige er bevisst at menigheten er mer enn de ansatte. Frivillige blir godt ivaretatt selv om de ikke er til stede når planer legges og beslutninger tas.

Under møtene viser Johannes tillit og sosial kompetanse. Han synes å foretrekke ledelse på personnivået. Han snakker med dem han treffer, tar seg god tid i møtet med stabsmedlemmer og drar på sykebesøk. Han framstår som en omsorgsfull og integrerende leder. Kantor forteller om en konsert hun har vært ansvarlig for og ivaretatt svært mange oppgaver. Johannes spør om det ble for mye, og taler for å involverer flere. Ungdomsarbeideren nevner rekruttering til KRIK og at unge får lederansvar. Johannes er bevisst på å legge til rette for teambygging. Han mener at staben må reflektere sammen om lav konfirmantpåmelding. Han har en svært konfererende lederstil.

På handlingsnivå viser Johannes en fleksibel holdning til praktisk oppgavefordeling og ansvar. Uten kirketjener har alle ansvar for kirkebygget og praktiske oppgaver. I tillegg gjør Johannes en god del praktisk, både forberedelser og rydding som jeg observerer. Han sier han opplever det som avkobling og rekreasjon. Han kjenner et ansvar for bygget.

Integrasjon handler om å sy sammen organisasjonen. Johannes er dyktig til å se delen i lys av helheten, slik at aktivitetene ikke blir enkeltstående, men integrert i menighetsbygging. Johannes inntar med stor naturlighet lederrollen i møter og samtaler, gjennom initiativ til begynnelse og avslutning. Han spør mye underveis, slik at den andres anliggender og ønsker blir ivaretatt. Jeg oppfattet Johannes som mobiliserende i forhold til stab og frivillige. Gjennom kontaktskapende evner gir og mottar han tillit. Han er god til å samtale med andre og er gjennomgående menneskeorientert.

4.2.3 Beskrivelse av Livs arbeidsdag

Jeg treffer Liv på hennes kontor 09.01. Hun har nettopp kommet. En datakonsulent oppdaterer pc-en, mens vi snakker om dagen. Etter litt rydding er hun klar til stabsmøtet 09.30 på møterommet. Møtet ledes av daglig leder ved bordenden. Flere i staben har bærbar pc-er, siden gudstjenestelisten er blant hovedsakene. Daglig leder innleder: «Vi begynner vel som vi pleier?» Deretter leser Liv søndagens prekentekst fulgt av en runde der alle får dele sine tanker. Hun spør om de skal be, og leder i bønn før alle slutter seg til Fader Vår.

Møtet er informasjonsrikt. Arrangementer koordineres og ansvar avklares. Staben ser på kommende arrangementer. Etter ti minutter drøftes søndagens gudstjeneste 10.08. Fire minutter senere har de tilbakeblikk, innbefattet menighetsrådsmøtet. 10.36 går de over til gudstjenestelisten. Liv har utarbeidet forslaget og leder gjennomgangen. Det er flere innspill fra kantor. Kultur- og musikkarrangementer er hennes ansvarsområde. Trosopplærer har sine tiltak. Det er liten grad av uenighet. Liv noterer fortløpende de konsensuspregede beslutningene. Slik kombinerer hun rollen som prosjektleder og sekretær. Hun leder gjennom spørsmål, og er antydende og konfererende i sin stil. Gudstjenestelisten innbefatter også påsken som planlegges nøye, før de 11.35 går over til mer nærliggende saker. Etter 8 minutter avsluttes møtet.

Etter en halvtimes lunsj med en teologisk diskusjon, er vi tilbake på kontoret hvor kantor tar kontakt. De snakker i 34 minutter om søndagsgudstjenesten med musikalsk medvirkning. Kantor har hånd om prosjektet. Liv forbereder seg til halvårlig kontaktmøte mellom prost og presteforeningen hvor hun er styremedlem i lokalforeningen. Bilturen til prostens kontor tar 10 minutter. Lokallagsleder leder møtet, sakslisten er liten. Det gir tid til planlegging av prestemøter til våren og studieopplegg. Liv stiller flere kritiske og presiserende spørsmål. Møtet varer halvannen time, og vi kjører tilbake til kirken. 14.50 er første del av arbeidsdagen over. Liv drar hjem. Jeg treffer henne igjen på møterommet i kirken 18.00 til gudstjenesteutvalgsmøte.

Innledningsvis referer Liv saklig fra menighetsrådsvedtaket om lokal grunnordning for gudstjenesten. Gudstjenesteutvalget har gjort et omfattende forberedende arbeid og levert begrunnet innstilling til menighetsrådet. Begge prestene, kantor og fire medlemmer deltar. Møtet ledes av gudstjenesteutvalgslederen. Det blir mye forvirring om hva utvalget egentlig skal ta stilling til, og fremgangsmåten. Underveis gjør Liv oppsummeringer og forsøker å presisere saken, uten at hun legger egne føringer til grunn. Når utvalget ser på den liturgiske musikken til utprøving, er det uenighet både om omfanget og musikkvalget. Utvalgslederen virker forhandlende og uthalende, og møteledelsen fungerer ikke særlig bra. Liv er påfallende rolig. Først 19.15 begynner utvalget å synge igjennom den liturgiske musikken før de evaluerer den. Liv medgir at møtet var lite forberedt.

4.2.4 Kategorisering av Livs ledelseshandlinger

Kirken er en arbeidskirke med egen kontorfløy. Liv har et stort og ryddig kontor med åpen dør. Det er staben som er til stede i arbeidstiden, og hun sier det er mye samsnakk med daglig leder og med kantor. Daglig leder er en tydelig og bestemt dame med imponerende oversikt. Hun bruker imperativformer mye, og gir i møtet den taleglade forsamlingen beskjed om å høre etter. Liv ivaretar kateketen som er borte ved å si at hun må få uttale seg om flere saker som berører henne. Hun kommer også med forslag av oppsummerende karakter.

Dagen preges av tre lengre møter og svært lite tid til annen aktivitet. Liv inntar ulike roller i stabsmøtet og kontaktmøtet. Hun begrunner dette med at hun har lederfunksjoner overfor staben. Da hører det med å opptre behersket og moden – «jeg er jo presten deres.» På kontaktmøtet har hun ikke ansvar, og tillater seg å komme med forslag som hun ikke trenger å følge opp.

Liv trives på informasjonsnivået gjennom saklige og konstruktive innspill i stabsmøtet og gudstjenesteutvalgsmøtet. Hun har en relativt tilbaketrukket rolle, og er en dyktig lytter. Hun virker noe forsiktig. Alle innspill er saklige, konstruktive og løsningsorienterte.

Styringsdimensjonen er fraværende, mens den er fremtredende hos daglig leder. Liv bruker spørsmål for å avklare andres innspill, eller antyde retningen på beslutninger som fattes. Liv framstår som faglig oppdatert og dyktig, med god formuleringsevne. Egenskapene brukes i alle møtene. Også i samtalen med kantor er Liv adskillig mer i en kommunikasjonsrolle enn i en mobiliserende lederrolle. I møtene viser hun tålmodighet på grensen til passivitet, unntatt i kontaktmøtet. Liv har sin styrke på informasjonsnivået gjennom kommunikasjon.

4.2.5 Beskrivelse av Sofias arbeidsdag

Jeg møter Sofia i kontorfløyen på menighetssenteret. På kontoret slår hun på pc-en og henter fram dokumenter fra vesken. Det er tirsdag før jul, en hektisk tid, hvilket bekreftes når vi prater om dagen. En sekretær kommer inn og spør om noe. Vi gjenopptar tråden, før kapellanen banker på og stiller spørsmål. Stabsmøtet begynner 09.00. Grunnet tidligere omorganisering har menigheten ikke daglig leder. Noen funksjoner ivaretas fra kirkevergekontoret. Den enkelte menighetsstab har teamkoordinator som utlyses internt. Denne leder stabsmøter, samordner aktiviteter og har kontakt med menighetsrådet. Møtet

ledes av teamkoordinator ved bordenden. Han initierer møtestart nøyaktig 09.00. Sofia får ordet og leser søndagens evangelietekst. Deretter ber alle Fader Vår. Det blir en kort presentasjonsrunde. Første faste punkt på listen er en kort gjennomgang av aktiviteter som har funnet sted. Flere har innspill og spørsmål. Det meste handler om praktiske ting. Gjennomgangen preges av å være både informasjon og evaluering. Deretter ser staben på kommende uke. Møtet preges av stram regi kombinert med humor og militær presisjon hos møteleder.

Deretter drøftes PR for julegudstjenestene. Møteleder er premissleverandør for mye gjennom møtelederrollen. Som kantor har han utøvende fagstilling. Menigheten har satset på kirkemusikk. Sofias rolle som prest markeres innledningsvis ved at hun har leser bibelteksten og leder bønnen. Hun er en aktiv lytter og relevant spørsmålstiller. Hennes ledelse praktiseres primært gjennom spørsmål. Hun informerer om en vikar, og opplyser om en samtale med henne. Hun er godt informert om livet i menigheten, kjenner folk og har erfaring i jobben. Hun fremmer synspunkter ved et par anledninger, for eksempel at babysang må prioriteres og argumenterer for kontinuiteten. Møtet er berammet til en time, men varer 50 minutter. Møteleder sier møtet er hevet og takker for effektiviteten. Deretter veksler kollegaene ord med hverandre og gjør avtaler. Sofia spør kantor om en gudstjeneste. Deretter vender hun seg mot sekretæren.

10.00 er vi tilbake på kontoret. Sofia begynner arbeidet med gudstjenesteprogram, leser korrektur og kopierer. Hun tar to telefoner til sykehjemmene i menigheten, og blir også avbrutt av sekretæren som hjelper til med kopiering. 10.32 kommer et styremedlem i boligstiftelsen hvor Sofia også deltar. Hun vender tilbake til kontorarbeidet og åpner post inntil menighetsrådsleder kommer innom 10.45. Med diakonen i permisjon har han og Sofia avtalt å dele ut juleblomster til eldre frivillige i menigheten. Etter ti minutters samtale med menighetsrådslederen, snakker hun med kantor om søndagsgudstjenesten.

Etter noe kontorarbeid får hun uventet besøk av en eldre dame som takker for et samarbeid. Etter en kort samtale med kantor, besøker vi moskeen i soknet med invitasjon til juledagsgudstjenesten. Tilbake på menighetscenteret ferdigstilles juleprogrammet. 13.12 tar hun en telefon ut for å avtale et blomsterbesøk, det blir litt mer kontorarbeid før det blir enda to telefoner ut. 13.15 kommer en dåpsmor og vil levere tilbake en leid dåpskjole. Sofia snakker med henne og tar seg av det praktiske sammen med sekretær.

13.25 forlater vi kontoret for å gi blomster til en eldre dame. Besøket varer i 20 minutter og har en hyggelig og åpen tone. Damen tar opp trosspørsmål. Vi kjører igjen på besøk til et ektepar som er aktive i menigheten. Praten omhandler jul og familie. Sofia utfordres på en andakt der og da. 14.20 kjører vi videre med blomster til en enkemann. Etter 20 minutter avsluttes første del av dagen. Sofia velger å ha hjemmekontor halvannen time på kvelden for ferdigstilling av juleprogrammet. Hun jobber med prekener to timer inntil midnatt.

4.2.6 Kategorisering av Sofias ledelseshandlinger

Hovedinntrykket er at Sofia leder primært gjennom kommunikasjon, nettverksbygging og ved å handle selv. Hun leder relativt lite gjennom mobilisering. Dette kan være fordi jeg ikke ser henne i møte med frivillige hvor rekruttering og delegering av oppgaver står sentralt.

Stabskulturen tyder på at de ansatte vektlegger å få jobben gjort enn å lure på hvem som gjør den. Sofia sier: «Hvis ingen frivillige kan gjøre det, må en i staben gjøre det inntil vi finner en frivillig.» At hun påtar seg blomsterutdeling i diakonens permisjon, viser samme innsatsvilje. Staben er dyktig, fleksibel og effektiv, slik stabsmøtet eksemplifiserer. Samarbeidsklima og rutiner er gode. Alle vet hva de skal gjøre. Menigheten har ingen daglig leder, men en teamkoordinator. Sofia staben ikke ønsker daglig leder, ettersom ressursbruk i den stillingen fører til reduksjon i de utøvende stillingene. Sofia mener det er «god flyt» på et velfungerende kontor. Fraværet av daglig leder er blant kunnskapsmedarbeiderne en konstruktiv voksenopplæring hvor alle tar ansvar. I denne konteksten er det åpenbart at Sofia har frihet, selvstendighet og regi over eget arbeid.

I stabsmøtet er Sofia aktiv som kollegaene. I gjennomgangen av julegudstjenestene som kommer, tar hun ordet og ber om avklaring av hvem som skal ivareta hvilke oppgaver. Selv om dette er i formen av et ønske eller en forespørsel, er det en etterlysning av delegering og fordeling – klassiske styringsoppgaver. Hun kommer flere ganger med forslag, og dette er en form for ledelse. I gudstjenesteplanleggingsmøtet med kantor er dette tydelig. Basisen for informasjon er kunnskap. Hun har bred kjennskap til mennesker i soknet og i kirkeorganisasjonen.

Begge observasjonsdagene går i ett uten dødpunkter eller hvilepauser, men med jevnt sig av oppgaver. Sofia kom i mål med sine intensjoner for dagene. I en ekstra fragmentert og hektisk del av dagen stopper hun opp og sier: «Jeg blir så rotete i hodet når pulten er uryddig.» Hun

rydder opp, og henter seg inn på denne måten. På handlingsnivået involveres lederen selv i konkret handling. Dette samsvarer med Sofias gjennomføringsevne. Hun sier selv at hun liker at det er kort vei fra idé til handling i prestetjenesten.

Styringsdimensjonen berøres overfor sekretærene som kopierer gudstjenesteprogram. Ansatte stiller oftere henne spørsmål enn omvendt. Hun initierer kontakt når hun leder. I forhold til gudstjenestearbeidet sier hun at forrettende prest har ansvar fra a til å, og henviser til andre ansatte og frivillige som er involvert og medvirker. Denne ledelsen skjer gjennom informasjon. Hun har mailkontakt, ringer og møter de involverte i god tid før gudstjenesten. I stabsmøtet har hun som sokneprest en lederrolle gjennom tekstlesning og bønner. Denne symbolske rollen som prest blir vel og merke tydeligere når hun representerer, som i moskeen. Hun har presteskjorte på seg og bærer kors. Hun møter også de eldre i blomsterutdelingen som prest.

Som tabellen viser, går mye av arbeidsdagene med til kontorarbeid. En av hovedoppgavene disse dagene er ferdigstilling av gudstjenesteprogram og prekener. Møtevirksomhet tar svært liten tid. Dette kan forklares med effektiviteten i organisasjonen, godt samspill og veletablerte rutiner. Jeg opplever dette som en god sirkel. Ledelse forutsetter gode relasjoner, skaper gode relasjoner og i disse relasjonene aksepteres ledelse. Sofias kontordør er alltid åpen. Hun hilser på alle når hun kommer på kontoret, og hun sier fra når hun går og når hun er tilbake igjen.

Blomsterutdelingen er et eksempel på handling. Besøkene hadde et mandat, og dermed bygges samtidig relasjoner med frivillige i organisasjonen. Sofia er tydelig opptatt av å bygge nettverk også utenfor organisasjonen forstått som ansatte og aktive frivillige i menigheten. Hun har nylig skrevet et innlegg til lokalavisen. Arrangementene i julen annonseres, så det er en oppsøkende holdning til folket i soknet. Når dåpsmoren ringer på for å levere tilbake dåpskjolen som er leid, kombineres praktisk handling med nettverksbygging. Sofia er bevisst på presterollens symbolske dimensjon.

I samtalene med de eldre stiller hun relativt få spørsmål. Hun stiller imidlertid hovedspørsmål som åpner for samtale og gjør at de andre får snakket. Hun kombinerer aktiv lytting med få ord. På handlingsnivået er Sofia ikke redd for å brette opp ermene. Hun koker kaffe og rydder til prestesamlingen. ”Hvem andre skulle gjort det?” Hennes ledelse er primært en form for selvledelse, hun leder der hun selv er involvert og arbeidsoppgaver som angår henne. Sofia

kombinerer tanke og handling uten å gå veien om andre. Hun forfølger egne eller andre ideer, og ønsker å sette dem ut i livet.

Sofia bidrar gjennom tydelighet og vennlighet. Hun mobiliserer likevel lite til handling, men leder gjennom informasjon og egen handling. Det virker som om hun tenker at det er lettere å gjøre det selv enn å få andre til å gjøre det. Involvering gir nærhet til det som skjer, kontroll og kvalitetssikring. Kan det hindre at andre blir involvert og får eierforhold? Jeg opplever at menigheten i høy grad er stabsdrevet og i noen grad sektorisert og profesjonalisert. Den eksterne nettverksbyggingen med Sofia som profilert kirkelig representant, preger utformingen av sokneprestrollen. Hun framstår som en tydelig leder med stor oversikt.

