

Kolbjørn Lystad Gunnarson

Prosten – prestenes leder

**En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester,
i lys av ny tjenesteordning for proster.**

L 41, Masteroppgave i Verdibasert ledelse våren 2009

Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for etter- og videreutdanning

Veileder: rektor Harald Askeland.

Antall ord: ca 25800

Forord

Denne masteroppgaven er et avsluttende arbeid på mastergradsstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo. Jeg har arbeidet med oppgaven i tidsrommet september 2008 til mai 2009. I forbindelse med arbeidet er det flere som har støttet og veiledet meg. En takk går til Einar Aadland som har vært gruppeveileder på masterstudiet. I den sammenheng vil jeg også takke mine medstudenter Thore Hopperstad og Espen Hasle. Alle har kommet med konstruktive og nyttige innspill i prosessen. Takk også til min hovedveileder, rektor Harald Askeland, for engasjement og konstruktive tilbakemeldinger. Takk også til Cathrine Borgen som frivillig har stilt opp som veileder. Ikke minst vil jeg takke to proster, prostienes prester, og lønnede og ulønnede medarbeidere, for at jeg raust fikk følge dem i deres arbeidsfellesskap.

Når man holder på med et såpass omfattende arbeid, er det nærliggende å anta at andre av livets ansvarsområder i en periode får mindre fokus. Jeg vil rette en takk til min arbeidsgiver, Kirkens Bymisjon i Bergen, som fleksibelt har lagt til rette for at jeg har kunnet kombinere jobb og studier. Takk også til mine foreldre, Olaug og Kolbjørn Gunnarson, som har latt meg låne rom, pult og stol når arbeidsro har vært nødvendig. Størst takk går til dem som jeg nå skylder masse tid og oppmerksomhet - min kone Lene og mine barn, Kaja og Erlend. Takk for oppmuntrende ord, og gode smil og klemmer etter lange dager bak pc og bøker.

Bergen, mai 2009

Kolbjørn Gunnarson

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING.....	5
2. PROBLEMSTILLING	7
3. TEORI.....	9
3.1 AVGRENSNINGER OG PRESISERINGER	9
3.2 HISTORIKK OM PROSTEN	12
3.3 TJENESTEORDNING FOR PROSTER 1993	15
3.4 NY TJENESTEORDNING FOR PROSTER.....	17
3.4.1 Prosten leder prestetjenesten.....	18
3.4.2 Prosten er prestenes arbeidsgiver	18
3.4.3 Prosten skal ha fokus på mål og strategier.....	19
3.5 OPPSUMMERENDE OM PROSTENS HISTORIKK OG TJENESTEORDNINGER	19
3.6 LEDERROLLETEORI.....	19
3.6.1 Hvorfor anvende rolleteori på ledelsesforskning?	20
3.7 OM ULIKE LEDERROLLER.....	21
3.7.1 Henry Mintzberg.....	21
3.7.2 Torodd Strand.....	23
3.7.3 Ichak Adizes.....	24
3.7.4 Begrunnet valg av lederrolleteori.....	28
3.8 MED UTGANGSPUNKT I ADIZES' MODELL OG NY TJENESTEORDNING FOR PROSTER: HVILKE LEDERROLLER BØR VÆRE FREMTREDENDE I PROSTENES LEDELSE OVERFOR PRESTENE?	30
3.9 TIDLIGERE FORSKNING	32
3.9.1 Harald Askeland.....	32
3.9.2 Tormod Stene Hansen.....	34
3.10 OPPSUMMERING.	35
4. METODE.....	36
4.1 METODISK UTGANGSPUNKT OG RAMMER	36
4.2 METODISK TILNÆRMING	37
4.3 OBSERVASJON	37
4.4 OBSERVASJONSSKJEMA.....	38
4.5 BEHANDLING AV DATA.....	39
4.6 UTVALG AV PROSTER	40
4.7 METODEKRITIKK	41
4.8 ETISKE BETRAKTNINGER	43
5. RESULTATER.....	45
5.1 GENERELT OM OBSERVASJONENE OG BRUK AV SKJEMA	45
5.2 FUNN	46
5.3 FUNN 1: ”RYDDIG”.....	50
5.4 FUNN 2: ” INKLUDERENDE”	52
5.5 FUNN 3: ”GIR ROM FOR ANDRE”	53
5.6 FUNN 4: ”OFFENSIV”	55
5.7 FUNN 5: ”STØTTENDE”	56
5.8 FUNN 6: ”GIR POSITIVE TILBAKEMELDINGER	58
5.9 FUNN 7: ”UNNVIKENDE/PRESSER IKKE”	60
6. DRØFTING	62
6.1 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE SOM ”RYDDIGE”?	62
6.2 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE SOM ”INKLUDERENDE”?	63
6.3 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE VED Å ”GI ROM FOR ANDRE”?	64
6.4 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE SOM ”OFFENSIV”?	65
6.5 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE SOM ”STØTTENDE”?	67
6.6 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE SOM DE SOM ”GIR POSITIVE TILBAKEMELDINGER?	68
6.7 HVILKEN ELLER HVILKE LEDERROLLER IVARETAR PROSTENE SOM ”UNNVIKENDE/PRESSER IKKE”?	69
6.8 HVILKEN ELLER HVILKE ROLLER SOM LEDER FOR PRESTENE IVARETAS MEST AV DE TO PROSTENE?	70

6.8.1 Lederroller ivaretatt av Prost 1	71
6.8.2 Lederroller ivaretatt av Prost 2	71
6.9 HVORVIDT LEDER DE TO PROSTENE I SAMSVAR MED NY TJENESTEORDNING VED Å IVARETA DISSE LEDERROLLENE?	72
7. OPPSUMMERENDE KONKLUSJONER OG BETRAKTNINGER.....	74
8. REFLEKSJONER OVER FREMTIDEN.....	77
LITTERATUR	82

1. Innledning

Som tidligere menighetsprest i Den norske kirke har jeg fattet interesse for ledelse av prester. Det kan sies å være en dårlig skjult hemmelighet at prester ofte opplever sine arbeidsdager som utfordrende. Jeg skriver det på den måten fordi min erfaring er at prester både tydelig og utydelig kommuniserer sine arbeidsutfordringer. Da kan det være naturlig å tenke at det er behov for mer kartlegging av hvordan prestene faktisk har det på jobb. Et forholdsvis nytt bidrag i denne sammenheng er boken med den lite nøytrale tittelen ”Jeg er jo ikke Jesus heller”, en undersøkelse om presters arbeidsmiljø (Nordeide, Skogstad, Einarsen 2008). Den tegner et heller mørkt bilde av arbeidsmiljøet rundt prestenes tjeneste, og synliggjør et stort forbedringspotensial knyttet til dette.

Prestenes arbeidsmiljø er en sak for seg. Denne oppgaven skal ikke ha det som tema. Men med blant annet det som bakgrunn, er det interessant å se på hvordan prester blir ledet. Her er prosten sentral. Tjenesteordningen for proster ble endret i 2004. Hovedfokuset i endringene er at prostene skal bli tydeligere ledere i prostiet. Dette gjelder da blant annet overfor menighetenes prester, som har prosten som nærmeste arbeidsgiver.

Den kirkelige lovgivning deler kirken i to ledelseslinjer. Den ene, ”rådslinjen”, har soknerådet/menighetsrådet som grunnleggende organ. Innenfor denne linjen finner vi også fellesrådet. Grovt sett er det fellesrådet som har arbeidsgiveransvar for de ansatte i kirken. Unntaket er her prestene. Riktignok har menighetsprester stort sett bispedømmerådet som arbeidsgiver. Men det daglige arbeidsgiveransvaret er lagt til kirkens andre ledelseslinje, ”embetslinjen”. Her er biskopen øverste leder, men prosten har altså et delegert arbeidsgiveransvar.

Prosten sitt ansvar i prostiet ligger i embetslinjen, men har samtidig betydning for rådslinjen. Prosten skal samordne de kirkelige organer innenfor prostiet. Disse oppgavene – arbeidsgiveransvar for prestene og samordning av kirkelige organer – legger føringer for at prosten må spille flere roller som leder.

Som leder for prestene isolert skal prosten også fylle flere roller, og det er dette som er oppgavens fokus. Prostens mange lederroller følger av den nye tjenesteordningen som vil bli presentert i oppgaven.

Videre kan man spørre seg om hvilke lederroller som prostene ivaretar når de leder prestene, og om dette samsvarer med bestillingene gitt i ny tjenesteordning for proster. Dette har jeg gjennom denne oppgaven ønsket å bidra med å finne svar på. Jeg har fått lov til å følge to proster i deres ulike gjøremål i hverdag og helg. Gjennom at disse to har åpnet opp for å bli studert, vil oppgaven forhåpentligvis bli et innspill til et tema som det for kirken er viktig å få bedre oversikt over.

2. Problemstilling

Prosten har roller som leder både knyttet til ledelse av prestene, og til kontakten med de ulike kirkelige organene i prostiet. Som nevnt vil jeg i denne oppgaven avgrense meg til prostens rolle som leder for prestene.

Den nye tjenesteordningen (TJ04) gir prostens flere oppgaver som leder for prestene. Samlet handler det om følgende:

- prostens rolle som leder for prestene (TJ04§1)
- prostens rolle som arbeidsgiver (TJ04§4)
- prostens rolle som strategier (TJ04§2)

Innholdet i disse oppgavene vil jeg komme tilbake til i de teoretiske redegjørelsene.

For å ivareta disse lederoppgavene må prostens ivareta ulike roller som leder for prestene. Dette betyr også at prostens må ha fokus på ulike oppgaver i ulike sammenhenger. Som innledningen forteller, har jeg fått følge to proster i deres arbeidshverdag. I dette arbeidet har jeg vært opptatt av hva prostene faktisk gjør i møte med prostiens prester. Jeg har forsøkt å beskrive deres handlinger og ytringer. Jeg har blitt interessert i hvilke ulike oppgaver de står i, og hvilke roller disse oppgavene fordrer at de fyller. Videre har det vært interessant å undersøke om prostene, ved å fylle disse rollene, faktisk leder i tråd med ny tjenesteordning, eller om de ikke gjør det.

Dette har ledet frem til følgende problemstillinger.

1. Hvilken eller hvilke roller som leder for prestene ivaretas mest av to proster?
2. Ved å ivareta disse lederrollene - hvorvidt leder prostene i samsvar med ny tjenesteordning?

Begge disse spørsmålene er av deskriptiv art. Oppgaven har som sikte å gi beskrivelser av prostene som i lys av teori kan svare på de to spørsmålene.

Oppgaven vil videre handle om dette:

Teori som er knyttet til oppgavens tema og spørsmål.

Metode som forteller om hvordan jeg har gått frem for å få svar.

Resultater som foreligger etter å ha fulgt prostene.

Drøfting av resultatene opp mot teori.

Konklusjon som søker å gi svar på problemstillingene.

3. Teori

I dette kapittelet skal det innenfor oppgavens tema fremstilles teoretiske elementer som er av betydning for å kunne svare på problemstillingene. Før dette gjøres skal det foretas noen avgrensninger og presiseringer. Dette må vies en del plass. Når man velger å forske på elementer knyttet til Den norske kirke, er det noen perspektiver og kunnskaper som ikke kan overses selv om de ikke direkte er avgjørende for denne oppgaven. Dette skal forholdsvis overfladisk refereres i avsnittet nedenfor.

3.1 Avgrensninger og presiseringer

Proster og prester er en del av en lang historie knyttet til Den norske kirke, og før det til den historiske, verdensvide kirke. Den norske kirke er slik en av mange i mylderet av religiøse organisasjoner. Flere har fremhevet det spesielle ved slike organisasjoner, og fokusert på at det er forskjell på hvordan man kan reflektere om ledelse her, enn i organisasjoner generelt. Kort oppsummert er det følgende blitt fokusert på som det særegne ved religiøse organisasjoner:

- Man utvikler ikke bestemte verktøy for å nå sine mål, men mener å besitte den nødvendige kunnskapen.
- Man har mange ulike strategier for å nå målene. Dette trengs for å nå flest mulig.
- Man har en utstrakt bruk av ressurser, og et stort apparat og tjenester knyttet til organisasjonen. Også dette for å nå flest mulig.
- Medlemmenes lojalitet er utpreget. Man har et personlig engasjement utenom det vanlige, med bakgrunn i at arbeidet i organisasjonen handler om det viktigste i medarbeidernes liv, nemlig deres tro.
- Verdiene er helt spesielle. Riktignok har sekulære organisasjoner også verdier. Det spesielle ved de religiøse organisasjonene er nettopp at verdiene er religiøse.
- Geistlighetens rolle er spesiell. Den hviler på en legitimitetsbasis som er religiøs, og som dermed er helt spesiell i forhold til ledere i sekulære organisasjoner.

(Askeland 1996:3-7)

Et første punkt som må kommenteres her, er standpunktet som sier at kirken er en særegen organisasjon som krever en helt spesiell refleksjon vedrørende ledelse. Betyr dette at det ikke

er mulig å forske på kirken ut ifra et allment organisasjons- og ledelsesfaglig perspektiv? Først må det innrømmes at et skikkelig svar på dette spørsmålet krever en inngående drøfting. Det ville være forstyrrende å bruke for mye plass på det her. Likevel skal det kort nevnes noen forskere som argumenterer for at allmenne organisasjonsperspektiver på ledelse kan benyttes i kirkeforskning.

Sosiologen Richard Scott definerer organisasjoner som *”sosiale strukturer, skapt av aktører, for å fremme oppnåelsen av kollektive mål”* (Scott hos Askeland 2003:25). Nåværende biskop i Agder, Olav Skjevesland, reflekterer et syn på kirken som korresponderer med Scott sitt syn. Skjevesland fremhever at kirken er både en teologisk og sosiologisk størrelse, både et åndsfellesskap og en organisasjon. Han skriver at ordnede elementer står i relasjon til hverandre i kirken, og at kirken er organisert som et system. Følgelig kan man bruke systemteori som sosialfaglig innfallsvinkel til analysing av kirken. Systemteorien skiller mellom tekniske og levende systemer. Levende systemer er åpne, dynamiske enheter som lever i et kontinuerlig forhold til sine omgivelser. (Skjevesland 1998:87-88)

En annen måte å si dette på er å snakke om systemer slik Scott gjør. Han snakker om rasjonelle og naturlige, og lukkede og åpne systemer. Av dette får vi følgende oppsett:

	Lukket system	Åpent system
Rasjonelt system	Rasjonelt lukket system ”Rasjonell maskin”	Åpent system
Naturlig system	Naturlig lukket system ”selvgrodd organisme”	Naturlig åpent system ”Multiaktør system”

(Scott hos Askeland 2003:30)

For en fremtidig analyse av kirke og menighet vil det være fruktbart å benytte det naturlige åpne systemperspektivet. Perspektivet er også blitt kalt *”multiaktør system”* av Oddbjørn Bukve fordi organisasjoner blir et produkt av tenkende og handlende enkeltmennesker. (Askeland 2003:32) Dette viser at det er mulig å bruke allmenne organisasjonsteoretiske perspektiver på kirkeforskning.

