

«Det handler mer om koordinering, enn om ledelse ...»

Ledelse i skjæringspunktet mellom prost og sokneprest ved prostesetet.

Grethe Lystad Johnsen

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet

Masteroppgave

Master i MAVERD-599 Verdibasert ledelse

Antall ord: 24092

3.mai 2021

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er ledelse i skjæringspunktet mellom ulike ledernivå i Den norske kirke. Studiens formål er å belyse hvordan selvforståelse som leder påvirker arbeidet med å gå opp grenseoppganger mellom prost og sokneprest ved prostesetet, for å se hvordan de ivaretar arbeidet med å være strategiske og åndelige ledere i menigheten.

Prosjektets problemstilling er «Hvordan arbeider prost og sokneprest ved prostesetet for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten?»

Studien tar utgangspunkt i Saxegaard (2009) sin modell av presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder, samt erfaringer med selvledelse i kirkelig sammenheng (Sløk & Villadsen, 2008).

Dette er et kvalitativt studie, der dybdeintervju med fire proster og fire sokneprester har gitt data til å analysere deres forståelse av eget lederansvar, relasjonen mellom prost og sokneprest ved prostesetet, og om og på hvilke felt organisasjonsstrukturen gir særlige utfordringer.

Undersøkelsen viser at både proster og sokneprester ved disse prostesetene har en klar identitet som kirkelige ledere, fortrinnsvis på hvert sitt nivå. Det finnes erfaringer i materialet der strukturene i organisasjonen kompliserer samhandling. Relasjonene mellom prost og sokneprest er likevel gode, og mekanismen synes å være en fortrolig dialog. Dette krever tid, og det er verdt å vurdere om dette går ut over organisasjonens effektivitet og eksterne kontaktflate.

Resultatene fra undersøkelsen er diskutert med utgangspunkt i Saxegaard sin modell, med en tilføyelse av et punkt om koordinering, som ikke er beskrevet i modellen. Jeg finner at proster og sokneprester kan være tjent med et dynamisk forhold til begrepene symboliserende, strategisk, samhandlende og koordinerende for å tolke sitt lederansvar.

Studien begrenses av omfanget, det vil ikke være mulig å generalisere med utgangspunkt i dette materialet.

Abstract

The theme of this master thesis is leadership at the intersection of different levels in the Church of Norway. The purpose of the study is to shed light on how self-understanding as a leader affects the boundaries between the dean and the pastor at the deanery, to observe how they take care of the work of being strategic and spiritual leaders in the congregation.

The issue is "How does the dean and the pastor seated in the deanery work to become strategic and spiritual leaders in the congregation?"

The study is based on Saxegaard's (2009) model of the priest as a symbolizing, strategic and interacting leader, as well as experiences with self-leadership in a ecclesiastical context (Sløk & Villadsen, 2008).

This is a qualitative study, where interviews with four deans and four pastors have provided data to analyze their understanding of their own leadership responsibilities, the relationship between the them, and whether and in which areas the organizational structure presents challenges.

The survey shows that both deans and pastors have established an identity as church leaders, primarily at their own level. The material identifies that the structures in the organization can complicate interaction between the two levels. The relations between the dean and the pastor are nevertheless good, and the mechanism seems to be a confidential dialogue. This requires time, but it is worth considering whether this affects the organization's efficiency and external contact.

The results from the survey are discussed based on Saxegaard's model, with the addition of a point about coordination, which is not described in the model. I find that the deans and the pastors interpret their leadership responsibilities by a dynamic relationship to the symbolizing, strategic, interacting and coordinating concepts.

The study is limited by the limited number of informants, and it will not be wise to generalize based on this material.

Forord

Etter fire spennende år på studiet Verdibasert ledelse, har tiden endelig kommet for å sette sluttstrek. Årene har gitt ny kunnskap og nye vennskap jeg er svært takknemlig for. Sluttspurten har vært krevende, men også svært lærerik, der det å få teste det håndverket det er å forske har vekket min nysgjerrighet.

Det er mange som fortjener en særlig takk. Først av alt de åtte informantene, sokneprester og proster, som gav av sin tid og delte sine erfaringer. Videre veiledningsgruppen, det har vært spennende å følge deres prosjekt, samt få nyttige og viktige innspill til mitt eget. En særlig takk til veileder Gry Espedal som har gitt gode tilbakemeldinger og nytt mot når jeg har følt jeg har stanget hodet i veggen.

Takk til Lena som har gått milevis med turer sammen med meg, og hørt meg klage over denne selvpåførte smerten. Og takk til arbeidsgiver, Møre bispedømme og prost Olav Gading, som gav tid og permisjon til å gjennomføre dette prosjektet.

Så har jeg en herlig familie! – Trond-Are, Idunn, Arnstein og Einar, dere er GULL! Dere skal ha for at dere holdt ut, særlig den siste måneden. Til alle andre som noen gang vurderer å skrive en masteroppgave vil jeg bare si, det lønner seg virkelig å være gift med en spesialbibliotekar, som både kan gi tips om riktig referanseteknikk og skaffe nødvendig litteratur. Takk!

Nå venter en herlig vår og en nydelig sommer, med beina høyt og skjønnlitteratur eller et strikkesøy i fanget.

Molde, 24.04.2021

Grethe Lystad Johnsen

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
1 Innledning.....	7
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	7
1.2 Ledelse i Den norske kirke.....	9
1.2.1 Tjenesteordning for menighetsprest og prost	10
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	12
2 Forskningsstatus.....	14
2.1 Aktuell teori.....	14
2.1.1 Ledelse og selvledelse	15
2.1.2 Lederroller	18
2.2 Empirisk bakgrunn.....	22
2.2.1 Sokneprestens ledelsespraksis.....	23
2.2.2 Prostens ledelsespraksis.....	26
2.3 Oppsummering.....	28
3 Metode og etiske refleksjoner	28
3.1 Valg av metode.....	29
3.1.1 Valg av datainnsamlingsmetode	31
3.2 Fordeler og ulemper ved valgt metode	32
3.3 Empirisk metode	33
3.3.1 Utvalg	33
3.4 Analysemetode.....	35
3.4.1 Reliabilitet og validitet	37
3.5 Forskningsetiske refleksjoner.....	37
4. Presentasjon av funn.....	39
4.1 Sokneprestens lederansvar	39
4.1.5 Prosten beskriver sokneprestens lederansvar	44
4.2 Prostens lederansvar.....	44
4.2.5 Soknepresten beskriver prostens lederansvar.....	49

4.3 Å arbeide med rolleavklaringer ved prostesetet	50
4.1.1 Opplevelse av gjeldende struktur	50
4.1.2 Nøkkelen til at strukturene fungerer	54
4.4 Oppsummering.....	56
5 Drøfting.....	57
5.1 Presten som symboliserende leder.....	57
5.1.1 Oppsummering.....	61
5.2 Presten som strategisk leder.....	62
5.2.1 Oppsummering.....	65
5.3 Presten som samhandlende leder	66
5.3.1 Oppsummering.....	70
5.4 Jeg er leder, men leder jeg?	70
5.4.1 Oppsummering.....	73
6 Konklusjon	74
7 Utblikk	75
8 Litteratur.....	77
9 Vedlegg.....	80
Vedlegg 1 Prosjektgodkjenning NSD	80
Vedlegg 2 Informasjonsskriv proster	82
Vedlegg 3 Informasjonsskriv sokneprester	87
Vedlegg 4 Intervjuguide	92
Vedlegg 5 Informasjon til bispedømmene om prosjektet	94

1 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Høsten 2020 ble det i forbindelse med utredning av ny kirkeordning gjennomført digitale innspillmøter, der frivillige, rådsmedlemmer og ansatte i begge arbeidsgiverlinjer i Den norske kirke, fikk komme med sine tanker rundt strukturene i organisasjonen. I etterkant har man sett at rundt 2800 deltakere var med og besvarte de 15 spørsmålene som ble stilt (Den norske kirke, 2020). Holdningen som syntes å gå igjen var at mange oppfatter organiseringen av kirken som rotete, komplisert og uoversiktlig. Dette preget både informasjonen gitt i møtet, samt ordskyen laget av alle deltakere underveis. Det er et uttalt ønske å rydde i denne strukturen, men hva som skal til for å oppnå mer orden fremstår som uklart. Det er nedsatt et utvalg som har som mandat å utrede en organisasjonsmodell med nav i prostiet. Svarene som ble gitt fra deltakerne under innspillmøtene synes å peke i alle retninger, både når det gjelder struktur og hva som skal være kirkens fokusområder. Noen peker på kirkevergen som øverste arbeidsgivermyndighet, andre på biskopen. Noen trekker frem gudstjenestefeiringen som det mest sentrale i menighetens liv, andre uroer seg for gravplassforvaltningen.

Den norske kirke, slik den fremstår i dag, har blitt til over år. Dette bærer preg av å være en prosess der opprettelsen av nye stillingskategorier kanskje kan sammenlignes med å lage et lappeteppe. Opprettelsen av kirkelig fellesråd og kirkevergestillingene i 1996, og siden prostereformen i 2004 er eksempler på to viktige endringer i den kirkelige organiseringen. Selv om begge endringene nok kan hevdes å ha fått konsekvenser for alle ansatte, kan man likevel ikke se dem som endringer av gjennomgripende karakter, som førte til en nyorganisering av hele organisasjonen.

En av mine kolleger kom ut fra innspillmøtet om ny kirkelig organisering med følgende kommentar; «Nok en gang synes vi å bare være opptatt av å lede ansatte, hvorfor er vi ikke opptatt av å lede menighetsarbeidet?» Utsagnet er interessant, og kanskje er det slik at rotete strukturer gjør at man mister det sentrale av syne? Henry Mintzberg peker på følgende: «lederens innsikt i eget arbeid vil påvirke vedkommendes effektivitet som leder» (Martinsen, Goveia, Engetrøen, Gjestrud & Velsand, 2019). Dette viser oss at en generell

forståelse av hva ledelsesjobben innebærer er av sentral betydning for å kunne lede arbeidet. Medarbeideres innsikt i egen organisasjon og dens strukturer kan også sies å ha effekt på organisasjonens muligheter til vekst og utvikling. Ved inngangen til dette prosjektet uroer jeg meg for at kaotiske strukturer fører til at man lokalt må benytte så mye tid på avklarende samtaler at man blir mindre effektiv som organisasjon enn hva man kunne ha vært om mer hadde vært gitt.

Selznick ser fokuset på organisasjonens formål, identitet og verdigrunnlag som det mest sentrale i lederskapet;

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

Helt fra kirkeloven av 1996 har diskusjonen gått rundt hvordan arbeidet skal drives og hvem som skal være arbeidsgiver for hvem. Av dette følger også at man på tvers av linjene og ulike nivå i organisasjonen kan finne diskusjoner rundt hvem som til enhver tid har ansvar for hva. Slike drøftinger vil gjerne alltid finne sted der mennesker samhandler, men jo større plass de tar, jo mer vil de tappe organisasjonen for energi.

I denne oppgaven fokuserer jeg på grenseoppgangen mellom sokneprest og prost ved prostesetet. I gjennomgangen av tjenesteordningene finner man at de to vil være både over- og underordnet hverandre, i den grad prosten gjør menighetspresttjeneste ved prostesetet. Noen proster sitter fortsatt i stillinger som ble fratatt tidligere ansvar i 2004, og man fikk nye arbeidsoppgaver som man kanskje ikke fikk så mye innføring i. Henry Mintzberg beskriver hvordan han gjennom år har spurt ledere hva som skjer den dagen de ble ledere, og at han stort sett får det samme svaret: «Ingenting», man blir satt til å finne grenseoppgangene selv (Mintzberg, 2009, s. 3). Dette beskriver også mine informanter, da det kan se ut til at det er historier om tidligere sokneprester og proster, eller et mer eller mindre tilfeldig spørsmål fra en stiftsdirektør som satte tankene i gang på viktige grenseoppganger mellom stillingene. I

så tilfelle vil den lokale dialogen mellom kolleger være svært sentral, samt at man deler lederansvar der det er naturlig. Det er også grunn til å spørre om man i så stor grad er satt til å skape sin egen arbeidshverdag, sammen med stab og menighetsråd, at man som sokneprest i praksis leder seg selv?

Jeg arbeider selv som sokneprest ved et prostesete, og da jeg og prosten var forholdsvis nye i jobben samtidig, gjorde vi et forsøk på å gå opp grenseoppgangene oss imellom. Dette med et ønske om å gi oss begge plass, forutsigbarhet og ansvarsområder. Vi evnet ikke den gang å komme frem til et resultat som har blitt stående, og vi har ferske erfaringer med at uavhengig av hvor klart bilde vi selv måtte ha av hvem av oss som har ansvaret for hva, så er dette uklart både for kolleger og omgivelser.

1.2 Ledelse i Den norske kirke

Ledelse i Den norske kirke har gjennom svært store deler av kirkens historie vært tillagt prestedtjenesten, og i særlig grad til sokneprest og biskop. 1.januar 1997 skjedde det en stor endring på dette området. Da trådte ny Lov om Den norske kirke i kraft, som gjorde soknet til en juridisk person, eller et eget rettssubjekt, og daglig ledelse av fellesrådets virksomhet ble lovfestet (Askeland, 1998, s. 11). Nye lederroller voks fram, noe som både har påvirket eksisterende lederroller, samt kirken som organisasjon.

I forordet til sin rapport «Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke» skriver Harald Askeland i 1998: «Hvem som er ledere i kirken og hvilket ansvar som tilligger ulike lederroller og nivåer, har vært og er gjenstand for drøfting»(Askeland, 1998). Jeg registrerer at vi 22 år senere fortsatt har dette temaet oppe til drøfting, nå i særlig grad i forbindelse med prosjektet «Ny kirkelig organisering», der to av arbeidsgruppene er satt til å drøfte henholdsvis arbeidsgiverorganisering og biskopens rolle. Debatten går også friskt i media, der diskusjonen går både på de to arbeidsgiverlinjene (Lægdene, 2021; Opsahl, 2021), og et skille i hvorvidt ledelse bør være topp- eller grasrotfokusert (Reikvam, 2021).

En viktig målsetting i arbeidet med ny kirkelig organisering er å samle arbeidsgiveransvaret i en arbeidsgiverlinje, og med det samle prestedtjenesten og øvrig kirkelige ansatte under samme ledelse. I det videre arbeidet i denne oppgaven blir det satt søkelys på en utvalgt del av prestedtjenestens arbeidsgiverlinje. Jeg er særlig interessert i hvordan prost og sokneprest ved prostesetet, både på egen hånd og i samhandling arbeider for å ivareta ledelsen av menigheten. Det er viktig helt fra innledningen av oppgaven å være bevisst at prestedtjenesten ikke står alene om ledelse i lokalmenigheten, det øverste ansvaret ligger hos menighetsrådet, der det ofte finnes en daglig leder. Samt at fagledelse innen de ulike fagområdene er plassert hos den enkelte kateket, diakon og kantor.

1.2.1 Tjenesteordning for menighetsprest og prost

Prestedtjenesten har en lang historie, også i Norge. Men moderne prestedtjeneste har sin lovmessige forankring i tjenesteordning for menighetsprest, tjenesteordning for prost og tjenesteordning for biskop. Her reguleres ansvarsområder, kvalifikasjonskrav, ledelsesstrukturer og rammer for arbeidet. Tjenesteordningene omhandler både retter og plikter presten har, men i samtale med prester vil man nok erfare at kunnskapen om innholdet varierer.

Tjenesteordning for menighetsprest

I gjennomgangen av tjenesteordning for menighetsprest (Tjenesteordning for menighetsprester, 2016), finner vi i §2 et særlig fokus på prestedtjenestens plass i menighetsarbeidet. Her ser vi at alle prestens kjerneoppgaver er direkte relatert til arbeid ute i soknet, det er prestens ansvar å «forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene».

Videre finner vi i §10 *ledelsen* av prestedtjenesten omtalt. Både prostens ansvar for å lede prestedtjenesten i prostiet, samt menighetspresters generelle og sokneprestens spesielle lederansvar i soknet. Det er i denne paragrafen vi finner formuleringen om at «/forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten», en formulering som kanskje i

særlig grad viser det spesielle ved prestedtjenesten. Om vi går tilbake til §2, kan de fire punktene som beskriver hvordan presten fremmer kristen tro og kristent liv sees som en beskrivelse av denne pastorale ledelsen. Da vil man kunne si at presten utøver sin pastorale ledelse ved å holde forordnede gudstjenester, utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring, utøve sjelesorg og utføre forkynnerarbeid. Det kan også være grunn til å koble denne åndelige ledelsen til menighetsrådets hovedansvar, som er å «*vekke og nære det kristelige livet i soknet*»(Kirkeordning for Den norske kirke, 2020).

Andre paragrafer som er interessante med tanke på ledelse er §7, som gir et særskilt ansvar til forrettende prest å «lede forberedelse og gjennomføring av gudstjenester og kirkelige handlinger». §8, som tegner opp strukturen i linjen fra kapellan til biskop, og paragraf 12 som tillegger myndigheten over gudstjenester og kirkelige handlinger til sokneprest, prost og biskop.

I sum kan man si at disse paragrafene sier noe generelt om at alle prester gjennom forvaltningen av Ord og sakrament utøver et lederansvar i menigheten, der det å bidra til «strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten» blir vektlagt. Videre tegnes en hierarkisk struktur der linjen går fra kapellan til biskop. Myndighet er fordelt på de ulike nivå, og uenighet og klager skal sendes tjenesteveg oppover i systemet. For soknepresten spesielt ser vi at vedkommende leder prestedtjenesten i soknet, dette blir beskrevet som et ansvar for å «sørge for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet», og videre et ansvar for å påse at «gjeldende arbeidsfordeling mellom prestene blir fulgt». Ved uenighet om rimelighet i byrdefordeling, skal saken forelegges prosten etter at prestene det aktuelle stedet under sokneprestens ledelse har forsøkt å komme frem til en «hensiktssvarende ordning».

Tjenesteordning for proster

I Tjenesteordning for proster finner man flere paragrafer som bemyndiger prostens ledelse (Tjenesteordning for proster, 2016). Prosten er satt til å lede prestedtjenesten (§1), ivaretar arbeidsgivers styringsrett (§4) og skal se til at prestene forvalter Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene (§5). Prosten skal også sørge for nødvendig samordning mellom prestedtjenesten og de kirkelige rådernes virksomhet (§6).

Prostereformen i 2004 kan sies å ha ført til en dreining av prostens tjeneste mot større grad av administrasjon, og med det også strategisk ledelse. Empirisk bakgrunn vil belyse at prostens åndelige og faglige ledelse blir etterspurt.

I §7a finner man at prosten gjør tjeneste som menighetsprest slik biskopen fastsetter. Dette vil si, slik tjenesteordning for prost beskriver (§12), at Tjenesteordning for menighetsprester gjelder for proster så langt den passer.

All den tid tjenesteordning for menighetsprester gjelder for prosten, så langt det er mulig, så er prostens forhold til §10 i tjenesteordning for menighetsprester interessant, der prosten vil inneha et ansvar for å utøve «et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten», samt være underlagt sokneprestens ledelse i sin utøvende menighetspresttjeneste i soknet.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Etter at det i 2004 ble bestemt at prosten ikke lenger skulle fungere som sokneprest ved prostesetet, har det nå blitt opprettet egne soknepreststillinger ved alle prosteseter. Dette fritar prosten fra sokneprestansvaret, og var nok samtidig tenkt å skulle frigjøre tid til å fylle den nye prosterollen, som prestenes arbeidsgiver. Men ved flere prosteseter vil prostestillingen bare fylle en del av prostens stilling, og den øvrige stillingsprosenten blir ofte benyttet til menighetsprest tjeneste ved prostesetet. Som menighetsprest ved prostesetet vil prosten da underlegges sokneprestens ledelse, samtidig som man fyller posisjonen som sokneprestens arbeidsgiver. Strukturelt har man med dette laget en ordning der prost og sokneprest ved prostesetet kan være både over- og underordnet hverandre. Dette ser jeg som en interessant problemstilling å belyse. En slik struktur kan selvfølgelig fungere helt fint så lenge man er enige om prioriteringer og endringer, men det kan være grunn til å tenke at man er dårlig rustet for konflikt. Dette er med å gjøre kirken til en kompleks organisasjon, selv om dette ikke er en unik struktur for kirken.

Mine spørsmål i møte med tematikken dreier seg i særlig grad om strukturene ved prostesetet. Hvordan arbeider prost og sokneprest innenfor de rammene de har for å ivareta sitt ansvar for strategisk og åndelig ledelse av menigheten? Hva får hovedfokus og hvilken type ledelse vil vokse frem under de rådende forhold i Den norske kirke?

Jeg tenker videre at det vil være mange aktuelle spørsmål man kan stille for å besvare dette, men jeg vil i særlig grad fokusere på selvforståelse og den gjensidige oppfattelsen av egen og den andres lederrolle. Gjennomgang av forskningsstatus viser også at prester tenker ulikt om eget lederansvar, og det kan derfor være interessant å se om dette påvirker ansvarsfordelingen ved prostesetet. En stor verdi ved prestehverdagen kan sies å være muligheten til å bidra til utformingen av egen rolle, det er derfor ikke gitt at man ved prostesetet vil sette pris på en ferdig beskrivelse av hva som til enhver tid skal tillegges prosten og hva som skal tillegges soknepresten, også dette vil nok til en viss grad være avhengig av egenskaper, nådegaver og interesser. Men kan man likevel se at det er noen roller det er særlig naturlig å tillegge prosten og andre det er helt naturlig å tillegge soknepresten? Til sist er jeg interessert i å få mer kunnskap om hvordan det arbeides med problemstillinger som dette; er de i det hele tatt satt på dagsorden, er de overlatt til den enkelte sokneprest og prost, eller har man mottatt ytre bistand eller føringer i arbeidet med lokale rolleavklaringer?

Dette gir følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Problemstilling

Hvordan arbeider prost og sokneprest ved prostesetet for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten?

Forskningsspørsmål

1. Hvordan oppfatter prost og sokneprest ved prostesetet sin egen og den andres lederrolle, og hvordan påvirker dette ledelsen av menigheten?
2. Påvirker en avklart identitet som leder hos den enkelte hvordan man går opp grenseoppgangene mellom prost og sokneprest?