4.2.7 Beskrivelse av Kristians arbeidsdag

Dagen begynner med stabsmøte 08.30. Alle 14 ansatte i samarbeidsområdet med 3 sokn deltar. Kirkevergen leder møtet. Kristian sitter ved siden av henne. Møtet begynner med andakt som kantor leder. Saklisten starter med informasjonsrunden med evaluering knyttet til gjennomførte arrangementer. Etter en halvtime bruker staben 22 minutter på fremblikk. Mye skjer nå i adventstiden. 09.42 annonserer kirkevergen to stabsdager i mars. Ettersom ingen melder forfall, vedtas datoforslaget. Kantor nevner stabens strategiarbeid påbegynt under vårens stabstur. Kristian ber om ordet og skisserer kort sakens forhistorie. Han foreslår å bruke tid på stabsmøtene til strategiplanlegging. Kirkevergen ønsker en samlet dag, og staben samtykker.

09.53 oppdaterer kirkevergen om økonomisituasjonen. I forlengelsen kommer i alt fire kortere orienteringer fra ansatte, før kirkevergen 10.09 etterspør stoff til hjemmesidene.

Menighetspedagogen mener ansvaret må plasseres hos én ansatt. Kristian sier ungdomsarbeideren er datakyndig, og spør om stillingen hans kan romme dette.

Ungdomsarbeideren vil gjerne ha oppgaven. Kirkevergen er enig og lander saken. 10.20 oppdaterer staben hverandre. Noen frafaller, mens andre har kortere eller lengre innlegg.

Under denne runden har Kristian en aktiv lederrolle gjennom å finne løsninger, oppsummere og sørge for fremdrift. Kirkevergen leder stabsmøtet på en tydelig og konsis måte. Hun gir ordet til alle, og sørger for avklaringer.

10.40 har Kristian og kantor et planlagt møte med to frivillige angående julaftengudstjenesten. Møtet varer i 55 minutter og holdes på kantorkontoret. Kristian leder møtet som forrettende prest. Men med «meningssterke mennesker», som han sier til meg etterpå, er møtet ikke lett å lede. Kristian gjør flere forsøk på å avklare, resignerer og viser tålmodighet. Når møtet heves, er de nødvendige ting likevel avklart. Kristian og jeg samtaler om dagens møter før vi går til lunsj 12.00 på møterommet. Kristian forbereder så foredraget om Paulus på ungdomsskolen 13.00. Foredraget varer 45 minutter. Deretter tar faglærer kontakt før vi kjører tilbake til kontoret 14.00. Kristian sjekker mail og tar utskrifter. Han ringer et brudepar angående vigselstidspunkt, og fortsetter 14.16 med forberedelse av julaftengudstjenesten. 14.27 banker kirkevergen på kontoret og ønsker avklaring om vigselsfordeling blant prestene. 14.35 fortsetter kontorarbeid, og 15.00 bryter jeg opp. Kristian har avtalt en samtale om en personalsak med kirkevergen. Etter en halvtime reiser han hjem før arbeidsutvalgsmøtet for menighetsrådet 18.00-19.30.

4.2.8 Kategorisering av Kristians ledelseshandlinger

Kristian er koordinerende sokneprest i fellesrådsområdet som teller 20000 og består av tre sokn. Det er fire prester, hvorav to vikarer. Menighetene har nå flere vikarer i stillingene, og det virker som om Kristian får mange spørsmål. Han omtaler kontorfellesskapet som et gode, men sier også at det er vanskelig å få arbeidsro. Han viser vikarene omtanke, er observant og flere ganger proaktiv i forhold til informasjon. Han viser kontinuitet og nærvær i situasjoner som dukker opp. Kollegaer og andre vet hvor de finner han og har han. Dagene er hektiske, men Kristian sier de er vanlige. Han er ideologisk svært bevisst og ønsker å formidle det kristne budskapet i alt han gjør. Han synes som en leder med karakteristiske integratorkvaliteter som å vise omsorg, se folk, oppmuntre og sørge for sammenheng i organisasjonen. Han er konsekvent på å hilse på folk, smile og småprate når han treffer kjente og ukjente. Stabsmøtet bærer preg av gode relasjoner. Kristian blir utfordret i konfliktsaken mellom en ansatt og en frivillig med et sentralt verv. Forhandlingsdimensjonen tangeres i menighetsbladsaken der han intervenerer for å hindre konflikteskalering.

Kristian ønsker at folk kjenner seg trygge. Han virker åpen og spørrende, og lar svar synke slik at han får reflektere over dem – gjerne sammen med andre. Han er utpreget dialogisk og åpen. Han er god til å lande beslutninger, og følger opp. Han involverer seg mye, og viser

dermed stor ansvarsfølelse. Hans er aktiv på personnivået i direkte samtaler med andre. Han mobiliserer gjennom spørsmål, og får andre til å reflektere og tenke. Mobiliseringen kan være en slags styring, ettersom det ofte dreier seg om avklaringer om ansvar og oppgaver.

Kristian er sjelden på handlingsnivået, selv om han forbereder flere taler. Han har god og saklig informasjon, og ledende i samtaler og møter med andre. Kristian gjør mye for at organisasjonen skal fungere i den aktuelle situasjonen. Han tar seg av vikarene, er rådgiver for kirkevergen, bruker menighetsrådet bevisst og aktivt og er i det hele en tydelig premissleverandør i lokalkirken. Ledelsen finner sted i møte med mennesker, og det er tydelig at han trives best på personplanet. Nettverksbygging er viktig for Kristian, og han virker bevisst på denne rollen i møte med folk i soknet.

Møtet med de to profesjonelle sangerne viser også at Kristian kan trekke seg noe tilbake og kompromisse, gjennom å gi plass til andre og tilrettelegge for samspill også når solospillere er involvert. Hovedinntrykket er at Kristian har regi på utforming av sin egen jobb, og trives gjennom å kommunisere på informasjonsnivået og best gjennom å lede på personnivået.

4.3 Oppsummering

Funnene gir et innholdsrikt bilde av prestetjenesten som ivaretas gjennom et mangfold av roller. Jeg kommenterer først den enkeltes prest tidsbruk og lederroller, før jeg ser på fellestrekk.

Johannes` planlagte møter tar 55 % av tiden. Dette er høyere enn gjennomsnittet. Funnet indikerer planlegging og forutsigbarhet i arbeidet. Oppsiktsvekkende lavt er ikke-planlagte møter med 14 %, og kontorarbeid bare 7 %. Han tar seg god tid til å prate med undertegnede – noe som er registrert under kategorien samtaler. Dessuten skriver han talene hjemme. Faglige møter utgjør 33 %. Den administrative møteandelen er 13 %. Dagene er ikke spesielt lange, med 51 aktivitetene mot gjennomsnittet på 84. Det tyder på romslighet i arbeidet. Johannes utforming av jobben preges av at han har vært ledende i oppbyggingen av menigheten, og er noe av en husfar. I staben har han vært ansatt lengst, og har høyest alder. Han signaliserer trygghet og ro, og er tydelig i sine lederroller. Han har bidratt til den sterke demokratitradisjonen, og er bevisst på det allmenne prestedømme. Johannes sine lederroller er

godt fordelt på alle tre nivåene, men med størst styrke på styringsdimensjonen på informasjonsnivået, og framfor alt personnivået med motivering og mobilisering. Hos Johannes glir styring og mobilisering noe over i hverandre.

Liv bruker hele 28 % arbeidstid på administrative møter, men svært lite på utøvende prestetjeneste. Samtaler og sosiale møter ligger derimot over gjennomsnittet. Jeg registrerte intet faglig kontorarbeid, hun skriver hjemme. Derimot var det en del administrasjon. Livs arbeidstid er under gjennomsnittet. 11 % telefoni skyldes menighetsbladet som hun har ansvar for. Liv fremstår som faglig dyktig, saklig og konstruktiv. Hun kommer med det rette ord i den rette tid, og argumenterer overbevist og overbevisende. Arbeidet bærer preg av tydelighet og ryddighet. Hun har en preferanse for selvstendig arbeid og administrasjon. Hun leder mye på et informasjonsnivå gjennom kommunikasjon, og unngår helt styringsrollen. Jeg observerte knapt Liv på handlingsnivå, og lite på personnivå. Hun løfter fram uformell veiledning som lederrolle. Hun er noe passiv og avventende i møter, og jeg tolker dette som en forsiktighet i forhold til å skulle utøve tydelig ledelse.

Sofia har ingen faglige, planlagte møter i løpet av observasjonsdagene, og svært få administrative møter. Planlagte møter fyller kun 18 % av arbeidstiden, mot gjennomsnittet på 43 %. Hun har et gjennomsnittlig høyt tidsbruk på ikke-planlagte møter (21 %). Hun har størst del av ikke-planlagte faglige møter. Hele 39 % av tiden er brukt til faglig kontorarbeid. Observasjonene gjennomføres uka før jul hvor skriving av gudstjenesteprogram og prekener tar mye tid. Det er registrert en del reisetid grunnet kjøring til hjemmebesøk med blomsterutdeling og institusjonsbesøk. Sofia viser stor evne til å disponere egen tid, og preges av oversikt, presisjon og ryddighet. Hun er eksternt aktiv og en dyktig administrator. Hun leder på alle tre nivåene, men synes å foretrekke informasjonsnivå eller handlingsnivå. Effektivitet fører til at hun ofte gjør tingene selv. Hun gjennomfører egne ideer, som for eksempel klokkekurs i menigheten. Ledelse på personnivå var det lite av, men innslag av linking eksternt. Materialet viser en diskrepans mellom ledelsespraksis og egenforståelse som leder. Sofia framstår som tydeligere leder enn hun omtaler seg som. Hun utøver styring eksempelvis gjennom forslag som er vanskelig å argumentere mot, mens hun i intervjuene vegrer seg mot denne rollen.

Kristians arbeidsdager preges av kun 5 % planlagte faglige møter. Planlagte administrative møter er over gjennomsnittet, hvilket skyldes at han er ledende sokneprest med lang fartstid. Mange spør han til råds. Faglig kontorarbeid er høyere enn gjennomsnittet (21 %). Han er opptatt av å jobbe faglig og skriver taler og minneord. Kristian viser at han er ideologisk forankret. Han bruker svært lite tid på administrativt kontorarbeid, telefoner, tours og reiser. Han foretrekker å administrere sammen med andre, altså i planlagte møter. Kristian er som Johannes en utpreget integrator. Han tar seg alltid tid til folk, og møter dem vennlig og smilende. Gjennom ideologisk bevissthet tenker han langsiktig og handler klokt. Han er skattet som en nærværende samtalepartner. Kristian fremstår som tydelig og komfortabel i lederrollene.

Felles er det ganske store forskjeller mellom sokneprestene i tidsbruk. Arbeidsdagene spenner fra 5 til 10 timer. Tilsvarende er det ulikheter i antall aktiviteter fra 25 til 54 daglig. Sokneprestene viser sterke individuelle preferanser for ulike ledelsesnivå og lederroller. Sokneprestene har gjennomsnittlig 9 timers arbeidsdag. De forholder seg til mennesker gjennom samtaler og møter hele 64 % av arbeidstiden. Yrkesgruppen har sammenlignet med andre studier, høy andel ikke-planlagte møter (22 %). I vanlig kontortid er de nærværende og tilgjengelige for kollegaer. Individuelt kontorarbeid fyller 23 % av arbeidstiden. Skrivning av taler og prekener foregår i hovedsak hjemme. Sokneprestene bruker kun 13 % av tiden på utøvende prestegjering eller teologiske møter, men med mye forberedelser.

Det raske og fragmenterte aktivitetsmønsteret preges av stor variasjon. Flere av dagene går i ett. Det er sjelden pause. Lunsjpause med staben ble prioritert. Prestene foretrekker muntlig og direkte kontakt framfor skriftlig, og handling framfor refleksjon. Ser vi på gjennomsnittet, får vi følgende bilde: Sokneprestenes arbeidsdag har 42 aktiviteter. Det betyr stor variasjon, mange avbrudd og en fragmentert og hektisk arbeidssituasjon. Johannes har færrest aktiviteter (51), og hans andel av tidkrevende aktiviteter er lengst. Liv har 79 aktiviteter, Sofia har 96, og Kristian har 107. De to siste har lengst arbeidsdager i tid, og har det mest hektisk. Selv om aktivitetene varer gjennomsnittlig 13 minutter, varer 62 % av aktivitetene under 5 minutter. Kuhne og Donaldson oppgir 50 %. 10 % varer over en halvtime. Sokneprestene hadde 5 planlagte møter hver dag, mens 12 var ikke-planlagte. Det var 10 kontoraktiviteter, 6 telefonsamtaler, 3 runder og 2 reiser tur/retur.

Sokneprestene tar seg likevel tid til andre. 45 % av aktivitetene skjer på sokneprestenes eget kontor, mot 35 % på kollegakontor eller i fellesrom. 20 % skjer ute. Prestene viser med et gjennomsnitt på 78 % på egeninitierte aktiviteter stor selvstendighet og frihet i arbeidet, og evne til å strukturere egen arbeidstid. I gjennomsnitt er kun 6 % av aktivitetene initiert fra noen utenom staben, som utgjør kontekst for sokneprestene. Frivillige medarbeidere var i liten grad innom kontorene.

I henhold til analysen av Mintzbergs ledelsesnivåer og lederroller, er tendensen at alle sokneprestene er aktive på informasjonsplanet gjennom kommunikasjon. Styringsrollen befinner seg ifølge Mintzberg på informasjonsnivået, og skjer primært gjennom beslutningsprosesser (2009:58). Ledelsen skjer gjennom å fokusere, stille spørsmål lytte og gi konstruktive forslag til vedtak. Sokneprestene argumenterer gjennom å henvise til erfaring. De trekker inn kjennskap til menigheten og teologisk kunnskap. Prestene går inn i styringsroller, med et mulig unntak av Liv. Disse skjer muntlig i samtaler, for eksempel i stabsmøter og menighetsrådsmøter.

I tre av de fire menighetsrådsmøtene jeg observerte ble Kirkerådets refleksjonsnotat om ny kirkeordning drøftet. Innholdet var krevende spørsmål om alternativ organisering av kirke og om ledelse. I disse sakene ble det svært tydelig at kunnskap både om teologi og om kirkeordning var en forutsetning. Sokneprestene framstod som sakkynndige. De bidro med sin kompetanse, og var atskillig mer aktive i denne saken enn om mer praktiske og prosaiske avgjørelser. Møtene viser at kommunikasjonsrollen kombineres med styringsrollen på informasjonsplanet. Innspill blir hørt, og forslag til vedtak vinner ofte gjennom. Jeg observerte ikke styring som impliserer maktmisbruk. Sokneprestene virket meglende, forslagene deres var fornuftige og spørsmålene søkte generelt konsensus. Sokneprestens lederrolle i rådet ble tydeligere gjennom at de la en del premisser for sakene og førte saken mot vedtak – selv om den formelle møteleder var menighetsrådslederen.

Mintzberg omtaler strategiarbeid også som styring. Soknepresten og rådene arbeider strategisk (2009:59). Det er en asymmetrisk rolle som neppe er bevisst, men sokneprestrollen representerer en autoritet som er vanskelig å beskrive, men som merkes. Om prestene ikke er premissleverandører, har de innflytelse i forhold til å lande beslutningsprosesser. De lar andre snakke, og har en aktiv rolle med å oppsummere eller stille spørsmål som fører samtalen og

refleksjonene videre. Jeg identifiserte dette som ledelse gjennom spørsmål. De var aktive gjennom diagnostisering av saken ved å definere og artikulere hva som står på spill. Dermed kom de med handlingsforslag nettopp gjennom spørsmål. Jeg så også eksempler på delegering. Oftest er delegering etablert gjennom rutiner. Johannes oppfordret kantor til å delegere konsertoppgaver.

Johannes og Kristian kombinerer styringselementer med å foretrekke personnivået hvor mobilisering og motivering finner sted. Noe overraskende leder de to kvinnelige prestene lite på personnivået. Det er mennene som framstår som integratorer, mens kvinnene bemerket seg som administratorer. Kvinnene viser preferanse for individuelt arbeid. Alle prestene var aktive på handlingsnivået, men unntak av Liv og i noen grad Kristian. Det er Sofia og Johannes som er hva Mintzbergs kaller ”doers” (2009). De dagene jeg observerer sokneprestene, er de orientert internt i organisasjonen. Riktignok hadde prestene møter med eksterne personer og representanter fra eksterne organisasjoner, men i svært varierende grad. Sofia og Kristian arbeidet mest utadrettet av egen overbevisning. Liv jobber utadrettet gjennom informasjonsarbeid, og i samtaler. Her samles hennes interesse for administrasjon og veiledning.

