

Hva særpreger soknepresters ledelsesforståelse?

Soknepresters lederroller mellom styring og ledelse



STEPHEN SIRRIS, PROSTIPREST/FØRSTELEKTOR

stesir@online.no

I. Innledning

Hva særpreger sokneprester som ledere? Hvordan forstår sokneprester egne lederroller? Denne artikkelen er en ledelsesfaglig tilnærming til prestetjenesten og presenterer funn fra en intervjuundersøkelse av fire sokneprester (Sirris 2013).¹ Informantene uttrykker et spekter av erfaringer og tanker omkring prestetjenesten og ledelse:

Som prest kan du nesten ikke unnsnippe et lederansvar i alt du gjør. Det er et aspekt ved nesten alt i prestetjenesten. Det er nesten ingenting som skjer i kirken, du kan trekke deg tilbake fra og si: Dette angår ikke meg. (*Kristian*)

Det er andre som er veldig tydelige på hva som er deres oppgaver. De ser på seg selv som ledere. Når de fyller den rollen de har fått, er det ikke så mye igjen til meg, unntatt det som er igjen – det uformelle. (*Liv*)

Gjelder ledelse helheten, eller er den en rest? Sitatene viser fleksibiliteten i utformingen av presters lederroller. Det er mange måter å være prest og leder på. Et hovedsynspunkt ut fra ana-

lysen er at ledelsesdimensjonen kan minimaliseres eller maksimaliseres, men ikke fjernes fra prestetjenesten. Artikkelen viser hvordan et utvalg sokneprester forstår ledelse som integrert i presterollen. Denne ledelsen har viktige integrerende funksjoner i lokalmenigheten som bidrar til helhet og sammenheng i organisasjonen.

Funnene drøftes i lys av skjelningen mellom *styring* og *ledelse*. Distinksjonen klargjøres teoretisk før den anvendes på soknepresters ledelsesforståelse. Begrepene er veletablerte innenfor organisasjons- og ledelsesfaget² og en nøkkel til feltet prest og ledelse. Begrepsparet tydeliggjør forholdet mellom formelle og uformelle sider ved ledelse og at sokneprester mangler lederstilling med arbeidsgiveransvar, men likevel ivaretar mangfoldige lederroller. Perspektivene uttrykker også noe om autoritetsforhold og soknepresters syn på egen legitimitet som leder i forhold til annen ledelse i menigheten. Funnene viser dermed særpreget ved soknepresters ledelse. Sokneprestene utøver ledelse med stor naturlighet, men er påfallende varsomme i om-

talen av egen ledelse. De avgrenser seg mot styringsroller og administrasjon, men utøver likevel betydelig innflytelse. Ledelsen er åpenbart ønsket av stab og frivillige og bidrar vesentlig til helhet og sammenheng i lokalmenigheten. Sokneprestene leder gjennom pastorale aktiviteter, i rådsarbeid og i samarbeid med kollegaer og frivillige. Intervjupersonene viser trygghet i formelle lederroller, men uttrykker usikkerhet omkring uformelle lederroller. Undersøkelsen påviser behovet for tydeliggjøring av mandat og lederroller i lokalmenigheten, og større bevissthet om styring og ledelse i egen praksis.

Bakgrunn og relevans

I en brytningstid for kirken aktualiseres spørsmål om ledelse. Fra å være eneste heltidsansatt og tradisjonell leder i lokalmenigheten har sokneprester forholdt seg til fremveksten av rådsstruktur og nye yrkesgrupper. Kirken har gjennom lovreguleringer utviklet seg som organisasjon og blitt mer lik andre institusjoner i samfunnet (Askeland 2012). Dermed er ledelse blitt viktigere. Utviklingen har gått fra faglig selvstendig styring til organisatorisk styring. Kirken er en profesjonell virksomhet, sammenlignbar med skole og helsevesen. Profesjonene i kirken har skapt seg et rom ved siden av preste-tjenesten. Kirkelig ansatte deler flere trekk med kunnskapsmedarbeidere: høy utdanning, faglig kompetanse, motivasjon, profesjonsidentitet og begrenset behov for kontroll og styring (Hougnæs 2003). Høy motivasjon og en forståelse av arbeidet som tjeneste og kall utfordres hvis den møtes med styrende lederatferd. Dette skulle tilsi at ledelse etterspørres mer enn styring, også i kirken.

Ulike reformer de siste tiårene og ny kirkeordning påvirker rammene for sokneprestens ledelse. Betydelig omstillingsevne kjennetegner soknepresters lederroller. Prestetjenesten viser dermed tilpasning til ulike kontekster. I tider med høy endringstakt er kjerneoppgavene, forvaltning av Ord og sakrament, fortsatt det som forankrer profesjonsidentiteten og særpreger ledelsen.

Prestetjenesten kan forstås i lys av ledelses- og organisasjonsfaget.³ Temaet har vært gjenstand

for teoretisk refleksjon, men praksissiden er lite utforsket. Empirisk forskning omkring prester har vært arbeidsmiljøundersøkelser, samt noen få lederstudier.⁴ Observasjons- og intervju-studier av Den norske kirkes prester som ledere finnes knapt. Vi har derfor liten evidensbasert kunnskap om presters ledelse slik den faktisk utfolder seg. Ledelsesforskning bidrar mer konstruktivt enn meningsutvekslinger og profesjonskamper til bevisstgjøring omkring presten som leder og forbedret praksis.

Det er paradoksalt at Den norske kirke i liten grad har utviklet eller nyttiggjort seg ledelsesfaget siden Tjenesteordning for menighetsprester § 10 understreker ledelsesdimensjon ved preste-tjenesten: "I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten." Likevel er forholdet mellom prest og ledelse lite innholdsbestemt. Metaforen *pastoral ledelse* er ikke begrepsmessig avklart, og det er heller ikke denne artikkelens hensikt. I stedet brukes ledelsesfaglig terminologi på et empirisk materiale. For soknepresters ledelse er ikke bare åndelig. Intervjupersonene knytter ledelse til ansvar og oppgaver og bruker selvbetegnelser som rollemodell, forbilde og veileder.⁵

Metode og utvalg

Ledelse i praksis omhandler hvordan ledelse utøves, og hvordan rollene utformes i arbeids-hverdagen. Undersøkelsen av ledelsesutfoldelse er et nødvendig element som supplerer aktørenes intensjoner i arbeidskonteksten. Metodevalget betinges av at materialet kun er tilgjengelig gjennom praksisstudier. Observasjonsdelen av undersøkelsen er ikke tema for denne artikkelen, som baseres på intervjumaterialet. En kvalitativ forskningsdesign er valgt siden soknepresters ledelsesforståelse er relativt utforsket. Kvalitative studier går i dybden framfor å generalisere og egner seg bedre til nybrottsarbeid enn kvantitative spørreundersøkelser (Flyvbjerg 2006).

Bekvemmelighetshensyn gjorde at jeg kontaktet fire sokneprester i rimelig avstand fra eget bosted i det sentrale østlandsområdet. Intervjuene fant sted i januar 2013, etter to observa-

sjonsdager hos hver sokneprest. Samtalene varte opptil 90 minutter, ble tatt opp på bånd og transkribert. Jeg forberedte en halvstrukturert, fleksibel intervjuguide som kretset rundt følgende hovedtema: arbeidstid- og oppgaver, forståelse av ledelsesbegrepet, ansvarsforhold og ledelsesutøvelse. Informantene fikk rikelig anledning til å reflektere over egen forståelse av ledelsesbegrepet og erfaringer. Det sentrale skillet mellom styring og ledelse har ikke påvirket utformingen av intervjuguiden, men utkrystalliserte seg i ettertid gjennom analysen av materialet.