3. Hvilken bistand har sokneprest og prost fått i arbeidet med rolleavklaringer?

2 Forskningsstatus

2.1 Aktuell teori

Et viktig innsteg i denne oppgavens teoridel har vært Lederrolleundersøkelsen (Askeland, 2016b). 20 år etter sist undersøkelse, lederrolleundersøkelsen 1997, har man gått tilbake for å se hvordan lederes selvforståelse har utviklet seg gjennom de 20 år som har gått siden Lov om den norske kirke av 6.juni 1996 trådte i kraft.

Lederrolleundersøkelsen 2016 bygger på tradisjonelle lederrolleteorier, samt en integrering av den institusjonelle ledelsen i modellen. På denne måten søker man å ta høyde for det ansvaret en kirkeleder vil ha for «helhet og resultat, samt at formål og verdier bringes inn i kjernen av ledelse» (Askeland, 2016b, s. 8).

Jeg finner det vidt interessant at det er gjort et utvalg der det er proster og kirkeverger som har besvart spørreskjemaet i denne runden, og vil tenke at det kunne vært interessant å se hvordan sokneprester og daglige ledere av menighetsråd ville besvart denne undersøkelsen. Da mitt utgangspunkt er at de vil ha stor påvirkning på «helhet og resultat, formål og verdier» i lokalkirken. Men dette kan man se som en konsekvens av dreiningen der ledelse i Den norske kirke i stor grad har handlet om arbeidsgiveransvaret.

I analysearbeidet ønsker jeg derfor å bringe inn en modell presentert av Saxegaard (2009), der han ser presten som en symboliserende, strategisk og samhandlende leder, modellen vurderes av Saxegaard å være særlig aktuell for å tolke sokneprestens lederrolle. Modellen er normativ, og henter sin begrunnelse i presten som liturg. Jeg ser det som interessant å vurdere om denne modellen kan bringe andre perspektiv inn i ledelse i Den norske kirke enn hva tradisjonelle rolleteorier gjør.

Jeg finner det også interessant å se til teorier om selvledelse (Sløk & Villadsen, 2008), i hvilken grad kan den sees som en betingelse i en organisasjon som Den norske kirke. Prester

er gjennom sin profesjon vurdert å være særlig autonome og selvstendige, drøftingen vurderer om selvledelsen er en nødvendig konsekvens.

2.1.1 Ledelse og selvledelse

Det første teoretiske perspektivet datamaterialet i denne oppgaven vil måles mot er teorier om ledelse og selvledelse.

Ledelse

Jacobsen og Thorsvik sammenfatter ledelse i følgende definisjon; «ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 416). Askeland peker på ledelse som et «relasjonelt samspill mellom leder, ansatte og omgivelser» (Aadland & Askeland, 2017, s. 16). Her ser man at ledelse blir forstått som noe man gjør for å bevege andre mennesker i en spesiell retning. Men det er grunn til å stille spørsmål ved vektleggingen av leder/ansatt-relasjonen. For i en organisasjon som Den norske kirke vil man kanskje i hovedsak lede mennesker man ikke har en formell lederposisjon i forhold til, både likestilte kolleger i egen eller den andre arbeidsgiverlinjen, frivillige medarbeidere, og menigheten for øvrig. Fra Askeland sin forståelse av ledelse synes det derfor mest naturlig å legge hovedvekten på det relasjonelle samspillet.

Påstanden om at «ingen jobb er viktigere for samfunnet enn lederjobben. Lederen bestemmer om våre sosiale institusjoner skal tjene oss best mulig, eller om de ødsler bort våre talenter og ressurser» (Martinsen et al., 2019, s. 54), sier oss at man gjennom lederteorier og forskning søker å finne den mest effektive måten å lede på. Teoriene om hva som kjennetegner effektiv ledelse peker i ulike regninger, forskningen kan deles i fire hovedgrupper: Teorier om lederroller, personlighetstrekk hos ledere, lederstil og institusjonell eller verdibasert ledelse. Uavhengig av hvilken tilnærming man velger kan man kanskje uansett si at «lederens innsikt i sitt eget arbeid [vil] påvirke vedkommendes effektivitet som leder» (Martinsen et al., 2019, s. 51)

Gjennom disse definisjonene kan man forledes til å tro at lederen er tett på sine medarbeidere, og med det har anledning til å overse og korrigere retningen nærmest daglig. I mange organisasjoner kan dette være tilfelle, men om man finner denne muligheten innen embetslinjen i Den norske kirke er mer tvilsomt.

Selvledelse

I teorier om selvledelse synes ledelsen i mindre grad å bygge på det relasjonelle samspillet, men heller på at den enkelte medarbeider i større grad blir selvstendig ansvarliggjort i forhold til arbeid i organisasjonen (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003). Både Sløk og Sirris skriver om selvledelse i kirkelig sammenheng.

Camilla Sløk forsker på den danske folkekirken, og sier om selvledelsen at den både er en av «betingelserne og utfordringerne for en moderne, skabende ledelse» (Sløk & Villadsen, 2008, s. 98). Hun beskriver tre ulike forståelser av selvledelse, kategorisert som den moderne, den katolske og den protestantiske selvledelse. Hun skriver videre at i en moderne forståelse av selvledelse skaper lederen en indre diskurs å styre organisasjonen etter. Den selvledende medarbeider vil så med utgangspunkt i denne ta «ansvar for helheden og tage strategiske ledelseshensyn i sit daglige arbejde» (Sløk & Villadsen, 2008, s. 101).

Ifølge Sløk er det ikke denne formen for moderne selvledelse man finner i den danske folkekirken. Her peker hun på den protestantiske selvledelse, som hun beskriver som en type selvbestemmelse, der «ethvert menneske selv må finde frem til, hvordan det best ledes. Ledelse er ikke noget nogen skal blande seg i» (Sløk & Villadsen, 2008, s. 110).

En hovedutfordring, slik Sløk ser det, er at prestatjenesten er preget av selvbestemmelse, og ledes passivt. Det er først når det oppstår problemer at prost og biskop trer inn og påberoper seg geistlig tilsyn. Dette tyder på at det i liten grad eksisterer et samspill mellom leder og medarbeider. Man ser en dyp respekt for prestens faglige og teologiske identitet, eller kanskje dreier det seg heller om at innblanding utenfra antyder en manglende respekt for prestens autonomi. Det synes derfor ikke aktuelt for prosten å gå aktivt inn å sette målsetninger for arbeidet i menigheten. Denne måten å måle kirkelig arbeid på fremstår også fremmed i en kirkelig kultur. Presten står selv ansvarlig for å få arbeidet til å fungere i

sogn, kirke og menighetsarbeid. «Enhver passer sit. Ingen blander sig. Menighetsrådet siger ikke noget, for de er der ikke i det daglige og har ikke noget fagligt indblik i, hvad personalet laver»(2008, s. 120).

Sløk konkluderer med at denne Lutherske eller protestantiske selvledelse ikke fungerer i folkekirken. Det positive ved den er at det synes å være stor tillit i organisasjonen til at medarbeidere vil løse lokale utfordringer selv, men hun sier videre at mye tyder på at medarbeidere, heller ikke prester, ønsker å stå så alene som dette åpner for, da det blir for ensomt. Man må i for fremtiden søke å oppnå et «dobbeltblik imellem selviaktagelse i forhold til ledelsen, og selviagttagelse i forhold til en værdifuld fremtid, som medarbejderen forventes at kunne bidrage til» (2008, s. 124).

Sirris har i sin artikkel «Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten»(2015) sett på prosjektet Menighetsutvikling i folkekirken (MUV), og ønsker gjennom artikkelen å belyse den lokale kirkestabens rolle i menighetsutviklingen. Som han skriver i artikkelen, så har man gjennom de senere tiår både sett en økt profesjonalisering i Den norske kirke, samt et økt fokus på ulike menighetsutviklingsprosjekt. Det er da interessant at «kirkestabens rolle i menighetsutvikling imidlertid er lite tematisert»(Sirris, 2015, s. 34).

Å forankre prosjekt som dette både i stab, råd og menighet synes å være en sentral utfordring for å få dem til å fungere. Sirris ser i særlig grad på kirkestaben, og vurderer både hvordan de kan sees som «kunnskapsarbeidere i lys av profesjonssosiologi», hvordan «lokalmenigheten forstås i et instrumentelt og institusjonelt perspektiv, med fokus på henholdsvis mål og verdier» og han ser på de «ansattes rolle i forhold til selvbestemmelse og selvledelse» (Sirris, 2015, s. 36).

I dette siste perspektivet bygger Sirris på Camilla Sløk sin artikkel, og beskriver hvordan forholdene i Den norske kirke kan sees annerledes enn i den danske folkekirken, og han peker på hvordan Sløk sin diagnose «selvbestemmelse uten ledelse», ikke helt kan sammenlignes med forholdene i Den norske kirke, men han ser samtidig forholdet mellom selvbestemmelse og selvledelse som relevant.

I følge Sirris, så er det ikke slik at selvledende medarbeidere gjør andre typer ledelse overflødig. Men selvledelse kan være profesjonsmedarbeiderens måte å «se seg selv i et større perspektiv gjennom å vite hva som forventes av en, og å gjøre det»(Sirris, 2015, s. 43). Eller som også Sløk sier det, å identifisere seg med virksomheten, og representere den utad. Her sier både Sirris og Sløk at det blir helt sentralt at man har fokus på visjon, verdier og mål i ledelsen av organisasjonen. Selvledende medarbeidere har et forhold til spørsmålet «Hva er vår eksistensberettigelse, våre mål og vårt oppdrag?»(Sirris, 2015, s. 43). Lederens rolle i en organisasjon som vektlegger selvledelse vil være å legge til rette for at man kan utvikle felles oppfattelse av visjon, mål og verdier, og som videre gir rom for at den enkelte medarbeider kan delta i det samspillet et godt menighetsarbeid forutsetter.

2.1.2 Lederroller

I det øyeblikket man trer inn i en prestestilling, vil man erfare at det finnes ytre forventninger til hvordan rollen skal fylles. Som tidligere påpekt, ser jeg sokneprester og proster som ledere i menigheten, og jeg finner det derfor tjenlig også å se til rolleteorier for å belyse hvordan sokneprest og prost arbeider for å være strategiske og åndelige ledere.

Rolleteori ser på ledelse ikke i første rekke i lys av lederens personlighet, personlige stil eller effektivitet, men fokuserer på organisasjonen som en sosial struktur som setter rammene for ledelsen. Lederen blir en aktør innen disse rammene, men vil likevel ha mulighet til å vektlegge ulike aspekt ved rollen (Askeland, 1998, s. 12). På den måten kan man si at rollebegrepet ser sammenhengen mellom «person, posisjon og organisasjon»(Strand, 2007, s. 387). En lederrolle består av de forventninger man erfarer at andre har til en, samt det mønsteret av atferd lederen selv utviser for å løse sin lederoppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 420).

I en organisasjon vil ledere ha noen roller som de er pålagt, noen de inntar mer frivillig og noen de er med og skaper selv. Den atferden lederen da utøver «blir balansen mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger»(Strand, 2007, s. 387). At man i større eller mindre grad er seg disse rollene

bevisst, vil kunne ha konsekvenser for hvor effektivt man kan gjøre seg nytte av disse rollene.

I forskning på religiøse organisasjoner har ulike rolleteorier blitt benyttet, kanskje særlig Mintzberg og Adizes. I lederrolleundersøkelsen 2016 ser vi så at Harald Askeland integrerer den institusjonelle ledelsen i disse tradisjonelle lederrollemodellene, da han vurderer at de øvrige modellene mangler «inntak til å forstå lederens rolle i å bidra til formål, identitet og verdigrunnlag» (Askeland, 2016b, s. 8). Dette blir da å forstå som en lederrollemodell som ivaretar både tradisjonelle styringsredskaper samt den mer verdifokuserte ledelsen.

Rolleteorier

Ulike rolleteorier vi ser benyttet i forskning på lederroller i Den norske kirke er Mintzbergs holistiske modell som i særlig grad beskriver hva ledere gjør i jobben sin. Dette er en videreutvikling av en lederrollemodell, som Mintzberg selv etter hvert vurderte bare var en liste over ulike lederroller. Der er den siste utgaven av modellen inndelt i tre nivå, informasjonsnivået, det interpersonlige nivået og handlingsnivået. Sentralt i teorien finner vi at man ikke kan løsrive de ulike rollene fra hverandre. Man kan ikke se ledelse enten som nettverksbygging, forhandling eller styring, slik noen ledelsesforskere kanskje ensidig har hevdet. Dette fordi ledelse «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, s. 44)

I senter for modellen finner vi lederen, eller «personen i jobben». Vedkommende vil ikke stille på jobb første arbeidsdag som et ubeskrevet blad, men vil bringe med seg erfaringer, verdier og formell kompetanse. En viktig del av lederens oppgave vil være å ramme inn lederjobben (framing), og planlegge sin egen arbeidshverdag (scheduling). Man kan se for seg at i arbeidet med rolleavklaringer mellom ulike ledernivå, kan dette være av de ting som krever avklaring. Hvordan man på ett nivå rammer inn og planlegger for sin lederrolle vil få konsekvenser for den andre.

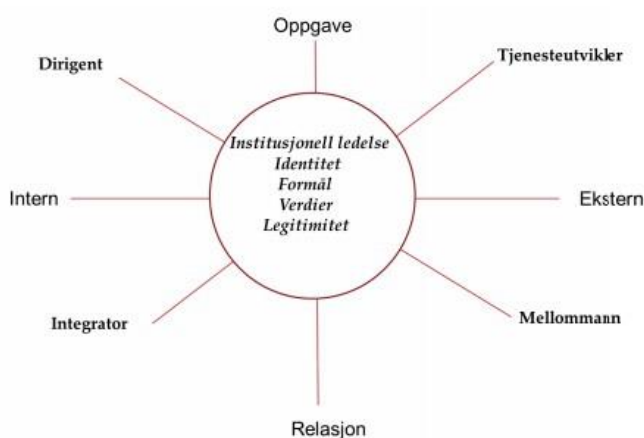
Isac Adizes sin lederrollemodell blir også benyttet i forskning på lederroller i Den norske kirke. Han hevder i sin beskrivelse av ledelse at man i en organisasjon er avhengig av å få fylt

fire roller, produsentrollen, administratorrollen, entreprenørrollen og integratorrollen. Hver enkelt av disse rollene er nødvendige, og sammen er de tilstrekkelig for å utøve god ledelse (Adizes, 1995). Han påpeker at et menneske alene ikke vil klare å fylle alle rollene på tilstrekkelig måte, og hevder derfor at for å oppnå effektiv ledelse er man tjent med å sette sammen komplementære team.

Gjennom sin forskning har Harald Askeland fokusert på den verdibaserte, eller etter hvert verdibevisste, ledelsen (Aadland & Askeland, 2017, s. 50). Et begrep som kan knyttes tett opp til den institusjonelle ledelsen som vil «vektlegge et overordnet ansvar for tjenesteutførelse og resultat i organisasjonen samt ledelse forstått som meningsdanning og artikulering av formål» (Aadland & Askeland, 2017, s. 72).

Hvor finner dette sin plass i de tradisjonelle lederrolleteoriene? Kan man se det institusjonelle perspektivet som en lederrolle i organisasjonen? Askeland peker på en mulig videre vei i verdiarbeidet i organisasjoner, der den institusjonelle ledelsen integreres i ledelsens og lederens jobb. Han har derfor videreutviklet PAEI-modellen vi ser hos Adizes, og integrerer den institusjonelle lederrollen, og gir den en sentral plass (Askeland, 2016b).

Som institusjonell leder vil man ha et særlig ansvar for å utvikle strategi, artikulere identitet og oppdrag, samt fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag. (Askeland, 2016b, s. 10)



(Askeland, 2016a)

Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder.

Saxegaard presenterer gjennom artikkelen «Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder»(Saxegaard, 2009) en modell for sokneprestens lederskap i folkekirken. Han stadfester i innledningen at presten er en leder, og fristiller her dette lederskapet fra arbeidsgivers styringsrett og omsorgsplikt, men henleder oppmerksomheten til ledelse som en funksjon i forhold til hele menigheten (Saxegaard, 2009). Det er av særlig interesse her at han henviser til mantraet «la presten være prest», som man kunne høre fra flere hold i forbindelse med Kirkeloven av 1996, og stiller spørsmålet «Er lederrollen noe som kommer i tillegg til prestens kjerneoppgaver, eller er de en dimensjon ved prestedtjenesten?» Saxegaard sitt svar er ja, og det er med dette utgangspunktet han beskriver sin modell. Dette fordi han mener å se at denne lederrollen presten har i lokalmenigheten i liten grad er beskrevet.

De tre ledelsesdimensjonene ved prestedtjenesten henter sin autoritet fra liturgien og forkynnelsen, og gir presten et symboliserende, strategisk og samhandlende lederskap.

Symboliserende ledelse

Den symboliserende lederrollen kommer tydeligst til uttrykk i gudstjenesten, i det presten er predikant, liturg og forvalter sakramentene. Man er omgitt av symboler, forvalter symboler, og trer selv frem som et symbol. Gjennom å gi mennesker rom for å leve med i det liturgiske, er liturgens arbeid kulturutviklende ledelse. Liturgen som en trygg og tydelig leder kan virke både frigjørende og positivt inn på gudstjenestefeiringen. Saxegaard reserverer seg mot en forståelse der presten skal «*bruke* prekenen eller messen til å lede, men når han/hun er predikant og liturg *fylles* en nødvendig ledelsesfunksjon i menigheten»(Saxegaard, 2009, s. 20). Så er det nok grunn til å påpeke, slik Saxegaard også gjør, at graden av innflytelse har hatt en negativ utvikling, i takt med kirkens generelle innflytelse i samfunnet, men det fritar likevel ikke presten fra å ha et bevisst forhold til sin symboliserende lederrolle.

Strategisk ledelse

Som forvalter av Ord og sakrament er presten, som beskrevet tidligere i denne oppgaven, gjennom tjenesteordningen gitt et strategisk lederansvar i menigheten. Under overskriften

strategisk ledelse viser Saxegaard hvordan presten kan forstå sin strategiske lederrolle utover rollen som liturg og predikant. Et strategisk arbeid vil i stor grad handle om «å lete seg frem til en farbar vei til målet, og legge en plan for å nå dit»(Saxegaard, 2009, s. 22). Så handler ikke dette i hovedsak om planverk, men mer om de kontinuerlige strategiske drøftinger i menigheten. Saxegaard beskriver slike sentrale spørsmål som «henger vår gudstjenestefeiring på søndag sammen med hvordan vi lever i uken?» eller det sentrale spørsmålet «prioriterer vi rett?» Saxegaard peker videre på tre «kompetanser» som er avgjørende for pastoral, strategisk ledelse, det er den teologiske kompetansen, fellesskapsarbeid og til sist evnen til å virkeliggjøre dette i konkret handling (Saxegaard, 2009, s. 24).

Samhandlende ledelse

Den tredje lederrollen i Saxegaard sin modell, er den samhandlende ledelsen. Dette dreier seg «dels om å ha evne til samhandling, dels bidra til samhandling på ulike plan i fellesskapet» (Saxegaard, 2009, s. 24). Som allerede omtalt, så er Den norske kirke en kompleks organisasjon, samhandling er derfor et spennende prosjekt. Det vil dreie seg om å møtes på tvers av arbeidsgiverlinjer, på ulike nivå, og med den store gruppen som bruker fritiden sin på sitt engasjement i kirken. Et sentralt poeng for Saxegaard synes å være at den samhandlende lederrollen ikke handler om å være en som inviterer inn på prestens arena, men som derimot våger å flytte «passerspissen utenfor seg selv, for å oppdage alle sirklene han/hun inngår i»(Saxegaard, 2009, s. 24).

Til slutt i sin artikkel utfordrer Saxegaard til å tolke hverdagslige gjøremål for presten som ledelse, og kanskje er det nettopp her noe av utfordringen ligger. Da det kan se ut til at mange tenker på ledelse som noe som skjer i tillegg til det presten gjør gjennom sin forvaltning av Ord og sakrament.

2.2 Empirisk bakgrunn

Frem mot prostereformen i 2004 har forskning på embetslinjens ledelse i Den norske kirke i særlig grad omhandlet sokneprestens ledelsespraksis. Dette har vært naturlig, med tanke på

sokneprestens posisjon i lokalmenigheten. I etterkant av prostereformen ser man at prosten i stadig større grad blir gjenstand for forskning, der Lederrolleundersøkelsen av 2016 er et godt eksempel.

Fredrik Saxegaard peker på at norsk forskning på ledelse i kirkelig sektor i stor grad dreier seg om arbeidsgiverspørsmålet, og at den mer direkte menighetsledelsen synes å mangle i omtalen av kirkelig ledelse i Norge (Saxegaard, 2017, s. 15).

Det har blitt skrevet flere masteroppgaver om soknepresters og prosters ledelsespraksis, og noen av disse har også omhandlet den enkeltes rolleforståelse. Jeg vil nå gi et riss av den forskningen som finnes, med særlig vekt på prosjekt som har sett til prosters og soknepresters forståelse av egen lederrolle.

2.2.1 Sokneprestens ledelsespraksis

Et litteratursøk på sokneprester og lederroller, ser jeg at deler av materialet et av eldre karakter, og derfor ikke like aktuelt å trekke veksler på nå. Organisasjonen ser annerledes ut, særlig prostens posisjon har endret seg, noe som også påvirker sokneprestens ledelsespraksis. Det som står igjen som det mest sentrale er Sirris (2014) sin masteroppgave og videre Saxegaard (2017) sitt doktorgradsprosjekt. Begge har de sett til soknepresters ledelsespraksis, og gjennomført observasjonsstudier og intervju for å belyse dette.

Å være leder i kraft av å være ordinert prest

Steffen Sirris har gjennom sitt mastergradsprosjekt gjennomført en observasjonsstudie av fire sokneprester. Prosjektet har blitt rapportert gjennom Masteroppgaven «Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller» (Sirris, 2014). Her dokumenteres fire soknepresters ledelsespraksis, og deres forståelse av egne lederroller.

Videre ble materialet fra samme studie benyttet i artikkelen «Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon. Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre». (Sirris, 2016). Artikkelen er skrevet i forbindelse med innføringen av ny arbeidstidsavtale for

prester, og fremhever flere faktorer som utfordrer presten som tradisjonell leder i kirkeorganisasjonen. Stabene vokser, nye stillingskategorier kommer til, rådsstrukturen styrkes og nye kirkelige planer vedtas (Sirris, 2016, s. 62).