5 Personen i jobben

Oppgavens tredje tilnærming til materialet er Mintzberg teori om ”personen i jobben”.

Modellen med de to tyngdepunktene *innramming* og *agenda* strukturerer analysen (1994/2009). Intervjumaterialet gir innblikk i intensjonell praksis, ansvar, verdier, handlingsrom, identitet og profil. Dette gir grunnlag for å kartlegge sokneprestenes forståelse av egne lederroller. Jeg presenterer funn fra intervjuene ved å la sokneprestene komme til orde, og tolker gjennom mine egne kommentarer.

5.1 Innramming

Mintzbergs tre hovedspørsmål gir videre struktur for kapitlet:

1. Hvordan lederen forstår organisasjonens grunnleggende *formål*, og hvordan vurderer han eget bidrag i lederjobben?

- Sokneprestenes integrerende rolle

2. Hvilket *perspektiv* eller overordnet tilnærming har han til å lede, og hvilken rolle har visjon og kulturbygging?

- Sokneprestenes ledelsesforståelse

- Kulturbygging og samhandling

3. Hvilken *strategisk* posisjon ser lederen for seg at virksomheten skal ha innen det felt den opererer?

- Strategisk arbeid i rådene

5.1.1 Prestens integrerende lederrolle

Når sokneprestene beskriver særpreg ved egne lederroller, er ordinasjonen referanse. Kall og vigsling til prest oppfattes som grunnleggende for yrkes- og lederidentitet. Ordinasjon som profesjonsmarkør forankrer ledelsesmandatet:

Prestetjenesten er å forstå som ledelse fordi man i utgangspunktet er satt til å ha et særskilt ansvar i menigheten, og i det inngår også lederoppgaver. Så det å ha ansvar for tjenesten i ord og sakrament i en menighet, er et lederansvar. (Johannes)

Ordinasjonen og den konkretiserende tjenesteordningen danner viktige konstituerende forventninger til presterollen, og utgjør rammen prestatjenesten utøves innenfor. Ordinasjonen fungerer retningsgivende ved å fastholde kjerneoppgaver. Liv påpeker omgivelsenes

strategiske forventninger gjennom det tradisjonelle synet på at presten ”har en helt spesiell rolle som den som bærer kirkens kjerneoppgaver, den personen folk ser til i mange sammenhenger.” Ordinasjonen knytter prestene til biskopen. Kristian sier: ”Ordinasjonen vil jo alltid ligge der, og presten må fastholde dette mandatet å være den som forkynner Guds ord og veileder menigheten i en slags hyrdefunksjon.” Forholdet forsterkes ifølge prestene av arbeidsgiveransvaret. Prestene er ansatt i bispedømmet - ikke lokalt.

Preposisjonsbruk blir viktig når prestene uttrykker lederrelasjoner. Presten har ut fra sin egenart en ”overfor-rolle som veileder i staben og menighetsråd” (Kristian).

Intervjupersonene unngår ”ovenfor”, siden preposisjonen antyder hierarki. Sokneprestene forstår ikke lederrollen som overordnet, men som integrerende. En sentral lederoppgave er å bidra til helhet og felles retning i menigheten gjennom å framholde kirkens identitet og verdier. I dette perspektivet er prestens lederrolle verdibasert. Prestene mener at når sentrum av troen løftes, skapes samtidig en god kultur ”for åpenhet og samhandling og tillit og trygghet” (Kristian). I menigheten er dette et felles ansvar, mens prestene sier de kjenner et særlig ansvar. Begrunnelsen er ”hyrdefunksjonen”:

Verken i staben eller i rådet har jeg noen formell lederposisjon, annet enn å være prest, og da blir jo min rolle å prøve å være litt sånn pastoral: Holde oss fokusert på viktige oppgaver i menigheten og samtidig holde et godt samarbeidsklima. (Liv)

Sokneprestene har et mål om et velfungerende arbeidsfellesskap ved å bidra til miljøet gjennom å være et forbilde: ”Når noen av de andre har vel skarpe utspill eller er tydelige i dårlig form, så tenker jeg: Det vil ikke jeg vise. Her må jeg forsøke å legge bånd på meg.” (Liv). Hun knytter forbildefunksjonen til å være den som representerer forvaltningen av ord og sakrament i menigheten. Hun har dermed et ansvar også i staben: ”Som sådan har jeg ansvaret for mine medarbeideres åndelige ve og vel. Jeg skal prøve å være en som kan veilede og støtte dem i forskjellige saker.” Alle intervjupersonene forteller også om konfliktfylte situasjoner som de selv ikke var del av. Prestene fungerte som meglere gjennom å tilrettelegge for dialog og støtte. Noen ganger må de sette grenser gjennom verbal konfrontasjon.

Dette integrerende ansvaret kaller flere av prestene for ”det pastorale”. Prestens integrerende funksjon utfolder seg gjennom støttende og mobiliserende kontakt med lønnede og ulønnede medarbeidere. Ledelsen er ikke alltid formalisert i arbeidsgiverlinjer, men oppfattes likevel

som ”en naturlig side ved prestedtjenesten” (Liv). Sokneprestene ønsker å vise personalomsorg, selv om de ikke har personalansvar (Johannes). Viktige redskap er dialog, diplomati og motivasjon som bidrar til godt miljø og forebygger konflikter. Prestene ønsker å være gode lyttere, slik at medarbeiderne skjønner de vil dem vel (Liv). Prestene vil integrere ulike deler i menigheten til en større helhet. Gitt bred kontaktflate og mye kommunikasjon, har prestene mange muligheter. De integrerer når de etablerer og pleier relasjoner, engasjerer seg og er personlig synlige.

Det er en lederrolle når jeg er i menighetsrådet og har et ansvar for å holde varmt eller løfte fram det som er viktig for menigheten ut fra det å være kirke. Teologi er vårt fagområde. Det kan komme slike samtaler. Jeg har lederrolle i staben, men jeg vil samtidig være en blant flere der. (Johannes)

I stillingsinstruksen leder Sofia integrerende gjennom oppfølging av diakonalt og kirkemusikalsk arbeid. Hun reflekterer om hva dette innebærer. Det skjer gjennom å etterspørre, samtale og få referater. ”Så ser jeg på aktiviteten, om det er viktige ting ved handlingsplanen som ikke blir ivaretatt, og se hvilken retning det går.”

Menighetsbygging

Mintzbergs anliggende er å bedre forstå helheten i jobben. Integrerende, pastoral ledelse handler om menighetsbygging. Prestedtjenesten består ikke i en serie enkelthendelser, men utgjør en helhet som rommer mange deler. Det finnes en spenning mellom lovpålagte oppgaver og ønsket om å få til noe mer. I spennet av arbeidsoppgaver forstås bestemte områder som kjerneoppgaver. Noen oppgaver forstår prestene som mer perifere. Kristian forteller om spenningen mellom ”å ta unna en bestilling, lede en seremoni” isolert i forhold til den samlede tjenesten som prest. Han ønsker å være en synlig bro mellom enkelthandlinger og helheten som fellesskapet er. Omtalen av seg selv som ”tjenesteleverandør” kontrasteres til idealet, nemlig å bygge menighet. Kristian opplever at tiden ikke strekker til, og at stillingen hans kan fylles med lovpålagte oppgaver. Det går særlig på menighetsbyggende tiltak og småfellesskap, samt temakvelder og undervisning.

Johannes er også opptatt av menighetsbygging, og han forstår dette i rammen av alt han gjør som prest. ”Fellesskap er en grunnleggende forståelse av å være menighet. Jeg har en

lavkirkelig bakgrunn med ønske om at nådegavene får utfolde seg i et godt supplerende samspill.”

Menighetsbygging framstår som et overordnet begrep, særlig hos de to mennene. Under denne paraplyen finner all virksomhet sted. Dette sentrale begrepet handler om identitetsutvikling og verdibevissthet. Det er å se alle deler av menighetens mangfoldige liv i lys av en helhet. Sofia bruker termen fellesskapsbygging. Hun presiserer at prestens oppgave er å være oppsøkende og se mennesker. Hennes ønske om å bygge ut sosiale og diakonale fellesskap begrunnes på den ene siden i menneskers behov. I tillegg er dette et åndelig ansvar: ”Det er også en god basis for å vokse som kristen, bli mer kjent, for å engasjere seg i oppgaver som de kan trives med.”

Liv legger en folkekirketenkning til grunn, og er opptatt av hvordan menigheten framstår i lokalmiljøet. Derfor har hun prioritert informasjonsarbeid, eksterne kontakter og dåpssamtaler. Kristian og Johannes er derimot mer orientert overfor kjernemenigheten. Johannes understreker at menighetsbygging er felles oppgave og ansvar for hele menigheten.

Å anlegge et helhetlig perspektiv på arbeidsoppgaver, å sette dem inn i en større sammenheng som trekker i retning av et felles mål, er perspektivet som utgjør forskjeller mellom en atomistisk forståelse av oppgaver og den sammenfattende menighetsbyggingen. I tråd med dette konkretiserer Johannes menighetsbyggende elementer: ”Min rolle er å være med å bidra til å fokusere på det, holde det varmt, holde fokus i best mulig samvirke med andre.” Johannes begrunner påstandene i erfaringer om at det som kommer fra grasrotnivå er bedre enn styring ovenfra og ned:

Om vi greier å fange opp det som rører seg og ta tak i det, er det en bedre vei enn å innføre ting ovenfra og ned. Det går på en grunnleggende erfaring om hva som fungerer best i en menighet og en organisasjon. At folk får eierforhold og blir tatt på alvor, blir sett og hørt, er grunnleggende for å bygge menighet.

Ingen av prestene forstår alt de gjør som ledelse, men ledelse som en dimensjon ved prestetjenesten som springer naturlig ut av ordinasjon og kjerneoppgavene de er ordinert til. Ledelse verken preger eller gjennomsyrrer alt presten gjør, ifølge Sofia, som knytter ledelsesdimensjonen til samhandling med andre, samt strategisk arbeid som beslutninger og planlegging. Johannes gir en oppsummering av ledelsesforståelsen som jeg oppfattet som

grunnleggende hos de fire sokneprestene. Ledelsen handler om hvordan relasjonene er organisert, og sier noe om strukturen:

Det er ganske flat struktur her. Vi har på en måte områder med ansvar for å lede, alle. Og jeg tenker at vi trenger bevissthet på at vi skal dra sammen og oppmuntre hverandre og støtte hverandre i arbeidet. I praksis føler jeg at jeg har ansvar for å bidra til å oppmuntre de andre også i staben. Men jeg vil ikke gå inn og styre dem.

5.1.2 Sokneprestenes forståelse av ledelse, styring og administrasjon

Sitatet har påstander som bør utdypes. Kategorisk avgrensner prestene seg verbalt mot styringsrollen. Den forbindes med den gamle embetspresten som visste alt, gjorde alt og bestemte alt. En slik holdning hevder de å bekjempe:

Det er holdninger som vi ikke vil underbygge, og som er på vei ut - rester av en sånn oppfatning av at kirka er prestens. Det er jo fullstendig umoderne. Jeg tenker på en hierarkisk struktur hvor presten hadde en slags sjefsrolle. (Kristian)

Styringsrollen er imidlertid legitim for prestene i én sammenheng: Når den utøves kollektivt i menighetsråd og fellesråd. I rammen av fellesskapet er styring og kontroll legitim lederrolle. Videre omtaler prestene strukturen i menighetene som ”flat”. De fremmer verdier som tilrettelegging for andres deltakelse og involvering. Sofia mener ledelse er en flytende størrelse i lokalmenighetene. I en flat struktur er det stadig skiftende og delvis uoversiktlige lederroller: ”Og da blir det ikke lett å kjenne sin egen rolle hele veien. Den er ikke fast og entydig i enhver situasjon.” Hun har levd godt med disse tvetydighetene: ”Det kan godt bli litt mer tydelig på et eller annet vis. Det betyr ikke å vende tilbake til den gamle sokneprestrollen.”

Johannes, som har vært prest i 36 år, henviser til sin første stilling hvor ”presten måtte gjøre alt”. Arbeidstiden er med årene blitt mer regulert, flere medarbeidere involveres i menighetsarbeidet. Oppgavene medfører ansvar og ledelsesutøvelse på sine felt. I forhold til prestetjenesten skjelner Johannes mellom lederfunksjoner og administrative funksjoner:

Det var mest administrative funksjoner som det nok ble mer av den gang enn nå. Men jeg tror selve ledelsesfunksjonen med å ha ansvar for gudstjenester og kirkelige handlinger og forvaltning av ord og sakrament og ha et ansvar i forhold til kontakt og samarbeid med frivillige medarbeidere – der hadde jeg en tydelig rolle den gang.

Intervjupersonene har felles forståelse av skjelningen. Til administrasjon hører styring, og til ledelse hører motivasjon. Det samsvarer med forståelsen jeg har lagt til grunn. Styringsroller og administrativ ledelse går altså ikke på bekostning av prestens ledelse. Liv og Sofia påpeker likevel at det er mye ledelse i administrative oppgaver som organisering og planlegging. Administrasjonsoppgavene får strategisk betydning. Ingen av prestene har ønske om mer forvaltningsmessige oppgaver og ledelse. Dette aktualiseres i beskrivelser av forholdet til daglig leder. Behovet for denne stillingskategorien begrunnes praktisk i forhold til forvaltningsfunksjoner. Sokneprestene, særlig mennene, mener daglig leder har en administrativ lederrolle relatert til økonomi, saksforberedelser, bygninger og personal. Johannes ønsker ikke en daglig leder som ”på en måte overstyrer alt og er overalt og har en hånd med i alt som skjer i menigheten, og presten må innpasse seg på en eller annen måte.” Det er vel og merke store forskjeller i hvor problematisk forholdet til daglig leder oppfattes.

Selv om sokneprestene i det hele oppgir gode samarbeidsrelasjoner, opplever de behovet for avklaring i forhold til ledelsen mellom daglig leder og sokneprest - både prinsipielt og i hverdagen. Utformingen av ny kirkeordning bidrar til usikkerhet omkring lederrollene (Johannes og Sofia). Johannes mener ledelse bunner i kompetanse og kvalifikasjoner. Sokneprestene uttrykker usikkerhet og uenighet i stabene om hvor det kirkefaglige ansvaret i menigheten ligger plassert.

Jeg tenker selv heller ikke i noen særlig grad at daglig leders lederskap handler om ledelse i det hele tatt, så tenker jeg at det ikke går på bekostning av prestens lederskap – det er noe annet. Det er klart at daglig leders lederskap hos oss er et aktivt lederskap, det er viktig å presisere fordi det handler om å styre stillingsressursene i det daglige. Daglig leder har et administrativt lederskap som jeg ikke har. Så det er et motiverende lederskap jeg har. (Kristian).

Sofia savner ikke daglig leder i menigheten. Hun sier det er ett ledd mindre når kontakten går fra operatør til operatør: ”Og det kan nok være en stor fordel. Men det fordrer disiplin og lojalitet og at stabsmøtene er navet. Og så gjør det selvfølgelig at vi blir mer prosjektorganisert.” Sokneprestene oppfattet arbeidsstedet som velfungerende, og fortalte også hva de ikke ønsket:

Jeg tror det er mange kirkelige medarbeidere som har det sånn, at vi vil heller lede enn å bli ledet. Jeg tenker i hvert fall at det å bli overstyrt av andre eller å bli diktert av overordnet, det kunne jeg ikke funnet meg til rette med. Men i og med at jeg er bevisst

på det, er jeg også bevisst på dette når jeg er leder. Det er noe av målsetningen at når jeg er leder skal jeg ikke være dikterende eller overstyrende. (Johannes)

Sokneprestene reflekterer ledelsesforståelsen gjennom avgrensning overfor styringsrollene.

Som kontrast vises idealene:

Jeg tenker at en god leder har plass for andre, har overskudd nok til å se andre som er involvert i de samme prosessene. Har tid til å lytte, kan tåle å høre kritikk, tåle å stå i krevende situasjoner. Så må en god leder må ikke bli sjefete. En god strategi for en god leder i kirkelige sammenheng er at man ber for de man jobber sammen med. (Kristian)

Ledelse som veiledning

Sokneprestene vegrer seg mot styring, og bruker et annet ledelsesbegrep: ”Med å være sjef tenker jeg på at man bestemmer, eller styrer i mye sterkere grad. Lederrollen til presten handler mye mer om veiledning” (Kristian). Som sin tydeligste lederrolle oppgir prestene liturgrollen i gudstjenester og kirkelige handlinger. Hva gjør sokneprestene som veileder?