Informantene er i alderen 45–60 år og kalles her *Liv, Sofia, Kristian og Johannes*. Alle har utdannelse fra lærestedene i Oslo, lang yrkeserfaring som menighetsprester og et bevisst forhold til ledelse grunnet etterutdanning innenfor fagfeltet. Menighetene er på tettsteder, har store staber og høyt aktivitetsnivået med mange frivillige medarbeidere. Menighetene synes å være velfungerende med dyktige medarbeidere. Siden ledelse er relasjonelt, gir slike kontekster gode muligheter til å utforske samhandling og ledelsespraksis. For hvordan leder soknepresten når det er medarbeidere i de fleste kirkelige stillingskategorier i full stilling? Presten ivaretar da ikke eksempelvis diakon- eller kateketfunksjoner, men må nettopp som *prest* utforme sin rolle i forhold til andre. Hadde utvalget bestått av mindre menigheter med små staber, betyr det andre samhandlingsmuligheter og trolig andre profileringer av lederroller.

Tross individuelle forskjeller hadde utvalget hadde fellestrekk. Jeg har ikke valgt fire svært ulike sokneprester i forskjellige kontekster. En kartlegging av "gjennomsnittspresters" ledelsesforståelse ivaretas bedre gjennom kvantitative spørreundersøkelser. Dette reiser spørsmål om overførbarhet og representativitet utover utvalget. Med over tusen sokneprester i kirkeorganisasjonen er et utvalg på fire sårbart, men håndterbart innenfor rammen av en masteroppgave. De fire sokneprestene representerer kun seg selv, og funnene har ikke nødvendigvis overførbarhet til hele yrkesgruppen. Likevel peker kvalitative undersøkelser på tendenser og mønstre som kan være felles for flere enn utvalget. Den faglige begrunnelsen for designen i

denne type case-studier er å finne i en etablert tradisjon innenfor ledelsesforskningen, "managerial work behaviour"; jfr. Mintzberg (2009).⁶ I forhold til generalisering av funnene, vurderer jeg den grunnleggende likheten i ledelsestenkning som representativ for yrkesgruppen etter som prestenes ledelsesidealene samsvarer med gjeldende ledelsesparadigme i samfunnet for øvrig (Arnulf 2012). Responsen etter å ha presentert undersøkelsen på flere prestesamlinger tyder på at ledelsesmønsteret som undersøkelsen avdekker, er gjenkjennelig, særlig i større menigheter.

Lederrollebegrepet

Det sosiologiske rollebegrepet defineres som summen av forventningene til en posisjon eller oppgave (Marthinussen 1984:84).⁷ Begrepet er et velegnet utgangspunkt og analyseredskap for refleksjon omkring lederskap, posisjon og personlige egenskaper (Strand 2010). Rolleteori understreker relasjonelle og kontekstuelle sider ved ledelse. Lederroller er knyttet til oppgaver og funksjoner som utføres og ivaretas på vegne av organisasjonen. Roller fylles med atferd og intensjoner og utformes i konkrete situasjoner i samspill med andre. Rollebegrepet blir derfor et nyttig redskap til forståelse av presters ledelsesutfoldelse.

Ledelse er oftest knyttet til posisjon og hviler på et organisatorisk forankret mandat (Mintzberg 2009:48). Lederfunksjoner må ivaretas, formelt og uformelt. Formelle lederroller nedfelles i organisasjonskart og arbeidsgiveransvar. Innebærer rollen styringsrett, er det en formell lederstilling. Men lederen må bygge opp tillit og legitimitet, få folk med seg og bli oppfattet som leder. Når en lederrolle ikke har tilstrekkelig formelt forankret autoritet, gir det utfordringer som uklar rolleforståelse og kan bidra til konflikter. Det finnes eksempler på spenninger mellom lederstilling og lederrolle. Gjennom skjelningen mellom lederstilling og lederrolle kartlegger studien ledelsesforståelse utenfor formaliserte lederstillinger. Lederroller er ikke avhengig av å ivaretas av en leder med arbeidsgiveransvar. Prester kan, som alle andre, utøve ledelse uten å være sjef.

Ledelsesdimensjoner

Ledelsesbegrepet mangler en samlende faglig definisjon. Ulike tilnærminger har vært moteretteringer innenfor ledelsesfaget og vektlagt lederens personlige egenskaper, lederstil, situasjonsteorier om ledelse, eller forstår ledelse i en organisasjonskontekst (Yukl 2002). Flere forskere identifiserer begrepet gjennom sentrale dimensjoner (Hales 1999). Essensen er lederens spesielle posisjon med myndighet og ansvar i forhold til gruppens arbeid. Lederne utøver innflytelse i retning av felles mål. Relasjonsbygging og kommunikasjon er viktige lederredskap. Ledere tar initiativ, mobiliserer til handling og deltar i beslutningsprosesser. Ledere setter verdier på dagsorden og løfter overordnede mål gjennom strategisk tenkning.

Ledelse er ikke alt ledere foretar seg til enhver tid, men interaksjon og samspill i daglige aktiviteter. Det handler ikke primært om å gjøre ting riktig, men de riktige tingene i arbeidshverdagen. Ledelse er dialogbasert påvirkning utøvd i relasjon mellom leder og ansatte og fremstår mer individuelt tilpasset enn styring. God ledelse innebærer pragmatisme og skjønnsutøvelse sammenlignet med styring. En god balanse mellom styring og ledelse er å avveie kontroll og tillit i forhold til hverandre. Askeland påpeker fire sentrale dimensjoner som ledere må ivareta, også i kirken (2012a):

1. *Identitetsutvikling og verdibevissthet.* I religiøse organisasjoner er ledelsesoppgaven å artikulere virksomhetens formål og identitet. Lederen må kjenne grunnlaget for virksomheten, historien og fortellingene som gjør den til hva den er. Sokneprester har en aktiv rolle i forhold til organisasjonskulturen og fortrolighet med lederrollens symbolske sider. Ledelse vil si å sette standarder, selv være et forbilde og i ord og gjerning definere virksomheten (Jeavons 1994:189).

2. *Styring.* Organisasjoner har et styre, og lederen selv er del av styringsorganet. Men styring er også én dimensjon ved ledelse. I lederens daglige arbeid utøves styring i form av innflytelse og retning i forhold til mål og oppgaver. Det finner sted ved at lederen strukturerer og fordeler oppgaver og ressurser til og blant de ansatte. Til styringsdimensjonen ved ledelse

hører oppfølging og kontroll.

3. *Mobilisering/ledelse.* Kjernen i ledelsesbegrepet er at ledere motiverer medarbeidere og fremmer samhandling. Teambygging er et kontinuerlig prosjekt. Gjennom mobilisering er lederen tettere på prosesser enn i styring, ettersom redskapet er oppmuntring og dialog. Lederen bruker seg selv som instrument. Lederens mobiliserende rolle bør sees i forlengelsen av styrevedtak. Et styre arbeider fram vedtak som lederen implementerer i organisasjonen. Lederen fanger opp styringssignalene og tar dem tilbake inn i organisasjonen. I forhold til mobiliseringsdimensjonen har styring klare begrensninger. Et styre kan vedta verken mer motiverte medarbeidere, bedre arbeidsmiljø eller konfliktløsninger. Disse prosessene må lederen utføre i dialog med de berørte parter. Styret kan derimot rette oppmerksomhet mot organisasjonen og iverksette tiltak som har som mål å øke motivasjon og bedre arbeidsmiljøet. Styringsorganer har begrenset innsikt i den daglige driften. Lederen har dermed en nøkkelrolle inn mot styringsorganene. Soknepresten er ikke ansatt av menighetsrådet og dermed ikke ansvarlig overfor styret slik en daglig leder vil være.