Observasjonsstudiet rapporterer funn på flere punkt jeg finner relevant, og det konkluderes at sokneprester utøver ledelse, i kraft av at de er ordinerte prester. Denne ledelsen kan i stor grad sies å være «organisatorisk uformell og indirekte forankret, unntatt i liturgiske posisjoner og i rådene» (Sirris, 2014, s. 90). Dette er ikke uten videre uproblematisk, noe også Sirris videre påpeker når han sier at det er arbeidet lite med ledelse i et maktperspektiv.

I særlig grad finner Sirris at sokneprestenes ledelse kan sies å være integrerende overfor stab og frivillige, og utøver symboliserende ledelse gjennom gudstjenester og kirkelige handlinger. Dette ser man av deres fokus på det relasjonelle og fellesskapsbyggende arbeidet, både innad i staben, i menigheten, og når de representerer menigheten eksternt. En høy andel av både planlagte og ikke planlagte møter, kommer som en konsekvens av økt samhandling med stadig flere interne aktører. Her ser man interessant nok at jo større stab, jo mindre tid vil soknepresten ha til prekenforberedelser og liturgisk arbeid. «Slik kirken er lokalt organisert, blir mangel på hierarki, dels utydelige ledelsesstrukturer i lokalmenighet og demokratiske prosesser, ressurskrevende. Flate strukturer og en virksomhet med vekt på relasjoner krever tid» (Sirris, 2016, s. 87).

Sirris utfordrer videre til 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» (Sirris, 2014, s. 91).

Realizing church

Gjennom sin doktoravhandling arbeider Fredrik Saxegaard med temaet pastoral ledelse i Den norske kirke i nyere tid, og søker å oppdatere forståelsen av denne inn i en ny tid. (Saxegaard, 2017). Studien baserer seg på observasjon og intervju av tre sokneprester i deres arbeidshverdag, og målsettingen er å se hvordan disse sokneprestene leder hele

menigheten. Hans utgangspunkt er at prester fyller ledelsesfunksjoner i lokalmenigheten, og han søker gjennom forskningsprosjektet å forstå hvordan de fyller denne rollen (Saxegaard, 2017).

Saxegaard rapporterer funn særlig knyttet til forståelsen av pastoral ledelse i vår tid. Og det er interessant i hvor stor grad dette kan forstås som en dialogisk og forhandlende øvelse, og at sokneprestenes hovedfokus kan sies å være å arbeide for å realisere kirke på sitt sted.

Dette dialogiske og forhandlende arbeidet skjer både overfor kolleger i stab, inn i menighetsrådet der soknepresten har sete, i møte med kjernetroppene i menigheten, ut mot lokalsamfunn og samarbeidspartnere lokalt. Og så sier Saxegaard «It is in the leadership activity that pastors come across as theologians, more than when they sit down to answer factual questions about theology»(Saxegaard, 2017, s. 268). Dette viser at det er nettopp i utøvelsen av tjenesten at den pastorale ledelsen skjer, og at presten vokser som teolog og fagperson.

Sokneprestens samhandling med lokalmiljøet

Olavsstipendet 2020 ble tildelt Kjersti Gautestad Norheim og Silje Kivle Andreassen, og de har sett på hvilken rolle kirken kan spille i lokalmiljøet (Norheim & Andreassen, 2021). Gjennom et feltarbeid i to menigheter som kan sies å lykkes med dette, så har de søkt å finne hvilke faktorer som er avgjørende. I dette prosjektet, så spiller soknepresten en avgjørende rolle, og de belyser prestens rolle som symbolbærer og lokal leder.

Av særlig interesse for dette prosjektet vektleggingen av relasjoner og lokale tradisjoner som avgjørende for samhandling mellom kirke og lokalmiljø (Norheim & Andreassen, 2021, s. 87). Videre kan det sies å være oppløftende lesning at aktører i lokalmiljøet gjerne ønsker en relasjon til kirken, og ser på det som viktig i arbeidet med å bygge sosial kapital i nærmiljøet (Norheim & Andreassen, 2021, s. 88).

2.2.2 Prostens ledelsespraksis

Når det gjelder prostens ledelsespraksis, synes denne å ha fått et økt fokus i forskningen, noe som gjerne er naturlig med tanke på deres endrede stilling etter 2004.

Prosten som integrator og administrator

Kolbjørn Lystad Gunnarson har gjennom sin masteroppgave, «Prosten – prestenes leder» (Gunnarson, 2009), belyst prostens ledelsespraksis. Gjennom et historisk riss drar han linjen fra det i 1969 ble opprettet faste prosteseter, og frem til den nye prostereformen i 2004.

Undersøkelsen er gjennomført som et observasjonsstudie, der to proster har blitt observert i ulike situasjoner i deres prostehverdag. Dette gjelder prostemøter, sokneprestmøter og så videre. Jeg kan ikke se at studien rapporterer noen funn som omhandler forholdet mellom prost og sokneprest ved prostesetet. Studien drøfter i særlig grad prostens ledelsespraksis, og i mindre grad de strukturene denne er rammet inn av.

Lystad Gunnarson tar utgangspunkt i Adizes ledermodell, og oppsummerer sine funn i at prosten tydeligst fremstår som integrator og dels administrator, mens forventningene ovenfra kanskje har vært at prosten skal gå inn som produsent (Gunnarson, 2009).

Prosten som fagleder eller generalistleder?

I artikkelen «Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke?» (Sirris, 2018) er søkelyset satt på de forventninger prostens ledelse blir møtt med både fra prester og fra bispedømmeledelsen. Metodisk bygger studien på fokusgruppeintervju av prester, og individuelle intervjuer med ledere på bispedømmekontor.

Med prostereformen ser man at det også i kirken skjer en tydelig profesjonalisering av arbeidsgiveransvaret. Sirris har gjennom sitt arbeid avdekket at prostene møtes med et bredt spekter forventninger. Både relasjonskompetanse og administrasjonsferdigheter blir lagt vekt på, slik man også kunne se i Lystad Gunnarson sin masteroppgave. Samtidig ser man en forventning om at prosten innehar en fagledelse som forutsetter «identitet og

identifikasjon med et praksisfellesskap. For informantene er det tjenlig at generalistlederen og faglederen sammenfaller i prosten som person og funksjon» (Sirris, 2018).

Sirris stiller i sin konklusjon spørsmål om hvor stor del av prostestillingen som bør være prestatjeneste. Dette er et interessant spørsmål også inn mot denne oppgaven, og det vil være interessant å vurdere dette opp mot de spørsmål som blir stilt både til sokneprester og proster i intervjuene. Selv om studiet bygger på intervjuer av prester, så finner man ikke her den gjensidige forståelsen av ledelse i menigheten som jeg søker å belyse i mitt prosjekt.

Prosten som åndelig leder

Ragnhild Floberg har gjennom sin masteroppgave, «Med kall til å lede. Hvordan forstår og utøver prosten sin rolle som åndelig leder av prestatjenesten!»(Floberg, 2020), sett på hvordan prostene fungerer som åndelige ledere for prestene. Hun har intervjuet seks proster om deres ledelse, og finner at de er å vurdere som åndelige ledere for prestene. Prostene synes å tolke forståelsen av åndelig ledelse vidt, og lar det omhandle nærmest alt som dreier seg om å legge til rette for at prestene har gode rammer for å utøve sin jobb.

Floberg finner at det i stor grad kan sies å være prostens presterfaring som gir legitimitet som leder blant prestene, og at de selv savner lederkompetanse ut over teologifaget. Det er også interessant at det i datamaterialet finnes utsagt om at prostene i større grad ønsker å bli lyttet til av biskopen, all den tid prosten utøver sitt arbeidsgiveransvar og åndelige ledelse på vegne av biskopen (Floberg, 2020).

Lederrolleundersøkelsen 2016

Av særlig interesse finner jeg lederrolleundersøkelsen av 2016. Den viser at prost og kirkeverge blir stadig likere i sin institusjonelle lederrolleforståelse. For dem begge fremstår integratortrollen som den mest sentrale. Men der det for kirkevergen vil være dirigentrollen som er den fremtredende, så har prosten en noe større vekt på den institusjonelle rollen. At prosten synes å ha mindre fokus på utviklingsdimensjonen av ledelse finner jeg svært interessant, og man kan derfor ha grunn til å spørre om dette er roller det vil være mer naturlig å legge til sokneprestene, både ved prostesetet men også i prostiet for øvrig.

Kan man her se spor av at det i embetslinjen er mer naturlig med en tydeligere lederrollefordeling mellom prosten som mellomleder og soknepresten som førstelinjeleder?

2.3 Oppsummering

Denne gjennomgangen av forskningsfeltet, både teoriene og empirien, viser at man gjennom de senere år finner flere studier av ledelse og lederroller i Den norske kirke, også i det vi kaller embetslinjen. Og vi finner rapportert både det man gjerne kan vurdere som soknepresters organisatorisk svakt forankrede uformelle ledelse, og prosters formelle arbeidsgiveransvar og styringsrett.

Men forskningen på ledelse i Den norske kirke synes i liten grad å omtale hvordan lede til ledelse? Prosten er leder for medarbeidere som selv har et definert lederansvar for strategisk og åndelig ledelse, dette finner jeg ikke omtalt. Heller ikke den særskilte relasjonen mellom sokneprest og prost ved prostesetet finner jeg belyst i forskningsfeltet. Derfor vil dette prosjektet bringe ny informasjon både om utfordringer og muligheter i embetslinjen. Og om hvordan prost og sokneprest har ulike innsteg i arbeidet med å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten.

En sentral del av ledelsen kan sies å være det å skape mening sammen, og et sentralt spørsmål i det videre er om sokneprester og proster ved prostesetet opplever at de har virkemiddel og handlingsrom til å gjøre nettopp dette.

3 Metode og etiske refleksjoner

I det følgende kapittelet presenteres forskningsdesign og metode. Jeg vil også gjøre en vurdering av fordeler og ulemper ved de valg som er gjort underveis i prosjektperioden. Videre presenteres utvalget, og veien frem til dem, intervjurunden og prosessen frem til ferdig transkriberte data. Jeg anser det som viktig, gjennom hele prosessen, å være åpen på at jeg forsker tett på min egen arbeidshverdag, herunder følger derfor også en drøfting av

reliabilitet og validitet, og en gjennomgang av forskningsetiske refleksjoner jeg har gjort meg.

Dette siste året har gitt nye utfordringer på svært mange områder i vårt samfunn, også for forskningen. Men det er ikke gitt at alle disse er av negativ karakter. Når fysiske møter ikke er anbefalt, åpnet dette for å benytte digitale plattformer. Ved digitale reiser kan man reise så langt man vil, uten at reisebudsjettet blir for stort eller reisetiden for lang. Jeg har derfor kunnet henvende meg til prester og proster i det ganske land, og har informanter fra bygd og by i nord og sør, øst og vest. Dette har gitt et spennende innblikk i preste- og prostehverdagens likheter og ulikheter i hele landet. Dette er en innsikt jeg er særlig glad for, og som også har blitt bemerket av alle jeg har intervjuet.

At kirkeforskningen også i fortsettelsen tar dette viktige perspektivet i betraktning er av avgjørende betydning for at pågående omorganisering av Den norske kirke skal lykkes. Vi kan ikke lage en struktur for kirkelig organisering som henter all sin kunnskap fra Oslo, men vi kan heller ikke hente all kunnskap fra Kirkenes. Kirkens forskjellighet og stedegenhet må med i betraktningen, da reiseavstander, soknets størrelse, befolkningstetthet og lokal kultur gjør at kirken ser forskjellig ut alt etter hvor du befinner deg i dette langstrakte landet.

3.1 Valg av metode

Relasjonen mellom prost og sokneprest generelt, og prost og sokneprest ved prostesetet spesielt har interessert meg lenge. Som belyst i teorikapittelet, så er det relasjonelle samspillet mellom dem i liten grad belyst. Dette gjelder kanskje særlig den nære relasjonen mellom prost og sokneprest ved prostesetet. Her har det skjedd organisatoriske endringer, tett opp til vår tid, som nå har befestet seg i organisasjonen. Dette var en av grunnene til at jeg ønsket å se nærmere nettopp på dette.

I innsteget til valg av metode er det viktig å stille seg spørsmål rundt hvilke muligheter og hindringer ulike metodevalg vil gi gjennom prosjektperioden og i presentasjon av resultat. Problemstillingen i dette prosjektet er «Hvordan arbeider prost og sokneprest ved

prostetet for å bidra til strategisk og åndelig ledelse av menigheten», jeg er interessert i de erfaringer disse har gjort seg i sin ledelsespraksis, både av personlig og organisatorisk art. Dette utfordrer til å velge et kvalitativt design, der fokuset i datainnsamlingsprosessen ligger på informantenes «opplevelse og meningsdannelse, og hva slags konsekvenser meningene har» (Tjora, 2021, s. 27).

Man kunne også sett for seg en alternativ problemstilling, i retning av et mer kvantitativt prosjekt, der problemstillingen kunne gått i retning av «I hvilken grad bidrar sokneprest ved prostetet og prost til strategisk og åndelig ledelse av menigheten». Her ser man at det mer kvantitative ordvalget «I hvilken grad» kunne pekt i retning av et spørreskjema sendt ut til et større utvalg sokneprester og proster, noe som ville gjort at man i større grad kunne generalisert på grunnlag av data. På den andre side mister man da fleksibiliteten som et kvalitativt design gir, der man vil ha mulighet til å modifisere både problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide i den retningen som nettopp informantene peker ut.

I ethvert forskningsprosjekt skjer en naturlig vekselvirkning mellom problemstilling og valg av metode. Det er problemstillingen som til sist styrer valg av metode, men i prosessen frem til en endelig problemstilling kan også forskerens ønskede metode være med og styre utformingen av problemstillingen. Som forsker er jeg særlig interessert i å lytte til erfaringene i feltet, jeg ønsker å åpne et lite belyst tema ved å snakke med et utvalg informanter. Det er proster og sokneprester ved prostetene som sitter med erfaringer rundt hvorvidt den nå gjeldende strukturen er problematisk, fører til store konflikter, eller om man her har spesielle muligheter til å spille på hverandre kompetanse. Det var derfor naturlig å styre problemstillingen i retning av et kvalitativt design, samtidig som valgt problemstilling best lar seg belyse nettopp ved kvalitative metoder.

Samfunnsforskningen kan i stor grad kan være med å avdekke nettopp den erfaringsbaserte kunnskapen. Vitenskapsteoretisk kan det være naturlig å plassere dette prosjektet innen den fenomenologiske tradisjonen, nettopp fordi vekten i hovedsak ligger på å «utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 78). Og i dette prosjektet er nettopp målsettingen å få kirkeledere i tale, og høre hvordan de selv oppfatter sin egen lederrolle, og videre om de har

gjort erfaringer med at denne kolliderer med andres lederrolle. Fenomenet som søkes belyst er lederroller og ledelse i Den norske kirke, med utgangspunkt i de erfaringer proster og sokneprester ved prosteseter har gjort seg.

3.1.1 Valg av datainnsamlingsmetode

Ulike kvalitative datainnsamlingsmetoder kunne belyst relasjonen mellom sokneprest og prost ved prostesetet, særlig observasjon og intervju peker seg ut. Jeg var også åpen for dokumentanalyse, men det ble tidlig klart at skriftlige dokument som beskriver ansvarsfordeling eller avklaringer rundt ledelse, ut over Tjenesteordning for menighetsprest og prost ikke finnes ved de prostesetene jeg har vært i kontakt med. Videre ble det vurdert dithen at observasjon forutsatte altfor mye tilstedeværelse, og flere timer observasjon enn et prosjekt på mastergradsnivå åpner for.

Ønsket om å være i dialog med informantene pekte i retning av semistrukturerte intervju. Intervju vurderes til å være «en særlig velegnet metode til å gi informasjon om hvordan personer som intervjues opplever og forstår seg selv og sine omgivelser»(Thagaard, 2018, s. 58). Og det semistrukturerte intervjuet, åpner for den fleksibiliteten jeg ønsket å ha i møte med feltet. Derfor er intervjuguiden utarbeidet med mest mulig åpne spørsmål, der mye skjedde i den oppfølgende dialogen med informantene. (Se vedlegg 4).

Jeg hadde tanker om at ulike måter å sette sammen informantene på kunne gi meg ulike samtaler. Enkeltintervju åpner for størst grad av åpenhet, og gruppeintervjuer kunne ha forsterket de ulike profesjonenes særegenheter ved at de i større grad ble inspirert av hverandre. Å sette prost og sokneprest sammen i par kunne kanskje ført til et større fokus på samhandlingen dem imellom, og at eventuelle konflikter hadde kommet mer i bakgrunnen. Men til sist ble praktiske hensyn med på å påvirke det endelige valget. Digitale plattformer åpner ikke i like stor grad for en løs samtale som det å møtes rundt et bord, flere mikrofoner som er påskrudd samtidig fører ofte til skurring på linja. Derfor falt den endelige beslutningen ned på å gjøre dette enkeltvis. Dette forenklet samtidig prosessen med å få gjort avtalene, og intervjuene kunne gjennomføres greit i løpet av en time.

Slik kan man se at valg av metode både har sitt utgangspunkt i problemstillingen, det bygger på forskerens egen preferanse, og er til sist avhengig av noen praktiske avveininger. Dette kan være kunnskap det er viktig å ha med seg gjennom hele forskningsprosessen, da alle disse vil bidra til det resultatet man til sist sitter igjen med.

3.2 Fordeler og ulemper ved valgt metode

Så er det viktig å være bevisst at man ved å velge kvalitative metoder også gir seg selv noen begrensinger. Særlig vil dette ligge på muligheten for å generalisere. Prosjektet legger opp til å innhente data fra et begrenset antall informanter, og selv om man søker å få best mulig spredning i kjønn, alder og geografi, så vil man uansett ikke sitte med data som lar en si noe om Den norske kirke som et hele. Dataene vil kunne gi et dybdeperspektiv inn i noen historier og erfaringer.

Thagaard løfter i sin bok frem debatten rundt hvorvidt «studier av menneskers handlinger har prioritet over studier av hva personer forteller»(Thagaard, 2018, s. 58), en debatt som peker i retning av at observasjon gir data som kanskje ikke har vært igjennom informantens subjektive fortolkning på samme måte som data gitt i et intervju er. Men jeg tenker det her er viktig å ta med i betraktningen at også i en observasjonssetting, så vil forskerens tilstedeværelse kunne påvirke informanten til å opptre annerledes enn man ellers ville gjort. Slik sett vil alle data måtte fortolkes i «lys av de kulturelle og sosiale rammer som de personer vi studerer, forholder seg til»(Thagaard, 2018, s. 58), dette innbefatter både intervju- eller observasjonssituasjonen.

Videre er det grunn til å fremheve at intervjuer bare gir informantens subjektive opplevelse av erfaringer og hendelser. Satt på spissen kan man si at det finnes tre sider av en sak, det er min opplevelse, din opplevelse og sannheten. Et semistrukturert intervju åpner derfor for at informanten kan fortelle sin historie, og sine tanker om ledelse, men man vil ikke se dette skje i praksis. Her kan man se det som en fordel at både prost og sokneprest ved samme prostesete blir intervjuet, noe som gir mulighet for å se på de to fortellingene i lys av hverandre.

Til sist erfarte jeg i arbeidet med transkriberingen at det var helt åpenbare oppfølgingsspørsmål som ikke hadde blitt stilt. Dette kan avhenge av flere ting, men viser nok særlig til utfordringen ved å være fokusert på det som blir sagt samt det man selv planlegger å si i neste runde.

3.3 Empirisk metode

I det følgende presenterer jeg veien jeg gikk fra en idé om utvalg til å faktisk sitte med transkriberte intervju.

3.3.1 Utvalg

Jeg fikk enkelt tilgang til feltet, da Den norske kirke er min egen organisasjon, og jeg kjenner mange proster og sokneprester. Alle bispekontor ble informert om prosjektet, og jeg ba dem samtidig beskrive hvordan de ulike prostesetene var organisert. (Se vedlegg 5) Slik kom det frem at svært mange av landets proster er samlokalisert med sokneprest ved prostesetet, og mange gjør tjeneste som menighetsprest i lokalmenigheten ved prostesetet. Prosentandelen menighetsprest tjeneste varierer fra 10 – 50%. I noen tilfeller, særlig i større kommuner, har prosten kontorfellesskap med kirkevergen og hennes stab, og ikke menighetsstaben ved prostesetet. Disse ble utelukket helt fra start.

Siden jeg særlig er opptatt nettopp av hvordan prost og sokneprest utøver ledelse i lokalmenigheten, så var det et premiss at sokneprest og prost skulle være samlokalisert ved samme kontor, og at prost skulle gjøre noe menighetsprest tjeneste ved lokalmenigheten.

Videre gikk kontakten direkte til den aktuelle prost og sokneprest (Se vedlegg 2 og 3), for best mulig å ivareta deres anonymitet. Utvalget er å vurdere som et strategisk utvalg (Johannessen et al., 2016, s. 117), der de som ble plukket ut til å delta i studien kvalifiserer nettopp fordi de er prost og sokneprest ved et prostesete.

Med 102 prosteseter i Norge, så er dette en oversiktlig og derfor også noe gjennomiktig struktur. Av disse er elleve av dem domprostseter. I intervjurunden har jeg sett både sett på prosteseter som er lokalisert ved en domkirke, og andre som ikke er det. Jeg har intervjuet

proster og sokneprester i nord og sør, øst og vest. Noen har sitt hovedsete i mindre og større byer, andre i mindre bygder. Jeg utelater informasjon om hvor i landet de ulike prostesetene er plassert, ut over hvorvidt det er by eller mindre tettsted, da dette kan gjøre det svært lett å identifisere informantene.

Utvalget er gjort etter snøballmetoden (Johannessen et al., 2016, s. 119), der jeg startet med å gjøre avtaler med to prosteseter, og siden utvidet med prosteseter og personer jeg tenkte kunne komplementere materialet jeg alt hadde. Jeg har søkt å ivareta både kjønnsbalanse, en viss aldersspredning, variasjon i geografisk plassering, både bygd/by og nord og sør i landet.