Av særpregene ved religiøse organisasjoner som punktvis er nevnt over, er det særlig temaene måloppnåelse og geistlighetens (presteskapets) posisjon som kunne vært relevant for denne

oppgaven. Allerede i forbindelse med redegjørelsen for oppgavens problemstilling ble det nevnt at et av prestens fokus skal være på mål og resultater. Skulle man tatt for seg kirken som organisasjon, og delt et standpunkt som sier at kirken som organisasjon er svært spesiell, ville man muligens måtte innrømme at måloppnåelse i kirken er helt annerledes enn måloppnåelse i organisasjoner generelt. Som nevnt er dette en del av en større diskusjon som ikke tas her. Men i forhold til oppgavens fokus på prosten som leder for prester, og med støtte fra forskere som sier at kirken kan betraktes som en sosiologisk størrelse, skal måloppnåelse i denne oppgaven behandles som måloppnåelse blir behandlet i organisasjoner generelt.

Punktet vedrørende presteskapets rolle handler om ulike aspekter. Det er en kjent sak at presteskapet tradisjonelt har blitt gitt en betydelig autoritet i kirken. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon (KA) ved Marit Halvorsen Hougsnæs har tatt for seg hvordan autoritetens legitimitet har utviklet seg i vårt samfunn. Kort gjengitt påpeker hun at tradisjonell autoritet, som prestenes autoritet har vært preget av, ikke fungerer i et postmoderne samfunn av i dag. En av de viktigste årsakene til dette er at ”jeg-et” er den fremste autoritet i folks bevissthet, og ikke en utenforliggende instans eller aktør. (Hougsnæs 2003:88) Dette fremholder hun blant annet i en diskusjon om hvem som bør være daglig leder i den lokale kirke. Bør det være en fra embetslinjen eller en fra rådslinjen? ¹ I tilknytning til denne diskusjonen fremholder Kjell Y. Riise at prestene må være selvbevisste på at de har en fremskutt posisjon, og at de i folks bevissthet forbindes direkte med kirken (Riise 1999:137-138). Jeg tror Riise har gitt et viktig bidrag i denne diskusjonen. Min erfaring er at selv med et bevisst ønske om å ha mindre autoritet, vil presten bli betraktet av folk flest som en autonom aktør i kirken.

Disse perspektivene og diskusjonene ligger utenfor oppgavens problemstilling. De skal ikke drøftes i det videre. Samtidig ville det være galt å late som de ikke eksisterer. En annen sak er at de kan hentes frem igjen mot slutten av oppgaven. I forbindelse med et avsluttende utblikk mot fremtidige utfordringer kan disse perspektivene være til hjelp når jeg skal prøve å forklare hvorfor oppgavens problemstillinger fikk de svar som senere skal redegjøres for. Kanskje kan prostenes ledelse av prester forklares med presteskapets posisjon og rolle i kirken? Dette kan hvile til slutten av oppgaven, og løftes frem igjen da.

¹ Kort fortalt foregikk denne diskusjonen mellom KA (leder Frank Grimstad, Hougsnæs m.fl.) og representanter fra embetslinjen/presteskapet (Gjerp, Fleicher, Skjevesland). Overfladisk gjengitt argumenterte KA for at en fra rådslinjen skulle være daglig leder lokalt, mens presteskapet argumenterte for soknepresten som daglig leder.

Et annet tema som hadde vært fristende å ha som et teoretisk utgangspunkt, er temaet ”hva er god ledelse?”. Torodd Strand sier at med et slikt utgangspunkt ville man måtte forutsette at fornuften alltid har herredømmet, at lederens rolle alltid er klart definert og at vi mennesker alltid høster suksess i et samspill mellom ledere og medarbeidere. Det er vanskelig å argumentere for at dette er virkeligheten. Den er mer preget av forandringer, konflikter, varierende motivasjon og ulike forventninger til både organisasjon og ledelse. (Strand 2001:16-17)

I stedet for dette er lederrolleteori valgt som det teoretiske utgangspunktet. Begrunnelsen for dette valget er blant annet at det er blitt anvendt i tidligere studier knyttet til temaer som har med kirke og ledelse å gjøre. Denne og flere begrunnelser blir utdypet senere i dette kapitlet.

Når disse avgrensningene nå er kjent, skal det rettes fokus mot de teoretiske elementer som i det videre skal berøres:

- Det skal redegjøres for den historiske utviklingen ved prostetjenesten frem til nåtidens tjenesteordning for proster.
- Den nye tjenesteordningen skal bli redegjort for med fokus på prosten som leder for prestene.
- Det skal fremlegges et teoretisk utgangspunkt i rolleteori. Ulike lederrolleteorier vil bli presentert.
- Ved hjelp av lederrolleteori og den nye tjenesteordningen for proster skal det argumenteres teoretisk for hvilke lederroller som bør være fremtredende hos prestene.

3.2 Historikk om prosten

Prosten har sine røtter tilbake i katolsk tid. Fra reformasjonstiden ble prostetittelen brukt om et geistlig embete som hadde større tjenestedistrikt. Prosten hadde da en rolle som biskopens medhjelper, som blant annet skulle være tilstede på visitaser. Riktignok hadde prosten egne oppgaver, men tilsynsoppgavene ble utøvet på vegne av biskopen. Prosten var mellomledd mellom biskopen og prestene, men samtidig geistlig tillitsmann. Oftest ble den eldste av prestene valgt av prester og biskop til å være denne tillitsmannen. (Huse 1998:26-27)

Kirkedepartementet fikk i 1969 fullmakt til å bestemme at prosteembetet skulle tilknyttes et av sokneprestembetene i prostiet, og fra dette tidspunkt ble det faste prosteseter. Med dette nye regelverket ble prosterollen utredet. Bispemøtet hadde prosterollen oppe på dagsorden flere ganger, og presteforeningen ønsket sterkt å klargjøre prostens arbeidsbetingelser. Det kom et allment ønske om å ”styrke prosteembetet og prostienheten åndelig, administrativt og økonomisk”. (ibid:27) Et utvalg, Godal-utvalget, bestående av biskop Tord Godal (leder), biskop Georg Hille og prost Gunnars Bondevik ble nedsatt for å arbeide med dette.

Rapporten dette utvalget laget, har tidligere vært det mest førende dokumentet i prosessen rundt utvikling av prosterollen. Den konkluderte med at plassering av prosteembetet måtte ses i lys av hvordan kirken som helhet er organisert. Det ble trukket frem at bispedømmet og menigheten var anerkjente enheter. Men det var langt mellom disse to enhetene, og utvalget konkluderte med at det måtte finnes et mellomledd. Her fremstod prostienheten som den naturlige enhet å legge mellomleddfunksjonen til. Utvalget argumenterte for at prostienheten burde være den instans som kunne samordne, formidle og effektivisere kirkelige funksjoner. Dette skulle skje innenfor et definert og avgrenset geografisk område. (ibid:27)

Prostens dobbeltrolle som både tilsynsmann og menighetens tjener ble trukket frem. Dobbeltrollen innebar at prosten både var biskopens medhjelper og prestenes førstemann. Formulert på denne måten, kunne man ane en rollekonflikt knyttet til prostens tjeneste. Men med denne dobbeltrollen som utgangspunkt ville det i alle fall være klart at prosteembetet måtte være en overordnet stilling med et særskilt ansvar, og med spesifikke kvalifikasjonskrav. Man så også for seg at denne ordningen kunne være innbydende ved at den representerte en avansementsmulighet. (ibid:28)

Utvalget var også bevisst på at prosteembetet måtte være mer enn en praktisk nyttig tjeneste. Man ønsket at embetet også skulle ha sin teologiske legitimering. For å kunne oppnå dette ønsket man å finne former som skapte bevissthet om prosteembetets betydning. Prosten skulle alltid innsettes av biskopen, og det burde være et spesielt ritualet knyttet til denne innsettingen. (ibid:28)

Godal-utvalget konkluderte med at man kunne dele prostens oppgaver inn i tre grupper: tilsyns-, vigslings- og kollegiale oppgaver. Som følge av et naturlig krav om rapportering til biskop og departement, samt avgjørelsesmyndighet på en del felter, argumenterte utvalget for

at de økte administrative gjøremål måtte kunne kreve tilføring av midler til kontorhold. (ibid:28)

Med utgangspunkt i rapporten, inviterte Presteforeningen (Pf) til konsultasjon. Pf mente at det måtte komme tydeligere frem at prosten var prestenes representant. Dette synspunktet la mer vekt på ”nedenfra-perspektivet” enn rapportens ”ovenfra-perspektiv”, slik Pf uttrykte det (ibid:28). I forbindelse med Pfs konsultasjon kom det frem at mange prester følte usikkerhet overfor prosterollen. Flere uttrykk ble brukt, og generelt kom det frem at den tidens prostefunksjon ble oppfattet som meningsløs. Man ønsket prosten og prostiets funksjon klarere definert, samt en arbeidsinstruks som ”tolket tidsaktuelt både plikter og rettigheter” (ibid:29).

Godal-rapporten har som sagt blitt stående som det mest førende dokumentet med tanke på utvikling av prosterollen. Men det ble også gjort andre utredninger og studier. I 1980 avga et utvalg bestående av biskop Gunnar Lislerud, domprost Ole Nordhaug og prost Torgeir Havgar en innstilling vedrørende prostefunksjonen. Innstillingen la vekt på at det måtte gjennomføres prostemøter og prostekurs. (ibid:29)

I 1980 ble det gjort en landsomfattende undersøkelse av prestenes arbeidsforhold, der prostene ble sammenlignet med andre prester. Undersøkelsen avdekket at prostenes oppgaver som prost kom i tillegg til sokneprestoppgavene. Prosteoppgavene utgjorde i gjennomsnitt 5 timer i uken, og dette førte til at prostene hadde lengre arbeidsdager enn prestene. (ibid:29)

I 1988 skrev prost Finn Huseby diplomoppgaven ”Prosten – leder eller postkasse”. I denne kom det frem at sokneprestene opplevde prosten mer som biskopens mann enn som prestenes. De ønsket at prostene lyttet mer og at de engasjerte seg mer i de ansattes situasjon. Konklusjonen i oppgaven var at det var veldig uklart hvilke oppgaver prosten hadde, og at det var sterkt behov for avklaring. Huseby foreslo å anvende målstyrt ledelse som ledelsesprinsipp, med medarbeidersamtalen som et viktig ledelsesverktøy. (ibid:30)

I 1989 kom utredningen ”Prosten i Den norske kirke”, utarbeidet av prostene Finn Huseby, Sigurd Oseberg og Hans Rognstad. Man tok for seg prostene arbeidstid, og man bygget i stor grad på Husebys diplomoppgave. En av konklusjonene var at problemet for Den norske kirke var uklar ledelsesstruktur. Skulle prosten ha mulighet til å fungere godt som mellomleder,

måtte det etableres klare ledelseslinjer, og det måtte finnes gode ledelsesverkstøy. Utredningen konkluderte med flere forslag til styrking av prostetjenesten. Et av forslagene, som også ble støttet av Kirkerådet, var at det skulle utarbeides tjenesteordning for prostene. (ibid:30-31)

Samtidig som denne utredningen ble gjort, ble det gjort prosteforsøk i Asker og Bærum. Prosten skulle frigjøres mer fra soknprestfunksjonene for å kunne bruke mer tid på prostetjenesten. Man prøvde en ordning der prosten var 60% prost og 40% menighetsprest. Før forsøket hadde fordelingen vært omvendt. Konklusjonen var at prostens arbeidstid ble bedre utnyttet. Man gjorde også forsøk med prostiprester. Tidligere hadde prosten selv vært vikar ved vakanser, sykemeldinger osv. Nå kunne prosten benytte prostipresten i slike situasjoner, og dermed i stedet bruke tid på prosteoppgavene. (ibid:31-32)

3.3 Tjenesteordning for proster 1993

Den historiske utviklingen rundt prostens tjeneste, de ulike utvalgs arbeid og konklusjoner, samt forsøk i de lokale prostier, banet veien for at det ble utarbeidet tjenesteordning for proster. Disse referer overordnede arbeidsoppgaver og – områder for dem som ordningen gjelder for. Tjenesteordninger i Den norske kirke er knyttet til de såkalt vigslete stillinger i kirken (biskop, prost, prest, kateket, diakon og kantor). De vigslete stillingene er underlagt biskopens tilsyn. Dette skal ikke forveksles med at biskopen har arbeidsgiveransvar for alle de vigslete. For biskopen begrenser arbeidsgiveransvaret seg til prost og prest. Tjenesteordningene er overordnet instruks, arbeidsplaner og arbeidsbeskrivelser. (jfr Kirkeloven 1998)

Tjenesteordning for proster ble innført i 1993 (TJ93). Før dette var et forslag ute på høring. Høringsuttalelsene vektla ulike momenter:

- Hyppigheten av prostebesøk og omfanget av prostetjenesten ble nevnt i spørsmål om gjennomførbarheten av tjenesteordningen.
- Flere proster frustrasjon over dobbeltheten de stod i som proster og sokneprester.