4. *Handling.* Ledere tilfører prosesser energi ved selv å delta "hands-on" i praksis. Lederen kan selv lede prosjekter, håndtere forstyrrelser og være i interaksjon med medarbeiderne. I kirken skal ikke handlingsdimensjonen underverdes, siden den gir lederen økt legitimitet gjennom deltakelse i kjernevirksomhetens praksis. En nærværende leder som jobber sammen med andre, forlener aktivitetene identitet og verdier. En kirkelig leder som er involvert i handling, styrker troverdigheten.

II. Styring og ledelse

Det finnes et grunnleggende skille i ledelsesforskningen mellom styring og administrasjon på den ene siden og ledelse på den andre. Dette tilsvarer i noen grad forholdet mellom management og leadership på engelsk (Selznick 1997, Jacobsen og Thorsvik 2007). Jeg utdyper nå min forståelse av to av disse ledelsesdimensjonene, nemlig *mobilisering* – heretter kalt *ledelse* – og *styring* i kirken.

Spissformulert er styring retten til å lede, mens lederskap er evnen til å lede. Styring assosieres med administrasjon, regler, makt og kontroll, mens ledelse rommer mobilisering, verdier og visjoner. Styring angår juss, struktur og det formelle, mens ledelse har et mer praktisk, prosessuelt og utøvende innhold (Byrkjeflot 1997, Røvik 2007, Christensen 2009). Samtidig innrammes ledelse av organer og systemer som utøver styring. Prestetjenesten er eksempelvis del av styring gjennom sin organisering fra departement, biskop og prost. Dessuten har den geistlige linje del av styringsansvaret i kirken gjennom representasjon i rådene. Styring og ledelse henger logisk sammen og behøves. En viktig lederoppgave er å balansere begge deler i organisasjonen. I det følgende har jeg et mer praktisk enn teoretisk blikk på begrepene slik de forekommer i kirken.

Skjelning mellom styring og ledelse i Den norske kirke er et teoretisk perspektiv som vi allerede finner i utredningen *Embete og råd* (1987). Perspektivet legges også til grunn i senere litteratur om ledelse og organisering i kirken (Askeland 1998, Askeland og Grimstad 1999, Kirkerådet 2011):

(...) det er forskjell på styrings- og lederroller i menighetene (Askeland & Grimstad 1996:78). I en slik forståelse blir styring det å fatte strategiske og bindende valg for organisasjonen med hensyn til mål, planlegging, ressursfordeling og avgjørelser knyttet til organisatorisk plassering for tilsatte. Ledelse kan da i sterkere grad betraktes som en prosess mellom den som er i formell lederposisjon, og medarbeidere, der ledelsesprosessen søker å oppnå resultater gjennom andre. Styringsorganet trekker dermed opp de mål og rammer som ledelse utøves innen (Grimstad & Askeland 1999:45).

Mitt anliggende er å vise at skjelningen mellom ledelse og styring virker klargjørende og sorterende innenfor det organisatoriske landskapet som Den norske kirke utgjør. Få anfekter at ledelse i kirken er nødvendig og et gode. Styringsdimensjonen blir derimot ofte underkommunisert. Det kan skyldes mangelfull organisasjonsforståelse, økende profesjonalisering av kirken og en uttalt maktdimensjon.

Kirken har fellestrekk med frivillige organisa-

sjoner og befinner seg i en mellomposisjon mellom sivilsamfunnet og det offentlige. Det offentlige er basert på styring, sivilsamfunnet på mobilisering. Grunnlovsendringene ga kirken tydeligere identitet som frivillig organisasjon. I lokalmenighetene er det et utstrakt frivillig arbeid. De frivillige fyller rådsstrukturen, styringsorganene i kirken. Staten regulerer gjennom lovverk og andre virkemidler hvordan organisering skal finne sted. Styringsdimensjonen har de siste årene hatt vind i seilene og gjennom lover og forskrifter tvunget seg fram gjennom statlig påtrykk. Krav fra offentlige myndigheter til hvordan organisering skjer i samfunnet, gjelder også frivillige organisasjoner. Med de føringene som ligger for legitime organisasjonsformer i samfunnet, er premisset at styring og ledelse står i et visst avhengighetsforhold til hverandre. Lederskapets oppgave er å finne en god balanse mellom dem som erfart virkelighet i virksomheten.

Styring gir assosiasjoner til retningsbestemmelse. Det etymologiske utgangspunkt finner vi i maritim kontekst – nemlig styring av skip. *Kybernesis* er den nytestamentlige termen (1 Kor 12,28) med referanse til menighetens styringsoppgaver.⁸ Styring handler dypest sett om innflytelse, kontroll og makt i forhold til en virksomhets mål og oppgaver.⁹ Mye styring er innbakt i organisasjonsstrukturen og skjer indirekte gjennom rutiner, men styring kan også finne sted som eksplisitte og direktivlignende pålegg. Styring handler om er langtidsplanlegging og ivaretagelse av de store linjer i virksomheten. Den skjer gjennom planer som gis nedover, og rapportering som fås tilbake. Fordelen med styring er at ansvar er klart plassert, og at styringsbegrepet har et sterkt innslag av strategi (Kirkerådet 2011).

Som jeg nå har gjort rede for, knyttes styringsbegrepet i kirken primært til *styringsorganene*, ikke til *lederen* og hans praksis. Kildene jeg har referert til ovenfor, skjelner etter min vurdering ikke tilstrekkelig klart mellom styring og ledelse i lederes jobb. Mintzberg (2009:48) identifiserer derimot 6 distinkte lederroller (kommunisere, styre, lede, linke, handle og forhandle). Jeg mener det også i kirken er fruktbart å nyttiggjøre seg dette allmenne skille mellom styring

og ledelse som to virkemidler *lederen* har til rådighet (Ladegård og Vabo 2011). Det vil synliggjøre hvordan lederen også kan utøve styring, og dermed belyse maktdimensjonen.

Etter innholdsbestemmelsen av styring og ledelse, ser jeg funn fra intervjuundersøkelsen i lys av begrepene. I et omfattende materiale har jeg gjort et utvalg som gjengir sentrale sider ved sokneprestenes ledelsesforståelse presentert i kategorier som har utkrystallisert seg gjennom analysen.

III. Intervjuundersøkelsen

Integrert ledelse

Intervjupersonene oppfatter ledelsesdimensjonen ved prestedtjenesten som integrert i oppgaver og ansvar. Ledelsen er ikke alltid formalisert i arbeidsgiverlinjer, men oppfattes likevel som "en naturlig side ved prestedtjenesten" (*Liv*). Ingen av sokneprestene skiller ut ledelse som egen sektor eller vurderer alt de gjør som ledelse. Ledelse er et aspekt ved prestedtjenesten, som springer naturlig ut av ordinasjon og kjerneoppgavene. *Sofia* knytter ledelsesdimensjonen til samhandling med andre, strategisk arbeid, beslutninger og planlegging. *Liv* oppsummerer sine kjerneoppgaver og ansvarsområder slik:

Først gudstjenester, gudstjenesteforberedelse og kirkelige handlinger. Så menighetsrådet hvor jeg sitter og legger frem saker og prøver å medvirke til at rådet fokuserer på de *riktige* tingene. Dernest å være tilstede i miljøet og bidra til et godt arbeidsmiljø og at folk kan yte positivt.

Sitatet viser tre arenaer med oppgaver, ansvar og ledelse for prestene (Saxegaard 2009). I tillegg til disse tre arenaene skjeler prestene mellom formell og uformell ledelse: "Vi har en lederrolle når vi i både formelle og uformelle sammenhenger snakker om menighetens virksomhet." (*Johannes*) Den første er eksplisitt og lovpålagt; den andre er implisitt og omhandler kulturbygging. I den første kategorien trekker presten veksler på sitt mandat og andres forventninger. Den andre forutsetter tillit og god argumentasjon.