Metningspunktet for antall informanter så jeg nådd da jeg hadde fått den spredningen jeg ønsket meg, der to av prostene var kvinner, to var menn. To av sokneprestene er kvinner, to er menn. To av prostesetene er på mindre steder, to i litt større byer.

Presentasjon av utvalget

Profesjon	Prostesete 1	Prostesete 2	Prostesete 3	Prostesete 4
Prost	Marianne, 8 år i stillingen	Frøya, 9 år i stillingen	Dag, 4 år i stillingen	Steinar, 3 år i stillingen
Sokneprest	Mari, 7 år i stillingen	Lars, 6 år i stillingen	Per, 13 år i stillingen	Kristine, 15 år i stillingen

Prostesete 1 Prost Marianne og Sokneprest Mari

Dette prostesetet er lokalisert i en mindre kommune, med vel 2500 innbyggere. Det er seks ansatte på kirkekontoret, der en av dem er prosten. Både prost, Marianne, og sokneprest, Mari, er kvinner, og har vært i sine stillinger siden henholdsvis 2013 (prost) og 2014 (sokneprest).

Prostesete 2 Prost Frøya og Sokneprest Lars

Dette prostesetet er lokalisert i en noe større bygd, kommunen har 10000 innbyggere. Det er 19 ansatte, i små og store stillingsprosenter, inkludert prost. Kommunen har seks sogn, og det er tre sokneprester samlokalisert med prosten. Prosten, Frøya, er en kvinne, som har vært i stillingen siden 2012. Soknepresten, Lars, ved prostesetet er en mann, som har vært i stillingen siden 2015.

Prostesete 3 Prost Dag og Sokneprest Per

Dette prostesetet er lokalisert i en by, og kirken er bispedømmets domkirke. Hele kommunen har 75000 innbyggere. Menigheten har ni ansatte i ulike stillingsprosenter. Sokneprest, Per, og prost, Dag, er begge menn, som har vært i stillingene i 4 år (prost) og 13 år (sokneprest).

Prostesete 4 Prost Steinar og Sokneprest Kristine

Dette prostesetet er lokalisert i en by, der kirken ligger sentralt plassert, og den er også en domkirke. Kommunen har 110000 innbyggere, og kommune og prosti er samme enhet. Staben i menigheten har 12 ansatte, inkludert prosten. Prosten, Steinar, er mann og soknepresten, Kristine, er kvinne. Sokneprest har vært i stillingen i 15 år, prosten i tre.

3.4 Analysemetode

Med utgangspunkt i at dette er et prosjekt som plasseres i den fenomenologiske tradisjonen, så har jeg sett til Kirsti Malterud sin analysemetode. Hun beskriver fire faser i denne prosessen. Fasene skal ivareta arbeidet med å forstå materialet, tolke materialet og presentere materialet.

Første fase består i å danne seg et helhetsinntrykk av materialet. Dette starter etter min erfaring alt i transkriberingen. Her får man lyttet seg inn i materialet, og skaffet et helhetsinntrykk (Malterud, 2017, s. 99). Jeg har siden valgt å lytte igjennom intervjuene flere ganger, da jeg har erfart at intervju nummer fire eller fem kan gjøre meg oppmerksom på

noe i ett av de tidligere som jeg da hører på en fornyet måte. Her leter man etter de særlig interessante og sentrale temaene, uten å fortape seg i detaljer. Irrelevant informasjon blir lagt til side, og man går videre med det som er av særlig interesse.

I fase nummer to leter man så etter de meningsbærende elementene i materialet, og koder stoffet (Malterud, 2017, s. 101). Her settes merkelapper eller navn på utsnitt av teksten for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Dette har vært viktig for å sikre at det er informantene som kommer til orde, og ikke mine egne umiddelbare tolkninger.

Tredje fase i analyseprosessen er kondenseringen (Malterud, 2017, s. 108). Den tar utgangspunkt i det kodede materialet, og søker å slå sammen kodegrupper, og siden utvikle kategorier som samler innholdet fra de opprinnelige kodene. Jeg erfarte dette å være den mest kompliserte delen av analyseprosessen, og gjorde underveis forsøk på å benytte sitat fra intervjuene som overskrifter over de ulike kodegruppene.

Den fjerde fasen er sammenfatningen, der materialet benyttes til å utforme begreper, beskrivelser og resultat (Malterud, 2017, s. 108). Og her satt jeg til sist igjen med overskriftene 1. lederbevissthet og lederansvar, 2. Samhandling og 3. beskrivelse av den andres ledelse. Gjennom arbeidet med å presentere resultatene ble det senere nødvendig med enda en runde gjennom fjerde fase, for å enda tydeligere presentere erfarte utfordringer og muligheter innen kirkelig struktur.

Jeg har gått mange runder gjennom materialet i denne prosessen, og har særlig brukt mye tid på de to siste fasene. Dette for å være sikker på at jeg yter mine informanter respekt, og på best mulig måte tolker det de sier riktig. For i kodeprosessen er det en fare for at man utvikler koder som kanskje ikke er helt dekkende for det informanten faktisk har sagt, noe som fører til at når man går tilbake i det opprinnelige materialet ser at koden ikke er «i tråd med inntrykket som kommer fram i det opprinnelige materialet» (Johannessen et al., 2016, s. 176).

3.4.1 Reliabilitet og validitet

Et viktig spørsmål i ethvert forskningsprosjekt vil være hvor pålitelige og gyldige data man har. For et prosjekt av kvalitativ karakter, så kan det være grunn til å tenke at om man hadde gjort samme undersøkelse noen uker senere, så kunne resultatet ha vært et annet. Det samme vil kanskje gjelde om man bytter ut forskeren. Som nevnt forsker jeg nær på min egen hverdag, og har sett det som relevant å ta metodiske grep for i best mulig grad å sikre at informantene kommer til orde. Dette er også grunnen til at jeg søkte å stille så åpne spørsmål som mulig.

Å teste reliabiliteten ved å gjøre samme undersøkelse på nytt oppleves ikke aktuelt, men man kan vurdere at reliabiliteten i dette prosjektet blir understøttet av at man delvis finner samme fortelling fra de to som er intervjuet fra hvert prostesete. Og videre at de ulike fortellingene til en viss grad bekrefter hverandre.

Man må gjøre en vurdering av hvorvidt intervjuguide og samtalen med den enkelte informant tjener til å gi valide, eller gyldige data. Her må man ta i betraktning sin egen forforståelse, mulig styring av samtalen med ledende spørsmål, for nær kjennskap til informantene og så videre. Selv om Den norske kirke er en landsdekkende organisasjon, så er likevel presteskapet en oversiktlig gruppe. Jeg var derfor bevisst å ikke hente informanter blant mine nærmeste kolleger, men søkte å rekruttere personer jeg ikke anser som nære venner eller kolleger i det daglige, og som jeg heller ikke har jevnlig omgang med.

At jeg selv er sokneprest ved et prostesete kan gjøre at jeg vil ha større sympati med den gruppen av informanter, kontra prostene. Dette ville nok vært av større betydning om jeg søkte etter konflikter. For å ivareta nøytralitet så langt det er mulig har jeg vært opptatt av å stille de samme spørsmålene til begge grupper, og videre la dem få snakke fritt.

3.5 Forskningsetiske refleksjoner

Å forske nært egen hverdag bringer med seg noen utfordringer som er beskrevet på flere punkt i metodekapittelet, dette gjentar jeg derfor ikke her.

Siden dette er et prosjekt som behandler personopplysninger, så er det meldepliktig til NSD, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Dette ble gjort, godkjenning ligger vedlagt. (Se vedlegg 1)

Men som et sentralt utgangspunkt for ethvert forskningsprosjekt, finner vi «prinsippet om at forskeren må ha deltakerens informerte samtykke» (Thagaard, 2018, s. 26). Dette ble ivarettatt ved at jeg sendte dem en epost med forespørsel om å delta i prosjektet, det et eget informasjonsskriv om studiet var vedlagt. Alle informantene bekreftet sin deltakelse skriftlig. Alle ble informert om at det var frivillig å delta, og de fikk informasjon om at de når som helst kunne trekke sitt samtykke tilbake. I tilfelle ville intervjuet bli slettet, og data fjernet fra prosjektet. Av de jeg forespurte om å medvirke i prosjektet var det en som takket nei, ellers var det lett å få informanter med på dette.

Videre skal man som forsker skal man ha et særlig blikk for hvilken konsekvens det har for deltakerne å medvirke i dette prosjektet. Dette vil dreie seg om å ivareta både deres konfidensialitet, men også relasjoner til øvrige kolleger. Konfidensialiteten ivaretas ved at alle informantene anonymiseres, og får fiktive navn. De vil kunne kjenne igjen egen historie, og med det også sin nærmeste kollega. Dette kan legge noen føringer på hva som vil være aktuelt å trekke frem som viktige funn, siden jeg her har intervjuet kolleger ved samme arbeidsplass, og latt dem uttale seg om hverandres ledelse og ansvar. I samtykkeskjemaet jeg sendte ut, var dette derfor et eget punkt, der de ble bedt om å krysse av på at det var greit for dem at deres nærmeste kollega uttalte seg om dem som leder. Det har vært viktig for meg at mine informanter ikke skal være til skade for dem som medvirker, dette har vært i bevisstheten gjennom hele prosessen.

Datainnsamling ble gjennomført på trygg digital plattform, i dette tilfellet Zoom. Dette ble meldt og godkjent av NSD. Data ble senere lagret på sikkert sted. Når prosjektet avsluttes vil skriftlig data bli ytterligere anonymisert, og lydfiler bli slettet.

4. Presentasjon av funn

Jeg vil i det følgende kapitlet presentere hovedfunn fra materialet. Presentasjonen bygger på analysen av data fra intervju med fire proster og fire sokneprester, materialet kan ikke generaliseres. Presentasjonen søker å besvare de tre forskningsspørsmålene;

1. *Hvordan oppfatter prost og sokneprest ved prostesetet sin egen og den andres lederrolle, og hvordan påvirker dette ledelsen av menigheten?*
2. *Påvirker en avklart identitet som leder hos den enkelte hvordan man går opp grenseoppgangene mellom prost og sokneprest?*
3. *Hvilken bistand har sokneprest og prost fått i arbeidet med rolleavklaringer?*

Strategisk og åndelig ledelse har en klar sammenheng med proster og soknepresters selvforståelse som ledere. Analysen har avdekket at det er vanskelig å vurdere deler av det de gjør i sin ledelsespraksis som enten symboliserende, strategisk eller samhandlende. Modellen til Saxegaard fremstår derfor i dette kapitlet som et dynamisk verktøy for proster og sokneprester til å tolke sitt lederansvar. Jeg vil først presentere deres lederansvar, fortolket i lys av modellen, videre erfarte utfordringer, til sist mekanismene for at samhandling fungerer.

Spennet i erfarte utfordringer beveger seg fra at den kirkelige strukturen ikke medfører utfordringer, det er slik tjenesteordningene beskriver det skal være. På den andre siden at myndighet burde vært delegert fra prost til sokneprest, og en beskrivelse av en samarbeidsavtale som ble vurdert som et forsøk på å vingeklippe soknepresten. Likevel viser materialet at proster og sokneprester ved disse fire prostesetene får samhandlingen til å fungere, og at mekanismen her er en fortrolig dialog.

4.1 Sokneprestens lederansvar

Sokneprestene beskriver sitt lederansvar som et praktisk koordinerende ansvar av prestetjenesten i soknet. Videre at de har sete i menighetsrådet, og har en særskilt posisjon i stab og i menighetens liv. De kjenner et ansvar for å peke ut retning for utvikling av menigheten, og ser seg selv som åndelige ledere som leder mennesker gjennom

gudstjenester og sjelesorg. I sin beskrivelse trekker de frem en rekke oppgaver og en mangfoldig arbeidsdag. Slett ikke alle arbeidsoppgaver kan beskrives som ledelse, men de er heller ikke fremmede for å definere deler av sin jobb som det.

4.1.1 Å lede prestetjenesten

I henhold til tjenesteordningens § 10 leder soknepresten prestetjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde. Dette innebærer å sørge for en samordning med menighetsrådets virksomhet, påse at arbeidet blir rimelig fordelt mellom prestene og at gjeldende arbeidsfordeling blir fulgt.

Ved de fire prostesetene jeg har sett til er det flere prester tilsatt. Ved tre av prostesetene er dette hierarkisk organisert, med kapellan, sokneprest og prost. Det siste prostesetet har tre likestilte sokneprester og en prost. Alle de fire sokneprestene beskriver et ansvar for å lage gudstjenestelister, og sette opp en forsvarlig tjenestefordeling mellom prestene. Slik legger soknepresten til rette for de øvrige prestenes tjeneste. Det vil derfor være naturlig å forstå deler av det presten gjør som et rent administrativt arbeid.

Videre beskriver de at de leder prestemøter i menigheten, og legger til rette for drøftinger mellom prestene. Opp mot kirkeverge eller daglig leder vurderer soknepresten at de *«er den han [kirkevergen] gjerne kontakter for å avklare ting som handler om prestetjenesten»* (Lars, 11.12.2021) Å forberede sakene som skal drøftes i prestemøter, lage gudstjenestelister og sette opp tjenestefordeling vurderes å høre inn under soknepresten sitt strategiske lederansvar. Men på dette området fasiliterer også soknepresten samhandling i prestekollegiet, og mellom prester og staben for øvrig.

Sokneprestene vektlegger prestefellesskapet som et likeverdig fellesskap, strukturen kan betegnes som flat. Lars er særlig opptatt av at han ikke er å regne som overordnet i forhold til sine to sokneprestkolleger, og beskriver sitt ansvar i forhold til prestetjenesten som en form for koordinering. Dette finner jeg særlig interessant, og vurderer at det kan gi mening å tenke at det er mer gammel vane, heller enn formelt ansvar, som gjør at han gjennom sine fem år som sokneprest ved dette prostesetet har hatt ansvar for gudstjenestelister, tjenestefordeling og samhandling med fellesrådslinjen.

«stillingen min er jo ikke noen sånn ledende sokneprest. Sånn at der er jo ingen sånn formell lederside ved stillingen. Opp imot de andre to. Og det har jeg faktisk noen ganger opplevd at prosten har omtalt min stilling som, da. Sånn at det blir tillagt en sånn, et slags ansvar.. Men det ble vi enige om at det handler mer om koordinering, enn om ledelse, i alle fall forstått som i «jeg bestemmer ting».» (Lars, 11.02.2021)

4.1.2 Å bidra med retning

Videre fremstår sokneprestene som visjonsbærere, som bidrar med retning og inspirerer til utvikling av menighetsarbeidet. Dette vurderes å høre inn under sokneprestens strategiske ledelse.

«... så handler det i liten grad om makt, og budsjett, men det handler om å peke på en retning, inspirere, og å få folk med på den retningen, og tenke hvor står vi, hvor går vi. Og holde disse spørsmålene levende, i møte med de jeg jobber sammen med. Enten de er i prestelinjen eller de er i fellesrådslinjen. Og i forhold til menighetsrådet. Og i forhold til andre frivillige også.» (Per, 06.01.2021)

Men det kan se ut til at dette er et felt der alle de tre rollene blir synlige. Soknepresten vurderer her å ha en sentral rolle i menighetsledelsen, i kraft av sin stilling, som kan bidra til å trekke menighetens mange aktører inn i samhandlingen om menighetens utvikling og vekst. Sokneprestene vedkjenner seg at de i dette arbeidet har få maktmidler, maktmidlene følger arbeidsgiverlinjen, likevel opplever de å ha gode muligheter til å påvirke arbeidet.

Sokneprestene vektlegger sin teologisk kompetanse, og ser at de har et særlig ansvar for å fastholde den kirkelige profilen og det åndelige perspektivet på arbeidet.

«Å få inn et mulig perspektiv på ulike ting som vi driver med. Ja, vi driver jo en del arbeid hvor.. ja, reint diakonalt, uten noe.. men bare et sånt sted å være. Men det å ha et åndelig perspektiv på det, det tenker jeg er min oppgave.» (Kristine, 12.01.2021)

Samtidig som sokneprestene peker på sitt særlige ansvar for å ivareta det åndelige perspektivet, fremhever de samarbeidet, eller samledelsen, med daglig leder/kirkeverge. Sokneprestene i denne undersøkelsen anerkjenner daglig leder/kirkeverge som sentrale ledere i menigheten, både inn mot stab og menighetsråd. Ingen av sokneprestene leder de felles stabsmøtene, denne oppgaven ligger til daglig leder eller kirkeverge. Men de kobler

likevel sin strategiske ledelse opp mot aktiviteten i stab og menighetsråd. Lars sier om strategisk ledelse at den kommer til uttrykk «*der det blir tydelig at det egentlig er jeg som har tenkt på noe på forhånd*». Dette kan være noe han har tatt opp med kirkevergen i forkant av stabsmøtet, og som siden blir tatt opp til drøfting i staben.

Sokneprestene opplever formuleringen om strategisk og åndelig lederansvar som «*vanskelig å fylle med innhold og avgrense i forhold til andre med lederansvar*», her kan det se ut til at han omtaler både prester i embetslinjen og tilsatte i fellesrådet.

Sokneprestene avgrenser seg i forhold til makt og budsjett, dette kan synes interessant, all den tid alle de fire sokneprestene har sete i det lokale menighetsrådet, og der sitter med budsjettansvar for lokalmenigheten. At budsjettmessige valg er retningsbestemmende i ledelsen av menigheten reflekteres ikke i denne undersøkelsen.

4.1.3 Gudstjenesten som ledelsesarena

Det tilligger også soknepresten et ansvar for å lede det gudstjenestelige arbeidet i menigheten. Datamaterialet gir ikke grunnlag for å hevde at sokneprestene tolker det å lede gudstjenestearbeidet i retning av at de legger føringer for hvordan de øvrige prestene skal utføre sin jobb. Men gjennom å sette opp forslaget om hvem som skal ha hvilken type gudstjenester, har de likevel en anledning til å ta noen strategiske valg.

Det sentrale i det gudstjenestelige arbeidet er likevel den symboliserende ledelsen. Gudstjenesten er en viktig arena i kontakten mellom prest og menighet. Her kommer presten i dialog med menigheten, og kan fremstå som åndelig leder. I arbeidet med å planlegge og gjennomføre en gudstjeneste eller kirkelige handlinger leder hver prest i stor grad seg selv.

«jeg tenker at man utøver et lederskap i menigheten også når man er liturg og predikant(...) det er jo et element av lederskap i mye av det. Også i det man ikke tenker på som spesifikk ledelse når man gjør det, kanskje. Men, når ... hvis du preker et sted i fem år, hver søndag, så har du jo sannsynligvis påvirk ... altså ... definert en del ting, da. For eksempel. Med min måte å gjøre ting på. Som liturg, det preger menighetslivet.» (Lars,11.02.2021)

Gjennom sin rolle som liturg og predikant fyller presten en viktig ledelsesrolle i gudstjenesten, gjennom den har presten stor anledning til å påvirke menighetsarbeidet. Gudstjenesten fremstår også som en viktig arena for samhandling, mellom prestekolleger, med kantorer, andre tilsatte, frivillige og den gudstjenestefeirende menigheten.

4.1.4 Samhandling

Samhandling tar en stor del av sokneprestenes tid. Materialet viser en tredeling. Først den kollegiale samhandling og dialog med prestekolleger, denne er omtalt under ledelse av prestetjenesten. Videre ser man en utstrakt samhandling internt i organisasjonen, med øvrige tilsatte, menighetsråd og frivillige medarbeidere. Alt dette synes å være en viktig del av den strategiske ledelsen, i det man i samhandlingen bidrar til at aktører virker sammen for å finne veien videre. Her synes det å være forskjell på de sokneprestene som i hovedsak vektlegger ansvaret for å involvere medarbeidere i ulike deler av arbeidet, og de som også tar en rolle i personalomsorgen. Organisatorisk vil dette siste ligge utenfor sokneprestens ansvarsområde, det vil naturlig ligge hos kirkeverge eller daglig leder, og det kan sies å være interessant at noen sokneprester fortsatt erfarer å ha denne rollen.

Til sist vil man se det naturlig at kirken og soknepresten er i dialog med eksterne samarbeidspartnere. Dette kan dreie seg om menigheter og andre kirkesamfunn, politisk ledelse i kommunen, media eller institusjoner det er naturlig at kirken samhandler med.

Hvordan dette siste elementet fordeles mellom sokneprest og prost synes i dette materialet å være noe tilfeldig, jeg finner ingen gjennomgående struktur. Eksternt kontakt preges av personlige interesser hos den enkelte, der den med særlig interesse for et felt knytter eksterne kontakter. Deler av den eksterne kontakten beskrives som gamle tradisjoner, for eksempel ved at det tillyses gudstjenester i forbindelse med lokale festivaler. I slike tilfeller synes det å være feriekabalen som i hovedsak er bestemmende for hvem som leder gudstjenesten. Ved begge domprostsetene finnes en overenskomst om at det som omhandler hele byen, det legges til prost, sokneprest svarer ut henvendelser som angår menigheten.

Det er interessant at sokneprestene i mindre grad beskriver en kontaktflate utenfor menigheten. Det kan være grunn til å spørre om det finnes en bevisst strategi på å knytte kontakter med andre menigheter, kulturinstitusjoner eller lignende. Til en viss grad tillegger

sokneprestene dette andre faggrupper i staben, men det kan se ut til at store deler av sokneprestens aktivitet knyttes til interne prosjekt og aktiviteter.

4.1.5 Prosten beskriver sokneprestens lederansvar

«Ja, han har et klart lederansvar, han leder prestetjenesten i domkirka. Og har en, og er en.. og er på en måte den ene delen av de to delene i en menighet. Så det er fellesrådsdelen og den. Og han.. eller hans ledelse, og har et særlig strategisk ansvar, og åndelig ansvar også videre og pastoralt for domkirka menighet. Og må passe på da, at.. at.. han leder sammen med dem som er med i fellesrådet. Og selvfølgelig linken til menighetsrådet.» (Dag, 07.01.2021)

Prostene ser at soknepresten fyller et viktig lederansvar i menigheten. De vektlegger ansvaret for å lede prestetjenesten, samledelsen med daglig leder/kirkeverge og de tilsatte i fellesrådslinjen, samt sokneprestens sete i menighetsrådet. I sum utgjør dette et strategisk, åndelig og pastoralt ansvar for menigheten.