- En biskop vektla betydningen av at prosten skulle være synlig for menighetene, mens dette ikke kunne bifalles fra bispedømmer og prostier der de geografiske avstander var store.
 - Noen biskoper mente at man måtte forvente av en leder i kirken at han/hun jobbet utover normalarbeidstid. Dette synspunktet kom som et resultat av at departementets høringsutkast av 2. april 1992 sa at samlet arbeidstid som prost og sokneprest ikke burde overstige normalarbeidstid. Andre var enige i høringsutkastet, og argumenterte med viktigheten av en rimelig arbeidsbelastning.
 - Pf la vekt på at det ble tilført tilstrekkelig økonomiske ressurser, blant annet til opplæring av proster.
- (Huse 1998:33-34)

Følgende i TJ93 hadde direkte betydning for prosters relasjon til prestene:

- TJ93 ble innledet med at prosten skulle være biskopens medhjelper og øverste geistlige leder innenfor prostiet (TJ93§1).
 - Prosten skulle videre se til at de øvrige kirkelige ansatte og organer skulle utføre sitt arbeid i samsvar med kirkelige ordninger (TJ93§1).
 - Prosten skulle ha fokus på gode kollegaforhold og godt åndelig fellesskap mellom de ansatte (TJ93§2).
 - Han/hun skulle stimulere til studier og etterutdanning, og bistå blant annet ”kirkelige tjenestemenn med faglig veiledning og råd og støtte” (TJ93§2).
 - Prosten skulle være nærmeste overordnede for sokneprestene i prostiet, og fungere som administrativ mellommann (TJ93§4).
 - Han/hun skulle holdes orientert om de ansattes arbeidsforhold, og etter ønske bistå i tilretteleggingen av arbeidsplan for sokneprester og kapellaner (TJ93§5).
 - Prosten skulle foreta årlige prostebesøk i hver menighet, der medarbeidersamtale med soknepresten ble gjennomført (TJ93§8).
- (Huse 1998:35)

Disse paragrafene ga prosten et lederansvar overfor prestene. Men først og fremst var prosten prest. Embetet som prost var koblet sammen med sokneprestembetet (TJ93§13). I menigheter med flere prester kunne departementet fritta prosten fra enkelte oppgaver knyttet til sokneprestfunksjonen (TJ93§18). Dette fokuset på hva prostens oppgaver skulle være, ga

retning mot å endre på prostens rolle til å være tydeligere leder. Det ble etter hvert gjort undersøkelser og arbeid på veien mot dette (bl.a. Huses arbeid fra 1998).

3.4 Ny tjenesteordning for proster

23. oktober 2003 arrangerte Kultur- og kirkedepartementet prostekonferanse i Bergen. Dette var i forkant av et eventuelt vedtak om ny tjenesteordning for proster. Avdelingsdirektør Thom M. Rafoss holdt et foredrag der han presenterte forslag til ny tjenesteordning. Han innledet med at ulike studier tilsa at det både var ønskelig og mulig å styrke ledelsen av prestatjenesten. Hovedformålet med forslagene til endringer var å ”legge de juridiske rammevilkårene til rette for å skape en bedre ledelse av prestatjenesten” (Rafoss 2003:1). For prestene ville endringene i følge Rafoss være positive i forhold til bedre oppfølging av den enkelte prest. Man tenkte seg muligheter for bedre samarbeid – i det minste økt samarbeid mellom prestene i prostiet. Tjenesteordningen ville også kunne legge til rette for mer individuelle tilpasninger for den enkelte prest i forhold til kvalifikasjoner, personlige forutsetninger og livsfaser. Rafoss vektla videre betydningen av at det måtte etableres mer hensiktsmessige tjenstedistrikt enn prestegjeld. I tillegg ville man få til en bedre ledelse ved å ”generelt bevege seg fra regelstyring og mot en mer mål- og resultatorientert styring” (ibid:2).

Prostens rolle som den som bistår biskopen i hans/hennes embetsutøvelse ble ikke endret, selv om det noe gammelmodige ordparet ”biskopens medhjelper” ikke lenger ble brukt. Slik ble den tradisjonelle forståelsen av prosteembetet fortsatt lagt til grunn når ny tjenesteordning skulle utformes. Ordningen måtte som før forstås på bakgrunn av tjenesteordningen for biskoper. Viktige momenter i biskopembetet som er knyttet til prostens rolle er tilsynsansvaret, ledelse av prestatjenesten, samt en lang liste over flere myndighets- og ansvarsområder. (ibid:3)

Rafoss fremholdt at ”den viktigste og meste krevende oppgaven for prosten vil være å lede prestatjenesten i prostiet” (ibid:4). Han påpekte at man ikke hadde funnet det nødvendig eller hensiktsmessig å innholdsbestemme begrepet ”ledelse” noe nærmere. Man så for seg at prosten måtte opptre i mange ulike roller, og at de fleste av disse rollene ville passe i en eller annen sammenheng der prosten tjenestegjorde. Med bakgrunn i dette så man det ikke som tjenelig å forsøke å plassere prosten i en bestemt lederkategori.

§3 i ny tjenesteordning sier at prosten ivaretar arbeidsgivers styringsrett overfor prestene i prostiet” (TJ04). Rafoss utdypet hva ”arbeidsgivers styringsrett” betyr, og la vekt på myndigheten man har som arbeidsgiver til å blant annet instruere og styre medarbeidere/arbeidstakere innenfor rammen av lover, regler og avtaler. (ibid:4) Generelt for et arbeidsforhold kan her nevnes arbeidsmiljølov, evt tariff og interne avtaler.

16. april 2004 ble ny tjenesteordning for proster fastsatt ved kongelig resolusjon. I forbindelse med dette ble det 25. mai sendt ut et rundskriv fra Kultur- og kirke departementet med den nye tjenesteordningen for proster og endringer i tjenesteordningen for menighetsprester. I rundskrivets innledningsord ble det redegjort for blant annet formålet med endringene. Hovedformålet var at man ville legge til rette for styrking av prosten rolle som leder for prestene, slik også Rafoss hadde sagt på prostekonferansen i Bergen. Igjen ble også samarbeid mellom prestene presentert som et sentralt formål med endringene. Videre ble behovet for en kompetent ledelse fremhevet, og at prosten skal få tid og ressurser til å utøve ledelse. (KKD 2004:1)

Med bakgrunn i det som er referert fra Rafoss og Kultur- og kirke departementet sier den nye tjenesteordningen (TJ04) følgende om prosten som leder for prestene:

3.4.1 Prosten leder prestatjenesten

TJ04§1 sier at ”prosten leder prestatjenesten i prostiet og bistår biskopen i dennes embetsutøvelse”. Prosten er altså tydelig definert som leder. Prosten kan fordele mellom prestene de oppgaver som ikke allerede er fordelt og regulert gjennom blant annet instruks (jfr Tjenesteordning for menighetsprester §10, ledd 1). Prostens lederansvar understrekes ved at TJ04§3 sier at prosten skal bistå de ansatte med veiledning, råd og støtte.

3.4.2 Prosten er prestenes arbeidsgiver

TJ04§4 slår fast at prosten ivaretar arbeidsgivers styringsrett overfor prestene. Prosten er nærmeste overordnede for prostiets sokneprester og prostiprester, noe som også reflekteres i tjenesteordning for menighetsprester (§8). Soknepresten er kapellanens nærmeste overordnede

dersom ikke annet er bestemt av biskopen. Men prosten ivaretar likevel arbeidsgiveransvar og styringsrett overfor alle prestene i prostiet.

TJ04§5 sier at prosten skal se til at prestene utfører de tjenester og oppgaver som er knyttet til ordinasjonsløftet (jfr tjenesteordning for menighetsprester §2).

3.4.3 Prosten skal ha fokus på mål og strategier

TJ04§2 sier kort at ”prosten er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt av virksomheten”. Dette korresponderer med Rafoss sitt foredrag hvor han påpekte at man nå ønsket å bevege seg fra regelstyring til mål- og resultatorientert syring.

3.5 Oppsummerende om prostens historikk og tjenesteordninger

Som avsnittene over viser har prostens rolle i Den norske kirke utviklet seg over tid. Fra tidlige tider har prosten hatt en posisjon som mellomledd mellom biskopen/bispedømmet og menighetene med sine prester. Roller og oppgaver knyttet til dette mellomleddet har utviklet seg ettersom behovet for tydeligheten ved denne funksjonen har blitt ytret. Vedrørende tjenesteordninger førte dette først frem til tjenesteordningen av 1993. Men behovet for enda tydeligere presisering av prosten som leder ledet frem mot dagens tjenesteordning som kom i 2004. Som leder for prestene sier dagens tjenesteordning at prosten skal

- lede prestatjenesten
- være prestenes arbeidsgiver
- ha fokus på mål og strategier.

3.6 Lederrolleteori

Utviklingen frem mot en klarere definering av prosten som leder gir et grunnleggende rammeverk for å forske på prostens rolle som leder for prestene. I det som kommer nedenfor vil det bli vist til ulike forskere som har anvendt rolleteori på ledelse, og valget vedrørende hvilken av teoriene som skal få mest fokus i oppgavens drøftinger blir begrunnet. Men rolleteori er som nevnt bare en av flere innfallsvinkler til forskning på ledelse. Før lederrolleteoriene skal gjøres rede for, skal det argumenteres for hvorfor denne oppgaven anvender rolleteori.

3.6.1 Hvorfor anvende rolleteori på ledelsesforskning?

Flere forskere, blant dem Dag Øyvind Lotsberg, har satt fokus på et generelt problem i ledelseslitteraturen. Den domineres for det ene av et perspektiv der lederen blir sett på som den avgjørende faktor i en organisasjons suksess. Lotsberg hevder at hovedtyngden av ledelseslitteraturen reflekterer dette. Men litteraturen domineres også av et perspektiv der de avgjørende faktorer for suksess ligger utenfor lederens kontroll. Her er lederen å betrakte som utskiftbare lyspærer. (Lotsberg 1990: 4)

Lotsberg sider videre at det innenfor disse to hovedretningene i ledelsefaget finnes rendyrkede lederrollemodeller. Det ene er en intensjonal modell, der de individuelle trekk blir studieobjektene. Man studerer da behov, motivasjon, forventninger, mål, holdninger og andre personlighetstrekk hos enkeltindividet. (ibid:9) Denne modellen henger dermed sammen med fokuset på lederen som hovedfaktoren knyttet til suksess.

Den andre modellen henger sammen med den andre hovedretningen som knytter suksess til faktorer utenfor lederens kontroll. Lotsberg kaller denne modellen for et rendyrket rolleperspektiv. Oppmerksomheten rettes her mot lederens/individets omgivelser. Fokus vil være på konteksten lederen skal virke innenfor, og ikke på lederen selv. "Rolle" defineres her som summen av de normer som knytter seg til innehaveren av en stilling. Det rettes krav og forventninger til hva rollen skal inneholde, og disse forventningene vil virke bindende på rolleinnehaverens atferd. (ibid:12)

For å finne en modell som integrerer både det rendyrkede intensjonale perspektiv, og det rendyrkede rolleperspektiv, peker Lotsberg på flere aspekter. Det ene er at man kan betrakte organisasjoner som "rammebetingelser for ledes valg" (ibid:27). Videre kan man se dette i et perspektiv der individ og organisasjon gjensidig påvirker hverandre. Et slikt gjensidig påvirkningsforhold vil danne grunnlag for at lederen kan dra nytte av konteksten og være med på å skape den. Konteksten produseres og reproduseres ved at den tilføres et subjektivt element gjennom aktørens tolkning av den. (ibid:28) Lotsberg refererer her Giddens som bruker begrepet "structuration". Prosessen knyttet til "structuration" beskrives slik: "der produksjon og reproduksjon av sosiale systemer skjer via organisasjonsmedlemmenes

anvendelse av regler og ressurser” (ibid:29). Individ og struktur vil slik påvirke hverandre. Handling fra individet og struktur vil gjensidig være betinget av hverandre.

Rolleteori som slik beskriver og innrømmer tilknytningspunkter mellom aktør og system gir godt grunnlag for å kunne forske på ledelse i organisasjoner (Askeland 1998:43). Slik gir det også et godt grunnlag for å kunne forske på denne oppgavens tema. Dette kan begrunnes med at proster og prester arbeider innenfor et system. Det er riktignok allerede gjort en avgrensning som handlet om at denne oppgaven ikke sterkt skal betone det spesielle ved at proster og prester virker innenfor Den norske kirke som organisasjon. Likevel er det grunn til å påpeke at proster og prester sammen skal arbeide for at prestetjenesten i prostiet fungerer. Prestetjenesten som sådan er det system som binder prostene og prestene sammen. Aktørene som spiller de ulike rollene innenfor dette systemet er nettopp prostene og prestene. Med dette som bakgrunn gir det god mening når ulike lederrolleteorier skal bli gjort rede for i de kommende avsnitt, og senere bli brukt i drøftingen av de to prostenes ledelse av prestene.

3.7 Om ulike lederroller

I avslutningen av avsnittet over ble det argumentert for hvorfor denne oppgaven har rolleteori som teoretisk utgangspunkt. Nedenfor skal mer spesifikke teorier om lederroller presenteres. Konkret presenteres tre forskeres bidrag; Henry Mintzberg, Torodd Strand og Ichak Adizes. Disse betraktes som sentrale bidragsytere innenfor temaet lederroller. De er også gjengitt i Harald Askelands rapport om ledere og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke (Askeland 1998).

3.7.1 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg har gitt et mye referert bidrag til forskning på lederroller. Innen ledelsesteori er det flere andre bidrag som behandler lederes oppgaver og rolle på en foreskrivende og normativ måte. Mintzbergs bidrag tar utgangspunkt i en annen tilnærming. Han har studert lederes bruk av tid på de ulike oppgaver som tilfaller dem. Konkret har han fulgt 5 ledere i ulike institusjoner. Han fulgte dem samlet i en intensiv uke der han hadde med seg stoppeklokke og noterte faktisk tidsbruk. Ved hjelp av studiene har han utviklet en modell for hvilke funksjoner og roller lederne i virkeligheten ivaretar. (Mintzberg 1989:8-9)

Mintzberg ser på ledere som aktører som er gitt formell autoritet, og som har ansvaret for en hel organisasjon eller deler av den. Lederen havner slik i flere mellommenneskelige og organisatoriske situasjoner. Gjennom dette får lederen mye informasjon, som igjen danner grunnlag for de beslutninger som tas. (ibid:15) Mintzberg mener å finne frem til 10 roller som samlet danner det hele bildet av hva det vil si å ivareta ledelse. Disse rollene deler han inn i tre grupper som gjenspeiler lederens berøringspunkter for ansvar: mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Umiddelbart, og før gruppene er utledet, er det naturlig å ane at de tre ansvarsområdene lett kan overføres til prestens rolle som mellomleder i det kirkelige system.