Hjelpe til og oppdage de gode strategiske valg for menigheten, hjelpe til å avklare hva vår rolle er som menighet i lokalsamfunnet, hjelpe til å holde fast på hva som er de vesentlige tingene i menighetens liv: At gudstjenesten er vesentlig, at kristent fellesskap er vesentlig, at samlingen om ord er kjerneaktiviteten i menighetens liv. (Kristian)

Prestene bruker verb som modererende uttrykk for ledelse. Veiledningen er å hjelpe til, bidra til, og avklare. Dermed understreker prestene selvforståelsen som bidragsyttere og tilretteleggere. Veiledning handler også om rådgiving i rådene hvor de er fagpersoner og bruker teologisk kompetanse, i tillegg til i kjerneoppgaver og i samtaler. ”Vi har jo veldig sterke fagmennsker her, både i staben og blant de frivillige. Så folk regner med at jeg kan en del teologi.” (Liv). Med utdanning som arbeidsveileder, opplever hun veiledning mest på tomannshånd. Hun fungerer som samtalepartner for kollegaer.

I veiledningen er det viktig at folk selv finner ut av problemet og hva de skal gjøre med det. Og får hjelp til å løse opp et problem bare ved å fortelle om det. Jeg forteller ikke hva folk skal gjøre, løser ikke problemene for dem, men hjelper dem til å reflektere over problemene de måtte ha, og selv finne ut hva de vil gjøre med dem. Det er veiledningsgrepet. (Liv)

Liv mener veiledning handler om personlige egenskaper, og forutsetter en tillitsrelasjon mellom prest og medarbeiderne. Prestene anerkjenner kollegaenes kompetanse og fagfelt: ”Så jeg tror nok vi opplever hverandre som gjensidig like viktige samarbeidspartnere i det vi gjør da. Jeg også lytter til de andre på deres fagområde og deres meninger, det merker de jo.”

Prestene snakker relativt lite om veiledning i trosspørsmål, utover det som ligger innbakt i forkynnelse. Kristian forteller om konkrete initiativ til tiltak, og hans rolle i forhold til disse innspillene.

Jeg tror jeg har vært med å arbeide for en mer åpen holdning for ting som skjer av menneskers initiativ i vår menighet. Jeg har ikke vært en type som har satt ned foten for ting. Og jeg har i alle sånne ting vært en talsmann for åpenhet for disse tingene.

Han nevner kulturarbeid og åpen middagsservering som to eksempler på lokale tiltak driftet av frivillige. Dette har han selv ikke gått aktivt inn i, men sett det som del av sin lederrolle å støtte. Dette handler om kirkens rolle i lokalsamfunnet hvor menigheten profilerer seg. Ettersom det er både sokneprest og kapellan i hver menighet jeg besøkte, er det flere prester i stabsfellesskapet. Ingen av dem ledet stabsmøtet, bortsett fra hos Johannes hvor stabsmøteledelsen gikk på omgang blant alle ansatte.

Sokneprestene framstår som en ressurs gjennom funksjonen som kommunikasjonsledd mellom menighetsråd, stab og menighet. Ofte er staben toneangivende og kommer med kreative innspill, og har en nøkkelrolle i gudstjenestenes sentrale plass i virksomheten – under ledelse av forrettende prest. Samhandlingen er et samspill mellom aktørene. Kristian hevder at alle som tar initiativ, også utøver ledelse.

For oss som har en samordnet stab hvor vi snakker mye sammen, er det ikke gitt at presten har en spesiell autoritet. Det er mye rom for den enkeltes initiativ. Den som vil noe, er med og skaper og preger livet i menigheten. Jeg tenker også at rådene også fungerer litt sånn. Den som har et forslag til vedtak, har lagt på vei fått noe igjennom.

5.1.3 Kulturbygging

Gjennom å være nærværende, tilgjengelige og aktive i stabsfellesskapet og i menighetens liv, bidrar prestene bevisst på å forme kulturen. Johannes knytter ledelse tydelig til relasjon og integratorfunksjoner, og oppgir dette som viktig i ledelsesfilosofien.

Det har mye å si å bygge opp tillit og bli kjent med folk. Jeg tenker det at tillit er ikke noe du har i utgangspunktet men må bygges over tid, og er ingen selvfølge. For meg har det vært viktig å spille på lag med folk, spille på folk og være i kontakt med folk og slik sett la tingene bli til ut fra det. Det å komme utenfra og pådytte noe eller dirigere noe vil ikke fungere her.

Han ønsker å være med å forme en kultur der fellesskapet står sentralt, og motvirker individualistiske holdninger. Sokneprestene mener deres oppgave er å klargjøre felles mål, ikke strebe etter egne mål. ”Det tror jeg er helt vesentlig i kirkelige lederskap – at man gir slipp på viljen til å vinne eller få sitt eget igjennom.” (Kristian). Sofia forstår essensen i ledelse som kulturbygging: ”Ja, det er å fremme en god lagånd. At vi kjenner at man blir oppmuntret i tjenesten og går mot et definert mål.”

Ledelsesverktøy

Sokneprestene har få sanksjoner, og beskriver sin tilnærming til ledelse som dialogisk. På bakgrunn av prestenes integrerende funksjon i lokalmenigheten, blir dialog et sentralt ledelsesverktøy. Prestene leder gjennom bruk av Ordet og samtaler. Som Kristian påpeker: ”Man leder sikkert en del gjennom forkynnelsen.” Dette er en anledning for prestene til å ta opp aktuelle ting og løfte fram verdier. Gjennom spørsmålene om ledelsesverktøy, peker prestene på to arenaer: staben og menighetsrådet.

Alle intervjupersonene knytter samtale sammen med nærvær. Dette er kanskje selvsagt, men prestenes tidsbruk viser at de prioriterer å være på kontoret med den øvrige staben. Liv forteller om veilederrollen i staben. Hun bidrar i stabsmiljøet nettopp ved å være tilgjengelig for de andre. ”Jeg vet hvor dumt det er når noen som er fast ansatt er veldig lite på kontoret, og man ser veldig lite til dem. Da virker det ikke som om de er en del av staben.”

Sokneprestene er svært bevisst på å være tilgjengelige slik at de kan treffes for avklaringer og samtale når behovet melder seg. Dermed kommer de tett på hva som skjer på kontoret og de andres arbeidshverdag. De blir kjent med kollegaene og bygger opp tillit, og forstår dette som plattform for ledelse (Liv). Kristian beskriver ledelsesverktøyet i menighetsrådet slik:

Så leder jeg gjennom tilstedeværelse i menighetsrådet ved å gi min støtte til initiativ, hjelpe til å holde fokus på hva det handler om det hele, bidra til åpning og bønn og i møtet, støtte opp om at det er en viktig del av møte. Jeg leder gjennom å bekrefte og støtte opp under tiltak og initiativ som kommer. (Kristian)

Hva er behovet for ledelse i en dyktig stab? Liv omtaler ledelsesvakuum på et tidligere arbeidssted. Dette kontrasterer hun til menigheten hun jobber i nå:

Men her kjenner jeg at det er andre som er veldig tydelige på hva som er deres oppgaver - og det er å gjøre sin jobb. De ser på seg selv om ledere. Så når de fyller den rollen de har fått, så er det ikke så mye igjen til meg. Så da fyller jeg det som er igjen. Det er det uformelle som er den som oppmuntrer og viser vei, bærer et fokus på hvor menigheten vil.

Med dyktige medarbeidere som tar ansvar og utøver ledelse, trenger ikke sokneprestene å gå like mye inn i alle oppgaver: ”For meg er det viktigst at ting skjer, at ting blir gjort. Jeg trenger ikke å være med som merkelig leder eller deltaker. Jeg vil gjerne være med å støtte slik at det skjer” (Johannes). Liv ser det som en av sine oppgaver å være med å holde fokus, også på arbeidsoppgaver: ”Jeg har iblant minnet folk om at vi arbeider etter en vedtatt plan.”

Inntrykket er at ledelse er lite tematisert, og et sårbart felt. Jeg tolker dette slik at ledelse assosieres med styringsroller og maktbruk. Når drøfting av ledelse blir vinklet som en diskusjon om maktforhold og bestemmelsesrett, unngås hele samtalen. Det virker som en utfordring å tematisere nødvendigheten av å samtale om ledelse som noe positivt. En av sokneprestene forteller at ved en anledning ble ulike temaer satt på dagsorden, blant annet ledelse i menighet. Vedkommende sokneprest tok temaet med inn i et stabsmøte:

Et element var nettopp soknepresten som leder. Litt om ledelse mellom daglig leder og sokneprest, ledelse i det hele tatt i staben. Jeg tok det ut i staben som har synspunkter, men det var ikke noe gehør. Det bare rant ut i sanden. Det var en merkelig opplevelse. Ingen sa noe, jeg fikk ikke noe tilbake. Det var ikke vellykket.

Opplevelsen av å bringe til torgs et vanskelig tema, gjorde at soknepresten lot saken ligge. Hun konkluderer med at så lenge tingene fungerer sånn noenlunde, er det viktigst.

5.1.4 Strategisk ledelse

Flere av prestene omtaler seg som visjonsbærere og har vært ledende i arbeidet med menighetens visjonsdokument eller tiltaksplan. Johannes og menigheten har arbeidet med visjon og utformet et visjonsdokument, og trekker arbeidsprosessen fram som eksempel på god ledelse. Det bar preg av god samhandling mellom ansatte og menighetsrådet.

Menigheten hvor Liv arbeider har utarbeidet en handlingsplan. Liv tok ansvaret for å lede dette arbeidet. Hun henviste overfor menighetsrådet til at soknepresten skal bidra til strategisk ledelse. Sokneprestene dreier raskt inn på menighetsråd og fellesråd når de snakker strategi.

Jeg jobber veldig bevisst gjennom rådsarbeidet. Der jeg har fått posisjonen. Jeg er med på å løfte fram ting jeg synes vi skal fokusere på, og komme med gode argumenter og saksutredninger, slik at det skal skje, det jeg er opptatt av. (Liv)

Kristian viser inngående kjennskap til kirkestruktur og kirkelig organisering. Han har sittet i fellesrådet over flere år, og peker på det som et viktig sted for strategiske beslutninger. Prestens plass i rådene gir trygghet, ifølge Kristian: ”Hverken i fellesrådet eller i menighetsrådet er det gitt at medlemmene har så stor kompetanse på formaliteter eller identifikasjon med virksomheten vi driver.” Det virker som om alle som utøver ledelse, også bidrar strategisk. Prestene løfter fram at de er viktige kommunikasjonsledd i og med plasseringen i stab og råd:

Jeg sitter i menighetsrådet som sokneprest, ikke på vegne av staben, men for å ivareta det jeg er ordinert til: Forvaltningen av ord og sakrament. Det hender også at jeg gir litt undervisning. Jeg får brukt faget. (Sofia)

Utover strategisk arbeid i rådene, omtaler sokneprestene seg som visjonsbærere. De uttrykker alle en overordnet målsetning med arbeidet. Både Liv og Sofia ønsker at kirken skal være et hjem for folk og at de skal oppleve det som deres kirke – et åpent hus med mange rom. De er tydelige på lavterskeltilbudet. Når intervjuet dreier inn på visjon og mål, bruker prestene et teologisk språk. De snakker om troen, og vil gi andre frimodighet til å gå noen skritt i den retning. Gudstjenesten skal være et møte med Gud, og med mennesker som tar godt i mot dem. Prestene bruker teologisk språk på organisasjonen. I intervjusituasjonene er dette en hjertesak for prestene. Av prestene jeg observerte, var Sofia den som var mest utadrettet i lokalsamfunnet. Hun begrunnet dette i egen interesse og å gjøre kirken tilgjengelig. Den enkelte sokneprest reflekterte også over han eller hun preger og utvikler menigheten.

Jeg håper folk merker at det er plass til dem og deres bidrag, at presten ikke står i veien og prøver å skygge for alle andre. Så kanskje er jeg med på å opprettholde den gode ånden som er, og forløser kanskje noe mer. (Liv)

5.2 Agenda

Mintzberg (2009) mener lederens *agenda* operasjonaliserer *innrammingen*: Hvilke saker settes på dagsorden, hvordan disponeres tid og hva prioriteres? Hva er sokneprestenes kjerneoppgaver og ansvarsområder, og hva preger deres tidsbruk og prioriteringer?

5.2.1 Oppgaver, ansvar og ledelse

I kartleggingen av sokneprestenes forståelse av ledelse, går jeg i samsvar med Mintzberg veien om arbeidsoppgaver og ansvar. For sokneprestene er det et så grunnleggende samsvar mellom oppgaver og ansvar at begrepene brukes nærmest synonymt. Intervjupersonene gir uttrykk for en generell forståelse av at den som har oppgavene, også har ansvaret: ”Har man ansvar for noe, i hvert fall en oppgave, skal man vel også gjennomføre den og det impliserer nødvendigvis noe ledelse. Alle leder jo på hvert sitt felt.” (Sofia)

Sokneprestene fastslår at de på ingen måte er alene som ledere i menigheten. Alle forstår ledelse som delt ledelse og noe som er fordelt på mange personer og på ulike nivåer. Dette betyr flat ledelsesstruktur med flere som er ansvarlige og ledere på sine felt. Jeg oppfattet dette både som beskrivelse av faktiske forhold og idealer.

Forholdet mellom oppgave og ansvar betyr at ledelse i praksis ofte blir selvledelse, eller et ansvar for å initiere og organisere aktiviteter (Sofia). Prestene deler oppfatningen av hva som var deres hovedoppgaver. Under overskriften fra tjenesteordningen ”tjenesten med Ord og sakrament”, trakk de fram gudstjenester og begravelser som de sentrale arbeidsoppgavene. I denne sammenheng var også ansvar og ledelse plassert. Liv gir følgende oppsummering av sine kjerneoppgaver og ansvarsområder:

Først og fremst er det gudstjenester, gudstjenesteforberedelse og kirkelige handlinger. Så er det å være tilstede i miljøet her og forsøke å medvirke til et godt arbeidsmiljø og at folk kan yte positivt. Så er det menighetsrådet hvor jeg sitter og eventuelt legger frem saker og prøver å medvirke til at rådet klarer å fokusere på de *riktige* tingene.

Sitatet viser tre arenaer med oppgaver, ansvar og ledelse for prestene. I tillegg til disse tre arenaene skjeller prestene mellom formell og uformell ledelse: ”Vi har en lederrolle når vi både i formelle og uformelle sammenhenger snakker om menighetens virksomhet” (Johannes). Den første er eksplisitt og lovpålagt, den andre handler om kulturbygging. I den

første kategorien trekker presten veksler på sitt mandat og konstituerende forventninger. I den andre handler det om tillit og de bestes argumenters kraft. Intervjupersonene forstår sine lederroller på en akse fra det formelle til det uformelle. Jo mer formelle roller de har, jo tydeligere vedkjenner de seg også å utøve ledelse: ”Det er en tydelig rolle når jeg planlegger gudstjenestelisten og setter opp ansvaret for den, og når jeg leder gudstjeneste og kirkelige handling.” (Johannes).

Rollen som liturg er synlig, og alle intervjupersonene erkjenner at de utvilsomt leder gudstjenestelivet. ”Noe særlig mer enn det er det ikke. Ja, alt det uformelle som det er mest av for min del” (Liv). Liv avgrensner lederansvaret sitt på denne måten, og peker samtidig på det uformelle som består i kontakt med stab, menighetsråd, frivillige og menigheten i vid forstand.

Å utøve ledelse, er ikke nødvendigvis synonymt med å være ordstyrer i et møte. Samtalen kan ledes i ulike retninger av deltakere som ikke har moderatorfunksjonen. Et rådsmedlem, soknepresten inkludert, kan dermed utøve mye ledelse i rådet uten å lede selve møte eller formelt lede rådet. Her kan man tenke at presten er en blant likemenn, og at i prinsippet har alle rådsmedlemmene, presten inkludert, lik makt. I praksis har soknepresten i menighetsrådsmøtene jeg observerte, stor innflytelse nettopp i kraft av å være menighetens sokneprest (Kristian). Selv om flere av prestene understreker at de ikke leder alle møtene, leder de gudstjenester og kirkelige handlinger. Sokneprestene identifiserer lettere ledelsesdimensjonen hvis funksjonene er sammenfallende, som i gudstjenester og kirkelige handlinger hvor presten er synlig leder som liturg og i tillegg har et eksplisitt mandat.

Hvem opplever prestene et ansvar overfor? Sokneprestene assosierer spørsmålet først med tjenestelinjen med prost og biskop. Johannes forstår ansvar som ansvar overfor overordnede prost, og i noen grad menighetsrådet som han er del av. Biskopen oppleves som perifer. ”Selv om biskopen er langt unna, er ordinasjonsløftet ganske nært”, ifølge Kristian. Tolker man ansvar som å stå til rette for, og å svare for, er dette naturlige slutninger. Kristian sier: ”Relasjonen til prost som arbeidsleder er vel så mye preget av at jeg kjenner støtte, omtanke, at der er det noen å falle tilbake på når våre ressurser ikke strekker til.” Intervjupersonene sier påfallende lite om prosten som leder. De gir inntrykk av en støttende, men lite ledende overordnede. Ingen av prestene later til å savne tydeligere ledelse fra prosten.