Intervjupersonene forstår lederrollene på akse fra det formelle til det uformelle. Jo tyde-

ligere formelle roller de har, desto mer vedkjenner de seg å utøve ledelse: "Rollen er tydelig når jeg planlegger gudstjenestelisten, og når jeg leder gudstjenester og kirkelige handlinger." (*Johannes*) I sin mest eksplisitte og formaliserte profesjonsrolle, rollen som liturg, framstår intervjupersonene samtidig tydeligst og tryggest som ledere. Å skille skarpt mellom profesjonsroller og lederroller, slik Kuhne og Donaldson (1995) gjør i sin studie av amerikanske pastorer, er ikke saksvarende i forhold til sokneprestene. De vedstår seg lederansvaret i arbeidet med gudstjenester og kirkelige handlinger, samt arbeidet i rådene hvor de er plassert. Ifølge prestene strekker lederansvaret seg utover disse formelle lederoppgavene. De har uformelle kulturbyggende lederfunksjoner i stab og overfor frivillige. Informantene er bevisst på at også i uformelle sammenhenger møter de forventninger fra andre som forlener presterollen med symbolverdi.

Integrerende ledelse

Preposisjonsbruk blir viktig når prestene uttrykker lederrelasjoner: "Presten har ut fra sin egenart en overfor-rolle som veileder i stab og menighetsråd." (*Kristian*) Intervjupersonene unngår "ovenfor" og "over", siden preposisjonene antyder hierarki. Sokneprestene forstår ikke lederrollen som overordnet, men som integrerende. En sentral lederoppgave blir å bidra til helhet og felles retning i menigheten gjennom å framholde kirkens identitet og verdier (Presteforeningen 2011). I dette perspektivet er prestens lederrolle verdibasert. Prestene mener at når sentrum av troen løftes, skapes samtidig en god kultur "for åpenhet, samhandling og tillit" (*Kristian*). I menigheten er dette et felles ansvar, mens prestene sier de kjenner et særlig ansvar.

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

Sokneprestene har et mål om et velfungerende arbeidsfellesskap ved å bidra til miljøet gjennom

å være et forbilde. *Liv* knytter forbildefunksjonen til å være den som representerer forvaltningen av ord og sakrament i menigheten. Hun har dermed et ansvar også i staben: "Som sådan har jeg ansvaret for mine medarbeideres åndelige ve og vel. Jeg skal prøve å være en som kan veilede og støtte dem i forskjellige saker." Dette integrerende ansvaret kaller prestene for "det pastorale". Det er forskjell på å være pastoral og paternalistisk. Prestens integrerende funksjon utfolder seg gjennom støttende og mobiliserende kontakt med lønnede og ulønnede medarbeidere. Gitt bred kontakflate og mye kommunikasjon har prestene mange muligheter. De integrerer når de etablerer og pleier relasjoner, engasjerer seg og er personlig synlige.

Sokneprestene ønsker å vise personalomsorg selv om de ikke har personalansvar (*Johannes*). Viktige redskap er dialog, diplomati og motivasjon som bidrar til godt miljø og forebygger konflikter. Alle intervjupersonene forteller også om konfliktfylte situasjoner som de selv ikke var del av, men fungerte som meglere. Prestene ønsker å være gode lyttere, slik at medarbeiderne skjønner de vil dem vel.

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

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

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

i ledelsesfilosofien.

Det har mye å si å bygge opp tillit og bli kjent med folk. For meg har det vært viktig å spille på lag med folk og la tingene bli til ut fra det. Det å komme utenfra og pådytte eller dirigere fungerer ikke her.

Han ønsker å være med å forme en kultur der fellesskapet står sentralt og motvirker individualistiske holdninger. Sokneprestene mener deres oppgave er å klargjøre felles mål, ikke strebe etter egne mål. "Det tror jeg er helt vesentlig i kirkelige lederskap – at man gir slipp på viljen til å vinne eller få sitt eget igjennom." (*Kristian*) *Sofia* forstår essensen i ledelse som "å fremme en god lagånd, at vi kjenner oss oppmuntret i tjenesten og går mot et definert mål." Det jeg kaller integrerende ledelse bidrar til helhet og sammenheng i menigheten (Presteforeningen 2011).

Kollektiv ledelse framfor styring

Johannes oppsummerer ledelsesforståelsen som jeg oppfattet som grunnleggende hos alle fire sokneprestene. Ledelse handler om hvordan relasjonene er strukturert:

Det er ganske flat struktur her. Alle har områder med ansvar for å lede. Vi trenger bevissthet om å dra sammen og støtte hverandre i arbeidet. I praksis kjenner jeg ansvar for å bidra til å oppmuntre de andre i staben. Men jeg vil ikke gå inn og styre dem.

Sitatet har påstander som bør utdypes. Ledelse er et felles anliggende som sokneprestene mener ingen har enerett på. Ledelse vurderes som et kollektivt fenomen. Menigheten er et ledelsesfellesskap. Prestene avgrensner seg kategorisk mot styringsrollen. Den forbindes med den gamle embetspresten som visste alt, gjorde alt og bestemte alt. En slik belastende holdning hevder de å bekjempe aktivt:

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

Styringsrollen er imidlertid legitim for prestene

i én sammenheng: Når den utøves kollektivt i menighetsråd og fellesråd. Sammen med andre kan styring og kontroll utøves legitimt. Videre omtaler prestene strukturen i menighetene som "flat". De fremmer verdier som tilrettelegging for andres deltakelse og involvering. Presten blir en fasilitator. *Sofia* mener ledelse er en flytende størrelse i lokalmenighetene. I en flat struktur er det stadig skiftende og delvis uoversiktlige lederroller: "Og da blir det ikke lett å kjenne sin egen rolle hele veien. Den er ikke fast og entydig i enhver situasjon." Hun har levd godt med disse uklarhetene: "Det kan godt bli litt mer tydelig uten å vende tilbake til den gamle sokneprestrollen."

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

Det var mer administrative funksjoner den gang. Selve ledelsesfunksjonen med ansvar for gudstjenester og kirkelige handlinger, og ansvar i forhold til kontakt og samarbeid med frivillige medarbeidere – der hadde jeg en også en tydelig rolle.

Intervjupersonene deler forståelsen at til administrasjon hører styring, og til ledelse hører motivasjon. Styringsroller og administrativ ledelse går altså ikke på bekostning av prestens ledelse. *Liv* og *Sofia* påpeker likevel at det er mye ledelse i administrative oppgaver som organisering og planlegging. Administrasjonsoppgavene får strategisk betydning. Ingen av prestene har ønske om mer forvaltningsmessige oppgaver og ledelse. Dette aktualiseres i beskrivelser av forholdet til daglig leder. Behovet for denne stillingskategorien begrunnes praktisk i forhold til forvaltningsfunksjoner. Sokneprestene, særlig mennene, mener daglig leder har en administrativ lederrolle relatert til økonomi, saksforberedelser, bygninger og personal. *Johannes* ønsker ikke en daglig leder som "på en måte overstyrer alt og er overalt og har en hånd med i alt som skjer i menigheten, og

presten må innpasse seg på en eller annen måte". De uttrykker usikkerhet om hvem som ivaretar en helhetlig overordnet ledelse i menigheten. Sokneprestene kjenner et ansvar for dette, men mangler i dagens kirkeordning et formelt mandat og legitimitet. Sokneprestene hevder dessuten det hersker uenighet i stabene om plassering av det kirkefaglige ansvaret i menigheten. *Johannes* mener ledelse må forankres i kompetanse og kvalifikasjoner og er noe kvalitativt annet enn administrasjon. Det er vel å merke store forskjeller hvorvidt forholdet til daglig leder oppfattes problematisk. Selv om sokneprestene hovedsakelig oppgir gode samarbeidsrelasjoner, opplever de behovet for avklaring i lederrollene mellom daglig leder og sokneprest.