Rent konkret beskrives dette ansvaret som et ansvar for å lage gudstjenestelister, og ta ansvar for den lokale tjenestefordelingen mellom prestene. Gjennom sitt sete i menighetsrådet tillegger prostene sokneprestene et ansvar for å følge opp arbeidet med strategi- og handlingsplaner lokalt. Også prostene vurderer prestskapet som likeverdige parter i kollegiale samtaler, uavhengig om man er prost, sokneprest eller kapellan.

Dette at det er soknepresten som sitter med lederansvaret for prestetjenesten i soknet, og dermed er prostens overordnede lokalt, problematiseres i liten grad av prostene. Dette med unntak av Dag, som finner det utfordrende at dette lederansvaret ikke er delegert fra prost til sokneprest. Han peker på hvordan han har erfart at han, på grunn av gjeldende struktur, ikke har blitt involvert i prosesser han tenker det ville vært naturlig at han var en del av. Hos de andre prostene synes det å være en holdning til at denne ansvarsfordelingen mellom sokneprest og prost er naturlig, dette begrunnes i tjenesteordningene.

4.2 Prostens lederansvar

Hvordan beskriver så prostene sitt eget lederansvar, og hvordan ser sokneprestene på prostens ledelse til forskjell fra sin egen?

De fire prostene i undersøkelsen innehar sin første prostestilling. Alle har kontorfellesskap med staben ved prostesetet. Prosentandelen menighetspresttjeneste varierer fra 10 – 50 prosent. Prostene bruker størsteparten av sin stillingsprosent på et overordnet arbeidsgiveransvar for prestene i prostiet, og andre oppgaver tillagt stillingen som prost. Dette betyr at de i varierende grad er direkte involvert i det lokale menighetsarbeidet. Prostene har arbeidsgiveransvar for mellom ni og tjue prester, de ivaretar kontakt med mellom en og syv kirkeverger. Alle prostene har sete i ett fellesråd hver, selv om det i tre av prostiene finnes flere fellesråd.

Prostens rolle i menigheten ved prostesetet begrenses av at prosten ikke sitter i menighetsrådet eller leder prestetjenesten i soknet, prosten innehar likevel en stilling som etter tradisjonen har en sterk symboliserende profil.

4.2.1 Å lede prestetjenesten i prostiet

Når prostene blir bedt om å beskrive sitt lederansvar, så ligger ansvaret for prestetjenesten langt fremme i bevisstheten. Dette henger naturlig sammenheng med statusen de har som arbeidsgiverrepresentant, de er den som ivaretar arbeidsgivers styringsrett, slik det står beskrevet i tjenesteordningen for prost §4.

En av prostene delte sitt lederansvar i fire deler. Han er biskopens medhjelper eller stedfortreder, han leder prestetjenesten, han har sete i fellesrådet og fellesrådets arbeidsutvalg, og har en nærmest uformell lederrolle i menigheten ved prostesetet. Han fremstilte dette hierarkisk, men var veldig tydelig på at det å lede prestetjenesten var den mest sentrale, og det som fyller mesteparten av hans tid. De tre andre prostene vektlegger de samme områdene, selv om de ikke beskrev det like systematisk. Domprostene var de som tydeligst vektlegger kontakten mot biskopen, noe som kan forklares med ansvaret de føler for en domkirke som noe mer enn en menighetskirke. Alle prostene var tydelige på at det å følge opp prestetjenesten i prostiet er hovedansvarsområdet for prosten, samtidig som de beskriver hvordan i det daglige arbeider svært selvstendig.

Det kan finnes spor i materialet av at de to kvinnelige prostene benytter tydeligere omsorgsbegreper når de omtaler ansvaret for prestene. Frøya er opptatt av å *«passe på at*

prestene har det bra» (15.12.2020), og hun ser det som en viktig del av det å «legge til rette for at de kan gjøre sin jobb». Marianne uttrykker noe av det samme når hun ser det som sitt ansvar «å motivere dem til å bli de beste utgavene av seg selv» (11.12.2020). Materialet er likevel ikke stort nok til å generalisere med utgangspunkt i disse uttalelsene.

Deler av arbeidet med å lede prestedtjenesten i prostiet vil være å regne som administrative oppgaver, der prosten følger opp prestenes arbeidstidsrekneskap, godkjenner arbeidsplaner, skaffer vikarer og legger beredskapsplaner. Videre beskriver også prostene at de ivaretar den faglige, strategiske og åndelige ledelsen av prestedtjenesten.

4.2.2 Å bidra med retning

Når prostene inspirerer til vekst og utvikling i arbeidet, skjer dette hovedsakelig på prostinivå. De er ansvarlige for fagsamlinger med prestene, og samhandler med kirkevergene om faglig utvikling for alle kirkelig tilsatte.

Alle de fire prostene beskriver at de leder fagsamlinger med prestene i prostiet. Dette er dels en ukentlig tekstsamtale, som en forberedelse til søndagens gudstjeneste. Men det finnes også samlinger med et bredere fagprogram, der strategiske spørsmål blir drøftet.

Den strategiske ledelsen gjennomføres dialogisk, slik en av dem beskriver gjennom arbeidet med å motivere alle prestene, og med det alle menighetene i prostiet til å delta i et felleskirkelig arrangement. Han søker å inspirere og motivere prestene til å ta del i dette, og tar videre hensyn til den enkeltes motforestillinger. Dette kan forstås som transformasjonsledelse, der «lederen må aktivisere og sette ord på de følelser som befinner seg i alle mennesker» (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 447).

Prostene vurderer at de har et stort ansvar i å dra kirken i en retning, peke på målene, og å være et knutepunkt i organisasjonen mellom ulike aktører og de to arbeidsgiverlinjene. Dette kan beskrives som en viktig del av prostens faglige, eller strategiske ledelse. Jeg finner at de ivaretar dette hovedsakelig gjennom dialog, ved å sette ting på dagsorden og gjennom eksempelets makt. De samhandler med svært mange aktører internt i organisasjonen, dette tar en stor del av arbeidstiden.

«Så der er mange, det er jo en sånn rolle som jeg har veldig ... veldig mange forskjellige samarbeidspartnere. I utøvelsen av min jobb. Det er personalsjef hos

kirkevergen, og det er kirkevergen, det er fellesrådet, det er biskopen selv, men også personalsjefen der, i forhold til alt det ...» (Steinar, 12.01.2021)

I forhold til strategisk ledelse av prostiets øvrige tilsatte, som prostene ikke ivaretar arbeidsgiveransvaret for, samhandler prostene med kirkevergene. En av prostene beskriver en årlig tverrfaglig samling, prostidagene. Denne involverer alle kirkelig tilsatte i prostiet. På denne måten ivaretar prost og kirkeverger en faglig ledelse for alle kirkelig tilsatte, og legger til rette for at de kan utvikle et større «vi».

Gjennom disse eksemplene ser vi at prostene har et bevisst forhold til å være kirkelige leder, og at de gjennom sin ledelse ønsker å bidra til utvikling og ledelse av alle lokalmenighetene i prostiet. Dette kan sies å være en sentral del av prostens strategiske ledelse. Men prostene er bevisst på utfordringen med kirkens lokale forankring, der menighetsrådene i hver menighet, den lokale soknepresten, og de lokale stabene, har et selvstendig ansvar for ledelse i soknet. Dette utfordrer prostens ledelse, for «*hvor mye skal prostene styre, og hvor mye skal prestene selv finne sin veg ...*» sier Frøya. Og Marianne uttrykker noe av det samme når hun sier «*vi er en gjeng sånn ganske individuelle typer, vi er en gjeng som er vant til å jobbe sjølvstendig. Og det er det veldig mye flott med, men det har også sine utfordringer i forhold til prosterollen ...*» (11.12.2020)

4.2.3 Prosten rolle i lokalmenigheten

Prostens tjeneste i lokalmenigheten dreier seg hovedsakelig om å være en del av gudstjenesteturnusen. Samt at de er tilstede på stabsmøter så langt det lar seg gjøre. De viser til at de er prest i bunn, en prest med «*med et spesielt ansvar og myndighet*» (Steinar, 12.01.2021). I det direkte arbeidet i lokalmenigheten er prostene underlagt sokneprestens ledelse.

Menighetstjenesten synes å være verdifull, og for noen av prostene av avgjørende betydning. Dag sier direkte at jobben ville vært uinteressant om han ikke hadde hatt noe menighetstjeneste i stillingen. «*Da ville det vært uinteressant for meg. Hvis jeg var rein administrativ eller byråkrat*» (Dag, 07.01.2021).

Steinar peker på behovet for å bli synlig både i menigheten og byen gjennom sentrale og profilerte gudstjenester, dette for at han senere skal kunne bli en synlig aktør som kan mene

noe på vegne av kirken. Her kan det se ut til at prostene trekker veksler på sin symboliserende rollen i sin strategiske og samhandlende ledelse.

«det er klart at det er et poeng for meg, som domprost, også å være, for eksempel, å ha 17.maigudstjenesten, ha større ting som gjør at du på en måte blir synlig i byen. Sånn at du igjen kan utøve, og være, for hvis du aldri er synlig, så er det veldig vanskelig å plutselig være det da. Fordi det er ingen som vet hvem du er» (Steinar, 12.01.2021).

Når det gjelder stabsmøtene, så er det flere grunner til at prostene anser dette som en riktig prioritering. Marianne peker både på at hun som prost trenger det fellesskapet tett tilknytning til staben på prostesetet bidrar med, for at hun som prost i distrikts Norge ikke skal bli *«helt alene»*. Fellesskapsaspektet blir sentralt. Men hun vurderer også kjennskap til de interne prosessene i en menighet som en viktig ressurs for hennes strategiske ledelse i hele prostiet. *«Så kommer jeg tettere på hverdagsutfordringene. Og jeg får ikke det samme blikket om jeg ikke hadde hatt i alle fall en menighet der jeg ser litt av det.» (Marianne, 11.12.2020)*

4.2.4 Kontakt med eksterne samarbeidspartnere

Også prostene ser at de har en utstrakt samhandling med aktører både internt og eksternt, og det er naturlig å vurdere denne med utgangspunkt i den samme tredelingen som hos sokneprestene. Kollegialt, internt i organisasjonen og til sist med eksterne samarbeidspartnere. Når det kommer til samhandling med eksterne aktører, så synes det å være noe større bevissthet om dette hos prostene. Steinar vektlegger dette alt når han beskriver sitt lederansvar: *«Mitt lederansvar er som en kirkelig leder, i det som er byen vår. Økumenisk, og i det offentlige rom, og i forhold til offentlige myndigheter» (12.01.2021).* Dette utfordrer dem til å være tilstede og synlige i. Dette kan dreie seg om demonstrasjoner, eller viktige kulturarrangement.

Videre beskriver prostene at de i samarbeid med kirkevergene ivaretar kontakten opp mot offentlige myndigheter. Her kan det tenkes at man i denne kontakten trekker veksler på prostens symboliserende profil. Det samme kan man tenke når prostene omtaler medieprofilen sin som høy.

Ved de to domprostsetene synes det å være prostens hovedsakelig som ivaretar en økumenisk kontakt med andre kirkesamfunn, samt en kontakt med andre trossamfunn. Men den eksterne kontakten synes fortsatt å være delvis styrt av personlige interesser hos den enkelte sokneprest og prost.

4.2.5 Soknepresten beskriver prostens lederansvar

Når sokneprestene skal beskrive prostens ledelse peker de på personalforvaltningen og prostens ansvar for strategisk eller faglig ledelse i prostiet.

«det er jo stadig behov for vikarer, da. Fødselspermisjoner, men også andre type... så for meg, så har en del av de tingene vært viktig. At jeg har visst at det blir ordnet på en god måte. (...)Og der har jeg kjent, for eksempel når jeg har hatt permisjon, for jeg har hatt pappapermisjon, da har jeg følt at jeg har gitt fra meg det ansvaret jeg har til prostens. Og det har fungert, da.» (Lars, 11.02.2021)

Her ser man at prostens styringsverktøy og den administrative ledelsen blir verdsatt. At prostens har innsikt i prestenes arbeidsplan, og har et ansvar for å sette inn vikar ved behov blir fremhevet som sentralt i prostens ledelse.

Videre trekker sokneprestene frem prostens ansvar for å «dra oss i en retning, eller sammen med oss finne en retning for tjenesten i prostiet» (Per, 06.01.2021). Prostens ledelsesverktøy i denne sammenhengen er prostisamlinger og medarbeidersamtalen. Prostisamlingene blir benyttet til erfaringsutveksling og faglig utvikling i kollegafelleskapet, medarbeidersamtalen til den mer personlige utfordringen.

Sokneprestene verdsetter fagsamlingene, og etterspør derfor ett enda mer fremtredende fokus på å utvikle prestedtjenesten faglig.

«Og så tenker jeg vel kanskje at man ... ehm ... at den faglige ledelsen, og mer sånn ... hva skal jeg kalle det.. utviklings.. det blir litt sånn diffuse begrep, men ... den har kanskje vært mindre fremtredende da. Men det tenker jeg egentlig er en viktig, å legge til rette for kunnskapsutvikling og samtaler i mellom prester. Altså, faglig utvikling. Det kunne jeg ha ønsket meg mer trykk på, da kanskje.» (Lars, 11.02.2021)

4.3 Å arbeide med rolleavklaringer ved prostesetet

Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven, hadde jeg en tanke om at strukturene i Den norske kirke lett skaper grobunn for konflikt. At dette viser seg ikke å stemme ved disse fire prostesetene kan sies å ha overrasket meg noe, men de åtte informantene har beskrevet kompleksiteten, og med det identifisert noen utfordringer.

Satt på spissen kan man si at kirkelig organisering er krevende å forstå både internt og eksternt i organisasjonen, den komplekse strukturen forutsetter lokale avklaringer av roller og ansvar. Dette tar tid, som ellers kunne vært nytt til arbeid i menighet og prosti.

«Jeg underviste om ledelse i masse år, og når jeg skulle lage kart over kirkelig organisering, så.. jeg husker første åra, så ble tavla helt full, av piler som gikk i alle retninger. Og så vaklet det ut, og jeg tenkte, jeg skjønner det faktisk ikke. Og det er, da har man laget en veldig, veldig dårlig organisasjon for konflikt.» (Dag, 07.0.2021)

Slik omtaler en av prostene kompleksiteten i strukturen, og med det kan man forstå at det krever noe navigering å arbeide i Den norske kirke.

4.1.1 Opplevelse av gjeldende struktur

Både proster og sokneprester beskriver et behov for å avklare roller seg imellom. Dette vil i hovedsak dreie seg om de situasjonene der prostene trer inn i lokalmenighet og stab ved prostesetet. Men kontakt ut i media eller samhandling med andre eksterne aktører kan også medføre utfordringer. Man kan lett se for seg at større personalkonflikter medfører energilekasjer, men dette materialet viser også at mange små runder med interne avklaringer tar tid og energi.

«Dette er jo veldig relevante spørsmål. Og jeg tenker, uavhengig av de kirkeordningsspørsmålene som nå er oppe til drøfting, så tenker jeg at dette er viktig, fordi energilekasjer, de bør tettes. Og det er jo det det handler om, å ha best mulig strukturer og tydeligst mulig da.» (Per, 06.01.2021)

Tydeligst mulig strukturer vil for begge parter omhandle en avklaring av hva som er den enkeltes ansvarsområder, og hvilke roller det er mest nærliggende for den enkelte å ha. Det vil også kunne føre til at andre interne og eksterne samarbeidspartnere lettere kan få en avklaring på sine henvendelser alt fra første kontakt.

Selvledelse

Materialet viser at det særlig blant sokneprestene er et spenn i forståelsen av eget lederansvar, fra å i første rekke vektlegge å være integrerende overfor stab, til å ha et særlig ansvar for helhet og visjon. Dette synes å være individuelt betinget. Og der prostene i større grad har en arena for veiledning og oppfølging gjennom arbeidsveiledning og prostemøter, virker sokneprestene i større grad å være overlatt til seg selv. Også sokneprestene tilbys arbeidsveiledning, men det er ikke et krav. Organisasjonsforståelsen er noe varierende, dette kan bekrefte at den enkelte sokneprest til en viss grad blir satt til å selv finne og forme sin plass i organisasjonen.

Materialet viser også at sokneprestene føler et selvstendig ansvar for å ivareta åndelig og strategisk ledelse av menigheten. Slik kan man ledes til å tenke at de på dette området i mindre grad blir ledet, men heller er satt til å lede seg selv. Slik en av informantene her beskriver forankring av ansvar.

«Jeg vet ikke om jeg akkurat har tenkt at den er forankret hos prosten da. Den tenker jeg kanskje ligger der nede på hver enkelt sokneprest sitt nivå. Det ansvaret ligger der uavhengig av i hvilken grad prosten løfter det opp, da.» (Lars, 11.02.2021)

Det virker å være mange faktorer som har bidratt til å forme sokneprestenes lederrolle. Profesjonsutdanningen og erfaringer fra praksisfeltet spiller inn. Videre beskriver de at ledererfaring fra lederjobber i andre organisasjoner, prestekolleger som rollemodeller og innspill fra kolleger i begge arbeidsgiverlinjer har påvirket dem. Det synes likevel ikke være noe systematikk i hvordan soknepresters rolleforståelse følges opp.

Prostene synes derimot å ha en noe tettere oppfølging gjennom prostemøter og kontakt med biskop, og en av prostene melder dette som en mulig arena å drøfte tema om

rolleavklaringer. En av prostene henviser også til et todagers prostekurs der organisasjon og rolleforståelse ble tematisert.

Symboliserende

Under gjeldende struktur vil prostene stå i en dobbeltrolle, og en av dem beskriver hvordan dette krever en uvanlig grad av manøvrering. Før han uttaler seg må han vurdere hvilken rolle han til enhver tid har, og hvordan han blir oppfattet av sine nære medarbeidere. Uttaler han seg som medarbeider i lokalmenigheten, eller blir hans ord tillagt vekt som prost, og med det også som arbeidsgiver for prestene? Kanskje kan man si at spørsmålet prosten må stille seg er: Leder jeg eller blir jeg ledet?

«Så det krever jo en uvanlig grad av manøvrering, og spørsmålet er jo også litt uklart, er det ... er jeg bare en medarbeider her, eller er jeg prost. Så det er, etter min mening, en av veldig mange rotete ... strukturelt sett en rotete måte å ordne seg på. Og som skaper uklarhet.» (Dag, 07.01.21)

En av sokneprestene sier om dette at hun erfarer at kollegene lytter mer til prosten enn til soknepresten, og henviser til prostens status. Og et spørsmål i den forbindelse kan være om dette knyttes til embetslinjens tradisjonelle hierarki, og med det prostens tradisjonelt symboliserende rolle.

Strategisk

Materialet viser at en av arenaene som har vært utfordrende ved flere av prostesetene er stabsmøtet. Da en av prostene var på intervju til stillingen ble hun spurt om hvordan hun ville håndtere å være tilstede på stabsmøtet og være «riv-ruskende-uenig med soknepresten» (Marianne, 11.12.2020)? Dette har blitt et viktig spørsmål å navigere etter. I stabsmøtet blir det gjort strategiske vurderinger av hvordan problemstillinger i lokalmenigheten skal løses, noe som ligger til sokneprestens ansvarsområde. Skal prosten gi soknepresten plass til å lede, så vurderer prostene at de må holde litt igjen.

«jeg også må passe på, at jeg ikke er for ivrig til å komme inn med innspill. Det er den fristelsen jeg synes er mest krevende. For jeg har tanker, og sånn, og da finne akkurat den nyansen der ... på det. Mmm ... Og det er særlig i stabsmøtet at det

blir en utfordring, når man har en åpen samtale om strategi.» (Marianne, 11.12.2020)

Samtidig har materialet vist at stabsfellesskapet er viktig for prostene, både sosialt og for å ha innblikk i hvilke utfordringer man strever med i menighetene, de vurderer det derfor som en dårlig løsning å bare holde seg borte fra alle stabsmøter.

Dag beskriver videre kompleksiteten i å ha forholdsvis lite å si, samtidig som tidspress uansett ville ført til at han ikke ville hatt anledning til å fylle alle rollene og ansvarsområdene soknepresten fyller dersom han skulle tatt over. Det han ser som løsningen på dette er en delegering, der han kunne trukket myndighet tilbake om det kom opp særlige saker han ønsket å svare ut selv.

«Og det er jo kjempekrevene, at der du jobber, der du er tettest på, og det er også ... der har jeg forholdsvis lite å si.» «jeg ville jo delegert det, for jeg kan ikke gå på alle menighetsrådsmøter i domkirken og følge med, men jeg synes det er feil ...» (Dag, 07.01.2021).

Menighetens rådsstruktur er en sentral arena for strategisk arbeid. Dette gir viktige innsteg i lokale planer og visjoner, og vurderes å være viktig både for prost og sokneprest. Her viser materialet at sokneprestene ser at de ved å ikke ha sete i fellesrådet mister kontakter de kunne hatt, inn i kommuneledelse og kirkelig administrasjon. Prostene ser sete i sentrale råd som avgjørende for å se seg inkludert i kirkelig struktur, uten sete i fellesrådet virker tanke å være at de ville blitt en satellitt for seg selv. Dette er med og utfyller bildet av hvordan strukturen ved prostesetet oppleves annerledes enn i andre sokn i Den norske kirke.

Samhandlende

Sokneprestene beskriver hvordan de i ledelsen av prestetjenesten i soknet er leder for sin overordnede. Siden relasjonene mellom prost og sokneprest er gode, er det ingen som beskriver større konflikter ved dette. Men det finnes erfaringer som beskriver hvordan strukturen blir særlig utfordrende i de situasjonene der det er usikkerhet rundt hvorvidt prostene er en medarbeider i staben eller sokneprestens arbeidsgiver. En av sokneprestene gir et konkret eksempel på hvordan prostens dobbeltrolle ble særlig utfordrende, da kom med en oppfordring om å være tilbakeholden med nye engasjement som hans overordnede,

og tok selvstendig initiativ til nye prosjekt som menighetsprest i staben. Dette utfordrer lokal samhandling, og setter soknepresten i en vanskelig posisjon.