Innenfor de mellommenneskelige rollene finner vi

- lederen som organisasjonenes ansikt internt og eksternt. Til en leders plikter ligger det noen oppgaver av seremoniell karakter.
- lederen som ansvarlig for arbeidet som gjøres av de ansatte, altså et operativt ansvar.
- lederen som skaper forbindelser mellom organisasjonen/avdelingen som er ansvarsområdet, og omgivelsene. (ibid:15-17)

Innenfor informasjonsrollene finner vi

- lederen som samler og ordner betydningsfull informasjon internt og eksternt gjennom de kontakter som er opparbeidet.
- lederen som så deler informasjonen med medarbeiderne.
- lederen som talsmann for organisasjonen utenfor organisasjonen/avdelingen.

(ibid:17-19)

Innenfor beslutningsrollene finner vi

- lederen som entreprenør. Lederens formelle autoritet gjør at det er han/hun som på vegne av organisasjonen/avdelingen kan bestemme igangsettelse av nye tiltak, samt ta initiativ til beslutninger vedrørende endring av strategi eller retning.
- lederen som håndterer kriser og konflikter.
- lederen som ressurs-tildeler. Han/hun disponerer ressursene, og forvalter disse også i forbindelse med igangsettinger og endringer.
- lederen i rollen som forhandleren, både internt og eksternt. (ibid:19-21)

Med utgangspunkt i rollene hevder Mintzberg at ledere i liten grad er tenkende og systematiske planleggere. Det handler mer om handlingsorienterte gjøremål som er

kortvarige, varierte og oppstykket. I ledelsesforskningen og -litteraturen er det et populært standpunkt at ledelse er et eget fagområde og egen profesjon. Dette avviser Mintzberg, og sier at ledelse dekkes av begreper som vurdering og intuisjon. Veien til suksess for en leder handler om 3 ting:

1. Lederen må dele informasjon med resten av organisasjonen.
2. Presset lederen utsettes for må ikke føre til overflatisk behandling av saker.
3. Lederen må få kontroll over egen tid.

(ibid:21-24)

3.7.2 Torodd Strand

I Norge er Torodd Strand en av dem som har gitt bidrag til tenkningen rundt lederroller. I denne oppgavens sammenheng skal han bare kort gjengis. Grunnen er at han i forhold til lederrolleteori bygger på en kjent forsker som det skal redegjøres for nedenfor, Ichak Adizes.

Strand skiller for det første mellom ledelse som er internt rettet i organisasjonen, og ledelse rettet mot eksterne forhold. For det andre deler han lederoppgaver inn i ivaretagelse av stabilitet eller endring. Strand kombinerer perspektivene eksternt/internt og endring/stabilitet med en lederrollemodell utviklet av Adizes. Adizes sier at ledelsen skal ivareta disse 4 rollene: produsent, administrator, entreprenør og integrator. Utfra denne kombinasjonen danner Strand dette oppsettet:

	Intern	Ekstern
Endring	INTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner	ENTREPRENØR Utvikling/tilpasning i forhold til omgivelsene
Stabilitet	ADMINISTRATOR Skape og vedlikeholde struktur	PRODUSENT Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål

(forenklet utgave av Strand 2001:31)

3.7.3 Ichak Adizes

Profssor Ichak Adizes har skrevet om management. Han definerer management som ”en meningsfylt, systematisk, proaktiv og sosial prosess”.

Det *meningsfulle* handler om at management er målrettet virksomhet mot et resultat eller produkt. Management utføres på en ordentlig og omfattende måte, og er dermed *systematisk*. Management baseres på forventning om hva som vil skje, og kan derfor tilpasses forandringer i omgivelsene. Dermed er det *proaktivt*. Management som *sosial prosess* handler om at det involverer integrasjon og vekselvirkning mellom ulike mennesker som sammen skal arbeide for å effektivisere en organisasjon eller gruppe. (Adizes 1980:13-14).

Adizes skriver at man trenger komplementære team for å oppnå effektiv management. Han kom til at ledelsen skal utføre 4 roller: produsentrollen, administratorrollen, entreprenørrollen og integratorrollen. Metoden som ble brukt, var deltakerobservasjon av ledere. I tillegg brukte han intervjuer. Firmaene han arbeidet sammen var ulike i forhold til fagfelt, og hadde også svært ulik omsetning. (ibid:16).

Alle de 4 lederrollene er nødvendige, og sammen sikrer de tilstrekkelig management. Adizes vektlegger nettopp nødvendigheten av at alle rollene er tilstede. Hvis så ikke er tilfelle, vil det oppstå det han kaller for ”mismanagement”. Videre konkluder Adizes med at et lederindivid ikke alene kan utføre alle de 4 rollene tilstrekkelig. Alle kommer til kort i forhold til noen roller, og tilsvarende vil alle være sterke i forhold til noen av rollene. Adizes konklusjon er at oppnåelse av effektiv management blir til ved å danne komplementære team der de 4 rollene samlet er tilstede.

De 4 rollene:

Adizes beskriver de 4 rollene, og tydeliggjør at noe viktig og nødvendig vil være savnet hvis en av dem mangler (ibid:12-13):

Produsentrollen.

Denne rollen skal ivareta resultatoppnåelse og produksjon. Det er et mål at man skal produsere like bra som eller bedre enn konkurrentene, og levere utfra organisasjonens hensikt og målsettinger. For å kunne utøve produsentrollen, trenger lederen å kjenne sitt fagfelt og den eller de teknologier som brukes innen det gitte feltet. I tillegg må produsenten ha den

nødvendige ”drive” for å holde hjulene i gang. Kort sagt må lederen ha kunnskap og handlekraft.

Administratorrollen.

En leder må administrere systemet og sørge for at det frembringer de ønskede resultatene. Adizes vektelegger at administratoren skal detaljplanlegge, koordinere, sette opp regler, skape prosedyrer og kontrollere. Administratorrollen skal ivareta at systemet fungerer slik som planlagt.

Entreprenøren

Management krever en rolle der det er tilstede en høy grad av vurderingsevne ved utforming av målsetting, strategi og politikk. Det kreves god dømmekraft da et omskiftelig samfunn krever at man tidvis må forandre både målsettingene og systemene. Kreativitet er nødvendig i entreprenørrollen, og man må være en selvstarter. Entreprenøren må være villig til å ta risikoer, og vedkommende må ha evnen til å se nye muligheter.

Integratoren

Integratoren har som oppgave å gjøre individtenkning til gruppetenkning. Dette gjelder både målsettinger, risiko og de ulike evnene som eksisterer blant gruppemedlemmer. Integratoren skal fungere slik at en gruppe for eksempel kan endre mål uten at det avhenger av en helt spesiell person i gruppen. Rollen handler også om å utvikle nye ledere, samt å samle gruppen om felles mål og strategier.

De utpregete lederrollene

Adizes kaller modellen etter de første bokstavene i lederrollene, altså PAEI. Han bruker dette for å illustrere hvordan rollene bør være virksomme for at management skal være tilstede. Han sier også noe om hvordan det vil arte seg hvis en leder bare bærer en av de fire rollene. Nedenfor gjengis Adizes sine beskrivelser av hvordan ledelsen vil være dersom en rolle er utpreget tilstede, og de andre rollene usynlige.

Den utpregete produsenten (Pooo)

En utpreget produsent (Pooo) kaller han for ”Den ensomme ulv”. I sitt behov for resultatoppnåelse er Pooo utålmodig og har et sterkt prestasjonsbehov. (ibid:18) Han bygger ikke opp team, og utvikler ikke evnene hos sine medarbeidere. Det er lite langtidspanlegging

– fokus er på de umiddelbare problemer. Pooo skal gjøre alt selv, betrakter enhver oppgave som sitt personlige ansvar, og har det alltid travelt. (ibid:20-21)

Den utpregete administratoren (oAoo)

Den utpregete administratoren (oAoo) kaller Adizes for ”Byråkraten”. Å administrere betyr ”til tjeneste” (lat.), man står til tjeneste for den som produserer. Adizes påpeker at administrasjon i det offentlige ofte har som utgangspunkt at alt er forbudt, med mindre det er gitt en spesiell tillatelse. (ibid:30) Ved effektiv management vil det være annerledes, her er det selv lederen som tar initiativet, planlegger og handler. En byråkrat opprettholder systemet, og er mer opptatt av det enn måloppnåelse. Tvetydighet og usikkerhet er ikke ønskelig. Byråkraten er mer opptatt av hvordan tingene utføres, enn hva som faktisk gjøres.

Den utpregete entreprenøren (ooEo)

En utpreget entreprenør (ooEo) kalles hos Adizes for ”Brannstifteren”. Her har mulighetene ingen grense. Ideene blomstrer. Her er liten langtidsplanlegging, men mye blir planlagt rett før det skal skje. Som Adizes skriver: ”Hvis (Pooo) får magesår er det (ooEo) som forårsaker det”. (ibid:42)

Den utpregete integratoren (oooI)

Den utpregete integratoren (oooI) blir kalt ”Super-medløperen”. Han er verken iverksetter eller resultatorientert, og han er ingen administrator. Årsaken til at Adizes kaller denne lederen for Super-medløperen, er at denne lederen prøver å finne ut hva som akseptabelt for de fleste av medarbeiderne, og forsøker så å forene alle om de flestes synspunkt. Dette betyr at han faktisk ikke leder, men bare følger med. Hvordan integreringen skjer, er underordnet. Det viktige er at integrering skjer, og at det hersker enighet. En Super-medløper er opptatt av medarbeiderne og menneskene. Han er hyggelig, har humor, er vennlig og følsom overfor andre. Hva er et som driver en slik leder? Adizes peker på at motivasjonen for en (oooI) er å bli akseptert. Han avviser ikke, av frykt for å selv bli avvist. Han holder ikke hardt og bestemt på egne meninger, men aksepterer fort andres meninger og holdninger. Man kan tolke dette som at Super-medløperen først og fremst spør seg selv om hva over- og underordnede tenker og ønsker, fremfor å spørre seg selv om det samme. I et samarbeid vil Super-medløperen lytte til andres oppfatninger, kartlegge de ulike meningene og søke å inngå kompromiss. Super-medløperen unngår konflikter, og vil som leder forsøke å fjerne eller overse dem. (ibid:53-63)

Nullet og Læreboklederen

I tillegg til de fire utpreget lederrollene skriver Adizes at det også er to andre utpregete lederroller. Disse plasseres i de to ytterendene av de fire som er beskrevet. Adizes kaller de to for "Nullet" og "Læreboklederen"

Nullet

Nullet (oooo) er verken produsent, administrator, entreprenør eller integrator. Et Null er apatisk. Det som bekymrer han mest er å klare å overleve til pensjonsalderen. Han prøver å opprettholde sin verden, og holde ting i takt slik det er. Nullet prøver i ulike sammenhenger å unngå at noe skal falle tilbake på ham. Han skyr konflikter, ikke minst fordi de kan bety at noe blir forandret. Dermed er Nullet også meget behagelig, og han truer ingen. Det fører igjen til at han blir godt likt. Selv om ingen respekterer han, vil man heller ikke kvitte seg med han. Da kan han bli såret. (ibid:66-68) Har man Nullet som leder, vil en organisasjon eller gruppe medarbeidere stagnere. Ingen av de fire nødvendige lederrollene er ivaretatt, og dette fravær av nødvendig ledelse er skadelig for organisasjonen. (ibid:72-73)

Læreboklederen

Denne lederen (PAEI) har alt man kan tenke seg av lederegenskaper. Han besitter alle de fire rollene på en fremragende måte. Organisasjonen produserer glimrende. Den er meget godt styrt og organisert, det er ingenting å si på systemene. Læreboklederen blir ikke truet av dyktige medarbeidere, og ser heller ikke ned på de som åpenbart ikke har like mange gode egenskaper som han selv. Adizes spør om vi noen gang har møtt en slik leder. Det har vi selvsagt ikke, bortsett fra i lærebøker om ledelse, derav navnet. Adizes hevder så at de lærebøker som til da hadde vært skrevet, hadde forutsatt et perfekt individ – et geni. I tillegg er det ikke i lengden bærekraftig for en organisasjon at den er helt avhengig av denne ene perfekte lederen. (ibid:77-78)

Management eller Mismatch?

Adizes er opptatt av forskjellen på management og mismatch. Mismatch vil eksistere der en leder er så utpreget i retning av en lederrolle, at de tre andre er helt usynlige. Management vil være tilstede der lederen riktignok har en eller flere fremtredende lederrolle(r), men der de resterende rollene ikke er helt usynlige. (ibid:101) For å illustrere dette har Adizes laget følgende oppsett:

Mismanagement	Management
(Pooo) = Den ensomme ulv	(Paei) = Den produktive
(oAoo) = Byråkraten	(pAei) = Administratoren
(ooEo) = Brannstifteren	(paEi) = Entreprenøren
(oooI) = Super-medløperen	(paeI) = Integratoren
(oooo) = Nullet	(PAEI) = Læreboks-lederen
(PAoo) = Slavedriveren	(PAei) = Stattholderen
(PAoI) = Den velvillige prins	(PAeI) = Hyrden
(oAoI) = Den patriarkalske byråkrat	(pAeI) = Den medfølende administrator
(Pool) = Smågruppetreneren	(PaeI) = Føreren
(PoEo) = Spire-passeren	(PaEi) = Grunnleggeren
(PAEo) = Solo-utvikleren	(PAEi) = Utvikleren
(ooEI) = Demagogen	(paEI) = Læreren
(oAEI) = Den falske Messias	(pAEI) = Den nidkjære oppkomling
(oAEo) = Den ridende mare	(pAEi) = Djevelens advokat
(PoEI) = Den karismatiske guru	(PaEi) = Statsmann

Hva er så, i følge Adizes, en god leder? Det er ikke en lærebokleder, som kan beskrives ved en oppramsing av alle de dyder som kan knyttes til god ledelse. Derimot er det en leder som er i stand til å spille alle rollene i (PAEI). Men ikke alle rollene like godt. Lederen utmerker seg i en eller flere roller, og klarer seg greit i de andre. Dette understreker Adizes' utgangspunkt om at det må dannes lederteam. Ingen leder kan fylle alle roller i like stor grad. Samtidig må alle roller være tilstede for at det skal eksistere management. En god leder kjenner seg selv. Han har kontakt med miljøet sitt, og tar imot tilbakemeldinger på en konstruktiv måte. Han kjenner sine styrker og svakheter, og aksepterer dem. En god leder har evner til å se at andre kan være dyktige på områder han selv ikke er så god, og han aksepterer at det er slik. Lederen er en konfliktløser, og han kan skape et miljø i utvikling. (ibid:104)

3.7.4 Begrunnet valg av lederrolleteori

Ovenfor har forskerne Mintzberg, Strand og Adizes blitt presentert, og det har blitt gjort rede for deres ulike bidrag innenfor lederrolleteori. Nå skal de drøftes for å kunne velge fortrinnsvis en av dem som teoretisk utgangspunkt for denne oppgavens drøftinger.