Jeg tenker ikke i noen særlig grad at daglig leders lederskap handler om ledelse i det hele tatt. Det går ikke på bekostning av prestens lederskap – det er noe annet. Daglig leders lederskap hos oss er et aktivt lederskap som styrer stillingsressursene i det daglige. Daglig leder har et administrativt lederskap som jeg ikke har. Det er et motiverende lederskap jeg har. (*Kristian*).

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

Jeg tror mange kirkelige medarbeidere heller vil lede enn å bli ledet. Å bli overstyrt av andre eller diktert av overordnet kunne jeg ikke funnet meg til rette med. Det er jeg bevisst på når jeg selv leder. Målsetningen at når jeg leder skal jeg ikke være dikterende eller overstyrende. (*Johannes*)

Sokneprestene reflekterer ledelsesforståelsen gjennom avgrensning overfor styringsrollene. Som kontrast vises idealene:

Jeg tenker at en god leder har plass for andre, overskudd nok til å se andre som er involvert i de samme prosessene. Har tid til å lytte, tåler kritikk, tåler å stå i krevende situasjoner. En god leder må ikke bli sjefete. En god strategi

for en leder i kirken er at man ber for medarbeidere. (*Kristian*)

Ledelse som veiledning

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

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

Prestene bruker verb som modererende uttrykk for ledelse. Veiledningen er "å hjelpe til, bidra til, og avklare". Dermed understreker prestene selvforståelsen som bidragsytere og tilretteleggere. Veiledning handler også om rådgiving i rådene hvor de er fagpersoner og bruker teologisk kompetanse, i tillegg til i kjerneoppgaver og i samtaler. "Vi har jo veldig sterke fagmennesker her, både i staben og blant de frivillige. Folk regner med at jeg kan teologi." (*Liv*) Hun fungerer som samtalepartner for kollegaer:

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

Liv mener veiledning handler om personlige egenskaper, og forutsetter en tillitsrelasjon mellom prest og medarbeiderne. Prestene anerkjenner kollegaenes kompetanse og fagfelt: "Jeg tror vi opplever hverandre som gjensidig like viktige samarbeidspartnere i det vi gjør. Jeg lytter også til de andre på deres fagområde og deres meninger, det merker de jo." *Kristian* forteller om konkrete initiativ til tiltak og sin rolle i forhold til disse innspillene: "Jeg har vært

med å arbeide for en åpnere holdning for menneskers initiativ i vår menighet. Jeg er ikke typen som setter foten ned." Prestene snakker relativt lite om veiledning i trosspørsmål, utover det som ligger innbakt i forkynnelse.

Strategisk ledelse

Flere av prestene omtaler seg som visjonsbærere og har vært ledende i prosessen med menighetens visjonsdokument eller tiltaksplan. *Johannes* trekker samarbeidet fram som eksempel på god ledelse. Det bar preg av god samhandling mellom ansatte og menighetsrådet.

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

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

Kristian viser inngående kjennskap til kirkelig organisering. Han har lang erfaring i fellesrådet og understreker rådets viktighet for strategiske beslutninger. Prestens plass i rådene gir trygghet ifølge *Kristian*: "Hverken i fellesrådet eller i menighetsrådet er det gitt at medlemmene har så stor kompetanse på formaliteter eller identifikasjon med virksomheten vi driver." Det virker som om alle som utøver ledelse, også bidrar strategisk. Prestene løfter fram at de er viktige kommunikasjonsledd i og med plasseringen i stab og råd:

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

Utover strategisk arbeid i rådene, omtaler sokneprestene seg som retningsdrivere. De uttrykker alle en overordnet målsetning med arbeidet. Både *Liv* og *Sofia* ønsker at kirken skal være et

hjem for folk, og at de skal oppleve det som sin kirke – et åpent hus med mange rom. De er tydelige på lavterskeltilbudet. Når intervjuet dreier inn på visjon og mål, bruker prestene gjennomgående et teologisk preget språk. De snakker om troen og vil gi andre frimodighet til å gå noen skritt i den retning. Gudstjenesten skal være et møte med Gud, og med mennesker som tar godt i mot dem. I intervju situasjonene er dette en hjertesak for prestene. *Sofia* er den blant intervju personene som var mest utadrettet i lokalsamfunnet. Hun begrunnet dette i egen interesse og å gjøre kirken tilgjengelig. Den enkelte sokneprest reflekterte også over han eller hun preger og utvikler menigheten.

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

IV. Oppsummerende drøfting

Analysen viser at sokneprestene ivaretar viktige lederroller i henhold til alle de fire ledelsesdimensjonene: styring, mobilisering/ledelse, handling, identitetsutvikling og verdibevissthet. Sokneprestenes ledelse virker integrerende på to plan. For det første skjer dette mellommenneskelig, og for det andre skjer det gjennom å binde sammen delene av organisasjonen til en større helhet. Sokneprestene har en rekke faglige, personlige, symbolske og posisjonelle ressurser for å kunne gjøre dette og fylle lederrollene sine med.

Både styring og ledelse er nødvendig i enhver organisasjon, inkludert Den norske kirke. Styring er retten til å lede; lederskap er evnen til å lede. Styring er vel å merke ikke sammenfallende med formell ledelse; heller ikke er ledelse synonymt med uformell ledelse. Siden styring styrkes gjennom utbygging av den demokratiske rådsstrukturen, går det i retning av likevekt mellom de to begrepene. Det utfordrer menighetsledere til større bevissthet om når man leder, og når man styrer. Styring og ledelse henger sammen, men må som loven og evangeliet ikke sammenblandes. Intervju personene kontrasterer ledelse med styring. Styring gir færre feil og er derfor sikrere enn delegering

og ledelse. Særlig gjelder det i forhold til økonomi og skjerpede krav i form av presise regler, flere lover og flere detaljerte rapporter. Ledelse er slik forstått en risiko som krever mot til å delta i prosesser uten fasit og å slippe kompetente medarbeidere løs. Ledelse er frihet til å skape ressurser og et større fokus på å gjøre de riktige tingene enn å gjøre tingene rett. En god leder må trives i komplekse situasjoner med komplekse mennesker og være i stand til å utøve skjønn. Styring er systemorientert, mens ledelse er personorientert og dialogbasert tilnærming som fordrer utøvelse av skjønn i konkrete situasjoner.

En styrende lederatferd, slik undersøkelsen dokumenterer, er lite ønsket i kirken – som i andre ideelle og eller frivillige organisasjoner. Det stiller seg annerledes med den styringsformen som handler om strategi, langsiktige mål, evne til å tenke og skape helhet og sammenheng i en bred virksomhet. Styring blir da endring, justering og tilpasning av kurs. Kirken og det kirkelige arbeidet er blitt mer komplekst. I en slik situasjon er det desto viktigere for alle styringsorganer å styrkes i den dimensjonen ved ledelse som gjelder identitetsbevissthet og verdiutvikling. Da profileres den lokale kirke. Det skjer ikke uten bevisstgjøring om hva menigheten er og vil være – og for hvem den er til (Birkedal 2013). Gjennom visjonær og jordnær bevisstgjøring, og med klart blikk for mål og strategi, har alle styringsorganene et potensial for å finne denne kursen. Her har utvilsomt prestene en helt sentral lederoppgave.