«Og så har det vært noen ganger, det har blitt uklart ved at ... si det var en periode det var veldig sånn nå må vi spare penger, (...) Og det ble sagt fra biskop og prost. Og så kunne det være et stabsmøte, der det var et konkret forslag om et eller annet nytt, der jeg var tilbakeholden fordi jeg hørte på prosten, og så var det da prostens som menighetsprest som da tok initiativ.. Men det tok jeg opp også da. For det kjente jeg, at det ble uklart, og det ble også litt provoserende da. Du kan jo ikke si en ting på tirsdag, og noe annet på onsdag. Selv om jeg forstår hvorfor det skjedde. Med den doble rollen.» (Lars, 11.02.2021)

Sokneprestene beskriver videre at noen erfaringer synes å ha styrket deres identitet som ledere. Dette beskrives som opplevelser med å bli forbigått der det kan se ut til at de «reiser bust», og tydelig gir beskjed om at dette er mitt ansvar. Slik kan dette beskrives som særlig bevisstgjørende erfaringer, som har vært viktige i prosessen med å ta lokalt lederskap.

Strukturen utfordrer også i kontakt med eksterne samarbeidspartnere, og kanskje særlig media. Både Kristine og Steinar trekker frem erfaringen med at media tar kontakt for en uttalelse. Materialet viser at eksterne relasjoner ikke alltid lar seg styre. Dette vurderer prostene i hovedsak skyldes at den kirkelige strukturen ikke er så godt kjent utenfor organisasjonen.

«Så er det jo ofte sånn at det er ikke vi som bestemmer dette. Sånn at vi kan gjerne sette det opp i en plan, men NRK ringer Kristine likevel, ikke sant? Og så er det ho de vil snakke med, og da er ikke det noe problem for meg. Det viktigste er jo at vi er der ute, og er på banen.» (Steinar, 12.01.2021)

4.1.2 Nøkkelen til at strukturene fungerer

Isolert sett kan alle episodene som er beskrevet over sies å være små ting, som ikke svekker samhandling mellom prost og sokneprest. Men summen av slike erfaringer kan bli en belastning over tid, eller føre til det en av informantene omtaler som energilekasjer.

Hva er så nøkkelen til at prost og sokneprest ved disse fire prostesetene likevel får samhandlingen til å fungere, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse i lokalmenigheten.

For det første er avstanden mellom dem er kort rent fysisk, de har kontor på samme gang, noe som fører til at de lett kan ta tak i ting om noe skulle være uklart. En av sokneprestene beskriver hvordan dette med kontorløsningen har vært et bevisst valg fra hans side, da det er denne daglige samtalen han ønsker å være en del av.

«Og noen vil si, det har vært noen ønsker om det, at jeg skal opp i etasjen over, der sitter kirkevergen, og det er på en måte prost og kirkeverge. Jeg har valgt å være nærmere prestedtjenesten, og.. og.. og.. soknepresten i domkirka, med å sitte her jeg sitter, nemlig vegg-i-vegg med henne.» (Steinar, 12.01.2021)

Videre henviser både proster og sokneprester til tjenesteordningene, og sier at disse bidrar til avklaring når det gjelder ansvarsområder: *«Så det kan jo bety at tjenesteordningene fungerer, for så vidt.» (Marianne, 11.12.2020)* Dette kan også sies å være en generell aksept for at strukturene i Den norske kirke er komplekse, og det har man innfunnet seg med. *«Så det.. så det er jeg veldig klar på. Selv om det sikkert funker, fordi man ... fordi jeg vet det er sånn, så da må jeg også bite i meg noen ting som jeg ikke kan gjøre.» (Dag, 07.01.2021)*

En avgjørende faktor for at proster og sokneprester får samhandlingen til å fungere under de gjeldende strukturene er den fortrolige dialogen mellom dem. De beskriver fortrolige samtaler som bygger opp den gode relasjonen, de beskriver viktigheten av å ha en nær medarbeider å drøfte viktige spørsmål med, og de beskriver hvordan nettopp denne fortroligheten åpner for at de her kan ta opp de utfordrende situasjonene og si ifra om at her tråkket du over min grense, eller nå beveget du deg inn på mitt ansvarsområde.

«Vi har noen fortrolige samtaler, som ikke handler om å bryte noe taushetsplikt eller noe sånn, men som handler om en fortrolighet og et tett samarbeid som jeg tror er veldig avgjørende for en relasjon, en god relasjon mellom de to.» (Kristine, 12.01.2021)

En fortrolig dialog er en prosess som krever tid. Det er likevel i denne tillitsfulle og åpne kommunikasjonen det åpnes for å gjøre lokale avklaringer på hvordan utfordringer kan løses.

«Det må knas litt til, og finne ut hvordan gjør vi det her hos oss? Og hvis det da i bunn ligger et tillitsfullt og åpen, en tillitsfull og åpen kommunikasjon der, hvor en vil hverandre vel, og vet at en jobber for en felles sak, for å finne ut av det, så.. så.. tenker jeg at det er helt grunnleggende, altså». (Steinar, 12.01.2021)

Fortroligheten knyttes også til at sokneprestene har rollen som «fungerende prost» i prostens fravær, unntaket her er Lars. Det at man skal kunne ta over ansvaret forutsetter at man har en viss innsikt i aktuelle problemstillinger, *«jeg skal jo være vikar for henne. Jeg må jo ha litt innblikk i ting»* (Mari, 10.12.2020).

Det ser ikke ut til at biskop eller bispekontor i særlig grad har vært inne i arbeidet med rolleavklaringer mellom prost og sokneprest. Rolleavklaringer har vært drøftet, og blir drøftet lokalt. Så handler dette i mindre grad om at de drøfter roller, men det brukes tid i samhandlingen mellom prost og sokneprest på å drøfte saker, og komme frem til en fordeling om ansvar og myndighet.

4.4 Oppsummering

Funnkapittelet har synliggjort hvordan både sokneprester og proster har et bevisst forhold til sitt eget lederansvar. De ivaretar lederroller i henholdsvis menighet og prosti som kan klassifiseres som symboliserende, strategiske og samhandlende.

Både proster og sokneprester beskriver at de gjennom en arbeidsuke samhandler med mange aktører. Når sokneprestene omtaler områder i menighetsarbeid og stab de sitter med et særlig ansvar for, synes det å være et skille mellom det de opplever å ha et formelt ansvar for, og områder der de tenker at de beveger seg utenfor sitt ansvarsområde. På begge felt ser de likevel at de har mulighet til å påvirke retningsvalg. Prostene utfordres av en uavklart posisjon i stab, der stabsfellesskapet er viktig for dem, de ønsker å gjøre ordinær prestatjeneste, samtidig som de ser seg litt på siden av det daglige arbeidet i stab og menighet.

Til tross for en kompleks struktur synes prost og sokneprest likevel å samhandle godt. Funnene trekker frem en åpen og fortrolig samtale mellom dem som en nøkkel til at

strukturen fungerer. Dette er avklaringer de har drøftet seg frem til internt, med lite eller ingen ytre bistand.

Generelt kan det se ut til at samhandling tar stor plass i kirkelig struktur, og et spørsmål man må stille seg er om dette blir en tidstyv i forhold til det utadrettede arbeidet både i relasjonen mellom prost og sokneprest, men også i organisasjonen for øvrig. Parallelt med utstrakt samhandling fremhever sokneprestene sin selvstendige stilling, og individuelle ansvar, og synes til en viss grad å lede seg selv.

5 Drøfting

I det neste kapittelet vil jeg drøfte sokneprestens og prostens rolle med utgangspunkt i Saxegaards modell, der spørsmålet er om disse dataene kan bidra til å forstå eller utvikle teorier om ledelse i embetslinjen i Den norske kirke. Jeg har valgt å legge til et eget punkt om koordinering som jeg ikke finner beskrevet i modellen slik den står nå.

For å ordne materialet tar drøftingen utgangspunkt i fire påstander som utkrystalliserte seg i arbeidet med å analysere dataene. Disse påstandene belyser gudstjenesten som ledelsesarena, at prostens uavklarte rolle i staben kan skape utfordringer, mengden samhandling som forutsettes i en flat struktur og til sist selvledelse i embetslinjen.

5.1 Presten som symboliserende leder

Påstand: Gudstjenestens betydning for prestens ledelse må løftes i bevisstheten

Funnene i denne undersøkelsen drøftes i første rekke mot Saxegaards (2009) modell om «Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder». Til forskjell fra andre rolleteorier, henter denne modellen sin legitimitet i gudstjenesten, og i rollen presten har som liturg og predikant. Saxegaard utforsker sammenhengen mellom «det som skjer i gudstjenestene og det som foregår i menigheten for øvrig» (2009, s. 18). Han synes å ha et

tydelig ønske om å utarbeide en modell som lar presten ta med autoriteten fra den åpenbare ledelsesarenaen, presten som gudstjenesteleder, til sitt øvrige arbeid i stab og råd. Slik gir denne modellen særlig hjelp til å forstå prestedetjenesten som ledelse til forskjell fra mer allmenne rolleteorier, som Askeland, Mintzberg eller Adizes. Det forutsetter at proster og sokneprester har et særlig syn for det lederskapet de utøver «*i messen og de kirkelige handlingene*» (2009, s. 19). Det synes interessant at ingen av informantene, verken proster eller sokneprester, umiddelbart pekte på det å være liturg eller predikant når de ble utfordret til å beskrive sitt lederansvar.

En av grunnene kan være at den årelange diskusjonen om ledelse i Den norske kirke, der forståelsen av ledelse peker i retning av arbeidsgiveransvar, har svekket frimodigheten til å fremstå som ledere i menigheten. Sirris bekrefter dette ved å beskrive sokneprester som er forsiktige når de omtaler sin egen ledelse, og ser «*behovet for en mer formell avklaring om ledelse og lederroller i lokalmenighetene*»(2014, s. 81).

Prestens lederansvar i de liturgiske handlinger beskrives i Tjenesteordning for menighetsprester (2016), §7 der blir den enkelte prest blir gitt et selvstendig ansvar 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*». Det at man forretter gudstjenester gir autoritet som symboliserende leder. Lederrollen er «åpenbar, men utforsket» (Saxegaard, 2009).

Analysen viser at både proster og sokneprester har en høy bevissthet rundt gudstjenestens sentrale betydning i lokalmenigheten, og de ser det å lede gudstjenester som en fin og sentral del av sin jobb. De fremhever sentrale gudstjenester, som høytidsdager, samt å være en del av både begravelsesturnus, turnus for vielser og andaktsturnus ved institusjonene. På alle disse feltene opptrer presten som liturg og predikant, de befinner seg synlig og sentralt plassert i kirkerommet, og omgir seg med sentrale kirkelige symboler, nettopp slik Saxegaard beskriver.

Saxegaard reserverer seg mot begrepet «symbolsk» i sin artikkel. Men det er likevel verdt å vurdere den symboliserende rollen opp mot Mintzberg sin beskrivelse av den interpersonelle rollen som gallionsfigur (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 421). Også prestens posisjon i

menighet og lokalmiljø kan til en viss grad tolkes med utgangspunkt i denne. Både proster og sokneprester beskriver hvordan de vurderer at de skal uttale seg i media *fordi jeg er prest her*, eller delta i en demonstrasjon *fordi kirken må være synlig i denne saken*. De fremstår som ledere som «*identifiserer seg med virksomheten, og representerer den utad*» (Sirris, 2015, s. 43) Og med det introduseres det andre teoretiske perspektivet dette materialet måles mot, selvledelsen.

Sokneprestene i denne undersøkelsen synes, på tross av nær kontakt med sin nærmeste overordnede, å lede seg selv. De opplever å ha et selvstendig ansvar for å fylle sin jobb og sin rolle. Sløk og Sirris beskriver ytterpunktene i selvledelsen, fra den totalt fraværende ledelsen, der ingen blander seg i det du gjør, til en form for identifikasjon med organisasjonen og dens verdigrunnlag (Sirris, 2015, s. 43). Både proster og sokneprester beskriver at det finnes et sett grunnleggende verdier å navigere etter, og at de gjennom sin identifikasjon med Den norske kirkes grunnleggende verdsett utnytter «*potensialet i det å være en offentlig leder i samfunnet*» (Saxegaard, 2009, s. 21).

Saxegaard sin modell er en normativ beskrivelse av ledelse i embetslinjen, han beskriver en idealtilstand. Virkeligheten for prostene kan være at administrative oppgaver etter hvert tar så stor del av arbeidstiden at de ikke lenger finner rom til tradisjonell prestedtjeneste. Askeland viser i «*lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv*» (2016b), at prostene nå rapporterer en tydeligere identifikasjon med rollen som mellomleder. Forventningene til denne rollen er et større ansvar innen tradisjonelle administrative oppgaver, som økonomi, koordinering og arbeidsledelse. Materialet i denne undersøkelsen bekrefter denne opplevelsen, prostene rapporterer en stor arbeidsbelastning, og ser at de administrative oppgavene i forbindelse med ledelse av prestedtjenesten tar stadig større plass.

For prostene vil det derfor være et spørsmål om ordinær prestedtjeneste, og med det en kontakt med den symboliserende rollen, er et premiss for ledelsen? Proster viser til at de på grunn av manglende ledelsesfaglig kompetanse ser et behov for presteerfaring for å få autoritet. Floberg skriver i sitt mastergradsprosjekt, at det er nettopp «*prostens erfaringer som profesjonsutøvere med presteerfaring*» som gir legitimitet overfor prestene, da de gjennom sine erfaringer kan «*komme i dialog med prestenes erfaringer*». (Floberg, 2020).

Materialet viser at prostene tar aktive valg for å bli sett som prester, fremfor byråkrater eller administratorer. Også den prosten med bare ti prosent definert menighetspresttjeneste, har en fast gudstjeneste i domkirken i måneden. Den samme prosten har valgt kontorfellesskap med soknepresten, for at «*den daglige samtalen skal være menighetsrettet*». Og det kan være naturlig å tenke at dette er nettopp for å underbygge bildet av prosten som en prest med et spesielt ansvar og myndighet. Så lite som ti prosent prestetjeneste har ingen praktisk betydning, det blir med det tydeliggjort at postens utøvende prestetjeneste handler om identitet (Sirris, 2018, s. 42). Det er gjennom 17.maigudstjenesten prosten blir et kjent ansikt utad. Gjennom sin prestetjeneste, og da særlig sin gudstjenesteledelse, blir prosten en sentral kirkelig leder, eller en symboliserende leder, der de bor og arbeider. Dette gir andre aspekt til ledelsesarbeidet enn det å styre og administrere, prosten blir en pastoral leder. Prostene vektlegger også forbilderollen overfor prestene i prostiet, når de søker å legge til rette for at det skal bes på samlinger med prestene og utføres liturgiske handlinger. De søker å ivareta prestens åndelige liv, samt gi frimodighet til at prestene selv legger til rette for bønn og liturgiske handlinger. Sirris skriver at det bør gjøres en vurdering av «*hvor stor del av prostestillingen som bør være prestetjeneste*» (Sirris, 2018, s. 45), men prostene i denne undersøkelsen viser at de tydelig trekker veksler på sin ordinære prestetjeneste i flere deler av sin utøvende ledelse.

For sokneprestene er gudstjenesten en selvfølgelig del av arbeidet, de slipper å kjempe for dens berettigelse. Men det kan se ut til at sokneprestene fremhever den praktiske tilretteleggingen, gudstjenesteplan og fordeling mellom prestene mer enn selve ledelsen av gudstjenesten. Så er ikke dette helt entydig, da alle sokneprestene arbeider med spørsmålet hva det vil si å være en åndelig leder i 2021. De ser at de gjennom sitt arbeid i gudstjenester og sjelesorg har en mulighet til å påvirke «*tenkning, holdning og atferd*» (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 416). Når presten i en julepreken løfter frem et dagsaktuelt tema, så er det med et mål om å bevege. Så har både soknepresten Lars og Fredrik Saxegaard et viktig poeng når de sier at de opplever at det har endret seg hva åndelig ledelse er, eller at «*graden av innflytelse nok har blitt redusert i takt med marginaliseringen av kirkens posisjon i samfunnet*» (Saxegaard, 2009, s. 21).

Så er det grunn til å tenke at gudstjenesten ikke skal tjene til å stadfeste prestens symboliserende rolle. Dette er arenaen for et møte mellom mennesker og Gud, prestens viktigste oppgave er å *«legge til rette for at mennesker kan oppleve et fornyet møte med Gud, feire viktige korsveier i livet, bearbeide sorg»* (Saxegaard, 2009, s. 21). Videre er gudstjenestefeiringen en sentral arena for samhandling og strategisk arbeid. Det første ble særlig tydeliggjort gjennom gudstjenestereformens fokus på involvering, det andre gjennom trosopplæringsreformens integrering av trosopplæringstiltakene i gudstjenesten. Presten vil ha et særlig ansvar for å involvere medarbeidere i arbeidet med gudstjenesten, og bidra til at gudstjenestene blir en sentral del av utviklingsarbeidet i menigheten. Dette kan heve fokuset på gudstjenesten som fellesskapsarena.

Det kan til sist sies å være interessant, at selv om det synes å være stor bevissthet rundt den sentrale rollen man har som gudstjenesteleder, så virker det i liten grad å være en bevisst strategi ved prostesetet rundt fordelingen av hvilke gudstjenester den enkelte skal lede. Dette fordi det tilsynelatende er mange hensyn å ta, og det fremstår uklart hva som er den viktigste føringen. Jeg finner argument om å få lede noen av de sentrale gudstjenestene, det dreier seg om å få fri på attraktive tidspunkt på året, og ved domkirkene spiller også biskopens medvirkning en rolle. Så kan man si at det heller ikke ville være strategisk lurt om det alltid var prostene som ledet høytidsgudstjenester, nettopp fordi det fratrar soknepresten en viktig inngang i ledelsen ved prostesetet.

5.1.1 Oppsummering

Den symboliserende lederrollen presten trer inn i ved å være liturg og predikant vektlegges både av proster og sokneprester. De ser at den gir autoritet som åndelig leder, samtidig som den gir en posisjon i menighet og lokalmiljø de kan spille på i strategisk og samhandlende arbeid. Prostene fastholder et tydelig ønske om å ha noe tradisjonell prestetjeneste, og vegrer seg for en posisjon der de blir rene byråkrater eller administratorer. Både sokneprester og proster ville være tjent med å løfte bevisstheten rundt ledelsen av gudstjenesten, og hvilken betydning deres rolle som forvalter av Ord og sakrament har for deres sentrale ansvar for strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.

5.2 Presten som strategisk leder

Påstand: Det ligger en organisatorisk utfordring i prestens uklare rolle i staben

Skal strategisk utvikling styres ovenfra eller nedenfra? Dette kan hevdes å være en av utfordringene materialet i dette studiet løfter frem. Er det sokneprest i stab og menighetsråd, eller prost i stab og fellesråd, forpliktet på sentralt vedtatte mål som skal styre den strategiske dialogen ved prostesetet? Saxegaards modell tar utgangspunkt i soknepresten og lokalmenigheten. Dette med tanke på menigheten som kirkens grunnenhet, og med dette utgangspunktet følger at den strategiske samtalen om «*vår eksistensberettigelse, våre mål og vårt oppdrag*» (Sirris, 2015, s. 43) må ha sin forankring her.

Som en konsekvens av dette følger påstanden om at det ligger en organisatorisk utfordring i prestens uklare rolle i stab og menighet ved prostesetet. Prosten er gjennom sin tjenesteordning forpliktet på sentralt vedtatte mål. Men slik kirken er organisert, er det ingen nødvendig kobling mellom sentrale og lokale mål. I evalueringen av gudstjenestereformen ble Den norske kirke beskrevet som «*et løst koplet system*» og det ble antydnet at tilfeldighetsmodellen var et «*tjenlig verktøy for å forstå noe av egenarten ved beslutningsprosessene i Den norske kirke*» (Balsnes & Stordal, 2015, s. 64). Prostene i denne undersøkelsen beskriver hvordan de utfordres av å være forpliktet på kirkens mål og strategier, men overfor prestene og lokalmenighetene bare kan peke på målene og minne om at de er del av noe større. Dette viser de organisatoriske utfordringene ved at visjon og strategier, eller kontroversielle spørsmål vedtas sentralt for så å møte motstand i lokalmenigheten. Dette utfordrer prostene i deres strategiske ledelse, og i deres posisjon i staben ved prostesetet. Både proster og sokneprester bekrefter at det finnes en viss motstand mot det de definerer som innblanding fra prestens side. Dette bekreftes av det Sirris beskriver som en organisatorisk spenning mellom «*organisering og dysorganisering*. *Det siste defineres som en motstand i organisasjonen mot dens formelt vedtatte orden.*

Formelle strukturer blir følgelig ikke helt anerkjent i praksis» (Sirris, 2018, s. 42). Med utgangspunkt i dette kan man tenke at prostene med sin tilstedeværelse i staben blir forbundet med en organisasjonsstruktur man har en indre motstand mot.

En målsetting i det strategiske arbeidet vil være å bidra til den lokale samtalen om hvor vi står og hvor går veien videre i det lokale arbeidet, og i embetslinjen vil spørsmålet være hvilket vi som skal råde grunnen? Proster og sokneprester i denne undersøkelsen ser det som del av sitt ansvar å peke på retning, vektlegge det åndelige perspektivet og inspirere til endring i organisasjonen. Å plassere kirken i lokalmiljøet, fremme vekst og utvikling i menighetsarbeidet er en nødvendig oppgave for kirken, både lokalt, regionalt og sentralt. Saxegaards vektlegging av det strategiske arbeidet kan hevdes å være forut for sin tid, noe han selv bekrefter når han erfarer at omtale av strategisk arbeid oppleves kontroversielt i kirkelig sammenheng. Ti år senere antyder denne undersøkelsen en utvikling på området, og særlig prostene synes å ha en bevissthet rundt viktigheten av å synliggjøre kirkens arbeid, og ser dette som en sentral del av sin oppgave.

Om strategisk ledelse sier Saxegaard at «Presten tar del i ledelsen av menighetens liv ut fra, og inn mot, messen; i det følgende kalt strategisk ledelse» (2009, s. 19). Menighetsprestens særlige ansvar for strategisk ledelse er beskrevet i §10 i tjenesteordningen (Tjenesteordning for menighetsprester, 2016). Saxegaard trekker frem sete i rådene som et argument for prestens deltakelse i det strategiske ledelsesarbeidet (Saxegaard, 2009, s. 22), dette i tråd med den kirkelige forankringen av plan- og strategiarbeid i rådsstrukturen (Kirkeordning for Den norske kirke, 2020). Hvilke praktiske implikasjoner vil så dette kunne sies å ha?