Mintzberg beskriver 10 lederroller, som igjen er delt i tre grupper. Ved å bruke såpass mange lederroller som utgangspunkt kan det sies at Mintzbergs modell er grundig og utfyllende. Som nevnt korresponderer lederrollene han fremsetter godt med prestens rolle som mellomleder. Dette styrkes av at Mintzberg snakker om management. Morten Skjørshammer og Einar Aadland skriver at begrepet management kan brukes når det handler om mellomledere, og at det passer til forhold knyttet til samvirket mellom overordnede og underordnede. (Skjørshammer & Aadland 1991:6). Dermed passer det som begrep knyttet til prestens posisjon som leder for prestene. Svakheten kan være at i et forskningsprosjekt som dette blir det mange roller å lete etter. Det kan bli en utfordring å holde oversikt. I tillegg kan det tenkes at det vil bli mer krevende å få det store bildet av hvilke lederroller som er fremtredende i de to prostenes lederhverdag.

Strands modell tar altså utgangspunkt i Adizes' modell, og legger til de to perspektivene intern/ekstern og endring/stabilitet. Den nye tjenesteordning er klart en endringssituasjon for proster og prester. Endrings- og stabilitetssituasjoner er likevel ikke direkte spesifisert som et aspekt ved oppgavens sikte, og ville gjøre temaet mindre spisset. Et annet moment knyttet til Strands modell er at oppgaven ikke forholder seg til prostene og prestenes omgivelser, men spesifikt arbeidsrelasjonen dem i mellom. Altså er det kun et internt sikte, ikke et eksternt. Dette betyr selvsagt ikke at et eksternt perspektiv er uviktig i forskning på proster og prester. Selv om det er utenfor problemstillingene, kan et utblikk til slutt i oppgaven trekke frem eksterne elementer.

Adizes beskriver kun 4 lederroller. Dette er oversiktlig, og skaper et spisset bilde. Modellen er blitt brukt i flere studier over flere tiår, og av flere forskere som er blitt gitt betydning. Strand er som nevnt et eksempel på dette. Også tidligere lederopplæring i Den norske kirke har vært basert på Adizes' modell. Dette gjelder sokneprestkurs fra 80-tallet, og kurs for kirkeverger som var et tilbud på begynnelsen av 90-tallet. (Askeland 1998:52) Også innenfor idretten er det eksempler på at modellen benyttes.² Årsaken til den utstrakte bruken i Norge, er ikke kjent, og det kan være tilfeldig. Men ved å bruke Adizes som utgangspunkt føyer denne oppgaven seg dermed inn i en rekke av studier i Norge som har anvendt hans teorier. En annen styrke er, som hos Mintzberg, at Adizes snakker om management. Som nevnt har det blitt fremholdt at dette korresponderer godt med lederposisjonen mellomledere som presten

² Jeg var til stede på fjellkurs for prester og kirkelig tilsatte i 2002 der daværende toppidrettsjef Børge Stensbøl brukte Adizes' modell i et foredrag om idrett og ledelse.

har. Svakheten ved Adizes kan sies å være at han ikke støtter seg direkte på noen annen teori. Han bygger sine teorier på observasjoner og intervjuer fra den praktiske arbeidshverdag. Til teoriens fordel kan det likevel sies at Adizes som nevnt samlet materiale fra svært ulike settinger, og kan derfor fortelle noe samlet om ledelse i ulike organisasjonstyper. En annen svakhet kan sies å være at teorien er gammel, og at det har skjedd mye knyttet til ledelsesforskning siden Adizes presenterte sin modell. Likevel har modellen som nevnt holdt seg godt i tiårene etterpå, og er fortsatt mye brukt.

Med utgangspunkt i betraktningene over er Adizes' teorimodell valgt som et utgangspunkt i det videre arbeidet. Årsakene er altså at den er oversiktlig og virker lett anvendelig med de 4 lederrollene. Den passer godt ved forskning på prestens mellomlederfunksjon. I tillegg er den blitt brukt av ulike aktører over et forholdsvis langt tidsrom, og er med det anerkjent.

3.8 Med utgangspunkt i Adizes' modell og ny tjenesteordning for proster: hvilke lederroller bør være fremtredende i prostenes ledelse overfor prestene?

Det har ovenfor blitt beskrevet hva som i følge ny tjenesteordning for proster skal være prestens viktigste oppgaver som leder for prestene. Videre er det valgte teoretiske utgangspunktet, Adizes' rolleteorimodell, blitt beskrevet. For å kunne svare på oppgavens andre spørsmål "hvorvidt leder disse prostene i samsvar med ny tjenesteordning ved å ivareta disse lederrollene?" skal det nedenfor ses på sammenhengen mellom tjenesteordningen og Adizes' teori.

Kort oppsummert fokuserer ny tjenesteordning på at ledelsen av prestatjenesten skal styrkes, og at prosten skal bli tydeligere leder for prestene. Det er formulert et mål om at samarbeidet mellom prestene skal styrkes. Et annet tydelig formål er at man i ledelsen skal bevege seg fra regelstyring til mål- og resultatorientert styring. I alt dette skal prosten være arbeidsgiver for prestene, og ivareta arbeidsgivers styringsrett overfor dem (pkt. 3.4).

Kobles Adizes opp mot fokusene i ny tjenesteordning, er tjenesteordningens tydelige fokus på bevegelse fra regelstyring til målstyring iøynefallende. Ved å si at man ønsker å bevege seg fra noe til noe annet, presiseres det også hva man ikke vil ha i fremtiden. Av dette er det naturlig å slutte at fokuset på denne endringen må være sterkt, og at dette vil være en viktig

oppgave for prosten. Adizes fokuserer på produsentrollen som den som skal sørge for resultatoppnåelse og produksjon (pkt. 3.7.3). I møte med dette fokuset i tjenesteordningen, vil derfor ivaretagelsen av produsentrollen være viktig.

Et annet fokus i tjenesteordningen er som nevnt ledelsen av prestene, og at samarbeidet mellom disse skal styrkes. Adizes beskriver integratoren som ivaretakeren av gruppefellesskapet. Integratoren skal sørge for at individtenkning blir til gruppetenkning. Denne rollen skal videre ivareta at gruppen ledes mot felles mål, noe som også setter den i sammenheng med produsentrollen. (pkt. 3.7.3).

Et tredje fokus skal hentes fra avdelingsdirektør Thom M. Rafoss sitt foredrag på prostekonferansen i Bergen 2003 (pkt. 3.4). Han sier her noe sentralt i forhold til sammenhengen mellom Adizes' modell og den nye tjenesteordningen. Han sier følgende om prostens rolle som leder:

”Vi har i denne sammenheng ikke sett det som nødvendig eller hensiktsmessig å gi noen nærmere innholdsbestemmelse av begrepet ”ledelse”. Vi har heller ikke søkt å plassere prosten i en eller annen lederkategori som for eksempel personalleder, teamleder, arbeidsleder, administrativ leder, virksomhetsleder, strategisk leder, faglig leder eller åndelig leder. Vi legger til grunn at *prosten må opptre i mange roller* og at de fleste av disse hattene vil kunne passe i en eller annen sammenheng”.

(Rafoss 2003:4)

Skal prosten ivareta de ulike oppgavene som tjenesteordningen beskriver, virker det fornuftig å konkludere slik Rafoss gjør: ”prosten må opptre i mange roller”. Adizes sier at alle de fire rollene må være tilstede for at det skal eksistere management. Dette korresponderer med intensjonen i den nye tjenesteordning som Rafoss fremholder.

Konklusjonen på det som denne underoverskriften spør om er at prosten bør ivareta særlig produsent- og integratortrollen. Samtidig viser sitatet fra Rafoss at de andre rollene også må ivaretas. Samlet samsvarer dette med Adizes' teori om at alle rollene må være tilstede. Sett opp mot Adizes' modell vil prostens lederrolle passe med typen som Adizes kaller for ”Føreren” og som han betegner som (PaeI). (Adizes 1980:102)

Det viktigste teoretiske elementet for å kunne svare på problemstilling nummer 2, ”ved å ivareta disse lederrollene - hvorvidt leder prostene i samsvar med ny tjenesteordning?”, er nå fremholdt ved å sammenstille Adizes og ny tjenesteordning. Dette teoretiske utgangspunktet skal brukes i drøftingen som søker å lede frem til svar på problemstilling nr 2. Likevel må det nevnes og innrømmes at det eksisterer et lite spørsmålstegn knyttet til tjenesteordningen når Adizes fremholder *lederteam* som et premiss for at management skal være mulig å utføre. Grunnen til dette er, som tidligere nevnt, at en leder ikke alene kan ha alle de egenskaper som kreves for å ivareta alle rollene. Adizes modell er anerkjent. Det har ovenfor blitt fremført flere argumenter for å bruke den, og det ville være krevende, og på grensen til arrogant, å begi seg i kast med å devaluere Adizes modell. Den nye tjenesteordningen har som vist en lang forhistorie, og den er velbegrunnet. Skal man evaluere styrker og svakheter ved den, må dette også gjøres med ydmykhet. Til tross for dette vil det i refleksjonene om fremtidige utfordringer bli pekt på nettopp koblingen mellom Adizes’ premiss om lederteam, og det faktum at prostene skal ivareta ulike lederroller. Når Rafoss fremholder at prosten skal ivareta dette, kan det virke som det er en logisk kortslutning mellom Adizes’ anerkjente lederrollemodell og ledelsen ny tjenesteordning legger opp til. Det ville igjen være arrogant å begi seg ut på en diskusjon om prosters ledelse står i fare for å ende opp i mismanagement og ikke management – for å bruke Adizes’ termer. En slik diskusjon fortjener mye mer plass enn det som kan vies her. Men det kan være et interessant element å peke på når det skal reflekteres over fremtidige utfordringer.

3.9 Tidligere forskning

Det er særlig to forskningsprosjekter som er naturlig å vise til i forhold til temaet. Det ene er en undersøkelse av lederroller i den lokale kirke som Harald Askeland har utført. Det andre er en masteroppgave i verdibasert ledelse av Tormod Stene Hansen fra 2007, Diakonhjemmet Høgskole. Han tar for seg prostens rolle som leder etter ny tjenesteordning. Denne siste er altså direkte relevant i forhold til temaet, ikke minst fordi den er av såpass ny dato.

3.9.1 Harald Askeland

Professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole leverte i 1998 en rapport til Stiftelsen Kirkeforskning (KIFO) som omhandlet ledere, ledelse og lederroller i den lokale

norske kirke. Dette kom kort tid etter at Lov om Den norske Kirke trådte i kraft 1. januar 1997, og med bakgrunn i at loven medførte endringer for ledere i den lokale kirke. (Askeland 1998:11) Undersøkelsen er ikke direkte knyttet til oppgavens tema. Prostene er ikke en del av undersøkelsen, og er heller ikke en sentral del av den lokale kirke. Resultatene er likevel interessante også for denne oppgaven siden konteksten, kirken, delvis er den samme, og siden det teoretiske utgangspunktet i lederrolleteori er noenlunde sammenfallende.

Et av spørsmålene denne lederrolleundersøkelsen stilte var ”Hvordan ser aktører som rådsledere, sokneprester og kirkeverger (daglige ledere) på egen lederrolle og egne lederfunksjoner i forhold til de andres?” (ibid:15). Flere spørsmål ble stilt, men disse er mindre relevante for å danne et sammenligningsgrunnlag med denne oppgavens tema. Metodisk ble det brukt halvstruktureerte intervjuer, med fokus på bestemte temaområder. (ibid:25) Intervjuene fanget opp tidsbruk på de enkelte funksjonene, og dette danner grunnlag for å måle ivaretagelsen av de ulike lederrollene. (ibid:273)

Askeland skriver at et fellestrekk for de som ble intervjuet var at integratørrollen ble ansett om den viktigste for alle, med noe overvekt av sokneprester. Entreprenørrollen kom på andreplass. Sokneprestene har en høyere vektlegging av denne rollen enn de andre lederne, mens kirkevergene tillegger denne rollen minst vekt av lederne. På tredjeplass kommer produsentrollen. Kirkevergene legger stor vekt på denne rollen, sokneprestene liten. Det samme gjelder rollen som administrator. (ibid:273).

Som nevnt er ikke denne undersøkelsen knyttet direkte opp mot denne oppgavens tema, siden prostene ikke er en del av undersøkelsen. Derfor har den ikke direkte overføringsverdi. Likevel er det nærliggende å gjøre seg noen refleksjoner knyttet til sokneprestenes egen rolleforståelse. Det vil på nåværende fase i oppgaven være usikkert hvorvidt dette korresponderer med prostenes ivaretagelse av lederrollene. Men det kan ligge en tanke i bakhodet om at prostene både historisk og reelt er prester. Det kan da være av interesse å legge merke til senere i oppgaven hvorvidt resultatene knyttet til sokneprestene i Askelands undersøkelser sammenfaller med resultatene knyttet til prostene i denne oppgaven. Selv om oppgavens problemstilling ikke gir rom for å ha dette som hovedfokus, kan det bli et interessant element å komme tilbake til i drøftingen.

3.9.2 Tormod Stene Hansen

I sin masteroppgave i verdibasert ledelse tar altså Tormod Stene Hansen for seg prostens rolle som leder sett ut i fra ny tjenesteordning. Oppgavens problemstilling er:

- Hvordan har prosterollen utviklet seg siden slutten av 1990-tallet, og er denne utviklingen i samsvar med forutsetningene og intensjonene som ligger til grunn for ny tjenesteordning for proster?
- Hvordan vektlegger prostene de ulike oppgavene som beskrives i tjenesteordningen for proster og hvordan disponerer prostene sin arbeidstid til å utføre disse oppgavene?