Det er forskjell på lederrolle og lederstilling, og mellom styring og ledelse. Sokneprestene har lite grunnlag for styring siden de ikke utøver arbeidsgiveransvar. De fellesrådsansatte er tilsett i en annen linje, og frivillige er utenfor styringsrekkevidde. Selve strukturene i lokalmenigheten innbyr til ledelse framfor styring. I intervjuene avgrenset sokneprestene seg svært tydelig mot styringsroller – mer enn de har grunnlag for. Deres posisjon kan problematiseres. Gjennom rådene sitter sokneprestene i styringsorganer og utøver dermed styring. Det synes lettere for sokneprestene å erkjenne styringsroller når det er sammen med andre, som i råd og utvalg, samt i gudstjenestearbeid

hvor instruksjon noen ganger er påkrevd og faktisk utøves. Grensegangen mellom ledelse og styring er noen ganger hårfin. Ingen av sokneprestene ønsket selv å være styrende. Mange verbale ledeshandlinger er ifølge Mintzberg (2009) i grenselandet mellom kommunikasjon og styring/kontroll, og mellom mobilisering og styring. Effekten er i praksis den samme selv om man tolker årsaken som ledelse eller styring. Dette forholdet viser at styring kan utøves direkte eller indirekte. Sokneprestene utøver betydelig innflytelse som både kan forstås som mobilisering og indirekte styring. De framstår som velartikulerte, kunnskapsrike, besitter sosial kapital og får ofte gjennomslag i sine forslag. Her ligger et maktperspektiv som i alles interesse bør være erkjennbart framfor kamulert.

Makt, autoritet og mandat

For å komme til rette med soknepresten mellom styring og ledelse er det nødvendig å innføre ytterligere ett teoriperspektiv. Det viktige er innsyn i rommet hvor makt utøves, og åpenhet i forhold til maktutøvelse. Makt må gjøres etterprøvbart for å unngå konflikter. Ledere må vektlegge etterrettelighet. I kirken møtes ulike forståelser av makt og autoritet. I ideelle og religiøse organisasjoner ser man gjerne på ledelse som tjeneste (Jeavons 1994:211). Samtidig vil religiøse ledere ikke alltid erkjenne å utøve styring. Maktdimensjonen underkommuniseres. Både styring og ledelse handler om å utøve innflytelse, autoritet og makt, også for sokneprester. Styring kan innebære tvangsmakt, mens ledelse oftest har et element av normativ makt som avhenger av frivillig tilslutning. Særlig gjelder dette i trosbaserte organisasjoner, hvor grunnlaget for medlemmenes engasjement ifølge Etzioni (1964) er normativt: De er enige i og engasjert i formålet. Skal ledelsen motivere medlemmer til deltakelse, må et verdibasert engasjement stimuleres.

Mens makt kan påtvinges, forutsetter autoritet frivillig tilslutning. Max Weber oppgir tre idealtyper for autoritet eller legitim makt (Repstad 2003). 1. Legal-rasjonell autoritet har basis i lovverk og fornuft. Den gjenkjennes i tre former. Byråkratisk autoritet innebærer at legitimiteten

er nedfelt systemer i organisasjoner, som gjennom saksbehandling gir likebehandling. Profesjonell autoritet hviler på kunnskap og ekspertise, såkalt ekspertmakt. Demokratisk autoritet gir mulighet gjennom valg til representasjon. 2. Tradisjonell autoritet preges av kontinuitet og fortidig presedens. Kirken har et sterkt innslag av tradisjonell autoritet i kirken, særlig i presterollen (Hougsnæs 2003). 3. Karismatisk autoritet handler om affektforhold til lederens person og er ifølge Weber "fremmed for alle regler". Dessuten må den enkelte opparbeide seg personlig legitimitet; for presten holder ikke lenger å oppgi yrkestittel. I den grad han framstår som et forbilde, har han referansemakt; andre gir ham status som rollemodell.

Legal-rasjonell autoritet står sterkere enn tradisjonell og karismatisk legitimitet i dagens samfunn, og det preger ifølge forskerne også kirken.¹⁰ Tendensen er at indirekte ledelse vil svekkes. Det innebærer at mandat til en lederrolle trenger tydelig forankring i lovverk, hvilket gir større formalisering av lederrollene og understreker behovet for begrepsutvikling innenfor kirkelig ledelse. Vi gjenfinner alle Webers idealtyper av autoritet i presterollen. Sokneprestenes mangfoldige kompetanse gjør at de særlig besitter ekspertmakt, og deres oppgaver som veileder og rollemodell forutsetter en type referansemakt, altså at andre ønsker å identifisere seg med dem (Repstad 2003).

I intervjuene er hovedinntrykket at jo mer formelle lederroller og tydeligere mandat prestene har, desto tryggere er rollebeskrivelsene. Prestene ga med stor selvsikkerhet innholdsrike skildringer av ledelsen av gudstjenestearbeidet. Jo mer uformelle lederroller prestene har, desto forsiktigere er de i omtalen av autoritet. Da betviles egen legitimitet. Dette betyr ikke sosial usikkerhet. Prestene viste høy sosial kompetanse. I stabssammenheng er rollene mindre avklart. Dette er samtidig arenaen for uformell ledelse, og personlig autoritet, egenskaper og relasjoner blir mer avgjørende.

Videre definerer sokneprestene administrasjon, et svært vesentlig element i styring, i motsetning til ledelse. Selv har de minimal tidsbruk på administrativt kontorarbeid, og ingen vil tilbake til den gamle embetspresten som gjorde

alt. Administrative funksjoner og forvaltning forstås grunnleggende som støttefunksjoner. Ingen av sokneprestene ga uttrykk for at daglig leder har et overordnet helhetsansvar utover administrasjon og ressursforvaltning. Sokneprestene ser ut til å verdsette frihet, selvstendighet og fleksibilitet i jobben med tilsvarende lite administrasjon. De ønsker flat struktur, og da har styring liten plass. For prestene vil i praksis flat struktur innebære lite struktur, eller skjult struktur. Ingen av sokneprestene ønsker heller aktiv styring fra prosten, men derimot omsorg, støtte og tildeling av ressurser og avlastning ved behov.

Lederrolle uten styring?

Alle fire sokneprestene kontrasterer dagens sokneprestrolle med gamle dagers sokneprest som eneste ansatt i menigheten og med monopol på styrings- og beslutningsmakt. En tradisjonsrik profesjon opplever nå fortidige soknepresters ledelse som belastende, og mener å ha utviklet en ny identitet. På tross av tjenstedifferensiering gir intervjupersonene uttrykk for at prestens kjerneoppgaver er intakte. Sokneprestene i studien gir uttrykk for tydelig ledelse av gudstjenester og kirkelige handlinger. Utover dette rår fleksibiliteten. Ledelse kan ikke skilles fra profesjonsrollen. Nettopp i kraft av å være ordinert prest utøver sokneprestene ledelse. Ledelse kan omdefineres, minimaliseres eller maksimaliseres, men lar seg ikke fjerne fra prestatjenesten. Det er utfordrende at store deler av soknepresters ledelse organisatorisk er uformell og indirekte forankret, unntatt i liturgiske posisjoner og i rådene.

Konkluderende viser analysen av intervjuaterialet at sokneprestene grunnleggende foretrekker ledelse – forstått som mobilisering – framfor styring. Slik tolker de egen praksis, og ledelsesidealene uttrykker det samme. Denne ledelsesforståelsen får implikasjoner og reiser problemstillinger. Hva slags lederrolle ønsker egentlig prestene selv? Sokneprestene mener å ivareta et helhetsansvar, men erkjenner ikke fullt ut at daglig leder egentlig utøver ledelse. Sokneprestene har et bilde av daglig leder, som inneholder administrasjon og styringsbasert ansvar. Et slikt ansvar later sokneprestene ikke

til å ønske for sin egen del. Deres ledelse identifiseres som mobilisering, handling, og til verdibevissthet og identitetsskaping. Men et reelt helhetsansvar kan ikke fungere uten styring. Sokneprestene må da leve med tvetydig og delt ledelse som i organisatorisk forstand er en indirekte form for ledelse. De har de facto lederroller, men synes ikke å ønske lederstilling siden den nødvendigvis medfører styring. Veiledning er mer formildende. Det forutsetter frivillighet og er ønsket av andre. Motsetningen er instruksjon. Sokneprestene viser en noe selektiv ledelsesforståelse med avgrensningen mot makt og styring. Lederrollene kan med fordel bli tydeligere for alle parter, særlig i forhold til daglig leder. Lederroller uten lederstilling innebærer usikkerhet, mens tydeligere mandat medfører mer styring og lederstilling. Hvilke type helhetlig ledelse er kirken tjent med?