Ansvaret plasseres ikke primært i arbeidsgiverlinjen, men i den konteksten presten arbeider. Sokneprestene kjenner ansvar sterkest hvor oppgavene er. ”Det er menigheten og menighetsrådet jeg er ansvarlig overfor, og de menneskene jeg møter til enhver tid i menighetssammenheng.” (Liv). Sokneprestene erkjenner at måten deres oppgaver blir utført på, får konsekvenser for stab, menighetsråd og menighet. De uttrykker at denne delen av ansvaret er størst og ofte tyngende:

Jeg føler ganske påtrengende og nært ansvar i forhold til de andre i staben. Så kjenner jeg ansvar i forhold til menighetsrådet, og for å bidra til at det skal bli godt å sitte i menighetsrådet. Jeg føler meg ansvarlig overfor menighetsrådet for at jeg gjør gode ting i menigheten og i gudstjenestelivet og andre tilbud. (Kristian)

Ansvar handler både om at soknepresten selv skal gjøre en god og skikkelig jobb. Alle sokneprestene er opptatt av å levere kvalitet i oppgavene. Ansvar stopper ikke der, men innbefatter samtidig at andre skal ha det bra i sine roller. Sokneprestene tilkjenner en forståelse av at ledelse i sin kjerne handler om ansvar. Det samsvarer med oppgavens utgangspunkt om at ledelse handler om et ansvarsforhold i forhold til organisasjonen eller deler av den. Denne formen for integrerende ledelse må forstås i sammenheng med prestens posisjonsressurser. Sokneprestene har en synlig plassering i lokalmenigheten som organisasjon, og erkjennelsen av at prestetjenesten er i berøring med så mange mennesker og arbeidsfelt i organisasjonen:

Jeg tenker nok at som prest kan du nesten ikke unnsnippe et lederansvar i så å si alt du gjør. Det er et aspekt ved nesten alt i prestetjenesten. Det er nesten ingenting som skjer i kirken du kan trekke deg tilbake fra og si: «Dette angår ikke meg.» (Kristian)

5.2.2 Tidsbruk og prioriteringer

Observasjonen av arbeidshverdagene gir inngående kunnskap om tidsbruk. Personlig fordypelse finner sted hjemme snarere enn på kontoret. Johannes sier at han jobber omtrent vanlig arbeidsuke:

For meg er poenget med å være i en såkalt særlig uavhengig stilling, at jeg kan legge opp arbeidsdagene slik at det er hensiktsmessig for meg og for tjenesten jeg har, bedre enn å skulle bli diktert tiden jeg skal bruke.

Han er fornøyd med at prestene har stor selvstendighet i arbeidet, og skjelner mellom lovpålagte oppgaver og de kan velge å arbeide med. Liv sier det slik: ”Jeg har veldig stor

frihet til å prioritere hva jeg synes er viktig. Når man tenker på det utover det lovpålagte.” Prestene skjelner mellom faste oppgaver som konkretisert i tjenesteordningen, og muligheten de har til å gjøre andre ting etter egne preferanser. De lovpålagte oppgavene som gudstjenester og kirkelige handlinger er svært tidkrevende, og Sofia og Kristian gir inntrykk av at tiden i seg selv er den største begrensningen. De ønsker å kunne bruke mer tid på andre ting hvor de får forfulgte sine interesser og brukt anlegg. Liv og Johannes, som jeg observerte kortere arbeidsdager hos, uttrykker derimot at de får disponert tiden slik de selv ønsker. Hun forteller om sine prioriteringer i informasjonsarbeidet:” Jeg har gitt meg selv de oppgavene jeg synes er morsomme og inspirerende. Jeg legger ting til side som jeg ikke synes er så morsomme.”

Oppgaver og tidsbruk henger sammen. Gjennomføringen av disse oppgavene krever mye forberedelser. Prestene nevner involvering av andre som tidskrevende. Gode og mindre gode gudstjenesteopplevelser henger nært sammen med å være godt forberedt selv. Prestene gir rike beskrivelser av planlegging, forberedelser og gjennomføring av gudstjenesten:

Før gudstjenesten kan det bli stresset. Utfordringen blir ikke mindre med gudstjenestereformen og ambisjonen om å involvere flere. Prestens lederrolle i gudstjenesten har skiftet karakter. Det er *overhodet* ikke prestens gudstjeneste lenger, men det handler veldig mye om å lede en samhandling, og om å se mennesker, møte dem, og ta vare på dem gjennom denne prosessen og gjøre gudstjeneste sammen. Presterollen i gudstjenesten gjennomgår store forandringer. (Kristian)

Sitatet reflekterer endringer som har skjedd over tid. Alle prestene trekker fram gode forberedelser som en nødvendighet. I forkant av gudstjenesten er man der ikke for seg selv, men for andre. Liv peker på at hennes oppgave er å ta i mot folk, skape trygghet og være vertskap. Hun hilser på folk og takker når de går. Når lederrollen er så formell og tydelig som den er i forhold til gudstjenesten, våger prestene å være mer styrende og vedkjenner seg det (Liv).

5.3 Oppsummering

Et hovedinntrykk er at sokneprestene er langt forsiktigere i omtalen av egen ledelse enn i utøvelsen. I intervjuene uttrykker særlig kvinnene usikkerhet. De vil ikke tilta seg mer enn det eksplisitt er grunnlag for. Alle sokneprestene nøytraliserer egen ledelse ved å vise til at det er mange som utøver ledelse i menigheten. De bruker også modererende uttrykk som ”å hjelpe

til”, ”veilede” og ”bidra til”. Prestenes beskrivelse av egne lederroller er gjennomgående preget av integrator kvaliteter. I stabsfellesskapet blir dette svært tydelig. Prestene avgrenser seg svært tydelig mot styring. Styring forstås som overstyring og diktering. De skjelner mellom administrativ ledelse, som ligger utenfor deres mandat, og åndelig og strategisk ledelse. Dette er i samsvar med tjenesteordningen.

Sokneprestene uttrykker uklarhet om grenseoppgangen i forhold til daglig leder. Ifølge dem ivaretar daglig leder forvaltningen, administrasjonen og personalansvaret, men ikke egentlig ledelsen i menigheten. Daglig leders delegerte myndighet fra rådsorganer nevnes i likhet med oppfølging av vedtak heller ikke. Sokneprestene redegjør grundig for ansvarsområdene sine i forhold til kollegaene. Menighetene hvor jeg gjorde feltarbeid var preget av god organisering, veletablerte rutiner og gode relasjoner. Samtidig bekrefter tre av de fire sokneprestene at det er behov for mer formell avklaring om ledelse og lederroller i lokalmenighetene.

Intervjupersonene oppfatter ledelsesdimensjonen ved prestetjenesten som integrert i oppgaver og ansvaret. Dette gjør det noe komplisert for dem å skille ut ledelse som eget fagområde. Å skille mellom profesjonsroller og lederroller, slik Kuhne og Donaldson gjør i sin studie (1995), virker ikke saksvarende i forhold til sokneprestene. I sin mest eksplisitte profesjonsrolle, rollen som liturg, framstår de samtidig tydeligst som ledere. De vedstår seg som ledere i arbeidet med gudstjenester og kirkelige handlinger, samt arbeidet i rådene hvor de er plassert. Ellers har de uformelle kulturbyggende lederfunksjoner.

For sokneprestene henger oppgaver, ansvar og ledelse nært sammen. De identifiserer gudstjenester og kirkelige handlinger som arenaer hvor de har tydeligst definerte lederroller. De kontrasterer disse formelle lederrollene til uformell ledelse som finner sted i staben. Det er også samsvar mellom formell og uformelle lederroller i formelle og uformelle rammer. Sokneprestene kjenner på et omfattende ansvar for hele organisasjonen, selv om de ikke selv går inn i alle arbeidsoppgavene.

6 Oppsummerende drøfting av hovedfunn

Problemstillingen ”Hva er forholdet mellom soknepresters ledelsespraksis og forståelse av egne lederroller?” spør etter sammenhengen mellom det observerbare ledelsesplan og ledelsesbegrepet. For å komme til rette med spørsmålet, ble problemstillingen operasjonalisert i tre forskningsspørsmål som er besvart gjennom presentasjon og tolkning av data i resultatkapitlene 4 og 5:

1. *Hvilke oppgaver og ansvarsområder fyller arbeidsdagen til sokneprester?*
2. *Hvordan utøver sokneprester ledelse?*
3. *Hvordan beskriver og forstår sokneprester egne lederroller?*

Gjennom observasjon og intervjuer som metoder er materialet analysert i lys av Henry Mintzbergs lederrolleteorier. Jeg drøfter nå funnene i sammenheng fra analyse til konstruksjon. Delene på et deskriptivt plan utgjør grunnlaget for å påpeke mønstre. Pastoral ledelse er fruktbart som et samlende begrep. Jeg presiserer at ”sokneprestene” gjelder de fire som ble undersøkt, ikke sokneprester generelt. I det følgende ringer jeg inn særpreg ved sokneprestenes ledelse.

Som et relasjonelt begrep kan ledelse identifiseres og studeres. Ledelse er avhengig både av intensjoner og konteksten. Det sosiologiske rollebegrepet er nyttig siden det bygger bro nettopp mellom intensjoner og konteksten, og mellom egne og andres forventninger. Derfor er rollebegrepet en adekvat tilnærming også for å studere presters ledelse.

Mintzbergs posisjon som knytter sammen oppgaver, ansvar og ledelse var kanskje avgjørende for å få sokneprestene i tale om egen ledelse. For sokneprestene henger oppgaver og ansvar sammen. Siden disse impliserer ledelse, var det en nødvendig forutsetning å gå veien om disse faktorene. Oppgavene er gitt gjennom tjenesteordning og ordinasjonsforpliktelse.

Sokneprestene gjør likevel prioriteringer og viser preferanser for ulike oppgaver.

Kjerneoppgaver utøves og forstås i tråd med konstituerende forventninger. Sokneprestene har en rekke oppgaver som ikke er direkte nedfelt i dokumenter. De kjenner ansvar utover sine egne arbeidsoppgaver. Sokneprestene er alle innom de tre ledelsesnivåene; informasjonsnivå, personnivå og handlingsnivå. Her er den enkeltes profil noe særegen, og da naturlig nok også i forhold til de seks rollene å kommunisere, styre, lede, linke, handle og forhandle. Det er

bemerkelsesverdig at sokneprestene gjerne vil ha et eksternt fokus, men hovedsaklig arbeider internt i organisasjonen. Møter med mennesker tar hele 65 % av arbeidstiden de åtte observasjonsdagene. I seg selv understreker det graden av samhandling og involvering. Funnet uttrykker også at i store menigheter blir staben primærkonteksten for soknepresten. Involvering og samhandling krever tid. Uttalelsene om egen arbeidstid samsvarer ikke helt med observasjonsdata. Prestene har lengre arbeidsdager enn de selv oppgir.

Tjenesteordning og ordinasjonsforpliktelse angir forvaltningen av ord og sakrament som prestatjenestens kjerne. Observasjon og intervjuene med sokneprestene bekreftet dette som sentrum og konstituerende for både kirken og profesjonen. Store deler av uken gikk med til forberedelse av kjerneoppgaver. Stabsfellesskapet er på ulike måter knyttet opp til gudstjenester og kirkelige handlinger som blir navet i virksomheten. Stor involvering skjer på prestens tidligere enemerker. Presten framstår som prosjektleder og leder en samhandling. Sokneprestene representerer forvaltningen av Ord og sakrament i de sammenhenger de ferdes – også utenfor det liturgiske rom. Prestene er trygge på lederrollen i liturgien, deres fagområde. De lener seg til tradisjonen og til forventninger fra omgivelsene. Derfor faller profesjonell ledelse sammen med oppgavene hvor presten identifiserer seg klarest som leder. Å skulle skjelle mellom lederroller på den ene siden og profesjonsroller på den andre, skaper derfor en dikotomi som ikke finnes. Her skiller denne studien seg fra Kuhne og Donaldsons kategorisering (1995).

I møte med sokneprestene prøvde jeg å plassere ledelse i forhold til prestatjenesten. Det var enighet om at ledelse verken gjennomsyrrer eller preger alt de gjør, men mye av arbeidsoppgavene angår ledelse eller har ledelse innbakt i seg. Ledelse lot seg ikke forstå som en sektor av sokneprestenes praksis eller selvforståelse, men som en dimensjon ved prestatjenesten. Spørsmålet om hva som er profesjonell praksis og hva som er ledelse, kan forstås i lys av tenkningen sentrum - periferi. Soknepresters profesjonelle praksis medfører ledelse. Å være prest er på grunnlag av arbeidsoppgavene å ivareta lederroller. Aspekter ved prestatjenesten kan forstås som ledelse, og det åpner for ledelsesfaglige perspektiver. Ut fra tidsbruk påviser jeg atskillig ledelse som finner sted også utenfor liturgien. Ikke all ledelse har referanse til åndelig ledelse, men handler om praktiske forhold, strategiske valg og samhandling.

Prestenes lederroller finnes på tre hovedarenaer:

1. I liturgi og utøvende prestedtjeneste hører tradisjonelle kjerneoppgaver gjennom Ord og sakrament. Det er dette presten er utdannet til, oppgavene er selve profesjonsmarkøren. Legitimiteten er høy. Presten utøver en synlig og symboliserende ledelse. Kirkens medlemmer kommer i kontakt med kirke og prest på denne arenaen.
2. I menighetsråd og fellesråd sitter presten i kraft av å være sokneprest. Rådene fatter beslutninger og får orienteringssaker. Posisjonen er strategisk viktig.
3. I stabsfellesskapet har presten en blant flere profesjonsroller, men den eneste i embetslinjen. Her søker presten inn i roller som handler om å være forbilde, omsorgsperson og veileder.

Disse tre arenaene sammenfaller ikke helt med det som kan forstås som symboliserende, strategisk og samhandlende ledelse (Saxegaard 2009). De er til dels overlappende, og noen ganger sammenfallende. Presten er ikke bare symboliserende leder i gudstjenesten, men i høy grad samhandlende. For mange er presten symboliserende når han er i menighetsrådet - stedet for strategisk arbeid. Viktigst er det som binder disse sammen til en overordnet helhet: Sokneprestene er i praksis kommunikasjonsledd mellom arenaene og personene de møter der. Dette er en viktig praktisk funksjon i organisasjonen. I tillegg ivaretar sokneprestene viktige lederroller i henhold til alle de fire ledelsesdimensjonene: styring, mobilisering, handling, identitetsutvikling og verdibevissthet. De tre første samsvarer med Mintzbergs tre ledelsesnivåer. Det er framfor alt gjennom identitetsutvikling og verdibevissthet at sokneprestenes ledelse virker integrerende på to plan. For det første skjer dette mellommenneskelig, og for det andre skjer det gjennom å binde sammen delene av organisasjonen til en større helhet.

Innledningskapittelet sorterer mellom lederrolle og lederstilling, samt mellom styring og ledelse. Sokneprestene har generelt lite grunnlag for styring siden de ikke representerer arbeidsgiveransvaret. De fellesrådsansatte er tilsatt i en annen linje, og frivillige lar seg sjelden styre. Selve strukturene innbyr til ledelse framfor styring. I intervjuene avgrenset sokneprestene seg svært tydelig mot styringsroller – mer enn de har grunnlag for. Deres posisjon kan problematiseres. Gjennom rådene sitter sokneprestene i styringsorganer, og utøver dermed styring. Det synes lettere for sokneprestene å erkjenne styringsroller når det er sammen med andre, som i råd og utvalg, samt i gudstjenestearbeid hvor instruksjon noen

ganger er påkrevd. Grensegangen mellom ledelse og styring er noen ganger hårfin. Jeg observerte ingen eksempler på overstyring, men mange eksempler på verbale ledelseshandlinger som er i grenseland mellom kommunikasjon og styring, og mellom mobilisering og styring. Effekten er den samme selv om man tolker årsaken som ledelse eller styring. I praksis utøver sokneprestene betydelig innflytelse. De er velartikulerte, kunnskapsrike og besitter sosial kapital. De får ofte gjennomslag. De utøver åpenbart innflytelse og makt, men vedkjenner seg det i mindre grad. Prester blir lyttet til, og er selv lyttende.

Videre definerer sokneprestene administrasjon i motsetning til ledelse. Selv har de minimal tidsbruk på administrativt kontorarbeid, og ingen vil tilbake til den gamle embetspresten som gjorde alt. Administrative funksjoner og forvaltning forstås grunnleggende som støttefunksjoner. Ingen av sokneprestene gav uttrykk for at daglig leder har et overordnet helhetsansvar utover administrasjon og ressursforvaltning. Sokneprestene ser ut til å verdsette frihet, selvstendighet og fleksibilitet i jobben. De ønsker flat struktur. Ingen av sokneprestene ytrer ønsker om mer ledelse fra prosten, men ønsker integrerende ledelse forstått som omsorg, støtte og tildeling av ressurser og avlastning ved behov.