(Hansen 2007:6)

Hansen utarbeidet et spørreskjema som han sendte til alle landets 106 proster. Hele 77 av disse responderte. (ibid:32). Det må sies at Hansen dermed har gitt et betydelig bidrag til forskning på prostens rolle etter innføringen av ny tjenesteordning. Han har flere elementer i sin konklusjon som er av betydning for denne oppgavens tema. På samme måte som det er beskrevet ovenfor i gjennomgangen av ny tjenesteordning, viser Hansen til viktige elementer i den nye ordningen som referer forventninger til prostens nye rolle. Prosten skal få mer rom til å være leder for prestatjenesten i prostiet. Rollen som menighetsprest skal nedtones sammenlignet med tidligere. Videre skal prosten ivareta arbeidsgivers styringsrett overfor prestene. En viktig presisering i ny tjenesteordning er også at prosten er forpliktet på Den norske kirkes mål og strategier. (ibid:69)

Hanssen spør etter hvilke lederroller prostene selv legger vekt på. Et markant og entydig resultat er at de vektlegger sterkt rollen som integrator. Relatert til ledelse av prestene knyttes dette opp til å blant annet motivere ansatte og utvikle relasjoner. Hansen hevder videre at det er sammenheng mellom avdelingsdirektør Rafoss sin vektlegging av prosten som leder for prestatjenesten, og ivaretagelsen av integratortrollen. (ibid:70)

Hansen konkluderer videre med at prostene mer enn tidligere legger vekt på produsentrollen, og mindre på entreprenørrollen. Administratorrollen legger prostene minst vekt på. Likevel viser undersøkelsen at prostene bruker mye tid på denne rollen. Det er altså ikke samsvar mellom det vi kan kalle for prostenes normative vektlegging av administratorrollen, og den faktiske tidsbruk som blir viet denne rollen. (ibid:70-71)

3.10 Oppsummering.

Etter å ha gjort rede for utvikling av prosterollen frem mot dagens tjenesteordning, har det nå blitt referert et teoretisk utgangspunkt for drøftingene i denne oppgaven. Det er blitt argumentert for å anvende rolleteori som utgangspunkt for drøftingene, og det har blitt valgt en anerkjent lederrolleteori fremsatt av Adizes. Han fokuserer på lederrollene produsent, administrator, entreprenør og integrator. Adizes fremholder at alle disse rollene må være ivaretatt, og at det bør gjøres ved hjelp av komplementære lederteam. Sammenstill man da bestillingen til prosten som leder, som er reflektert i den nye tjenesteordningen, med Adizes teori, kan man utlede at prosten bør ivareta alle roller, men spesielt produsent- og integratorrollen. Resultatene og drøftingene som kommer senere skal vise om de to prostene leder i samsvar med dette, eller om det eksisterer annen vektning av ivaretagelsen av lederrollene. Masteroppgaven til Tormod Stene Hansen viste at administratorrollen i praksis ble mer ivaretatt enn prostene tenkte selv. Senere skal det altså vises om denne oppgaven gir svar som underbygger dette.

4. Metode

I dette kapitlet skal det gjøres rede for metodisk utgangspunkt, rammer og tilnærming, og reflekteres over positive og negative sider ved dette arbeidet.

4.1 Metodisk utgangspunkt og rammer

I masteroppgaven har jeg valgt et undersøkelsesdesign som jeg tenker korresponderer med formål og tema, og som er gjennomførbart med tanke på de arbeidsbetingelsene som er gjeldene knyttet til oppgaven.

I Den norske kirke er det over 100 proster. Jeg har valgt å følge 2 av disse. De har blitt observert i ulike kontekster i deres prostehverdag. Jeg har observert dem begge 6 ganger, hver gang i en bestemt sammenheng. I de fleste kontekstene er det bare prost og en eller flere prester tilstede, men i noen kontekster er prost og prester sammen med både andre ansatte og valgte representanter i menighetene.

De ulike sammenhengene har vært følgende:

- Prestemøter der alle prostiets prester møter til rådslagning og samtale, også kalt konvent
- Sokneprestmøter der andre prester (for eksempel kapellaner) ikke er tilstede
- Prostimøter, der også andre ansatte enn prestene er tilstede
- Prostiforum, en samling for ledere i både råds- og embetslinjen i prostiet
- Medarbeidersamtaler med prester
- Dager på kontoret

I tillegg har jeg vært tilstede på mer punktuelle møter:

- Avslutningsdag med avtroppende biskop
- Møte mellom proster og kirkeverge

Kontekstene var av svært ulik art. Derfor var de også av ulik lengde. Noen møter og samtaler varte bare noen timer, mens andre settinger varte en hel arbeidsdag. En del kontekster fant sted på kveldstid, andre på dagtid. Etter noen kontekster ble det tid til å samtale med prost

om det jeg hadde observert. Det hadde vært ønskelig at det var mer tid til slike oppsummerende samtaler, og at de hadde vært gjennomført etter hver kontekst. Dette vil bli ytterligere kommentert under kritiske kommentarer til metoden.

4.2 Metodisk tilnærming

Både arbeidet med prosessen, og forståelsen av innholdet i teori og tilgjengelig materiale, har vært preget av en vekselvirkning mellom del og helhet. Jeg har arbeidet med å tolke teorimaterialet, både for å se hva det kan fortelle om oppgavens tema og problemstilling, og for å kunne ta et adekvat valg av hvilken teori som skal legges til grunn, slik det er gjort ovenfor. Det innsamlede materialet har også blitt fortolket. Med andre ord har arbeidsprosessen vært preget av en hermeneutisk metode. Hermeneutikken har ulike aspekter ved seg. Gadammers hermeneutiske sirkel kan gi en god beskrivelse av prosessen knyttet til denne oppgaven. Delene har blitt forstått utfra helheten, og helheten har blitt forstått utfra delene. (Gilje & Grimen 1993:153-155)

En kvalitativ tilnærming er valgt for å undersøke oppgavens tema. Dette er begrunnet i et ønske om å gå mer i dybden enn i bredden. (Hellevik 1991:82) Oppgavens problemstilling reflekterer også dette ved å fokusere på de to prostene, og ikke for eksempel proster generelt.

4.3 Observasjon

I arbeidet med å innhente empiri har observasjon vært hovedmetoden. Observasjon ble brukt for å samle det empiriske materialet som danner grunnlag for oppgavens resultater og drøftinger. Prostene er fulgt i sin daglige sosiale jobbsammenheng, derfor går dette under kategorien feltundersøkelser. (Hellevik 1991:114) Videre kan det beskrives som en ikke-deltakende observasjon. Jeg har riktignok jobbet som prest tidligere, men i denne sammenhengen har jeg ikke vært medlem av det sosiale systemet som kontekstene finner sted i. I følge Hellevik kan en ikke-deltakende observasjon foretas uten at de som observeres trenger å være klar over at de er med i en undersøkelse (Hellevik 1991:114-115). Dette ville for det første selvsagt være helt umulig med tanke på hvilke kontekster prostene ble observert i. For det andre vil jeg karakterisere det som opplagt uetisk. Prester og proster arbeider med

taushetsbelagte emner som krever svært fortrolig behandling. Derfor har det vært full åpenhet om min tilstedeværelse, både i forkant av kontekstene, og som innledning til dem.

Som nevnt valgte jeg kvalitativ fremfor kvantitativ tilnærming for å kunne studere de to prostene mer nøye. Undersøkelsen jeg har gjort er forholdsvis lite tid- og ressurskrevende. (Hellevik 1991:82) For eksempel ville en spørreundersøkelse blant proster generelt tatt langt mer tid fordi man først måtte ha utarbeidet et godt spørreskjema, så prøvd ut dets kvalitet, videre gjort selve undersøkelsen, og til slutt bearbeidet det innsamlede materialet. I tillegg har det blitt vist i teorikapittelet over at de studiene som er gjort tidligere, har valgt en kvantitativ tilnærming. Denne undersøkelsen ble dermed gjort på en annen måte, noe som sannsynligvis ga annen og utfyllende informasjon enn ved å velge den samme metodiske tilnærmingen.

Jacobsen sier at observasjon egner seg godt i følgende forhold: a) der man skal registrere hva mennesker faktisk gjør, og ikke hva de sier at de gjør, og b) der man skal registrere adferd i kontekst. (Jacobsen 2000:146-147) Begge disse forhold er tilstede i denne oppgaven, og metoden passer dermed godt her. I tillegg er det grunn til å håpe at prostene kan lære noe av at en utenforstående kan ha et observerende og kritisk blikk på deres ledelse. Her har ikke deres eget syn på seg selv vært det gjeldende, men de har blitt observert av meg.

4.4 Observasjonsskjema

I tilknytning til observasjonene har jeg notert i et skjema utarbeidet av professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Skjemaet er et redskap knyttet til observasjoner av hva ledere gjør (vedlegg nr 1). Det er anvendt av tidligere studenter på Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet, så man har erfaringer med å bruke det.³ Skjemaets momenter er *aktivitet, referanse, sted for aktivitet, aktivitetens innhold, deltakere, hvem initiativet kom fra, og aktivitetens varighet*. For å se på detaljer i prostenes fremtreden, måtte jeg ha noter utenfor skjemaet til hver observasjon. I notene beskrives mine tolkninger av det som skjer. En note inneholder utfyllende informasjon om hva som ble observert, og hvordan jeg opplevde det hele. Opplevelsene handler om stemninger, kommunikasjon, og følelser – både slik jeg tolket aktørene, samt mine egne opplevelser. Notens innhold er alt jeg intuitivt kom på å skrive der

³ Skjemaet er benyttet i to masteroppgaver ved Diakonhjemmet Høgskole: Arild Aasen (2006): "Mellom myndighet og kyndighet – kan felles verdier bidra til en trygg helhet?" og Carina Olofsson (2006): "År ledare marionetter eller dirigenter? – en observationsstudie om ledares vardag".

og da. Skjemaet var nyttig for å notere hvem som deltok, og hvem prestens handling eller ytring var rettet mot. Likevel var det notene som dannet det viktigste grunnlaget for å behandle dataene som kom frem.

4.5 Behandling av data

Ved å tolke innholdet i notene i skjemaene, har jeg beskrevet prestenes ytringer og handlinger. Ordene som er brukt i notene for å beskrive prestene, er enten direkte eller indirekte tilknyttet Adizes' beskrivelser av de ulike lederrollene – produsent, administrator, entreprenør og integrator. Dette er ord som ”ryddig”, ”inkluderende”, ”ivaretagende”, ”tydelig”, for å nevne noen av de meste fremtredende. Dette blir utførlig behandlet når resultatene skal gjennomgås senere i oppgaven. Ordene er igjen samlet i beskrivelsesgrupper. Gruppene inneholder ord som har sammenfallende innhold tilknyttet Adizes 4 lederroller. Disse gruppene danner grunnlag for å drøfte observasjonsresultatene opp mot Adizes' teori.

I forbindelse med selve databehandlingen er en kvantitativ tilnærming blitt brukt. Jeg har notert antall treff for hver beskrivelse. Dette har igjen dannet grunnlag for antall treff innenfor hver beskrivelsesgruppe. Videre opererer jeg med prosentmessig fordeling mellom de ulike gruppene.

Jeg kunne valgt å bare beskrive prestene med de 4 termene som Adizes' bruker. Også dette kunne vært behandlet på samme måte ved å telle antall treff og sette dem opp prosentvis. Ved å ikke gjøre dette, men å bruke andre og mer vanlige ord, har jeg søkt å få et bedre helhetsinntrykk av ledelsen til de to prestene. Som nevnt vil observasjon som metode passe når man slik som ved dette skal se på adferd (jfr Jacobsen 2000:147), og da ønsker jeg å beskrive adferden med så allminnelige ord som mulig. I tillegg beskriver også Adizes hva det vil si å være en produsent, administrator, entreprenør og integrator. Beskrivelsene han da bruker er nettopp slike vanlige ord. Dette er beskrevet og referert til i teorikapittelet i gjennomgangen av Adizes teori (pkt. 3.7.3).

4.6 Utvalg av proster

Utvalget av to proster ble gjort etter følgende kriterier:

- Det var ønskelig at de hadde noe ulik fartstid som prost.
- Jeg ville spørre proster som jeg på forhånd tenkte på som engasjerte i sitt virke.
- De burde ha ”ord på seg” som gode proster.
- Jeg ønsket å følge proster som jeg på forhånd tenkte ville synes det var spennende å være med på et slikt prosjekt.
- De måtte virke i et geografisk område som gjorde det mulig for meg å gjennomføre undersøkelsene innenfor de rammer jeg hadde til rådighet.

Med disse kriteriene i bunn for utvalget har jeg søkt å øke muligheten for å komme frem til pålitelige svar. Jeg spurte først en prost som av kapasitetsmessige grunner takket nei til å være med. Etter dette spurte jeg to andre, og fikk ja fra begge. Med disse har jeg fått undersøke to proster som har svært ulik fartstid som prost. Den ene har vært prost svært lenge. Den andre har vært prost i kortere tid enn den første, og har i tillegg mange år bak seg som prest. Min oppfatning er at de også oppfyller de øvrige kriteriene.

Jeg vurderte tidlig å bare følge en prost. Da kunne jeg gått ennå mer i dybden. Samtidig ville jeg da fått et temmelig snevert bilde av prosters ledelse, og oppgaven ville gitt et mindre bidrag til forskningen rundt temaet.

Ved å følge to proster, og ved å observere dem, mener jeg som nevnt å ha brukt en svært tilgjengelig og lite tidkrevende metode for å undersøke prosters ledelse overfor prestene. Samtidig har jeg, ved å bare følge to, kunnet følge disse i flere kontekster enn tilfellet ville vært ved å følge flere. Dessuten er forskning på et lite utvalg gjort ved forskning som senere har fått oppmerksomhet. I 1994 skrev Henry Mintzberg artikkelen ”Managing as blended care” etter å ha fulgt en ledende sykepleier ved en sykehusavdeling. Som i denne oppgaven studerte Mintzberg lederroller, og han diskuterte hva ledere (managers) generelt kan lære av dette. (Mintzberg 1994)

Selv om utvalget av proster er lite, kan forskning på disse sannsynligvis bidra til mer og nyttig kunnskap. Blir dette dessuten gjort flere ganger overfor andre proster, og av ulike forskere, vil man kunne få et mer samlet bilde av virkeligheten.