V. Avslutning

Studien dokumenterer at sokneprestene i sine lederroller ivaretar sentrale funksjoner i lokalmenigheten, formelt og uformelt. Disse viktige funksjonene i organisasjonen krever særskilt kompetanse som få andre har. De fire sokneprestene er dyktige yrkesutøvere i velfungerende menigheter uten ledelsesvakuum. De utøver stor grad av ledelse og innflytelse, men uttrykker styringsvegving. Samtidig skjer en indirekte form for styring. Et samlet syn på ledelse og styring som positive redskap for bedre samhandling, målorientering og effektiv utnyttning av ressurser var lite til stede. Ledelse assosieres med makt, og styring oppfattes som overstyring og kontroll. Dette lite fruktbare utgangspunktet byr på utfordringer både i tematisering av maktperspektivet som uansett vil finnes, og dermed i forhold til avklaring av hvem som ivaretar hvilke ledelsesdimensjoner i lokalmenigheten.

Sokneprestene foretrekker det mer terapeutiske "veiledning". Et slikt syn får konsekvenser for en helhetlig ledelse i kirken på to måter: Avgrenser sokneprester *seg selv* mot styring, som alltid vil være én komponent ved ledelse, vil de neppe kunne ivareta en helhetlig ledelse. Avgrenser sokneprester *andre* fra ledelse, ved å si at medlemmer driver administrasjon og styring, er det manglende anerkjennelse av andres hel-

hetsansvar og en konfliktkime.

Ny kirkeordning bør konkretisere soknepresters lederroller i menigheten som ledelsesfelleskap. Den norske kirke har behov for sokneprester som utøver ledelse. Artikkelen har satt det særegne ved denne ledelsen i sammenheng med styring og ledelse. Ledelsesdimensjonen er integrert i presterollen og har integrerende funksjoner i menigheten. Som vi har sett, er dette tydeligst i prestenes formelle lederoppgaver som liturg og rådsarbeid. I det daglige utøver prestene ledelse gjennom mobilisering i relasjoner. Disse funnene kan bidra til å innholdsbestemme *pastoral ledelse*. Begrepet har stort potensial og bør oppdateres ut fra kirkelig praksis, samt finne sin egenart ved å bryne seg mot allmenne ledelses- og organisasjonsteorier. Denne artikkelen har identifisert og drøftet noen elementer på grunnlag av empiri. Det bør arbeides videre med å sette det upresise, men svært sentrale begrepet *pastoral ledelse* i forhold til makt og ledelsesdimensjoner i den kirkelige virkelighet. Kirkens flora av lederroller vil være tjent med distinksjonen mellom styring og ledelse. Vi trenger å tematisere og framsnakke både styring og ledelse i kirken, og i kirkelig praksis komme til rette med balansen mellom disse sentrale begrepene. Med tanke på kirkens identitet og oppdrag er det av stor betydning av presters ledelsesfunksjoner sikres rom og tydelig mandat for å ivareta basale funksjoner for kirken som trossamfunn.

Litteratur

- Almås, K. og Køhn, R. (1989). *Presterollen. En kvalitativ intervjuundersøkelse om det å være prest i Den norske kirke*. Trondheim: Tapir.
- Angell, O. H. (2010). *Leiarar og leiarrollar i den lokale kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden*. Upublisert manuskript.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. KIFO Rapport nr. 7. Trondheim: Tapir.
- Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnæs, M. H. og Lande, G. (2003). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2012). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: E. Birkeedal, H. Hegstad og T. S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-forlaget, s 137–152.
- Askeland, H. (2012). Endringsledelse – muligheter og utfordringer for en kirke i endring. Lederroller, ledelse og kompetansebehov. I: E. Birkeedal, H. Hegstad, T.S.

- Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-forlaget, s 137–152.
- Birkeedal, E., Hegstad, H. & Lannem, T. S. (Red.). (2012). *Menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-forlaget.
- Byrkjeflot, H. (Red.). (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bäckström, A. (1996). *Kyrkligt ledarskap inför 2000-talet: Om prästens yrkesroll och religiöst ledarskap*. Uppsala. Svenska Kyrkans Forskningsråd.
- Christensen, T. m.fl. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Carroll, J. (1991). *As One with Authority: Reflective Leadership in Ministry*. Louisville: Westminster/Knox.
- Den norske kirkes presteforening. (2011). *Ledelse i folkekirken*. Oslo: Presteforeningen.
- Døving, C. A. og Thorbjørnsrud, B. (Red.). (2012): *Religiøse ledere. Makt og avmakt i norske trossamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2009). *Samfundsvidenskab som virker: Hvorfor samfundsforskningen fejler, og hvordan man får den til at lykkes igen*. København: Akademisk forlag.
- Grimstad, F. og Askeland, H. (1999). Den lokale kirkes styrmenn og – kvinner – sitter de ved roret? I: M.H. Hougsnæs (red.). *Kirken, lekfolket og presteskapet: kirkelig og kirkereformer i Den norske kirke ved tusenårsskiftet: festskrift til Frank Grimstads 50-årsdag 25. oktober 1999*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon, s 40–58.
- Gunnarson, K. L. (2009). *Prosten – prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, (10), s 335–350.
- Hansen, T. S. (2007). *Prosten som leder. Undersøkelse av endringer som følge av ny tjenesteordning*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Hansen, T. S. (2010). *Prosten som leder. Undersøkelse av endringer som følge av ny tjenesteordning*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Hansson, P. (1996). *Kyrkoherdars arbetsvillkor*. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd och författaren.
- Hansson, P. (2001). *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum.
- Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene*. Oslo: Genesis forlag.
- Hougsnæs, M.H., Grimstad, F. og Askeland, H. (red.). (2003). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Huse, M. (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse*. KIFO Rapport nr. 10. Trondheim: Tapir.
- Huse, M. (red.). (2000). *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.
- Høeg, I. M., og Gresaker, A.K. (2009). *Prest i Den norske kirke. En rapport om presters arbeidsforhold*. KIFO Rapport 5. Oslo: Stiftelsen Kirkeforskning.
- Jacobsen, I. J. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utg. Bergen: Forlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jeavons, T. H. (1994). *When the Bottom Line is Faithfulness. Management of Christian Service Organizations*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Johannessen, M. Ø. (2003). *Ledelse i kirken: En redegjørelse og vurdering av Jackson Carroll: As one with authority, reflective leadership in ministry, med basis i teologisk antropologi*. Oslo: Det teologiske Menighetsfakultet.
- Kirkerådet. (1987). *Embete og råd. Hvem skal bestemme hva – og hvorfor?* Oslo: Kirkerådet.
- Kirkerådet (2011). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig felles-*