I intervjuene er hovedinntrykket at jo mer formelle lederroller prestene har, jo tryggere er de i rollebeskrivelsene. Prestene gav med stor trygghet innholdsrike skildringer av ledelsen av gudstjenestearbeidet. Jo mer uformelle lederroller prestene har, jo forsiktigere er de. Dette betyr ikke sosial usikkerhet. Prestene viste høy sosial kompetanse. I stabssammenheng er det formelt større uklarhet i forhold til andre. Dette er samtidig arenaen for uformell ledelse, og personlige egenskaper og relasjoner blir mer avgjørende.

Sokneprestenes ledelsesforståelse er ikke uproblematisk. Hva slags lederrolle ønsker egentlig prestene selv? De knytter ledelse til oppgaver og ansvar, men viser liten organisasjonsforståelse. Sokneprestene mener å ivareta et helhetsansvar, men erkjenner ikke at daglig leder utøver ledelse. Sokneprestene har et avgrenset bilde av daglig leders rolle, som de knytter til administrativt og styringsbasert ansvar. Et slikt ansvar later sokneprestene ikke til å ønske. Deres ledelse identifiseres som mobilisering, handling, og til verdibevisthet og identitetsskaping. Kan de da ha et helhetsansvar? At de har et helhetsansvar forutsetter at ingen konkurrerer med dem om dette. De har de facto lederroller, men ønsker ikke

lederstilling. Sokneprestene må da leve med tvetydig og delt ledelse som i organisatorisk forstand er en indirekte form for ledelse. Veiledning er mer formildende. Det forutsetter frivillighet, og er ønsket av den andre. Motsetningen er instruksjon. Sokneprestene viser en noe selektiv forståelse med avgrensning mot makt og styring. Lederrollene kan med fordel bli tydeligere for alle parter. Det finnes to alternativer. Lederroller uten lederstilling medfører usikkerhet. Tydeligere mandat medfører lederstilling. I ny kirkeordning trengs det ytterligere avklaringer om prestens lederroller, særlig i forhold til daglig leder.

De fire sokneprestene legger for dagen ganske lik ledelsesforståelse og lederidealer, men ulik ledelsespraksis ut fra ledelsesnivå og preferanse for lederroller. Det siste handler mest om lederstil relatert til personlige forskjeller. Sokneprestene har stort handlingsrom. Det er få begrensninger, bortsett fra tiden.

Hva gjenspeiler likheten i ledelsestenkning? Kirkelig ledelse er lite tematisert. Kulturelle forestillinger og forventninger om god ledelse tas med inn i kirkelig sammenheng. Funnene samsvarer med kulturelt bestemte lederidealer. Det egalitære mellom sokneprestene kan forklares ut fra kontekst, og fra allmenne trekk som Jan Ketil Arnulfs bok *Hva er ledelse* (2012) gir et bilde av. Nasjonale forhold som påvirker ledelse, også i kirken, er flat struktur, lite synlig makt og konfliktskyhet. Norsk arbeidsliv har demokratiske idealer. Medarbeidere forventer medbestemmelsesrett, og det har vist seg rettferdig og effektivt (Trygstad og Hagen 2007:8) Norsk ledelse preges av konsensus og pragmatisme, samhandling, uformell kommunikasjon, deltakelse, medbestemmelse og respekt for faglig kunnskap (2004:97).

Arnulf gir en ledelsesfaglig oppdatering og presenterer ulike ledelsestradisjoner. Han tar et oppgjør med heroiske lederteorier, med fokus på den store mann, individet som er født som leder. Folk setter ofte ledelse i grenseland mellom mystikk og vitenskap. ”Norsk kultur er preget av likhet og lav makttdistanse, og både ledere og medarbeidere vil forvente høy grad av medvirkning eller rett til å ha meninger om beslutninger” (Arnulf 2012:29). Innenfor den postheroiske tradisjonen er alle deltakere i ledelse gjennom situasjonsfortolkning og samspill. ”Dagens lederforskning ser ledelse som et gruppefenomen, der ledelse er bedre forklart som et resultat av gruppeprosesser enn som en årsak til dem” (2012:133).

”Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt” (s. 13). Kjernen i ledelse er sosial validering, å skape mening i arbeidet for andre. Ledelse er

mobilisering av medarbeidere på deres eget verdigrunnlag. Dette er transformasjonsledelse med de klassiske kjennetegnene som utgjør kjerneverdiene i Arnulfs ledelsesforståelse: intellektuell stimulering, individuell hensyntaken, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (s. 65). Det er forenelig med soknepresters ønskede lederroller.

Alle fire sokneprestene kontrasterer dagens sokneprestrolle med gamle dagers sokneprest som eneste ansatt i menigheten og med styrings- og beslutningsmakt. Det har vært en betydelig utvikling i sokneprestens lederrolle, og det viser yrkets fleksibilitet og tilpasningsevne til ulike kontekster og tider. Sokneprestene i studien gir uttrykk for tydelig ledelse av gudstjenester og kirkelige handlinger. Når det gjelder det uformelle, sier Liv det slik: ”Jeg tar det som er igjen.” På tross av tjenestedifferensiering, gir intervjupersonene uttrykk for at prestens kjerneoppgaver er intakte. Utover dette rår fleksibiliteten.

Prestene leder mer gjennom ordene enn gjennom Ordet. I organisasjonsperspektiv sitter de svært sentralt plassert. De bidrar med erfaring, kjennskap og kompetanse. Praktisk klokskap gjør dem til velegnede rådgivere og samtalepartnere for daglig ledere, medarbeidere, og menighetsrådet. Prestene blir hørt, men ikke alltid føyd. Det går med mye oppmerksomhet internt i organisasjonen for å holde hjulene i gang. Det har vært ansatser til nyskaping og kreativitet, men dette blir ofte dempet av lovpålagte oppgaver. Ledelse knyttes da til strategisk satsning, gjennomføring og ansvar. Sett i sammenheng med tidsbruk, oppgaver og ansvar, framstår sokneprestene som operative i virksomheten. Deres involvering i kjernevirksomheten er både mandat og arena for å utøve ledelse.

Selv om det ikke har vært intensjonen, ser undersøkelsen ut til å antyde kjønnsrelaterte forskjeller. Tidsbruken viser at de to kvinnelige prestene har merkbart mer kontorarbeid og administrasjon enn mennene. De to mannlige prestene har flere møter, og framstår mer som integratorer enn som administratorer. De er også tydeligst på at de faktisk er ledere i menigheten. Kristian og Johannes hadde et mer reflektert og velartikulert forhold til ledelse enn det Sofia og Liv viste, og de var tydeligere ideologisk i forhold til menighetsbygging og eksplisitt teologisk forankring for sin rolleforståelse og praksis. Kvinneprestene gav generelt mer uttrykk for forsiktighet og varsomhet med å trå over grenser og tilta seg lederroller enn mennene gjorde. De virket noe mer hemmet, Liv i bekymring for å *gjøre* noe galt, og Sofia for å *si* noe galt. Liv har valgt en noe reservert lederrolle, men Sofia i sin praksis utøver

tydelig ledelse, men vedkjenner seg dette i mindre grad. Kvinnene uttrykte en mer minimalistisk ledelsesforståelse enn mennene, som i større grad beskrev eget arbeid som ledelse.

I hovedsak er det stor grad av samsvar mellom ledelsen jeg observerte og sokneprestenes egne beskrivelser i intervjuene. Unntaket er vegringen for å erkjenne styringsrollen. Tendensen er likevel at det virker lettere for prestene å utøve ledelse enn å snakke om egne lederroller. Dette var en kombinasjon av blyghet og usikkerhet. Metaforen pastoral ledelse innbyr ikke først og fremst til styringsroller:

Vær hyrder for den Guds flokk som dere har hos dere! Ha tilsyn med den, ikke av tvang, men av fri vilje, slik Gud vil, og ikke for vinnings skyld, men av hjertet. Gjør dere ikke til herrer over dem som Gud har gitt dere ansvar for, men vær et forbilde for flokken (1 Pet 5,2-3)

Jeg har undersøkt pastoral ledelse i praksis. Et metaforisk praktisk-teologisk begrep kan vanskelig defineres gjennom empiri. Empiri kan vel og merke svare på ledelsesutfoldelse og ledelsesforståelse. For å komme til rette med prestenes ledelsesforståelse, er begrepet pastoral ledelse sentralt. Hva som er pastoralt, er et definisjonsspørsmål. Begrepet er likevel så sentralt at det må settes i forhold til empirisk forskning. Det religiøse språket er metaforisk og intuitivt. Det bærer mening utover den bokstavelige meningen. I et praktisk-teologisk språk kunne en si at pastoral ledelse har som mål å skape tro eller lede til kristen tro. I ledelsesmessig perspektiv må dette omskrives til å skape identifikasjon og bevissthet. Det handler om å tilrettelegge for tilhørighet og eierskap til organisasjonens verdier – den verdibaserte lederrollen (Aadland 2012).

Opgavens undertittel, soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller, angir en tilnærming til pastoral ledelse. Tjenesteordningens § 10 fastslår: ”I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.” Selve paragrafen består av svært innholdsmettede begreper, men begrepet pastoral ledelse er ikke definert. Hva som faller inn under pastoral ledelse, er dermed ikke sagt. Det åpner for et mangfold av ulike forståelser og måter å fylle ledelsen med. En pastor er hyrde, og begrepet er derfor metaforisk. En hyrde gjeter sauene ved å vokte dem, sørge for at de får næring og ved å lede eller føre dem fra et sted til et annet. Hyrden har omsorg for flokken og har tilsyn med dem. Når prestene forteller om visjoner og

mål med tjenesten i menigheten, snakker de i et teologisk ladet språk. Undersøkelsen har dokumentert at pastoral ledelse er noe mer enn åndelig ledelse. Selv om alt det prester gjør har som overordnet mål å lede til Kristus, kan ledelseshandlingene kartlegges og forklares i lys av ledelsesfaglig tilnærming. En bevissthet om ledelse kan gi sokneprester mulighet til refleksjon og utvikling av egen ledelse.

Å være pastoral forstås som å være forbilde og veileder. Ledelsesdimensjon er integrerende på to vis. For det første er det å motivere, støtte og inspirere andre. Dette skjer gjennom å gi oppmerksomhet, løfte fram andre og vise omsorg. Den pastorale ledelsen er integrerende også i et mer overordnet perspektiv. Hyrde metaforen antyder at hyrden har et ansvar som andre ikke har. Prestene konkretiserte dette gjennom ulike eksempler som handler om idealet om å sette andre først, unngå prestisje og la sitt eget vike framfor andres ve og vel. Sokneprestene gav uttrykk for ansvarsfølelse for hele virksomheten, noe som ikke nødvendigvis medfører en hierarkisk posisjon. På vegne av organisasjonen ivaretar sokneprestene en viktig integrerende funksjon. De bidrar med teologisk og kirkefaglig kompetanse i de sammenhenger de befinner seg. Denne brukes aktivt for å holde fokus på identitet og verdier. De har stor kjennskap til lokalsamfunnet og mennesker, og er oppdatert. De forstår seg selv derfor som kommunikasjonsledd mellom ulike deler og nivåer i menigheten. Sokneprestene befestet lederrollene ved å være nærværende og tilgjengelige. Andre posisjonsressurser som autoritet betinges ikke utelukkende av at de de facto er menighetens sokneprest. Gjennom relasjoner bygget de opp tillit og fortrolighet, og fikk som andre gjennomslag ved gode argumenter.

Pastoral ledelse i praksis er åpen for flere tilnærminger. Hva er forholdet mellom faglig ledelse, selvledelse og pastoral ledelse? Pastoral ledelse er relasjonell til mennesker og angår forvaltningen av Ord og sakrament. Det betyr ikke at Ord og sakrament er eksplisitt involvert, men at soknepresten er en representant for forvaltningen og de verdier den representerer. Dette forlener rollen med symbolsk kraft som identitetsskapende og verdibærende. Det metaforiske lar seg vanskelig fange opp, men i noen grad beskrive. Pastoral ledelse har ut fra sin grunnmetafor lagt føringer for hva som er ideell ledelse – selv om dette kan ivaretas på ulike ledelsesnivå og lederroller. Begrepet er holistisk og angir det tjener helheten, virker menighetsbyggende og styrker fellesskapet. Når disse overordnede verdier fremmes, utøves ledelse pastoralt.

7 Konklusjon og utblikk

Studien representerer noe nytt i forhold til metodebruk og empirisk materiale. Gjennom ledelsesfaglig tilnærming gir studien innsikt i ledelsespraksis og lederrolleforståelse hos dagens sokneprester. Ledelse er en integrert og integrerende dimensjon ved prestetjenesten. Det betyr at ledelse ikke kan skilles ut fra profesjonsrollen. Nettopp i kraft av å være ordinert prest, utøver sokneprestene ledelse. Ledelse kan omdefineres, minimaliseres eller maksimaliseres, men lar seg ikke fjerne fra prestetjenesten. Det er ikke uproblematisk at store deler av soknepresters ledelse organisatorisk er uformell og indirekte forankret, unntatt i liturgiske posisjoner og i rådene.

Observasjonsdelen av undersøkelsen påviser at soknepresttjenesten er sammenlignbar med andre lederjobber gjennom fellestrekkene korte aktivitetsspenn, hektisk arbeidshverdag, variasjon og selvstendighet. Prestene ønsker å ha en særlig uavhengig stilling. Observasjon og intervjuer dokumenterer at sokneprestene ivaretar et mangfold av lederroller på ulike ledelsesnivå gjennom informasjon, personer og handling. Gjennom sine preferanser for ulike lederroller eller måter å lede på, representerer sokneprestene ulike lederstiler. Prestene har likevel ulike tilnærminger til ledelse, som veiledning og menighetsbygging. Disse må sees i lys av prestetjenestens særegne karakter og den kontekst ledelsen utøves innenfor. Likevel tilkjennegir de bemerkelsesverdige like ledelsesidealer som viser fellestrekk med idealene i samfunnet for øvrig. Prestenes ledelsestenkning kan forklares ut fra allmenne trekk og i lys av normative føringer som tro og tradisjon legger for presterollen. Normative trekk preger presters ledelse, men er svakt organisatorisk begrunnet for denne gruppen.

Undersøkelse av prester i andre staber vil kunne gi et annet bilde. Det ville nyansere denne studiens funn. Kjønn og kirkelige ledelse er ikke studiens fokus, men funnene indikerer at temaet bør undersøkes nærmere. En kvantitativ undersøkelse kan i større grad avdekke mønstre gjennom å se flere informanter i sammenheng.

I forhold til tidsbruk er det noe oppsiktsvekkende at sokneprestene bruker 65 % av arbeidstiden i møter med mennesker og samhandling. Kun 13 % av tiden brukes på utøvende prestetjeneste, selv om mye av kontorarbeid, 23 % av arbeidstiden, og møter går med til forberedelser. Halve arbeidstiden brukes på fag. I tillegg skrives taler hjemme utenom kontortiden. Personlig fordypelse finner også sted hjemme utenfor kontorarbeidstiden.

Arbeidsdagene varer lenger enn det prestene selv oppgir. Korte aktivitetsspenn gir hektiske arbeidsdager med mange avbrudd. Samhandling innad i stabene er svært tidkrevende. Svært mye av sokneprestenes ledelse skjer i forhold til staben, selv om den ikke er formalisert. Det er grunn til å spørre om omfanget av internt stabsfokus er forsvarlig ressursbruk i en virksomhet som Den norske kirke.

Studien antyder at det er arbeidet lite med kirkelige lederroller i et maktperspektiv. Hvem som har makt og hvordan denne utøves, er underkommunisert og lite uttalt. Ledelse må tematiseres i forhold til makt. Sokneprestene hevder det ofte er vanskelig å *snakke* om ledelse, men *utøver* ledelse med stor naturlighet. Derfor forblir ledelse udefinert og uavklart, og det skapes lite bevissthet omkring temaet. Det er tankevekkende at de fire sokneprestene ikke har hatt ledelse i sin utdanning, men har tatt etterutdanning. Det antyder at i kirken forstås ledelse ikke somt eget fag, men knyttes til personlige egenskaper enten besitter eller ikke. Studiet av prestene i deres kontekst gir et bilde av prestetjenesten som bør få følger for utdanning og kompetanse. Ledelse kan med god grunn settes på timeplanen.

Ledelse assosieres med styring og makt. Sokneprestene vegrer seg for å ta opp tema av frykt for maktkamp og profesjonskamp. Et positivt syn på ledelse som mulighetsorientert og redskap for en bedre organisering, er knapt til stede. Intervjupersonenes ønske om anonymitet kan også forstås i denne retningen. I offentlig debatt om ledelse og organisering i rammen av ny kirkeordning, har norske prester i det hele vært tilbakeholdne og latt fagforeningene føre ordet. Ny kirkeordning bør konkretisere soknepresters lederroller i forhold til kirkeverge/daglig leder. Med tanke på kirkens identitet og oppdrag, er det av stor betydning av presters ledelsesfunksjoner sikres rom og tilstrekkelig mandat for å ivareta funksjoner som er helt sentrale for kirken som trossamfunn.