Slik Saxegaard vektlegger det å praktisere strategisk arbeid over formulering av strategisk arbeid, samt evne og mulighet til å lede arbeider fra idé til konkret handling, er det naturlig å peke i retning av at utviklingsarbeid bør ledes nedenfra. Andreassen og Gautestad Norheim har sett på menigheter som lykkes i å nå ut i lokalmiljøet, og peker nettopp på det avgjørende i at kirken og presten er lokal. Den lokale presten har *«gode muligheter for å delta i et steds identitetsdannelse, samtidig fordrer det noe av presten å forvalte disse mulighetene. På samme måte som det også fordrer noe å delta i og å lede*

samhandlingsprosesser». (Norheim & Andreassen, 2021, s. 84) Deres undersøkelse synes å belyse at lokalt tilstedeværelse har større betydning enn sentralt vedtatte planer.

Så viser materialet at sokneprestene har en viss reservasjon mot tjenesteordningens formulering om ansvar for strategisk ledelse. Noe som i særlig grad handler om å trekke opp linjene mot andre med lederansvar i lokalkirken. Men der tidligere studier viser til at sokneprester «*har et avgrenset bilde av daglig leders rolle, som de knytter til administrativt og styringsbasert ansvar*» (Saxegaard, 2009, s. 85), kan det være grunn til å hevde at dette studiet viser en utvikling på området. Selv om sokneprestene synes å tenke at de er tettere på en del utfordringer i lokalmenigheten enn daglig leder, så kobler de seg tett opp mot vedkommende, og omtaler seg å være del av et lederteam sammen med daglig leder. Sokneprestene vektlegger samledelsen med daglig leder både inn mot stab og rådsstrukturen.

Når soknepresten ikke sitter i fellesrådet er det kontakter de ikke får, og beslutninger de ikke er involvert i. Og på samme måte vil prostens miste noe av innsteget i lokalkirken ved å ikke ha sete i menighetsrådet. Slik kan sentrale kirkelige ledere oppleve å bli spilt ut i viktige prosesser, og sentrale beslutninger tatt uten at de blir involvert. Man kunne tenke seg at dette ville virke til å devaluere sokneprestens ledelse. Funn i undersøkelsen synes å tyde på at prostene plasserer det strategiske ledelsesansvaret i lokalmenigheten hos soknepresten, i samhandling med menighetsråd og staben forøvrig. Askeland viser til at utviklingen for prostens rolle synes å være at de har et «*mindre fokus på utviklingsdimensjonen ved ledelse*» (Askeland, 2016b, s. 16). Men samtidig kan det sies å finnes noen blindsoner i deres aktive deltakelse i drøftinger i stab og råd rundt utvikling av arbeidet. Samlokaliseringen kompliseres av at prost sier en ting som arbeidsgiver og noe annet som menighetsprest.

Enhver organisasjon må vurdere strategisk arbeid som en kontinuerlig prosess, der man leter «*seg frem til en farbar vei til målet, og å legge en plan for å nå dit [...] til syvende og sist handler det om hvorvidt organisasjonen skal overleve eller ikke*» (Saxegaard, 2009, s. 22). Og til forskjell fra den symboliserende lederrollen, der presten egentlig bare er avhengig av seg selv, et alter og en prekestol, vil man i den strategiske lederrollen være avhengig av å spille på lag med rådsstruktur, stabsfelleskap og frivillige for øvrig. For presten vil man derfor

være tjent med om man finner hva som er ens særegne plass i det strategiske arbeidet. I dette arbeidet vil man tenke at det tilligger embetslinjen et særlig ansvar for å *«bruke sin teologiske dømmekraft slik at den kommer i dialog med de ulike fasene i et løpende strategisk arbeid»* (Saxegaard, 2009, s. 23). Funnene bekrefter at sokneprester og proster ivaretar denne rollen gjennom å peke på det åndelige perspektivet i arbeidet, eller når de reiser teologiske debatter i media. Slik bekreftes det at det er *«in the leadership activity that pastors come across as theologians, more than when they sit down to answer factual questions about theology»* (Saxegaard, 2017, s. 268). Og det vil være en styrke for menighetens strategiske arbeid om prester bidrar med sin fagteologiske kompetanse inn i arbeidet.

Materialet beskriver situasjoner der man i særlig grad har lyktes i den strategiske og faglige ledelsen ved å involvere flere nivå og begge arbeidsgiverlinjer i prosessen, som eksempel kan vi se til tverrfaglige prostidager, eller arbeidet med å integrere alle enheter i et større økumenisk prosjekt. Dette viser at bildet av strategisk arbeid ovenfra eller nedenfra ikke er et entydig bilde, her synes god samhandling å være avgjørende. Strategisk arbeid inn mot lokalmenigheten kan også være initiert av prost og kirkeverge, båret videre av sokneprest og daglig leder. Dette vil være en måte å møte etterspørselen etter større fokus på faglig dialog, og at man gjennom *«felles mål og verdier kan bidra til faglig utvikling og samarbeid på tvers av profesjonsgrenser»* (Sirris, 2015, s. 43).

5.2.1 Oppsummering

Å bidra til utvikling og vekst, ivareta kirkens identitet, samt styrke dens rolle som samfunnsaktør vil være sentralt i kirkelig ledelse i fremtiden. Dette er prosesser som hovedsakelig bør finne sted så lokalt som mulig, og vil derfor i embetslinjen tillegges sokneprest i stab og menighetsråd. Funn i materialet viser samtidig hvordan dette kan skje ved at man spiller på lag på tvers av arbeidsgiverlinjer og nivå.

Om prostens rolle fremstår som uklar bidrar den til organisatoriske utfordringer lokalt. Det er derfor tjenlig å ha avklare den enkeltes ansvarsområder inn i det strategiske arbeidet i

lokalmenigheten. Det at man i lang tid har brukt forholdsvis store krefter på å drøfte arbeidsgiveransvar, har den strategiske samtalen blitt skadelidende. Ved protesetet utfordres den strategiske samtalen ytterligere ved å stå i spennet mellom å være lokalt forankret og styrt ovenfra.

5.3 Presten som samhandlende leder

Påstand: Samhandling tar stor plass i arbeidsdagen til både proster og sokneprester, om dette ikke blir ivaretatt på en god måte skapes frustrasjon.

Under overskriften «samhandlende ledelse», påpekes behovet for en evne til å samhandle, samt det ansvaret presten har for å «bidra til samhandlende ledelse på ulike plan i fellesskapet» (Saxegaard, 2009, s. 24). Målsettingen er ikke å invitere samarbeidspartnere inn til et samarbeid på prestens arena, som gjester, men at man som prest evner å se at man inngår i mange samhandlende fellesskap. Det vil være nærliggende å tolke samhandlende ledelse som en vilje og evne til å involvere medarbeidere i et samarbeid, som likeverdige parter. Materialet i denne undersøkelsen bekrefter dette, både proster og sokneprester ved protesetene samhandler med svært mange aktører. Dette gjelder internt i staben, opp mot hverandre, i forhold til råd og utvalg, på tvers av arbeidsgiverlinjene, samt den eksterne dialogen med samarbeidspartnere og media. Det fremstår derfor som et relevant spørsmål om nivået samhandling begrenser muligheten til å gjøre det man faktisk er satt til å gjøre, å vekke og nære det kristelige livet i soknet (§12 Kirkeordning for Den norske kirke, 2020).

Dette kan bekreftes av påstanden om at «*Slik kirken er lokalt organisert, blir mangel på hierarki, dels utydelige ledelsesstrukturer i lokalmenighet og demokratiske prosesser, ressurskrevende. Flate strukturer og en virksomhet med vekt på relasjoner krever tid*» (Sirris, 2016, s. 87). På den andre side tar ikke denne påstanden høyde for årsaken til, eller innholdet i det relasjonelle samspillet blant kolleger og i menigheten. Man kan se samhandling som en nødvendig konsekvens av gjeldende strukturer i kirken, og det er ingenting i materialet som tyder på at samhandling dyrkes for sin egen skyld. Tvert imot

bidrar god samhandling til vekst og utvikling av nye prosjekt, slik man på tvers av arbeidsgiverlinjer har bidratt til utviklingen av en tverrfaglig fagdag i ett av prostiene. Siden ingen ønsker seg tilbake til den autoritære og enerådende presten, vil man være tjent med å avklare tydeligere hva den enkelte leder og medarbeider formelt har ansvar for.

Det vil være naturlig å vurdere den samhandlende ledelsen opp mot rollen som integrator, slik den er beskrevet hos Askeland (Askeland, 2016b). Her omtales et særlig ansvar for å støtte medarbeidere, være en rollemodell, ha en samordnende rolle, samt bidra til et godt samarbeidsklima. Det vil være nærliggende å forstå den rollen både sokneprester og proster tar også i lys av dette. Det vil være grunn til å påpeke at samhandlende ledelse ikke vil være dekkende for å beskrive prostens særlige personalansvar, dette lar seg gjerne bedre forstå i lys av en integrerende lederrolle. Så viser materialet at det fortsatt finnes uklarheter rundt det ansvaret noen sokneprester tar i forhold til personalomsorgen i fellestrådslinjen. Dette ligger utenfor sokneprestens ansvarsområde, noe også strukturene i Den norske kirke bekrefter. Men det er interessant at noen sokneprester fortsatt synes å ta et stort ansvar i forhold til å ivareta medarbeidere. Det faller utenfor denne oppgaven å gå nærmere inn på dette, men kan sies å bekrefte at det finnes strukturelle uklarheter i organisasjonen.

I relasjonen mellom prost og sokneprest pekte en av informantene i retning av at det skjer et litt for stort svinn av at man mellom prost og sokneprest stadig må drøfte roller. Men på den andre side ivaretar denne samhandlingen at man står sammen om ledelsen i lokalkirken, noe som vil forhindre at en negativ form for selvbestemmelse utvikles, der alle «driver med sitt på sin sektor uten at det er noen nødvendige forbindelser til øvrig virksomhet» (Sirris, 2015, s. 43).

Samhandlingen i embetslinjen deles i tre, der både prost og sokneprest ivaretar en kollegial, intern og ekstern samhandlende ledelse. Nøkkelen inn i den kollegiale samhandlingen ble kommentaren om de fortrolige samtalerne. Nå er det grunn til å si at det generelt synes å være gode relasjoner mellom prost og sokneprest ved alle de fire prostesetene jeg har besøkt, og fortroligheten er en bekreftelse på dette. Nettopp i denne fortroligheten mellom prost og sokneprest ved prostesetet kan det se ut til at det legges et grunnlag for det Saxegaard beskriver som en «*god tilbakemeldings- og samhandlingskultur [som] krever*

bevissthet på egen fremferd, hvilke roller vi har lett for å fylle og hvilke som ikke faller så naturlig» (Saxegaard, 2009, s. 25). Her skapes det et rom for å ta tak i de krevende situasjonene før de skaper konflikt. Men kan det på den andre siden være slik at den samhandlende ledelsen bidrar til å dekke over strukturelle utfordringer, ved at man samtaler seg ut av dem, slik Saxegaard her synes å forutsette?

Som vist i funnkapittelet, henviser flere av sokneprestene og prostene til erfarte utfordringer med gjeldende struktur. Det at man både er og over- og underordnet hverandre er ikke bare enkelt å sjonglere. Dette kan handle både om hvilke uttalelser som blir vurdert å veie tyngst, eller det kan handle om å ha vært lengst ett sted og slik sett sitte med de fleste kontaktene. Uavhengig av hva som er utgangspunktet vil man tjene på å ha en god tilbakemeldings- og samhandlingskultur når man er satt til å arbeide så tett. Det at soknepresten ved prostesetet ofte er den som settes inn som fungerende prost i prostens fravær er ett av elementene som bidrar til å styrke relasjonen mellom de to.

Videre peker Saxegaard på behovet for tydelighet og ryddighet. Her bekrefter både proster og sokneprester at de erfarer at de har samtalt seg frem til lokale ordninger. Nettopp at strukturene oppleves uryddige øker behovet for lokale avklaringer. Dette vil også gjelde i samhandlingen internt i organisasjonen, med andre ansatte, frivillige medarbeidere, opp mot rådsstrukturen. Her kan det i materialet se ut til at om man klarer å samtale seg frem til en struktur der daglig leder og sokneprest fremstår som et lederteamteam, så styrkes den lokale ledelsen av menigheten. Flere av prostene beskriver møter med kirkevergene, som bidrar til noe av det samme. *«Å snakke grundig om gjensidige forventninger, bli enige om retningslinjer for samarbeidet og evaluere dette jevnlig»*.(Saxegaard, 2009, s. 26)

Den interne samhandlingen, med stab, menighetsråd og frivillige medarbeidere er ikke et fremmedelement i kirkelig struktur, men kan tvert imot sies å være en nødvendig del av kirkens natur. Dette bekreftes av bildet av kirken som en kropp, hentet fra 1.Kor 12,12-14(Det Norske bibelselskap, 2011). Å inkludere og involvere blir da en selvfølgelig del av kirkens liv, som fremmer vekst og kreative prosesser.

Det som kan bli skadelidende, dersom for mye tid benyttes kollegialt og internt, er samhandling med eksterne aktører. Dette synes delvis å bli bekreftet av at informantene har

lite fokus på eksterne samarbeidspartnere i materialet. Samt at det rår en usikkerhet rundt hvem som først og fremst skal representere kirken lokalt. Når det gjelder ekstern samhandling, beskriver Andreassen og Norheim denne mer inngående enn jeg finner hos Saxegaard, og de skriver om denne at «*Det synes som om samhandlingen mellom kirke og lokalmiljø bygger på både tradisjon og relasjon. Relasjoner synes å være viktige. I analysen har vi sett mange eksempler på hvordan det å kjenne til hverandre er viktig for å få til god samhandling.*» (Norheim & Andreassen, 2021, s. 86). Dette bekreftes også av funnene i denne undersøkelsen, der samhandling med aktører i lokalmiljøet dels er avhengig av tradisjoner. Eller man ser at relasjoner åpner muligheten for å ta tak i noe nytt. Dette kan utfordre muligheten til å lage en avklart strategi for hvem av sokneprest eller prost som står ansvarlig for samhandling eksternt. Ved domprostsetene har man en tanke om at sokneprest svarer ut det som gjelder soknet, og prosten har et særlig ansvar for det som gjelder byen. Men så tar eksterne samarbeidspartnere uansett kontakt med den de vil, avhengig av relasjon og eventuelt tradisjon.

Men at man kjenner frimodighet nok til å ta kontakt med eksterne samarbeidspartnere og invitere til samhandling er avgjørende for kirkens fremtid. Her bekrefter undersøkelsen til Andreassen og Norheim at aktører i nærmiljøet ønsker denne samhandlingen velkommen «*Ingen aktører fra nærmiljøet så noe negativt med samhandlingen. De understreket heller viktigheten av denne samhandlingen for å styrke og bygge det som Putnam kaller sosial kapital i et nærmiljø*» (Norheim & Andreassen, 2021, s. 88). Man vil derfor være tjent med å styrke denne delen av prestens ledelse, og bidra til at det ikke bare er tilfeldigheter og interesser hos den lokale presten som styrer hvilke aktører i lokalmiljøet man samhandler med.

Det vil ikke tjene menighetene til gode om alle medarbeidere blir individualister, som ikke evner å dra lasset sammen. Nettopp her kan det være grunn for sokneprest å i større grad se sitt ansvar for å legge til rette for en overgang fra jeg til vi, for når proster og sokneprester skal vise til suksesshistoriene sine, så er det jo nettopp historier som viser til noe «*vi har fått til mer enn hva jeg har fått til*» (Saxegaard, 2009, s. 26).

5.3.1 Oppsummering

Samhandling er en sentral verdi i Den norske kirke, dette understøttes særlig av bildet av kirken som en kropp. Samhandling i embetslinjen skjer på tre nivå, kollegialt, internt og eksternt. Den kollegiale samhandlingen er god, der det relasjonelle samspillet bidrar til god tilbakemeldings- og samhandlingsstruktur. Internt bidrar samhandling til kreative prosesser, og at man erfarer å stå sammen i utfordrende situasjoner. Det kan se ut til at den eksterne samhandlingen blir skadelidende om for mye tid spises opp internt, men på den andre side synes relasjonene eksternt å være gode, de trenger kanskje bare noe mer fokus.

Roller som samhandlende leder vil ikke være dekkende i forhold til prostens som personalleder. Det er videre interessant at sokneprester fortsatt tar en integrerende rolle i forhold til medarbeidere i fellesrådslinjen, som kanskje kan sies å overlape det ansvaret som strukturelt tilligger kirkeverge eller daglig leder.

5.4 Jeg er leder, men leder jeg?

Påstand: Både sokneprester og proster er svært bevisste på at de er ledere. Men hvordan leder de, og blir de ledet?

Er det forskjell på det å være leder, kontra det å lede? Både proster og sokneprester ved disse prostesetetene har, som vi har sett, en høy bevissthet rundt at de er ledere, dette bekrefter de ved formuleringene de bruker. Elementene de vektlegger kan, som analysen viser, tolkes inn i modellen av presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder. Gitt den gjeldende strukturen ved prostesetet, blir det neste spørsmålet om denne lederrollen blir benyttet til å lede hverandre?

Å lede vil da bli forstått som en intendert handling for «å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 416). Funnene har presentert sokneprestens posisjon i staben, sete i menighetsrådet, og de beskriver hvordan de leder mennesker i gudstjenester, kasualia og sjelesorg. Gjennom dette arbeidet har sokneprestene

i mitt materiale en intensjon om at deres atferd skal kunne påvirke menneskers tenkning, holdning og atferd. Men selv om tjenesteordning for menighetsprester beskriver dette pastorale lederansvaret, som et særskilt ansvar for strategisk og åndelig ledelse, så kan det se ut til at sokneprestene føler de mangler en formell forankringen.

Når det kommer til det å lede prestetjenesten, som er beskrevet i tjenesteordningene både hos proster og sokneprester, vil man også vurdere ledelse som et «relasjonelt samspill mellom leder, ansatte og omgivelser» (Aadland & Askeland, 2017, s. 16). Prostene ivaretar arbeidsgivers styringsrett (Tjenesteordning for proster, 2016), noe som gjør det lettere å se arbeidet som ledelse, da de rår over ansatte. Men for soknepresten er dette ansvaret med å lede prestetjenesten i soknet av en noe annen karakter. Det som nærmest ble en nøkkel til å forstå ledelsen i embetslinjen i Den norske kirke var kommentaren fra en av informantene om koordinering: «*Men det ble vi enige om at det handler mer om koordinering, enn om ledelse, i alle fall forstått som i «jeg bestemmer ting». Ikke sant?»* En mer eller mindre uttalt forventning om å være ledende sokneprest, gjorde det nødvendig å definere hva ledelse på dette nivået egentlig handler om. Og i et prestekollegium med tre likestilte prester falt man ned på koordinering. Dette koordinerende ansvaret, kan tolkes som den som legger til rette, fasiliterer, holder i trådene. Det kan forstås som et ansvar for å koordinere mellom kolleger og mot kirkevergen. Kan det være grunn til å vurdere dette som noe annet enn det modellen til Saxegaard beskriver som samhandling? Og kan deler av dette bli forstått med utgangspunkt i teorier om selvledelse?

Ledelse i embetslinjen kan bli forstått med utgangspunkt i begrepet fagledelse, og det pekes på noen særlige kjennetegn ved denne; organisasjonsformen beskrives som et kollegium, den er profesjonsbundet, kontrollprinsippet er tillit og den preges av selvledelse (Sirris, 2018). Som vist presenterer Sløk og Sirris spennet i forståelse av selvledelse, der Sløk trekker veksler på Luthers tenkning om ledelse og sier at selvledelse i det ene ytterpunktet er at den enkelte prest selv må «*lede sig frem til, hvordan problemene skulle løses og oppgaverne tilrettelættes*» (Sløk & Villadsen, 2008, s. 111). Her beskriver Sløk et totalt fravær av ledelse. I det andre ytterpunktet vil man vurdere at leder har bidratt til å skape ett sett verdier som medarbeidere kan identifisere seg med. Selvledelse blir da at «*den enkelte medarbeider ser seg selv i et større perspektiv gjennom å vite hva som forventes av en, og å gjøre det*» (Sirris,

2015, s. 43). Som allerede presentert rapporterer både sokneprester og proster i denne undersøkelsen at de er villige til å representere organisasjonen, begrunnet i en identifikasjon. Også i Den norske kirke vil man si at prester og kirkelige tilsatte har en høy grad av autonomi, i forståelsen av å være «selvstendige og kompetente medarbeidere» (Sirris, 2015, s. 43). Materialet bekrefter dette ved at sokneprestene finner ansvaret for strategisk og åndelig ledelse å være forankret hos den enkelte sokneprest, ikke hos prostens.

Når sokneprestene beskriver sin ledelse av prestedtjenesten i soknet, vektlegger de at de lager gudstjenestelister og setter opp tjenestefordelingen mellom prestene ved prostesetet. Det er særlig de administrative oppgavene som lar seg tolke inn i et koordinerende ansvar, her utøves lederoppgaver på vegne av kollegiet. For i koordineringen ligger at de forbereder listene, men så følger at soknepresten fasiliteterer samhandling mellom kollegene, der prestekollegiet drøfter seg frem til en endelig fordeling som likestilte parter. Soknepresten tar også et ansvar for å bringe videre til kirkeverge og stabsmøter ting som handler om prestedtjenesten.

Det kan se ut til at nettopp likestillingen står sentralt. Også prostene beskriver arbeidet med tjenestefordeling og gudstjenesteplan seg imellom som et møte der de møtes som likestilte parter. Og når planen er lagt har den enkelte prest et selvstendig ansvar for å finne retning for den enkelte gudstjenesten. Så selv om soknepresten rent formelt er overordnet prost ved prostesetet, kan ikke det se ut til å ha noen særlige konsekvenser for prostens faktiske utøvelse av eget arbeid, annet enn at soknepresten har laget et forslag for hvilke gudstjenester prostens skal ha.