- råd. *Handbok for sokneråd og kyrkjeleg fellesråd*. 2011–2015. Oslo: Kirkerådet.
- Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard: A Harvard Business Review Book.
- Krogh, A. H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Kuhne, G. W. og Donaldson, J. F. (1995): *Balancing Ministry and Management: An Exploratory study of pastoral work activities*. I: *Review of Religious Research*, 37 (2). USA: Religious Research Association, Inc., s 147–163.
- Kvarme, O. C. (2004). Ordineret til ledelse. Ordinasjonsliturgien som ledelsesdokument. I: *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 21 (2), s 3–13.
- Ladegård, G. og Vabo, G.I. (Red.). (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. og Vabo, G.I. (2011). *Ledelse, styring og verdier*. I: *Magma*, 1/2011, s 23–34.
- Lov om Den norske kirke av 7. juli 1996.
- Løfsgård, A. (2007). *Ledelse av prestetjenesten på prostiplan. Hvilke kjennetegn og forventninger knytter proster og prester til prostetjenesten ved overgang til de nye tjenesteordningene? En intervjuundersøkelse blant 4 proster og 16 prester i Hamar bispedømme*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Marthinussen, W. (1984). *Sosiologisk analyse. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordeide, A. H., Skogstad, A., Einarsen, S. (2008). *Jeg er jo ikke Jesus, heller! Arbeidsmiljø og utbrenthet blant norske prester*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the Manager's job*. I: *Sloan management review/fall*, s 11–26.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. U.K.: Prentice Hall.
- Noordegraff M. og Stewart R. (2000) *Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions*. *Journal of Management Studies* 37(2): 427–443.
- Repstad, P. (2001). *Dype stille, sterke milde. Perspektiver på religiøs makt*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandtorp, B. (2011). *Hvordan utøves pastoryrket i baptistmenigheter? – Et intervju- og observasjonsstudium*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Saxegaard, F. (2009). *Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestens lederskap i folkekirken*. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 26 (2), s 17–28.
- Selznick, P. (1997 [1957]). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug AS.
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).
- Skjevesland, O. (1993). *Huset av levende steiner: En teologi for menighetsoppbygging*. Oslo: Verbum forlag.
- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo: Verbum forlag.
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stuart, R. (1967). *Managers and their Jobs*. London: Macmillan.
- Stålhammar, B. (1997). *Some reflections concerning the vicar as a leader of three organisations in one*. *Tro & Tanke*, (6), s 204–217.
- Stålhammar, B. (1996). *Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift*. Stockholm: Verbum.
- Stålhammar, B. (2002). *Kyrkoherdens ledningsvillkor*. Stockholm: Verbum.
- Tjenesteordning for menighetsprester Online: <http://www.lovdataba.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19901019-4983.html>.
- Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers. Towards av practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organisations* (6. utgave). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Aadland, E. (1994). *Ledelse i menighet. Rapport fra et forsøks- og utviklingsprosjekt*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole-senter.

Noter

- Artikkelen bygger på min masteroppgave i verdibasert ledelse, en observasjons- og intervjuundersøkelse av fire sokneprester som ledere (2013). Målet med denne empiriske studien var å dokumentere særpreget ved sokneprestens ledelse i den praktiske arbeidshverdag.
- Byrkjeflot 1997, Ladegård og Vabo 2010.
- Skjevesland 1998 og 2003, Hernes 2002, Kvarme 2004, Saxegaard 2009, Presteforeningen 2011.
- I Norden er det forsket relativt lite på kirkelig ledelse (Angell 2010). Hovedverker i Sverige er Bäckström (1996), Hansson (1996 og 2001), Stålhammar (1996, 1997 og 2002). I Norge: Skjørshammer og Aadland (1991), Aadland (1994), Askeland (1998), Huse (2000), Askeland, Grimstad, Hougsnaes og Lande (2003), og Johannessen (2003). Tross forholdsvis mye forskning på prester finnes oppsiktsvekkende lite om presters utøvelse av ledelse. Empiriske studier har snarere vært relatert til arbeidsmiljø framfor ledelse, gjerne som kvantitative spørreundersøkelser (Nordeide, Skogstad og Einarsen 2008, Høegh og Gresaker 2009, Lau 2012). Det ble foretatt flere undersøkelser i kjølvannet av ny kirkelov. For eksempel utkom artikkelsamlingen *Prest og ledelse* (2000) redigert av Morten Huse. I svensk kontekst har Per Hansson undersøkt kyrkoherders arbeidsvilkår (1996). *Presterollen* fra 1989 (Almås og Køhn) og Harald Askeland har i undersøkelsen av ledelse og lederroller i lokalkirken (1998) interessante funn. Flere undersøkelser omhandler innføringen av ny tjenesteordning for proster og deres tydelige lederstilling på mellomledernivå (Hansen 1999, Løfsgård 2007, Gunnarson 2009, Hansen 2010 og Krogh 2010). Forskningen, som teoretisk og metodisk likner min studie, er en undersøkelse av amerikanske pastorer gjort av Kuhne og Donaldson (1995). Den gir et visst sammenligningsgrunnlag. I Norge kjenner jeg til én masteroppgave (Sandtorp 2011) som bygger på Kuhne og Donaldson.
- Eksempelvis kan åndelig ledelse beskrives som identitetsutvikling og verdibevisthet. Hansson (1996:29) skjelnar mellom transcendent ledelse som er ideologisk og teologisk, og immanent ledelse som fungerer organisatorisk overfor aktører.
- Med denne profilen står prosjektet ledelsesfaglig i tradisjonen "executive or managerial behaviour", også kalt "managerial work behaviour" (MWB) (Tengblad 2012). Denne forskningstradisjonen strekker seg tilbake til Sune Carlson sine arbeider i Sverige på 1950-tallet, og ble videreført av Rosemary Stuart (1967), Henry Mintzberg (1970), John Kotter (1982 og 1999) og Noordegraff og Stuart (2000). Arbeidene som utforsker ledelse i praksis kan kalles analyser på mikronivå, ettersom de er observasjonsstudier av individuelle ledere og deres lederatferd

- (Askeland 2012:168). Denne empiriske retningen er i opposisjon til mer rasjonalistiske tilnærminger innenfor ledelsesfaget.
- 7 Strategiske forventninger er uformelle og normative, rettes fra omgivelsene og består av andres meninger om hvordan en rolle bør ivaretas. Konstituerende forventninger beskriver forventningene som gjør rollen til det den er. Grunnlaget er formelt med regelverk og institusjonelle rammer som stillingsinstruks, tjenesteordning og utlysningstekst som regulerer og identifiserer yrkesrollen (Strand 2010).
 - 8 Styrmannen, *kybernetes*, sto ved roret. På latin er ordet *gubernatio* som i engelsk *government* og *gouvernor*. Termen har gitt navn til kybernetikk, styringsvitenskap. Begrepet oftest brukt som referanseramme innenfor moderne datavitenskap og beskriver styring og regulering i maskiner. Styring er dermed noe som er programmert og fastlagt på forhånd som premissgivende retningslinjer (Strand 2010:15, Askeland 2012:121).
 - 10 Se Carroll (1991), Repstad (2003) og Døving og Thorbjørnsrud (2012).

Sammendrag

Artikkelen baserer seg på en empirisk intervjustudie av fire soknepresters ledelsesforståelse. Funnene drøftes i lys av skillet mellom styring og ledelse i lederens praksis og settes i forhold til makt og legitimitet. Ledelsesdimensjonen forstås som integrert i presterollen og har viktige integrerende funksjoner i lokalmenigheten både formelt og uformelt. Utvalget utøver ledelse med stor naturlighet, men er påfallende varsomme i omtalen av egen ledelse. Sokneprestene fremhever det kollektive ved ledelse og understreker veiledningsaspektet ved egen ledelse. Sokneprestene foretrekker ledelse forstått som mobilisering framfor styring. Slik tolker de egen praksis, og ledelsesidealene uttrykker det samme. De avgrenser seg mot styringsroller og administrasjon, men utøver likevel betydelig innflytelse. Artikkelen påpeker behovet for videre utforskning av pastoral ledelse og tydeliggjøring av mandatet for presters lederroller.