4.7 Metodekritikk

Et kritisk blikk på de anvendte metoder handler blant annet om undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet). Reliabiliteten er knyttet til spørsmålet: ”Ville man fått tilnærmet samme resultat hvis man hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger?”. (Jacobsen 2000:19-20) Sannsynligvis ville man fått de samme svar ved å gjøre det samme en gang til. Resultatene av undersøkelsene er ikke veldig overraskende sett utfra mitt kjennskap til prostene på forhånd. Disse resultatene skal vi komme tilbake til i kommende kapitler. I tillegg fremholdt jeg at kriteriene for utvelgelse av proster bidrar til å øke påliteligheten knyttet til undersøkelsene.

Metodekritikk er også knyttet til undersøkelsens validitet. Spørsmål om validitet knytter seg til oppgavens relevans/gyldighet. Man skiller her mellom intern og ekstern gyldighet. (Jacobsen 2000:19-20) Det er stor mulighet for at den interne gyldighet ble ivaretatt, det vil si at det jeg tror ble målt vedrørende de to prostene, faktisk ble målt. Dette ble forsøkt ivaretatt ved at prostene ble fulgt i ulike settinger, altså ved å gå mer i dybden enn i bredden. Den eksterne gyldigheten, det vil si hvorvidt dette er overførbart til settinger utenfor den som er undersøkt, er høyst tvilsom. Dette vil for det første gjelde andre proster, og dernest organisasjoner generelt. Her er det viktig å presisere at oppgaven bare i svært liten grad, og sekundært, tar for seg hvorvidt ledelse innenfor en kirkelig og religiøs setting er annerledes enn for organisasjoner generelt. Videre er det viktig å minne om at bare 2 av over 100 proster er fulgt. Dette danner et dårlig grunnlag for å generalisere vedrørende prosters ledelse. Nedenfor er dette mer gjort greie for.

Jeg anser dette punktet vedrørende metodekritikk som særdeles viktig å reflektere over. Dette vil være betydningsfullt i alle slike arbeider. En videre årsak til dette handler om at observasjon er valgt som metode for å samle empirien. Et grunnleggende spørsmål er om jeg, til tross for å ha vært tilstede i ulike kontekster, har fulgt prostene nok til å få uttømmende informasjon om dem. Optimalt sett skulle de ha blitt fulgt til det var helt sikkert at det ikke lenger kom frem noen ny informasjon. Samtidig må det gå en grense for hvor lenge man skal observere. Jacobsen svarer på spørsmålet om lengde ved å si at man bør observere så lenge som mulig. Likevel må arbeidet skje innenfor de rammer som er tilgjengelige. (jfr Jacobsen 2000:149) Innenfor arbeidsrammene ble observasjonsmengden begrenset til 6 observasjoner av hver av prostene.

En annen begrensning knyttet til å bruke observasjon er om denne metoden bør brukes såpass eksklusivt. Det kan innvendes at det er en viss fare for at prostene ikke har fått komme frem med sine subjektive tanker og opplevelser. Jacobsen skriver at den som blir observert bare i begrenset grad vil få komme med sitt. Derfor, skriver han, vil observasjon som regel kobles sammen med en eller annen form for intervju. (Jacobsen 2000:147) Dette er til en viss grad ivare tatt ved at jeg etter noen kontekster hadde samtaler med prostene om det jeg hadde observert, men det er grunn til å være kritisk til om dette ble gjort i stor nok grad. Samtidig har jeg som nevnt bevisst valgt å bruke observasjon fordi tidligere studier hadde valgt en metodisk tilnærming der prostene fikk komme med sine synspunkter.

Et kritisk punkt som er nevnt over er at jeg optimalt sett skulle hatt mer tid til å samtale med prostene etter hver observasjon. Dette ble gjort i den grad det var tid og mulighet, og det er dermed ikke totalt fraværende. En systematikk rundt dette hadde vært ønskelig for å få et enda tydeligere bilde.

Det er også et kritisk element knyttet til at jeg selv har vært prest i Den norske kirke. Jeg har dermed opplevd å bli ledet av proster, også etter at ny tjenesteordning ble innført. Selv om jeg gikk inn i observasjonene med bevissthet om dette, ville det være naivt å tro at jeg hadde god distanse til observasjonsarbeidet. Til det bærer jeg med meg for mye erfaring knyttet til egen prestatetjeneste. Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad har skrevet et bidrag som handler om positive og negative sider ved å studere egen organisasjon. utfordringer knyttet til slike studier handler om at det er utfordrende ”å se skogen for bare trær” (Nielsen & Repstad 1993:355). Dataene kan være vanskelig å tolke uten å la forutinntatte meninger få prege arbeidet. Man kan som forsker tro at man vet mer på forhånd enn det som er tilfellet. I tillegg kan det være utfordrende å skrive sannheten om hva man har funnet etter undersøkelsene. Man skal leve videre med dem man har skrevet om, og negative beskrivelser av dem kan gjøre samarbeidet krevende. (Nielsen & Repstad 1993:356-357)

Samtidig må det skytes inn at erfaringen også kan være en ressurs i møte med observasjonene. Nielsen og Repstad nevner engasjement og endringslyst, samt kjennskap til organisasjonens hverdag, som positive elementer i forskningen av egen organisasjon. (Nielsen & Repstad 1993:351-353) I tillegg er det noen år siden jeg arbeidet som prest i Den norske kirke. Det er dermed mindre krevende å si sannheten, hvis den skulle vise seg å være av negativ art. Til

tross for dette er det viktig å være bevisst på nærheten jeg har til feltet, og hva dette kan bety for observasjonene og resultatene av dem.

Det er grunn til å rette et kritisk blikk mot utvalg av proster. Dette er til tross for at min oppfatning som nevnt er at kriteriene for utvelgelse vil bidra til å styrke prosjektets reliabilitet. Men 2 proster er et svært lite antall, og en påstand om at prosjektet alene vil gi et helhetlig bilde av prosters ledelse, ville falle på sin egen urimelighet. Derfor er det svært viktig at problemstillingene gir oppgaven en retning som handler om disse to prostene spesielt, og ikke proster generelt. Til tross for dette kan det bli interessant og til slutt se om resultatene av observasjonene og det øvrige arbeidet tilknyttet disse to kan vise seg å korrespondere med den forskningen som er gjort til nå. I tillegg er det allerede nevnt at Henry Mintzberg valgte å gjøre dette i et studie (pkt. 4.6), noe som sier at det er mulig å ha et såpass lite utvalgt til tross for de åpenbare begrensninger det også gir.

Databehandlingen må også få et kritisk blikk på seg. De beskrivelsesordene jeg bruker om prostenes ytringer og handlinger må sies å være subjektive. Det er overhodet ikke sikkert at de samme ordene ville blitt brukt dersom en annen hadde foretatt samme undersøkelse. Selv om en annen hadde hatt samme opplevelse som meg, kunne han/hun brukt andre ord. I tillegg er ordene samlet i grupper. I tilknytning til dette er det usikkert hvorvidt en annen ville satt de samme ordene i gruppe med hverandre slik jeg har gjort. Det kommer blant annet an på hvilket forhold man har til de ulike ordene. Til sist må det vedrørende databehandlingen pekes på det faktum at ordene er knyttet til spesielle ytringer og handlinger. Dette betyr at der jeg opplever prostens som for eksempel ”ryddig”, kan en annen oppleve noe helt annet. En situasjon kan for eksempel tolkes på ulike måter, og slik sett kunne to ulike observatører tolke samme situasjon svært forskjellig. I neste kapittel skal resultatene bli fremlagt og eksempler bli vist til. Det er viktig å presisere at jeg er bevisst på denne refleksjonen rundt tolkning av ord og situasjoner, og at denne presiseringen er med i bakhodet når neste kapittel blir lest.

4.8 Etiske betraktninger

Et viktig etisk moment er å sikre anonymitet for dem som blir observert. Anonymitet er et sentralt poeng i alle undersøkelser (Jacobsen 2000:255), også i denne. Ved å bare undersøke to proster, vil det være lettere å finne ut hvem de er. I tillegg har det vært mange tilstede under

observasjonene, noe som øker muligheten for at prosjektet blir kjent for flere. Ved å søke å anonymisere, og skape trygghet om dette prinsippet blant de observerte, skapes det større rom for at alle i settingen kan uttrykke seg og handle fritt. Materialet og informasjonen kan også bli brukt langt bredere, og dermed komme flere til nytte, hvis anonymiteten blir ivaretatt. Det må innrømmes at dette på sikt kan være en utfordring dersom oppgaven skal være fritt tilgjengelig. Samtidig vil dette gjelde mange studier, og man kan se i forskningen at det er en viss grad av åpenhet i forhold til hvor studier har funnet sted, og hvem som har vært involvert. Likevel er det grunn til å konkludere med at det tilknyttet denne oppgaven bør være et ideal å etterstrebe så sterk anonymitet som mulig. Det har allerede blitt nevnt at proster og prester arbeider med svært sensitive opplysninger. I tillegg ønsker jeg å være ydmyk overfor fleksibiliteten proster og prester har vist ved å la meg være sammen med dem i deres hverdag.

En etisk betraktning vil også være knyttet til forholdet mellom nærhet og distanse til det som forskes på. Jeg har allerede kommentert min nærhet til oppgavens tema. Det vil variere i forskningen hvorvidt det er mulig å legitimere en slik nærhet. Uansett er det viktig å være bevisst at dette kan ha betydning for de resultater man kommer frem til (jfr referanser til Nielsen & Repstad pkt. 4.7).

Et tredje etisk aspekt handler om lojalitet. Jeg ønsker å gi et bidrag til at prosters ledelse overfor prestene kan utvikle seg positivt. Da må jeg samtidig sannsynligvis sette ord på noen utviklingsmuligheter som jeg ser at prostene har. Det er ikke sikkert prostene selv opplever dette, og jeg ønsker ikke å sette noen i et dårlig lys. Hvis prostene opplever seg urettferdig behandlet, viser metodekritikken at en annen forsker kanskje ville vurdert dem annerledes. Dette til tross for at jeg altså argumenterer for den tilnærmingen som er valgt. Jeg vil presisere at jeg har fått observere svært dyktige fagfolk som er dedikert til oppgavene de har. Dette har jeg stor respekt for.

5. Resultater

Det har i det forrige kapittelet vært fokusert på hvordan jeg gikk frem for skaffe empirisk materiale som grunnlag for å svare på oppgavens problemstillinger. Observasjoner av prostene var altså hovedfremgangsmåten. I dette kapittelet skal resultatene av observasjonene bli presentert.

5.1 Generelt om observasjonene og bruk av skjema

De to prostene ble som nevnt fulgt i ulike gjøremål der de var sammen med prostienes prester, og noen ganger andre personer i tillegg, slik det er beskrevet i metodekapittelet over (pkt. 4.1)

Alt som skjedde under observasjonene ble som nevnt notert i et skjema utarbeidet av professor Harald Askeland. Til tross for at skjemaet ble tatt i bruk i sin helhet, ble det som nevnt notene som skulle vise seg å gi det viktigste materialet til undersøkelsen.

Et eksempel fra et av skjemaene ser slik ut:

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet
	Møter opp		Kirke	Velkomst/tørprat 1)	Prosten og to prester	Prost	Kort

Noter:

1) Veldig blid. Imøtekommende. Tar ikke selv ordet. Spør, gir rom for de andre.

Hver aktivitet har fått sin egen rad i skjemaet. Til sammen har jeg observert 62 aktiviteter. Med ”aktivitet” i denne sammenheng menes nokså mye forskjellig. I for eksempel et møte har jeg definert hver sak som er oppe på dagsorden som en ”aktivitet”. Her hadde sakene ulik lengde, og ga dermed også ulik mengde informasjon. En samtale på gangen er en aktivitet for seg. Den kunne vare lenge, eller den kunne være kort, og dette fikk da betydning for informasjonsmengden. Selv om notene ble det viktigste, var skjemaet nyttig i forhold til å memorere kontekst og aktører.

5.2 Funn

Etter hvert som observasjonene ble gjennomført, inneholdt skjemaene mye informasjon. For å finne ut hva som viste seg å være elementer i prostenes ledelse overfor prestene, valgte jeg å systematisere stoffet. Det ble systematisert etter de ulike beskrivelsene jeg hadde brukt i notatene om prostenes handlinger og ytringer i de forskjellige kontekstene. Allerede nå er det viktig å presisere at beskrivelsene som her ble brukt, ikke er de samme som navnene på Adizes' lederroller. Dette ble også nevnt i metodekapittelet (pkt. 4.5). Nærmere forklart betyr det at jeg ikke kun bruker "produsent", "administrator", "entreprenør" og "integrator" som beskrivelser. Årsakene til dette er at jeg ønsket å gå mer i dybden, og at jeg ønsket å velge mer alminnelige ord som beskrivelser. I tillegg korresponderer beskrivelsene godt med Adizes' forklaringer på hva det vil si å være "produsent", "administrator", "entreprenør" og "integrator". Når han mer utfyllende beskriver innholdet i både selve rollene og de mer utpregete rollene, bruker han andre beskrivelser. Sammenkoblingen mellom Adizes' roller og beskrivelsene som er brukt under, vil først bli gjort under selve drøftingen.