Det vil kanskje være mer kontroversielt å beskrive prostens ledelse av prestedtjenesten i prostiet som en koordinerende lederrolle. Fra tjenesteordningen for proster finner vi blant annet at de er *forpliktet på mål og strategier* fastsatt for virksomheten, og *skal støtte opp om* tiltak som fremmer disse, de skal samvirke med rådene og bidra til et godt arbeidsmiljø og et åndelig fellesskap. De skal *se til at prestene* forvalter Ord og sakrament slik at kristen tro fremmes. Det er også gitt prostens å *sørge for nødvendig samordning* mellom prestedtjenesten og de kirkelige rådenes virksomhet. Materialet viser hvordan prostene ivaretar dette gjennom dialog, der målsetningen er å inspirere heller enn å kontrollere. Men

det er også verdt å ta med i betraktning at selvledelse også henger sammen med at prostene erfarer at tiden til å lede ikke alltid strekker til slik de skulle ønske, og at de med det ender opp som administratorer, noe som også bekreftes av Floberg (Floberg, 2020, s. 89).

Jeg finner i materialet fra prostene at de har en tydelig bevissthet rundt muligheter og begrensninger for ledelse i embetslinjen, og ser at mye kan forstås gjennom et beskrivende dilemma presentert ved en av dem, når Marianne sier at *«for vi er en gjeng sånn ganske individuelle typer, vi er en gjeng som er vant til å jobbe selvstendig. Og det er det veldig mye flott med, men det har også sine utfordringer i forhold til prosterollen, kjenner jeg»*. Av dette skjønner vi at det ville være fremmed for norske proster å tre inn med en mer direkte ledelse av prestenes daglige arbeid, slik Sløk også antyder er virkeligheten i den danske folkekirken (Sløk & Villadsen, 2008).

Så er det verdt å vurdere om prester som høyt utdannede kunnskapsarbeidere til en viss grad forutsettes å lede seg selv. Ved å føye til elementet om ledelse som koordinering i Saxegaards modell, i tråd med *«kompetanserevolusjonen som også har vært i kirken. (...)og den klassiske lederrolle endres til koordinator og støttespiller»* (Sirris, 2015, s. 43), så blir den enkelte medarbeider ansvarliggjort i forhold til å slutte opp om de strategier og mål som er satt for kirken lokalt, regionalt og sentralt. Om dette elementet til en viss grad kan avlaste samhandlingen, vil man også kunne vurdere å sitte igjen med frigjort tid til andre utadrettede oppgaver i menigheten.

5.4.1 Oppsummering

Gjennom funnene blir det beskrevet et særlig koordinerende lederansvar, eller en koordinerende lederrolle der sokneprest og prost opptrer «på vegne av», som kan sies å ikke være dekket inn av den symboliserende, strategiske eller samhandlende ledelsen. Ved å ta dette inn i modellen utvides forståelsen av ledelse i embetslinjen, ved at man også hensyntar at ledelse i embetslinjen også vil dreie seg om å koordinere selvledende medarbeidere. Denne lederrolle som blir særlig tydelig der det finnes flere samlokaliserte prester, der en blir særlig ansvarlig for å legge til rette eller fasiliterer på vegne av sine kolleger. Denne lederrollen har en særlig funksjon mellom ulike nivå i organisasjonen, og opp mot den andre arbeidsgiverlinjen. Det er gjerne i særlig grad prestens autonomi som tydeliggjør behovet for

en koordinerende ledelse.

6 Konklusjon

Analyse av data og drøfting av funn opp mot den teoretiske bakgrunnen viser at både proster og sokneprester har en avklart identitet som kirkelige ledere. Sokneprestene plasserer sin ledelse i soknets midte, og prostene ser at de har et større virkeområde.

Jeg finner at Saxegaard sin modell for presten som symboliserende, strategisk og samhandlende ledelse i lokalmenigheten kan brukes for å forstå hvordan prost og sokneprest arbeider for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten. Samhandling ser ut til å få en fremtredende posisjon, og noe som opptar store deler av både prosters og soknepresters tid. Videre finner jeg at det kan være grunn til å utvide modellen med et eget punkt om koordinering, som ivaretar forståelsen av ledelse «på vegne av» kollegafellesskapet og mot kirkevergen på vegne av embetslinjen.

Det har videre blitt tydeliggjort gjennom analyse og drøfting at faktorene i modellen virker sammen, det fremstår derfor tjenlig å ha et dynamisk forhold til begrepene symboliserende, strategisk, samhandlende og koordinerende for å tolke proster og soknepresters lederrolle i lokalmenighet og prosti. Modellen vil ikke være dekkende for å forstå prostens særlige ansvar som personalleder.

At den enkelte prost og sokneprest har en avklart identitet som leder er avgjørende for å gå opp grenseoppgangene mellom sokneprest og prost. Ved et bevisst forhold til eget lederansvar er mulighetene større for at man tar plass, men også gir plass til den andre. En fortrolig dialog og god tilbakemeldings- og samhandlingskultur trekkes frem av både proster og sokneprester som avgjørende for at relasjonen blir god under de gjeldende strukturer.

I videre arbeid med strukturer i Den norske kirke er man tjent med å jobbe med organisasjonsforståelsen, for å hindre energilekkasjer både innad i embetslinjen, men også i samhandling med fellesrådslinjen.

Arbeidet med å utvikle en egen identitet som leder synes i stor grad å være overlatt til den enkelte sokneprest. Prostene peker på prostemøter og arbeidsveiledning som en arena der de kan drøfte ledelse med overordnede. For sokneprestene synes det å finnes noen særlig bevisstgjørende erfaringer, der de opplever å ha blitt forbigått av nære kolleger, som har gjort dem bevisst på eget lederansvar.

Sokneprest og prost har i liten grad mottatt ytre bistand i å forme egen lederrolle, og det synes også å være lite systematikk i forventningene til hva prost skal gjøre i lokalmenigheten. At prostiene har svært ulik arbeidsbelastning for prosten gjør at arbeidshverdagen blir svært forskjellig. Noen proster har kapasitet til bare 10% ordinær prestedtjeneste, andre så mye som 50%. Dette gjør det nærmest umulig å likebehandle prostestillingene. For prostene er denne menighetstjenesten likevel av avgjørende betydning, og tjener som en identitetsmarkør.

I sum viser dette studiet at proster og sokneprester holder ansvaret for å være strategiske og åndelige ledere i menighetene høyt. De peker ut retning, inspirerer til videreutvikling, og holder blikket på at man i et kirkelig arbeid skal ha et åndelig perspektiv. De utfordres av begrepet «åndelig leder», men ser at de gjennom sin teologiske kompetanse bidrar til å tolke samtiden. Den strategiske ledelsen utfordres av de strukturelle forholdene, der mange aktører og uklare linjer kan gjøre det uklart hvem som til enhver tid sitter med det avgjørende ordet i ulike spørsmål. Videre bekrefter denne undersøkelsen at den særlig flate strukturen er en utfordring, da avgjørelser tatt oppe i systemet alltid kan utfordres og problematiseres lokalt.

7 Utblikk

Dette har vært en interessant reise. Fra jeg starter arbeidet med oppgaven omtrent parallelt med det første innspillsmøtet om ny kirkeordning, til jeg nå sitter på oppløpssiden omtrent parallelt med at hovedutvalget leverer sin rapport om ny organisering av Den norske kirke. Som tidligere nevnt, er Den norske kirke i gang med en prosess for omorganisering av hele organisasjonen. Fokus ligger i særlig grad på at man skal ha en arbeidsgiverlinje, til forskjell

fra to som man har i dag. Skal dette fungere er det grunn til å tenke at man må ivareta den enkelte medarbeiders autonomi, men samtidig legge til rette for bedre og klarere strukturer. Slik har denne oppgaven vist behovet for å gå opp grenseoppganger, for at man i fremtiden kan knipe inn på energilekkasjene.

Oppgaven har pekt på hvordan uklare strukturer gjør at man benytter uforholdsmessig mye tid på avklaringer mellom ulike stillinger. Dette kan føre til at interne prosesser sluker den tiden som ellers burde vært brukt til kirkens kjerneoppgaver. Denne oppgaven har strengt tatt bare observert dette i ett ledd i organisasjonen, mellom prost og sokneprest ved prostesetet. Men det er også spor i studiet av at andre ledd preges av det samme nivået samhandling og rolleavklaring. Så viser drøftingen at dette hører til i kirkens natur, men samtidig skal man være bevisst på om samhandling blir for samhandlingens skynd, og ender med å ta tid som ellers kunne vært benyttet til utadrettet arbeid. Det må være et mål at en ny organisering av den kirkelige strukturen evner å rydde i det strukturelle, og med det frigjøre tid til kirkens kjerneoppgaver.

Et videre spørsmål er hvordan man i en ny organisering tenker å ivareta den faglige ledelsen i organisasjonen. Her har både proster og sokneprester pekt på hvordan de ser det som sitt ansvar å ha et særlig blikk for det å peke ut retning, og at dette er prosesser de ser seg tettere på enn hva kirkevergene eller de daglige lederne er i dag. Å legge til rette for videre faglig utvikling også i en ny struktur kan være av avgjørende betydning for å holde på høyt utdannende fagpersoner også i en ny kirkeordning.

Videre forskning på enhetlig fagledelse av alle kirkelig tilsatte vil tjene Den norske kirke inn i nyorganiseringen.

8 Litteratur

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett & Viten.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller : om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Trondheim: Tapir.
- Askeland, H. (2016a). *Hverdagsledelse : diakoni, verdier og ledelse i praksis* (Doctoral thesis). VID vitenskapelige høyskole / Det teologiske Menighetsfakultet, Oslo. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2501771>
- Askeland, H. (2016b). Ledelse og ledes roller i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 33(2), 5-18.
- Balsnes, A. H. & Stordal, H. I. (2015). *Gudstjeneste à la carte : liturgireformen i Den norske kirke*. Oslo: Verbum akademisk.
- Den norske kirke. (2020). Oppsummering av innspillmøter. Hentet 08.03.2021 fra <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkelig%20organisering/aktuelt2/oppsummering%20av%20digitale%20innspillsm%C3%B8ter/>
- Det Norske bibelselskap. (2011). *Bibelen : Den hellige skrift : Det gamle og Det nye testamentet*. Oslo: Bibelselskapet.
- Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (2003). *Selvledelse : menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Floberg, R. E. (2020). *Med kall til å lede. Hvordan forstår og utøver prosten sin rolle som åndelig leder av prestetjenesten?* (Masteroppgave). VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo. Hentet fra <https://hdl.handle.net/11250/2672818>
- Gunnarson, K. L. (2009). *Prosten – prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster* (Masteroppgave). Diakonhjemmet Høyskole, Oslo. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/98399>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kirkeordning for Den norske kirke. (2020). *Kirkeordning for Den norske kirke, (FOR-2021-03-10-687)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2019-03-30-2307>
- Lægdene, S. (2021). Fra trossamfunn til konsern?, *Vårt Land*. Hentet fra <https://www.vl.no/meninger/verdidebatt/2021/01/22/fra-trossamfunn-til-konsern/>

- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Norheim, K. G. & Andreassen, S. K. (2021). *Det å møte opp, det har jeg troen på*. Hentet fra <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/bispemotet/2021/rapport%20olavstipendet%2020%20til%20bispem%C3%B8tet.pdf>
- Opsahl, N. H. (2021). Den beste lederen bør være sjef, *Vårt Land*. Hentet fra <https://www.vl.no/meninger/verdidebatt/2021/01/27/den-beste-lederen-bor-vaere-sjef/>
- Reikvam, R. (2021). Rolf Reikvam om ny kirkeordning: Bygg kirken nedenfra, *Vårt Land*. Hentet fra <https://www.vl.no/meninger/verdidebatt/2021/02/08/rolf-reikvam-om-ny-kirkeordning-bygg-kirken-nedenfra/>
- Saxegaard, F. (2009). Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: en modell for sokneprestens lederskap i folkekirken. *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 26(2), 17-28.
- Saxegaard, F. (2017). *Realizing church : parish pastors as contributors to leadership in congregations* (Doctoral thesis). MF Norwegian School of Theology, Oslo.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2014). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller* (Masteroppgave). Diakonhjemmet Høgskole, Oslo. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/98523>
- Sirris, S. (2015). Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 32(2), 34-47.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon - Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 4(1), 60-88. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>
- Sirris, S. (2018). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? Forventninger til prosters kompetanse i ledelsen av prestedtjenesten. *Teologisk tidsskrift*, 7(1), 25-45. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03>
- Sløk, C. & Villadsen, K. (2008). *Velfærdsledelse : ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*. København: Hans Reitzel.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Tjenesteordning for menighetsprester. (2016). *Tjenesteordning for menighetsprester, (FOR-2016-04-11-1814)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1814>

Tjenesteordning for proster. (2016). *Tjenesteordning for proster, (FOR-2016-04-11-1815)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1815>

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.

Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

9 Vedlegg

Vedlegg 1 Prosjektgodkjenning NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 550075 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 10.12.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om religion og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Informasjonsskriv proster

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ledelse i skjæringspunktet mellom sokneprest og prost ved prostesetet”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan sokneprest og prost arbeider med lederrolleavklaringer for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten ved prostesetet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved VID vitenskapelige høyskole, og tar en mastergrad i Verdibasert ledelse. Til daglig er jeg sokneprest i Molde domkirke. Jeg er nå inne i avsluttende studieår, og har begynt å skrive på en masteroppgave.

Min foreløpige problemstilling er «Hvordan arbeider sokneprest og prost med lederrolleavklaringer, for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten ved prostesetet?»

Jeg er i særlig grad interessert i menighetsledelsen, og vil gjennom aktuell teori om ledelse belyse hvordan den blir ivaretatt ved prostesetet. I tjenesteordningene for prost og

menighetsprest beskrives det hvordan prosten leder prestetjenesten i prostiet, og at soknepresten leder prestetjenesten i soknet. I de tilfeller det prosten gjør menighetspresttjeneste ved prostesetet vil sokneprest og prost derfor kunne være både over- og underordnet hverandre. Jeg vil gjennom dette prosjektet belyse hvordan det arbeides med denne problemstillingen.

Du utfordres derfor i intervjuet både til å snakke om din egen lederrolle, samt sokneprest ved prostesetets lederrolle. Det vil også være aktuelt å snakke om samarbeidet dere imellom.

Forskningsspørsmålene, slik de foreligger på det nåværende tidspunktet er

1. Hvordan oppfatter sokneprest og prost ved prostesetet sin egen og den andres lederrolle?
2. Påvirker en avklart identitet som leder hos den enkelte samarbeidsforhold og rollefordeling?
3. Hvilken bistand har sokneprest og prost fått i arbeidet med rolleavklaringer?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriet for å bli spurt om å delta i denne studien er at du er enten sokneprest eller prost ved et prostesete. Jeg henvender meg til fire prosteseter, og har et håp om at både sokneprest og prost ved de fire prostesetene takker ja til å delta i studien. På denne måten kan det samles inn data som kan gi innsikt i hvordan det arbeides med rolleavklaringer, og hvordan erfaringene er fra begge nivå.

For å få kontakt med sokneprester og proster til å delta i studien har jeg gått via bispekontoret, for å få tips om prosteseter det er særlig interessant å se på.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamling i denne studien vil skje via intervju med lydopptak. Intervjuet er beregnet å vare omtrent 50 minutter, på grunn av nåværende situasjon ser jeg det mest tjenlig at intervjuet blir gjennomført på zoom eller skype.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil bare være meg og min veileder, Gry Espedal, som har tilgang til dataene. Og i videre behandling vil du som deltaker bli anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er vår 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra [VID](#) vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Student Grethe Lystad Johnsen, Tlf 41204720 epost grethe.lystad.johnsen@gmail.com

Veileder Gry Espedal, Tlf: [+47 907 47 150](tel:+4790747150) Epost: gry.espedal@vid.no

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu Epost: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Gry Espedal

Grethe Lystad Johnsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ***Ledelse i skjæringspunktet mellom sokneprest og prost ved prostesetet***, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Jeg samtykker til at sokneprest ved prostesetet kan omtale min lederrolle, samt samarbeidet oss imellom.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ledelse i skjæringspunktet mellom sokneprest og prost ved prostesetet”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan sokneprest og prost arbeider med lederrolleavklaringer for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten ved prostesetet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved VID vitenskapelige høyskole, og tar en mastergrad i Verdbasert ledelse. Til daglig er jeg sokneprest i Molde domkirke. Jeg er nå inne i avsluttende studieår, og har begynt å skrive på en masteroppgave.

Min foreløpige problemstilling er «Hvordan arbeider sokneprest og prost med lederrolleavklaringer, for å bli strategiske og åndelige ledere i menigheten ved prostesetet?»

Jeg er i særlig grad interessert i menighetsledelsen, og vil gjennom aktuell teori om ledelse belyse hvordan den blir ivaretatt ved prostesetet. I tjenesteordningene for prost og menighetsprest beskrives det hvordan prosten leder prestetjenesten i prostiet, og at soknepresten leder prestetjenesten i soknet. I de tilfeller det prosten gjør menighetspresttjeneste ved prostesetet vil sokneprest og prost derfor kunne være både over- og underordnet hverandre. Jeg vil gjennom dette prosjektet belyse hvordan det arbeides med denne problemstillingen.

Du utfordres derfor i intervjuet både til å snakke om din egen lederrolle, samt prostens lederrolle. Det vil også være aktuelt å snakke om samarbeidet dere imellom.

Forskningsspørsmålene, slik de foreligger på det nåværende tidspunktet er

1. Hvordan oppfatter sokneprest og prost ved prostesetet sin egen og den andres lederrolle?
2. Påvirker en avklart identitet som leder hos den enkelte samarbeidsforhold og rollefordeling?
3. Hvilken bistand har sokneprest og prost fått i arbeidet med rolleavklaringer?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriet for å bli spurt om å delta i denne studien er at du er enten sokneprest eller prost ved et prostesete. Jeg henvender meg til fire prosteseter, og har et håp om at både sokneprest og prost ved de fire prostesetene takker ja til å delta i studien. På denne måten kan det samles inn data som kan gi innsikt i hvordan det arbeides med rolleavklaringer, og hvordan erfaringene er fra begge nivå.

For å få kontakt med sokneprester og proster til å delta i studien har jeg gått via bispekontoret, for å få tips om prosteseter det er særlig interessant å se på.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamling i denne studien vil skje via intervju med lydopptak. Intervjuet er beregnet å vare omtrent 50 minutter, på grunn av nåværende situasjon ser jeg det mest tjenlig at intervjuet blir gjennomført på zoom eller skype.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil bare være meg og min veileder, Gry Espedal, som har tilgang til dataene. Og i videre behandling vil du som deltaker bli anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er vår 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra **VID** vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Student Grethe Lystad Johnsen, Tlf 41204720 epost grethe.lystad.johnsen@gmail.com

Veileder Gry Espedal, Tlf: [+47 907 47 150](tel:+4790747150) Epost: gry.espedal@vid.no

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu Epost: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ***Ledelse i skjæringspunktet mellom sokneprest og prost ved prostesetet***, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Jeg samtykker til at prost kan omtale min lederrolle, samt samarbeidet oss imellom.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 Intervjuguide

– Intervjuguide

Bakgrunn

0. Kan du i starten fortelle litt om deg selv?
1. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
2. Er dette din første stilling av denne kategorien?
 - a. Opplevs arbeidshverdagen annerledes her i forhold til tidligere arbeidssted?
4. Er noe av dette knyttet til at du nå arbeider ved et prostesete? // På hvilke områder blir det mest tydelig at dette er et prostesete?

Forskningsspørsmål 1

Hvordan oppfatter sokneprest og prost ved prostesetet sin egen og den andres lederrolle?

5. Fortell om ditt lederansvar.
 - a. I tjenesteordning for menighetsprester står det; «I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten», har du et forhold til denne formuleringen?
 - (Til spr.) b. Kan du gi eksempel på at du driver strategisk og åndelig ledelse?
 - (Til prost) b. Kan du gi eksempel på at du leder prester til å drive strategisk og åndelig ledelse?
6. Beskriv prosten/soknepresten sitt lederansvar.
 - a. Hvem tar initiativ til utvikling av arbeidet?
 - b. Fortell om din kontakt med lokalmiljøet, samarbeidspartnere?

c. Hvordan er din lederrolle i forhold til staben for øvrig, menighetsråd og frivillige medarbeidere?

Forskningsspørsmål 2

Påvirker en avklart identitet som leder hos den enkelte samarbeidsforhold og rollefordeling?

7. Med flere prester et sted, så forutsetter man en viss samhandling og rolle- eller ansvarsfordeling. Kan du beskrive hvordan dette er løst lokalt hos dere (Hvordan samarbeider du med prost/sokneprest?)

8. Hvordan har dere kommet frem til denne fordelingen?

a. Har du erfaringer med dette som utfordrende eller konfliktfullt?

9. Tenker du at din forståelse av eget lederansvar påvirker hvordan dere samarbeider, og deler arbeid mellom dere?

Forskningsspørsmål 3

Hvilken bistand har sokneprest og prost fått i arbeidet med rolleavklaringer?

10. Finnes det formelle avtaler om ansvarsdeling mellom sokneprest og prost? (Uformelle avtaler?)

11. Hvordan arbeider du og dere med rolleavklaringer, både på egen hånd og sammen?

12. Har biskop, bispekontor bidratt i arbeidet med rolleavklaringer?

Har du ytterlige moment eller kommentarer til temaet?

Vedlegg 5 Informasjon til bispedømmene om prosjektet

Vedrørende organisering av prostesetet

Mitt navn er Grethe Lystad Johnsen, og jeg er student ved Mastergradsprogrammet i Verdibasert ledelse ved VID. Til daglig er jeg sokneprest i Molde domkirke.

Jeg er nå i startfasen av min masteroppgave, der jeg ønsker der å se på organisering og rollefordeling mellom sokneprest og prost ved prostesetet.

Jeg forstår at prostesetene er organisert svært ulikt, og henvender meg derfor til de ulike bispekontorene for å få en liten skisse over lokal organisering. Jeg håper derfor du har anledning til å svare på noen få spørsmål.

Dette er bare informasjon i innledende fase for å få en oversikt over landskapet, som ikke skal siteres i oppgaven.

1. Er sokneprest og prost samlokalisert på felles kontor?
2. Gjør prostene menighetspresttjeneste i menigheten ved prostesetet, og i tilfelle i hvilken prosent?
3. Er det gjort formelle avtaler om ansvars- og rollefordeling utover tjenesteordningene?

Vennlig hilsen

Grethe Lystad Johnsen