Sokneprestene ivaretar helt sentrale lederroller i menigheten. Disse sentrale funksjonene i organisasjonen krever særskilt kompetanse som få andre har. Det gjenstår å arbeide videre med begrepet pastoral ledelse i lys av både empiriske og praktisk-teologiske tilnærminger. Pastoral ledelse må oppdateres ut fra virkeligheten i Den norske kirke og finne sin egenart ved å bryne seg mot allmenne ledelses- og organisasjonsteorier. Dette er et etablert begrep som kommuniserer i kirkelig sammenheng, men en innholdsbestemmelse er påkrevd.

Undersøkelsen viser en tydelig maktvegring hos sokneprestene, samtidig som de mener det er naturlig å lede og utøve innflytelse. De fire sokneprestene er dyktige yrkesutøvere i velfungerende menigheter uten ledelsesvakuum. De ivaretar funksjoner i organisasjonen slik at den skal fungere best mulig. Dersom den av ulike grunner ikke gjør det, vil kompliserte strukturer og uformelle makt- og ansvarsforhold føre til frustrasjon og være lite egnet til å komme til rette med situasjonen. Hva er så forholdet mellom sokneprestenes ledelsespraksis og lederrolleforståelse? Som vi har sett, er det både samsvar og spenninger. Forholdet lar seg vanskelig sette på formel, og er en konsekvens av mange faktorer i en kompleks organisasjon. Studien har identifisert noe av det særegne ved soknepresten som leder, og påvist sammenhenger som bidrar til å forklare hvordan delene henger sammen til en større helhet.

8 Litteratur

Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver*. Oslo: AS Hjemmet Fagpresseforlaget.

Almås, K. og Køhn, R. (1989). *Presterollen. En kvalitativ intervjuundersøkelse om det å være prest i Den norske kirke*. Trondheim: Tapir.

Andersen, J. Aa. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Angell, O. H. (2010). *Leiarar og leiarrollar i den lokala kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden*. Upublisert manuskript.

Arman, R., Vie O.E. og Åsvoll H. (2012). Refining shadowing methods for studying managerial work. I: S. Tengblad (red.). *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 301-317.

Askeland, H., Grimstad, F. og Riise, K.Y. (1998). *Lederroller i den lokale kirke*. Arbeidsnotat våren 1998. Upublisert manuskript.

Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. KIFO Rapport nr. 7. Trondheim: Tapir.

Askeland, H. (2003). Lederskapets kirkelighet. I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 111-125.

Askeland, H. *Diakoni, verdier og profesjonell praksis*. Foredrag symposium: Diakoni og profesjonell praksis – hvordan forske på profesjonell praksis. Diakonhjemmet Høgskole 21.-22. april 2010. Upublisert manuskript.

Askeland, H. og Hegstad, H. (2011). Diakontjenesten i Den norske kirke. *Luthersk kirketidende*, 28 (4), s. 92-95.

Askeland, H. (2012a). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T. S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-forlaget, s. 137-152.

Askeland, H. (2012b). Diakoniledelse i praksis. I: E. Aadland (red.). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forlag, s. 167-190.

Askeland, H., Blomander, C. og Aasen, A. (2013). *Jakten på god ledelse. Observasjon som metode innenfor ledelsesforskning i det norske helsevesenet*. Upublisert manuskript.

Bass, B. (2010). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: Ø. L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal, s. 73-87.

Bibelen. (1978). Oslo: Det norske bibelselskap.

Buchanan, E. (1989). *A Behavioral Study of Functional Roles of Clergy and Implications for Continuing Education*. Paper presented at the annual meeting of the American Association for Adult and Continuing Education. Atlantic, N. J.

Bäckström, A. (1996). *Kyrkligt ledarskap inför 2000-talet: Om prästens yrkesroll och religiöst ledarskap*. Uppsala. Svenska Kyrkans Forskningsråd.

Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: A study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strömberg.

Carroll, J. W. (2006). *God's Potters. Pastoral Leadership and the Shaping of Congregations*. Grand Rapids: William b. Eerdmans Publishing Company.

Carroll, J. W. (1991): *As one with Authority: Reflective leadership in ministry*. Louisville: Westminster/Knox.

Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmø: Liber.

Danbolt, L.J. og Lien, L. (2012). Kirken – et bra sted å jobbe. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 29 (2), s. 4-17.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora*. URL: <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/> (lest 15. april 2013)

Den norske kirkes presteforening. (2011). *Ledelse i folkekirken*. Oslo: Presteforeningen.

Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.

Eriksen, T. R. (2005). *Professionsidentitet i forandring*. København: Akademisk forlag.

Flyvbjerg, B. (2009). *Samfundsvidenskab som virker: Hvorfor samfundsforskningen fejler, og hvordan man får den til at lykkes igen*. København: Akademisk forlag.

Gilje, N. og Grimen, H. (2002). *Repetisjonshefte til samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Furseth, I. og Everett, E.L. *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Green, B. (red.) 2009. *Understanding and Researching Professional Practice*. Rotterdam: Sense Publishers.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.

Grevbo, T.J.S. (2000). Pastoral lederskap – en teologisk og kirkelig nødvendighet: Noen pastoraleologiske perspektiver. I: M. Huse (red.). *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s. 63-80.

Gunnarson, K.L. (2009). *Prosten – prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

(Masteroppgave i verdibasert ledelse)

Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, (10), s. 335-350.

Hansen, C. (1999). *Prosten skal frem. En kvalitativ undersøkelse om prosten som leder i Den norske kirke*. Oslo: Det teologiske fakultet, Universitetet i Oslo. (Hovedoppgave i kristendomskunnskap)

Hansen, T. S. (2010). *Prosten som leder. Undersøkelse av endringer som følge av ny tjenesteordning*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse)

Hansson, P. (1996). *Kyrkoherdars arbetsvillkor*. Uppsala: Svenske kyrkans forskningsråd och författaren.

Hansson, P. (2001). *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum.

Hegstad, H. (2009a) Én kropp - mange lemmer. Skisse til tjenesteteologi for Den norske kirke. I: *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 26 (2), s. 29-38.

Hegstad, H. (2009b). *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Hougsnæs, M.H. (1999). Pastoral identitet og lederrolle etter ny kirkelov. I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougsnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 77-92.

Huse, M. (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse*. KIFO Rapport nr. 10. Trondheim: Tapir.

Huse, M. (red.). (2000). *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.

Høegh, I. M., og Gresaker, A.K. (2009). *Prest i Den norske kirke. En rapport om presters arbeidsforhold*. KIFO Rapport 5. Oslo: Stiftelsen Kirkeforskning.

Jacobsen, I. J. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utg. Bergen: Forlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jeavons, T.H. (1994). *When the bottom line is faithfulness: Management of Christian Service Organizations*. Indianapolis: Indiana University Press.

Johannessen, A., Tufte, P.A og Christoffersen, L. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, M.Ø. (2003). *Ledelse i kirken: En redegjørelse og vurdering av Jackson Carroll: As one with authority, reflective leadership in ministry, med basis i teologisk antropologi*. Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kemmis, S. (2005). Knowing practice: Searching for saliences. *Pedagogy, Culture and Society*, 13 (3), s. 391-426.

Kemmis, S. (2009). Understanding Professional Practice: A Synoptic Framework. I: B. Green, (red.). *Understanding and Researching Professional Practice*. Rotterdam: Sense Publishers, s. 19-38.

Kemmis, S. (2010). "What is professional practice?" I: C. Kanes (red.). *Elaborating professionalism: Studies in practice and theory*. New York: Springer, s. 139-166.

Kirkerådet: Tjenesteordning for diakon kontor kateket menighetsprest. URL: <http://www.kirken.no/index.cfm?event=doLink&famId=3494> (lest 22. juli 2012)

Kirkerådet. (1987). *Embete og råd: Hvem skal bestemme hva – og hvorfor?* Oslo: Kirkerådet.

Kirkerådet. (1996). *Gudstjenestebok for Den norske kirke*. Oslo: Verbum Forlag.

Kirkerådet. (2011). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd. Handbok for sokneråd og kyrkjeleg fellesråd. 2011-2015*. Oslo: Kirkerådet.

Kirkerådet. (2012). *Årbok for Den norske kirke*. Oslo: Kirkerådet.

Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.

Kotter, J.P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard: A Harvard Business Review Book.

Krogh, A.H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse)

Kuhne, G. W. og Donaldson, J. F. (1995): Balancing Ministry and Management: An Exploratory study of pastoral work activities. I: *Review of Religious Research*, 37 (2). USA: Religious Research Association, Inc., s. 147-163.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvarme, O. C. (2004). Ordinert til ledelse. Ordinasjonsliturgien som ledelsesdokument. I: *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 21 (2), s. 3-13.

Lov om Den norske kirke av 7. juli 1996.

Løfsgård, A. (2007). *Ledelse av prestetjenesten på prostiplan. Hvilke kjennetegn og forventninger knytter proster og prester til prostetjenesten ved overgang til de nye tjenesteordningene? En intervjuundersøkelse blant 4 proster og 16 prester i Hamar bispedømme*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse)

Marthinussen, W. (1984). *Sosiologisk analyse. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Mintzberg, H. (1970): Structured observation as a method to study. I: *The Journal of Management Studies*, s. 87-104.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature for managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. København: Samfunnslitteratur.
- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager`s job*: USA: Sloan Management Review.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. U.K.: Prentice Hall.
- Noordegraff M. og Stewart R. (2000) Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies* 37(2): 427-443.
- Nordeide, I. H., Skogstad, A., Einarsen, S. (2008). *Jeg er jo ikke Jesus, heller. Arbeidsmiljø og utbrenthet blant norske prester*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olafsgård, K. (2003). *Professionell eller perspektivbära? Om diakoners yrkesidentitet*. Ersta Sköndal Högskola.
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandtorp, B. (2011). *Hvordan utøves pastoryrket i baptistmenigheter? – Et intervju- og observasjonsstudium*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse)
- Saxegaard, F. (2009). Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestens lederskap i folkekirken. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 26 (2), s. 17-28.

Sjursen, K. (2011). *Hvorfor blir jeg stående med oppvasken? Diakonene som leder i Sør-Hålogaland bispedømme*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i Verdibasert ledelse)

Skjørshammer, M. og Aadland, E. (1991). Ledelse i kirken – hva kan moderne ledelsesteori bidra med? I: *Tidsskrift for kirke, religion, samfunn*, 4 (1), s. 3-25.

Smircich, L. og Morgan, G. (1998) Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*, 1 (6), s. 56-72.

Stewart, R. (1967). *Managers and their Jobs*. London: Macmillan.

Stewart, R. (1986). *The Reality of Management*. 2. utg. London: Heinemann.

Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Stålhammar, B. (1997). Some reflections concerning the vicar as a leader of three organisations in one. *Tro & Tanke*, (6), s. 204-217.

Stålhammar, B. (1996). *Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift*. Stockholm: Verbum.

Stålhammar, B. (2002). *Kyrkoherdens ledningsvillkor*. Stockholm: Verbum.

Sørhaug, T. (2004). *Managementaltet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tengblad, S. (2001). *Examining the stability of managerial behaviour: A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later*. GRI report (6). Göteborg: Gothenburg research institute.

Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers. Towards av practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.

Thomas, A.R. (1998). *Knowing principals through observations: What has the method taught us?* Adelaide: Abstract Annual conference of the Australian associations for research in education.

Trygstad, S.T. og Hagen, I.M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Oslo: Fafo-rapport 24.

Vásquez, C.B., Brummans, H.J.M. og Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7 (2), s. 144-165.

Watson, T.J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge.

Willmott, H. (2005). Studying managerial work: A critique and proposal. I: S. Grey og H. Willmott (red.). *Critical Management Studies. A reader*. Oxford: Oxford University Press, s. 324-347.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6. utg. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Aadland, E. (1994). *Ledelse i menighet. Rapport fra et forsøks- og utviklingsprosjekt*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskolesenter.

Aadland, E. (red.). (2012). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forlag.

9 Vedlegg

1. Forespørsel om deltakelse i studien
2. Samtykkeskjema
3. Orientering om forskningsprosjektet Lederrollen i Praksis (LIP)
4. Observasjonsskjema
5. Intervjuguide
6. Tjenesteordning for menighetsprester

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i studien

Stephen Sirris
Hurumveien 14
3440 Røyken

Asker, 5. oktober 2012

Til

FORESPØRSEL OM OBSERVASJONSSTUDIE OG INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Jeg er student ved mastergradstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole, og arbeider nå med masteroppgaven *Pastoral ledelse i praksis. En undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av pastoral ledelse og deres forståelse av egne lederroller.*

Det er gjort liten empirisk forskning i norsk kontekst på soknepresters utøvelse av ledelse. Jeg vil i min masteroppgave fotfølge og observere 4 sokneprester i to arbeidsdager hver, samt foreta en times dybdeintervju med hver av sokneprestene. Min henvendelse til deg er en forespørsel om du vil gi meg din tillatelse til å observere deg i din arbeidssituasjon og intervju deg.

Jeg gjør oppmerksom på at observasjon og intervju ikke søker å sette et kritisk søkelys på deg og dine arbeidsoppgaver. Forskning av denne type er verken normativ eller en utdeling av karakterer. Derimot søker den å finne deskriptive svar på hvordan ledelse utøves i praksis, og hvordan et utvalg sokneprester forstår egne lederroller.

Opplysningene behandles konfidensielt, og ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i oppgaven. Jeg anonymiserer navn. Deltakelse er frivillig, og man kan når som helst underveis trekke samtykket tilbake, uten å måtte oppgi noen grunn for dette.

Prosjektet avsluttes i mai 2013. Jeg ønsker å gjennomføre feltarbeidet (observasjon og intervjuer) i løpet av høsten 2012. Om du er villig til å delta, vil jeg snarest ta kontakt for å avtale datoer med deg. De to dagene med observasjon bør fortrinnsvis være to ”normale” arbeidsdager, helst påfølgende. Det viktigste er at vi finner dager som rommer ett stabsmøte og ett menighetsrådsmøte, ettersom ledelse skjer i samspill med andre. Jeg ber deg også avklare med de personer som blir berørt på din arbeidsplass at jeg er tilstedeværende observatør. Min rolle vil bestå i å notere, samt ha muligheten til å stille deg oppklarende spørsmål når vi er alene.

Min veileder ved Diakonhjemmet Høgskole er professor dr. philos Harald Askeland. Se vedlagte orientering fra han om forskningsprosjektet *Lederroller og ledelse i praksis*.

Jeg har også vedlagt et svarskjema om deltakelse i observasjon og intervju som jeg ber deg fylle ut og returnere pr. e-post. Din deltakelse vil være til stor hjelp for meg.

For utfyllende informasjon om oppgaven, vedlegger jeg en foreløpig prosjektbeskrivelse for masteroppgaven.

Med ønske om et positivt svar,

Stephen Sirris

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Masteroppgave Diakonhjemmet Høgskole

Pastoral ledelse i praksis

Svarskjema om deltakelse i observasjons- og intervjustudie

Jeg gir mitt samtykke til å delta i observasjons- og intervjustudie tilknyttet Masteroppgaven: *Pastoral ledelse i praksis. En undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av pastoral ledelse og forståelse av egne lederroller.* Deltakelsen skjer under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsskrivet.

Sted:

Dato:

Underskrift:

Vedlegg 3: Orientering om prosjektet Lederrollen i Praksis (LIP)

Oslo xx.xx.12

Den det måtte angjelde

ORIENTERING OM PROSJEKTET LEDERROLLEN OG LEDELSE I PRAKSIS

Ved Diakonhjemmet Høgskole er det igangsatt et forskningsprosjekt, Lederrollen og ledelse i praksis (LIP), som fokuserer på utforming av lederrollen og hvordan ledelse utøves og utformes i praksis. I tilknytning til prosjektet har mastergradsstudenter ved Verdibasert ledelse blitt invitert til å skrive sin mastergradsoppgave i tilknytning til prosjektet.

Prosjektets datainnsamling tenkes gjennomført som feltstudier i utvalgte case. I utvalget er det ønskelig å inkludere ulike typer organisasjoner samt ulike ledernivåer.

NÆRMERE OM FORSKNINGSPROSJEKTET OG CASESTUDIET

Prosjektet ledes av professor Harald Askeland og har som hovedformål å vinne innsikt i hvordan lederrollen formes, utøves og endres (jf også vedlagte prosjektnotat). Videre er dette formålet konkretisert i tre hovedspørsmål:

- Hvilke faktorer er sentrale for å forstå hvordan lederrollen utformes?
- Hvordan karakteriseres lederhverdagen med hensyn til samspill og mønstre av samhandling?
- Hvilken betydning har ledere for forming av organisasjonens verdier og formål?

Prosjektet er utformet som en rekke enkeltstående casestudier, som bindes sammen av fokus på studiet av lederes jobb og lederhverdag. Prosjektet innebærer at observasjonsmateriale danner grunnlag for sammenligning mellom de ulike casestudier, mens studentene selv velger tematisk fordypning i analyse og oppgaveskriving.

Hensikten er ikke å vurdere hva som er god eller dårlig ledelse, men å kunne dokumentere de premisser og samhandlingsmønstre som bidrar til å forme lederrollen og hverdagens lederpraksis. Et underliggende spørsmål er videre hvordan ledere gjennom sin daglige praksis bidrar til å tematisere og faktisk prege forståelsen av formål og verdier i organisasjonen. Studien vil basere seg på tett observasjon gjennom en eller flere hele arbeidsdager med påfølgende intervju. Metoden er utviklet og gjennomprøvd både av andre forskere og prosjektleder.

Den konkrete utforming av casestudiene, som har konsekvenser for tilgang til arenaer for forskning, kan i hovedtrekk beskrives som følger:

- Case-studiene vil ikke innebære intervjuer med brukere/klienter/pasienter og innebærer ikke å observere eller samle inn informasjon vedrørende enkeltbrukere/klienter/pasienter. Det vil imidlertid være nødvendig å kunne bevege seg rundt i virksomheten for å observere og samtale med utvalgte informanter.
- I hovedsak trenger studentene å få mulighet til å drive deltakende observasjon, å følge enkeltledere og medarbeidere, samt å gjennomføre intervjuer. Det vil ut fra prosjektenes innretning, være ønskelig å kunne gjøre et utvalg av ledere og medarbeidere med forskjellig fagbakgrunn og på forskjellig nivå.
- Deltakende observasjon vil innebære muligheten til, etter nærmere avtale, å være tilstede i virksomheten for å gjennomføre observasjonene. Observasjon og samtale vil måtte tilpasses enhetens drift og aktiviteter.
- Prosjektet forutsetter at enkeltledere vil være villig til å bli ”skygget” gjennom en hel dag, for å kunne systematisk kartlegge karakteren i de funksjoner de utøver mht prosjektets spørsmålsstillinger.
- Det vil videre være ønskelig å kunne gjennomføre oppfølgende intervjuer med nevnte ledere, samt med enkelte øvrige medarbeidere.
- Prosjektet vil være meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Database.

Dersom det skulle være behov for ytterligere informasjon, kan henvendelse rettes til Harald Askeland (tlf 22 96 37 12 / 95 75 60 83 eller e-post: harald.askeland@diakonhjemmet.no). Om forespørselen skulle imøtekommes, ønsker vi å be om et møte for samtale om utvalg av enhet og premisser for gjennomføring.

Med ønske om snarlig og velvillig behandling.

Vennlig hilsen
Diakonhjemmet Høgskole

Harald Askeland
sign

Vedlegg 5: Intervjuguide

I. Arbeidstid og -oppgaver

Hvilke oppgaver fyller dagene i en standard arbeidsuke for deg?

Hvilke oppgaver bruker du mest/minst tid på i arbeidshverdagen?

Hvilke steder og til hvilke tider arbeider du?

Hvordan er forholdet mellom forventede utførte arbeidsoppgaver fra andre og det praktisk gjennomførbare?

Hvordan er forholdet mellom forventede utførte arbeidsoppgaver fra deg selv og det praktisk gjennomførbare?

Er det forventede arbeidsoppgaver som du prioriterer eller nedprioriterer?

Hva sier tjenesteordningen om din posisjon i menigheten og prioriterte arbeidsoppgaver?

II. Forståelse av ledelse som begrep

Nevn to eksempler på god ledelse du har sett!

Nevn to eksempler på mangelfull ledelse du har sett!

Hvordan forstår du innholdet i begrepet *ledelse*?

Hva er hensikten med god ledelse?

Hvem vil du si utøver ledelse i menigheten her?

Hvor henter du ditt mandat fra som leder?

Hvordan forstår du innholdet i pastoral ledelse, og hva skiller dette fra andre typer ledelse?

Hva er det viktig for deg å fremme gjennom din utøvelse av ledelse?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Hvordan tror du andre karakteriserer deg som leder?

Har du lært noe om ledelsesfaget?

Hva er ditt forhold til ledelse som fag og tema?

III. Ansvar

Hvordan er den formelle og uformelle ansvarsfordelingen mellom deg og menighetsråd/menighetrådsleder?

Hvordan er den formelle og uformelle ansvarsfordelingen mellom deg og stab?

Hva er ansvarsfordeling mellom deg og daglig leder?

Hva vil du si du har lederansvar for?

Hva definerer ditt ansvarsområde?

Begrenser noe eller noen ditt ansvarsområde?

Tar du på det et større ansvar enn du er komfortabel med?

IV. Utøvelse av ledelse

Er alt du gjør som sokneprest ledelse, eller vil du bruke andre betegnelser på arbeidet du utfører?

Når du er tydeligst og mest leder, hva gjør du da – hvilke situasjoner er dette?

Du har mulighet til å lede igjennom kommunikasjon/informasjon. Hvor viktig er det for deg i din utøvelse av ledelse?

Du har mulighet til å lede igjennom mobilisering og inspirasjon til målrettet aktivitet. Hvor viktig er det for deg i din utøvelse av ledelse?

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?

I hvilken grad har du myndighet og handlingsrom til å utføre ledelse?

I hvilken grad og hvordan er det forventet at du utfører ledelse?

Hvordan utfører du ledelse overfor menighetsråd / menighetsmøtet / frivillige /stab?

Hvilke type oppgaver mener du er de viktigste ledelsesoppgavene du utfører?

Har du en leder som forbilde?

V. Personlige spørsmål

Nevn 2 eksempler der du mener å ha utført god ledelse!

Nevn 2 eksempler der du mener å ha utført dårlig ledelse!

Forskereffekt: Har noe blitt klarere for deg om ledelse og deg selv som leder etter å ha deltatt i denne undersøkelsen?

Vedlegg 6: Tjenesteordning for menighetsprester

Tjenesteordning for menighetsprester

Hjemmel: Fastsatt ved Kronprinsreg.res. 19. oktober 1990 i medhold av Grunnloven § 16, jf. delegeringsvedtak 19. oktober 1990 nr. 4311.

Tilføyd hjemmel: Delegeringsvedtak 8. juni 2012 nr. 505.

Endringer: Endret ved vedtak 31 des 1992 nr. 1234, 14 juli 1999 nr. 1576, 16 april 2004 nr. 643 (tjenesteordningen gjengitt i sin helhet etter endringene), 23 januar 2008 nr. 76. Endret ved forskrift 29 juni 2012 nr. 706.

§ 1. Denne tjenesteordning gjelder for menighetsprester som omfattes av lov 4. mars 1983 nr. 3 om statens tjenestemenn m.m. § 1. Som menighetsprest regnes sokneprest, prostiprest og kapellan. Tjenesteordningen gjelder også for andre ordinerte prester så langt den passer.

§ 2. Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å

- a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger,
- b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring,
- c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og
- d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighets byggende arbeid.

Presten skal også utføre andre gjøremål som er eller måtte bli pålagt ved lov eller bestemmelse av Kongen eller departementet.

Presten skal forberede ovennevnte gjøremål og sette av nødvendig tid til studium og personlig fornyelse.

Nærmere bestemmelser om omfanget av ovennevnte gjøremål for den enkelte prest treffes av prosten etter samråd med presten. Biskopen kan ved instruks bestemme at enkelte

prester helt eller delvis skal fritas for gjøremål som er nevnt i første ledd ovenfor, og tillegges en spesialisert tjeneste.

§ 3. Bare person som fyller de kvalifikasjonskrav som er fastsatt av Kongen eller departementet for tilsetting som menighetsprest kan være fast tilsatt prest i Den norske kirke. Person som er vigslet til prest i annet kirkesamfunn, kan etter godkjenning i samsvar med tjenesteordning for biskoper § 8 femte ledd likevel tilsettes midlertidig i prestestilling når tjenestemannsloven tillater det, selv om vedkommende ikke fyller kvalifikasjonskravene. Vedkommende er så lenge tilsettingen varer å regne som prest i Den norske kirke i forhold til lovgivningen om vigselsmyndighet og taushetsplikt.

§ 4. Tilsetting av menighetsprester foretas av bispedømmerådet etter regler i forskrift 17. juni 1988 nr. 3361 fastsatt ved kongelig resolusjon. Tilsetting skjer på de vilkår som gjelder generelt for statens tjenestemenn. For øvrig skjer tilsetting på vilkår nevnt i utlysningen og med plikt til å rette seg etter denne tjenesteordning og instruks som er eller blir fastsatt.

0 Endret ved forskrift 29 juni 2012 nr. 706 (i kraft 1 juli 2012).

§ 5. Person som tilsettes i prestestilling uten tidligere å være ordinert, kan ikke tiltre stillingen før ordinasjon er skjedd etter forordnet liturgi. Formaning og løftet i ordinasjonsliturgien er bestemmende for prestens tjeneste og livsførsel.

§ 6. Menighetsprester skal innsettes til tjenesten etter forordnet liturgi.

§ 7. Presten skal utføre sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger. Gudstjenester og kirkelige handlinger forrettes etter de fastsatte liturgier. Liturgier og ordninger kan bare fravikes når de selv hjemler det.

Forrettende prest har ansvaret for å lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger. Presten har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.

§ 8. Presten står under tjenstlig tilsyn av biskop. Prosten er sokneprestens og prostiprestens nærmeste overordnede. Soknepresten er kapellanens nærmeste overordnede når ikke annet er bestemt av biskopen. Tjenstlig korrespondanse med høyere myndighet skal gå tjenesteveg gjennom nærmeste overordnede.

§ 9. Menighetsprester har ett eller flere sokn som tjenestested (særskilt arbeidsområde) og hele prostiet som tjenestedistrikt, med mindre det følger av arbeidsavtale at tjenestedistriktet skal være en avgrenset del av prostiet.

Bestemmelsen i første ledd om tjenestested gjelder ikke for prostiprester og menighetsprester som er tillagt en spesialisert tjeneste.

Endring av særskilt arbeidsområde eller faste arbeidsoppgaver skjer etter en samlet vurdering der både prestenes, menighetenes og bispedømmets interesser vektlegges.

Før det treffes avgjørelse om endringer i grensene for et tjenestedistrikt, skal saken behandles i samsvar med gjeldende regler om medbestemmelse.

0 Endret ved forskrift 29 juni 2012 nr. 706 (i kraft 1 juli 2012).

§ 10. Prosten leder prestatjenesten i prostiet og fordeler de oppgaver mellom prostiets prester som ikke allerede er pålagt den enkelte prest ved instruks eller særskilt bestemmelse gitt av høyere myndighet.

Soknepresten leder prestatjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet. I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.

Når flere prester har et sokn som sitt særskilte arbeidsområde, deler prestene sitt arbeid mellom seg etter den arbeidsfordeling som gjelder. Soknepresten påser at gjeldende arbeidsfordeling mellom prestene blir fulgt og tar initiativ til endring dersom arbeidet ikke er rimelig fordelt. Før dette i tilfelle skjer, skal prestene under ledelse av soknepresten i fellesskap søke ved endret prioritering eller på annen måte å komme fram til en hensiktssvarende ordning. Ved uenighet mellom prestene forelegges saken for prosten.

0 Endret ved forskrift 29 juni 2012 nr. 706 (i kraft 1 juli 2012).

§ 11. Enhver menighetsprest har rett til innenfor sitt tjenestedistrikt å utføre kirkelige handlinger som ønskes forrettet av dem.

Presten har ikke plikt til å utføre kirkelige handlinger for personer som er bosatt utenfor tjenstedistriktet, unntatt gravferd når avdødes nærmeste pårørende eller den som sørger for gravferden er bosatt i distriktet.

Presten har ikke plikt til å utføre kirkelige handlinger utenfor tjenstedistriktet, unntatt gravferd hvor menighetens kirkegård ligger utenfor distriktet. Tilsvarende unntak gjelder for gravferd fra krematorium, så fremt dette ligger i den kommune eller det prosti presten tjenestegjør innenfor.

For å ivareta ansvaret for presters fritid, kan prosten uten hinder av annet og tredje ledd ovenfor pålegge en prest som fortsatt har et prestegjeld som tjenstedistrikt, å utføre enkelttjenester i hele prostiet.

Presten har ikke plikt til å utføre kirkelige handlinger for personer som står utenfor Den norske kirke, unntatt når dette følger av avtale inngått mellom Den norske kirke og annet kirkesamfunn.

§ 12. En ordinert prest i Den norske kirke må ikke uten samtykke fra vedkommende sokneprest, prost eller biskop holde gudstjenester eller forrette kirkelige handlinger i et tjenstedistrikt hvor denne ikke er ansatt i offentlig kirkelig prestestilling.

§ 13. Soknepresten har ansvar for kirkebokføringen for det eller de sokn som utgjør dennes særskilte arbeidsområde, med mindre vedkommende myndighet har truffet bestemmelse om en annen ordning. Begjæringer om å få utført kirkelige handlinger rettes til den kirkebokførende prest, eventuelt gjennom annen prest som er bedt om å utføre handlingen. Melding om kirkelige handlinger som er utført av andre enn den kirkebokførende prest, sendes kirkebokføreren.

Anmodninger om nøddåp og soknebud rettes til den prest som skal utføre handlingen.

En kirkelig handling kan ikke nektes utført uten at det er hjemmel for slik nektelse i gjeldende ordning.

§ 14. Nærmere bestemmelser om tjenesteoppgaver for den enkelte menighetsprest kan fastsettes av biskopen i instruks for stillingen. Instruksene kan ikke fravike bestemmelser gitt av Kongen eller departementet. Den enkelte prest kan ikke pålegges gjøremål som samlet

inklusive reisetid ikke kan påregnes utført på tilfredsstillende måte innenfor normal arbeidsuke.

§ 15. Før instruks blir fastsatt, skal foruten vedkommende prest også andre særlig berørte prester og menighetsråd ha hatt anledning til å uttale seg. Vedkommende prest har plikt til på anmodning å levere arbeidsoppgaver med angivelse av den tid som medgår til de forskjellige kategorier av tjenester. Reisetid oppgis særskilt. Endelig forslag til instruks utferdiges av prosten.

§ 16. Prest som i sin prestegjerning ser seg tvunget til jevnlig å gjøre tjeneste utover en normalarbeidstid, skal henvende seg til nærmeste overordnede som skal bistå presten med å finne fram til adekvat prioritering av arbeidsoppgavene eller andre rådgjerdere som kan lette arbeidssituasjonen, og – dersom det finnes nødvendig – eventuelt ta opp spørsmålet om endring av arbeidsfordeling eller instruks.

Det kan organiseres arbeidsveiledning etter nærmere bestemmelse av departementet.

§ 17. Menighetsprester lønnes av staten etter lønnsregulativet. Lønnstillegg fra annet hold kan ikke mottas.

For vigsel hvor begge brudefolkene er bosatt utenfor prestens tjenestedistrikt og for gravferd hvor både avdøde og avdødes nærmeste pårørende/den som sørger for gravferden er bosatt utenfor prestens tjenestedistrikt, kan presten motta betaling etter de satser som gjelder for vikartjeneste når bispedømmerådet har bestemt at slik betaling skal kreves av rekvirenten.

Menighetsprester tilkommer skyssgodtgjøring etter statens regulativ etter nærmere regler gitt av departementet, og har alminnelig samtykke til bruk av eget skyssmiddel på tjenestereiser.

§ 18. Menighetsprester må ikke uten biskopens samtykke inneha bistilling eller bierverv eller drive privat næringsvirksomhet som kan hemme eller sinke prestens ordinære arbeid. Biskopens avgjørelse kan påklages til departementet. Bistilling, bierverv eller privat næringsvirksomhet må ikke være av en slik art at det kan bryte ned den aktelse eller tillit som er nødvendig for å utføre prestatjeneste.

0 Endret ved forskrift 23 jan 2008 nr. 76 (i kraft 1 mars 2008).

§ 19. Presten har rett og plikt til å bo i den tjenestebolig som er tillagt stillingen mot å svare regulativmessig boligfradrag. Departementet eller den departementet bemyndiger, kan i særtilfelle fritta for boplikten.

Presten kan ikke uten departementets samtykke bo utenfor tjenstedistriktet.

§ 20. Presten har rett til ferie, fridager og tjenestefrihet etter gjeldende lov- og avtaleverk.

Prestene utfører vikartjeneste og betjening av ledige embeter og stillinger etter gjeldende ordninger. Dersom vikartjeneste eller styring under ledighet ikke skjer ved heltidsansatt prest, tilpasses prestatjenesten slik prostens treffer bestemmelse om.

§ 21. (Opphevet.)

§ 22. Presten har taushetsplikt etter gjeldende regler.

§ 23. Presten må finne seg i endring i tjenesteordning og instruks.