Jeg begynte med å systematiserte beskrivelsene etter hvor mange ganger de hadde blitt notert i skjemaene. Jeg laget en liste over prostene hver for seg, samt en rad for antall treff for de to til sammen. Summen for de to prostene ble kun brukt for å finne en naturlig rekkefølge i oppsettet nedenfor. Dette ble seende slik ut:

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Ryddig	12	22	34
Avklarende	3	15	18
Inkluderende	10	7	17
Ivaretagende	9	8	17
Støttende	7	8	15
Lyttende	10	5	15
Gir rom for innspill	7	7	14
Kreativ/offensiv	8	5	13
Tydelig	0	12	12
Skryt/tilbakemeldinger til prestene	9	2	11
Løsningsorientert	5	5	10

Lojal mot prestene	3	5	8
Forutsigbar	3	5	8
Avventende	4	4	8
Innsikt/god kunnskap	4	2	6
”Takk” – som tilbakemelding	5	1	6
Ser hver enkelt	5	0	5
Strategisk	4	1	5
Lar andre få styre	4	0	4
Utfordrer positivt	0	3	3
Utsettende	0	3	3
Får med seg prestene	3	0	3
”Krisemaksimerer ikke”	1	2	3
Konfliktsky	3	0	3
Utydelig	0	2	2
Engasjerende	2	0	2
Unnvikende v/kritikk	2	0	2
Tar ansvar	1	1	2
Diplomatisk	2	0	2

Videre ble de ulike beskrivelsene kategorisert i grupper. Gruppene er satt sammen av ord som jeg tolker som noenlunde sammenfallende. Gruppene fikk navn/betegnelser for å enklere kunne vise til dem senere i drøftingen. Gruppesammensetningen ble seende slik ut med følgende tall:

Gruppe 1: ”Ryddig”

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Ryddig	12	22	34
Avklarende	3	15	18
Tydelig	0	12	12
Forutsigbar	3	5	8
Sum	18	54	72

Gruppe 2: "Inkluderende"

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Inkluderende	10	7	17
Ivaretagende	9	8	17
Ser hver enkelt	5	0	5
Diplomatisk	2	0	2
Sum	26	15	41

Gruppe 3: "Gir rom for andre"

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Lyttende	10	5	15
Gir rom for innspill	7	7	14
Lar andre få styre	4	0	4
Avventende	4	4	8
Sum	25	16	41

Gruppe 4: "Offensiv"

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Kreativ/offensiv	8	5	13
Løsningsorientert	5	5	10
Strategisk	4	1	5
Engasjerende	2	0	2
Får med seg prestene	3	0	3
Tar ansvar	1	1	2
Utfordrer positivt	0	3	3
Sum	23	15	38

Gruppe 5: "Støttende"

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Støttende	7	8	15
Lojal mot prestene	3	5	8
Sum	10	13	23

Gruppe 6: ”Gir positiv tilbakemeldinger”

Beskrivelse	Prost 1	Prost 2	Prost 1 + Prost 2
Skryt/tilbakemeldinger til prestene	9	2	11
”Takk” – som tilbakemelding	5	1	6
Sum	14	3	17

Gruppe 7: ”Unnvikende/presser ikke”

”Krisemaksimerer ikke”	1	2	3
Konfliktsky	3	0	3
Utydelig	0	2	2
Unnvikende v/kritikk	2	0	2
Utsettende	0	3	3
Sum	6	7	13

Et samlet oppsett viser hvordan beskrivelsene fordeler seg antallsmessig i forhold til hverandre, og prosentvis i forhold til det totale antall for hver prost:

Gruppe nr	Prost 1 treff	Prost 1 %	Prost 2 treff	Prost 2 %
1	18	14,8 %	54	43,9 %
2	26	21,3 %	15	12,2 %
3	25	20,5 %	16	13,0 %
4	23	18,8 %	15	12,2 %
5	10	8,2 %	13	10,6 %
6	14	11,5 %	3	2,4 %
7	6	4,9 %	7	5,7 %
Totalt	122	100 %	123	100 %

En umiddelbar opplevelse etter å ha observert og fulgt begge prostene, var at de var nokså like i sin ledelse overfor prestene. Det var interessant at bearbeidelsene av observasjonene og skjemaene viste at de på noen punkt var ganske ulike.

De ulike gruppene vil danne grunnlag for å drøfte hvilke lederroller de to prostene ivaretar som ledere for prestene. Gruppene vil bli drøftet opp mot det teoretiske utgangspunkt som er valgt, nemlig Adizes lederrolleteori. Denne drøftingen skal lede frem til svar på første del av oppgavens problemstilling.

Før drøftingen skal det vies en del plass til å gå nærmere innpå hva de ulike beskrivelsene forteller om prostene. For å gjøre dette, skal det sees nærmere på hva som faktisk ble observert. Det skal vises til konkrete eksempler fra situasjoner/kontekster som beskrivelsene ble knyttet til, for at det skal bli gitt forklaring på hvorfor beskrivelsene ble brukt. Her er det viktig å presisere at eksemplene først og fremst skal brukes i den hensikt å illustrere begrepsbruken. Eksemplene skal ikke dekke helheten av de funn som har fått beskrivelsen knyttet til seg. Det vil eksempelvis være umulig å komme med mange eksempler fra medarbeidersamtaler mellom prost og prest. Jeg deltok på 4 slike, og derfor er disse samtalenene i stor grad med på å danne det totale bildet. Men det ville være et sårbart prosjekt å referere til dette og samtidig ta vare på anonymiteten. Derfor har jeg valgt å bruke eksempler fra medarbeidersamtaler så lite som mulig.

Selv om anonymitet skal ivaretas, og eksemplene i første rekke skal forklare valg av begreper, skal eksemplene vies en god del plass. Dette for å gi et fyldig innblikk i en arbeidshverdag og virkelighet som jeg opplevde som lærerik og interessant i forhold til denne oppgavens tema.

Fra nå av i dette kapittelet skal ordet ”funn” brukes om beskrivelsesgruppene som jeg har sortert de enkelte beskrivelsene i. Nærmere bestemt skal gruppene bli hetende ”Funn 1”, ”Funn 2” osv. Dette blir gjort for å tydeliggjøre at gruppene er oppsamlinger av det materialet som ble funnet ved hjelp av observasjonene.

5.3 Funn 1: ”Ryddig”

Funn 1 har fått betegnelsen ”ryddig”. Som vist er beskrivelsene ”avklarende”, ”tydelig” og ”forutsigbar” også med på å danne Funn 1. Av treffene ser vi at det er dette som gir det største antallet samlet for de to prostene. Det er stort sprik mellom de to – Prost 2 blir beskrevet slik 54 ganger, mens Prost 1 bare får 18 treff ved de samme beskrivelsene.

Et eksempel knyttet til funnet er Prost 2 som hadde konvent med prostiets prester. Han hadde laget en meget ryddig innkalling. Sakene var godt fremstilt, det var enkelt å forstå hva som skulle tas opp. Det var utfyllende kommentarer slik at det var mulig å forstå dybden i sakene der forklaring var nødvendig. Jeg merket meg spesielt at prosten hadde laget en kolonne med hvor lang tid hver sak skulle ta. Det er ingen selvfølge at dette gjøres, tvert om var det en ny erfaring for meg. I møtet var det tydelig at han etterstrebet å følge tidsplanen, uten at det opplevdes for bindende. Det ble tid til alle saker, også til det som ble meldt under ”eventuelt”.

Et annet eksempel er fra samme møte vedrørende sak om prestenes ordning for beredskapsvakt. Det var kommet signaler om en trang økonomi for bispedømmet. I tilknytning til dette uttrykte prestene en frykt for at midler som var ment til vikarer nå må brukes til å betale for beredskapsvaktene. Her noterte jeg at prosten var både avklarende, ryddig og tydelig. Han avklarte at vikarmidler skulle brukes til vikarer, og at beredskapsordningen var finansiert med egne midler. Han var tydelig på en troverdig måte, og jeg noterte at det virket som prestene var tilfredse med svaret.

Et tredje eksempel er hentet fra møte mellom Prost 2 og fagforeningene. De diskuterte hvordan endringene i tjenesteordning for prestene skulle implementeres i prostiet. Både prost og prester var opptatt av at det måtte bli en god prosess, og at de sammen måtte lage en god plan for hva som skulle skje når i prosessen. I forbindelse med dette fremsto prosten ryddig. Han kommuniserte at han var opptatt av forutsigbarhet i prosessen, og avklarte at arbeidsgiver hadde satt et tidspunktet for iverksetting av endringene. Han avklarte også at de kommende konventene kunne brukes til diskusjon og avklaringer rundt saken.

Et fjerde eksempel er hentet fra møte mellom Prost 1 og prostiets prester. En av prestene fremmet en sak som handler om at begravelser innimellom ble meldt for sent. Det opplevdes negativt for det arbeidet presten skulle gjøre overfor de pårørende, og det kunne bli for liten forberedelsestid. Prosten avklarte at dette var en utfordring han kjente til. I utgangspunktet er det menighetens prester som har ansvar for å gjennomføre begravelser av personer som tilhører menigheten. Ved for eksempel sykdom hos menighetenes prester, hadde det vist seg å være vanskelig å skaffe vikar til kirkelige handlinger/tjenester. Problemet var i følge prosten at det var for få faste vikarer. I noen tilfeller hadde man prøvd i det lengste å skaffe vikar. Det kunne føre til at det gikk lang tid før en av de andre prestene i prostiet fikk spørsmål om å ta seg av begravelsen. Prosten avklarte og mente at hans sekretærer gjorde en god jobb med

dette, med de begrensede mulighetene de hadde. Prosten fremsto ryddig i denne saken. Han viste til problemet med vikarer på en troverdig måte.

I forhold til dette funnet er prostene nokså ulike. Med denne måten å sortere og behandle dataene, fremstår Prost 2 langt ryddigere enn Prost 1. Det betyr ikke at Prost 1 kan beskrives som for eksempel ”uryddig”. 18 treff på dette er et høyt tall for han, selv om det ikke er det høyeste. Men for Prost 2 gir dataene mer grunn til å si at han er direkte ”ryddig”. For han er det dette funnet som gir desidert høyest antall treff. Men til tross for ulikheten i antall treff, fremstår begge to som ”ryddige”.

Et element som er verdt å kommentere, er at prostene kommer svært ulikt ut når de skal beskrives som ”tydelig”. Her viser oversikten at Prost 2 får hele 12 treff, mens Prost 1 ikke får noen. Siden denne beskrivelsen er tatt med i gruppen ”Ryddig”, kunne man se for seg at dette ville føre til den konklusjon at Prost 1 ikke er ryddig. På grunn av det forholdsvis høye antall treff ved selve beskrivelsen ”ryddig”, blir konklusjonen likevel at Prost 1 skårer høyt.

5.4 Funn 2: ”inkluderende”

Funn 2 har fått betegnelsen ”inkluderende”. Oversikten viser at innenfor dette funnet finner man i tillegg ”ivaretagende”, ”ser hver enkelt” og ”diplomatisk”. Disse betegnelse gir et relativt høyt antall treff for begge proster, sett i forhold til totalen. Likevel finner man også ved dette funnet et sprik mellom de to prostene. Prost 1 har her høyest antall treff med 26, mens Prost 2 har 15 treff.

Det som er typisk for begge proster, er at de opptrer på svært inkluderende måter i starten av en kontekst. Et eksempel på dette er et såkalt prostiforum for Prost 1, der også valgte representanter, og ansatte fra rådslinjen var tilstede. Alle prestene var ment å skulle være der. En prest var ikke kommet, og dette ble avklart av prosten. Måten det ble gjort på, med tydelig vekt på å avklare at det var en årsak til at presten var borte, ble notert som inkluderende. Det var inkluderende overfor oss som var tilstede, og som kunne lure på hvorfor vedkommende prest ikke var der. Ikke minst var det inkluderende overfor den presten som ikke var der. Ingenting rundt dette ble overlatt til den enkeltes undring, noe som igjen kunne forebygge unødvendige misforståelser. Dette ble notert som ”god personalbehandling”. Jeg noterte også

det interessante ved at en avklaring ble oppfattet og tolket som inkluderende. Altså ble det tolket som en positiv sammenstilling av funn 1 og funn 2.

Et annet eksempel er knyttet til at jeg var tilstede som observatør. Prost 1 informerte i starten av en observasjonssammenheng om at jeg var der, og hvorfor jeg var der. Det skapte trygghet både for de andre tilstedeværende og meg. Dette ble for øvrig gjort av begge proster i ulike observasjonssammenhenger.

Et tredje eksempel er Prost 2 som i innledning til et prestekonvent satte fokus på den av prestene som hadde brukt tid på å få i stand møtet. Dette handlet om innkjøp av lunsj, skaffe lokale, i det hele tatt tilretteleggelse av det praktiske i det menighetslokalet møtet skulle foregå. Jeg noterte dette som inkluderende og at prosten ”ser” presten. Dette ble gjort på en god måte, og jeg noterte at det kan ha vært kjekt for presten å få slik oppmerksomhet.

Et generelt funn som gjelder begge proster er at de gjennomgående var opptatt av det jeg noterte som ”fin stemning”, og deretter beskrev som inkluderende. Dette handler for eksempel om småprat før møter. Da ble det ofte fortalt historier fra hverdagen eller andre settinger. Litt ubeskyttet beskrevet kan man si at dette er et ”varemerke” ved Prost 1. Det var ofte en munter historie på lager, som opplevdes som stemningsskapende.

5.5 Funn 3: ”gir rom for andre”.

Funn 3 har fått den sammensatte betegnelsen ”Gir rom for andre”. Dette funnet inkluderer betegnelse ”lyttende”, ”lar andre få styre” og ”avventende”. Fordelingen er omtrent som ved forrige funn. Prost 1 får 26 treff, mens Prost 2 får 16.

Et eksempel er at begge prostene var veldig avventende og lyttende i forhold til de saker som ble tatt opp i ulike sammenhenger. Jeg noterte flere ganger at de lot prestene (og andre) komme til ordet først, og lot andre legge føringer på hva som skulle bli utfallet i en drøfting eller diskusjon. Spesielt kom dette frem i saker der prostene fremla noe som ville ha betydning for en eller flere menigheter.

Et eksempel er et stabsmøte der Prost 1 var med i forbindelse med et årlig prostebesøk i menigheten. Prosten la frem en sak om at hele prostiet kunne bli et såkalt ”trosopplæringsprosti” i forbindelse med Den norske kirkes trosopplæringsreform.

Bakgrunnen her er satsingen fra Regjeringen knyttet til at Den norske kirke skal utvide og utvikle sitt arbeid med trosopplæring for aldersgruppen 0-18 år. I denne forbindelse har menigheter i en årrekke kunnet søke om å få økonomiske midler til et eller flere prosjekter knyttet til reformen. Menigheter i det gjeldende prostiet har ikke nådd opp i konkurranse med menigheter over hele landet. Det har dermed oppstått en viss slitasje både blant ansatte og ulønnede medarbeidere fordi menighetene flere ganger har brukt betydelige ressurser på å kreativt finne spennende prosjekter, og utforme søknader, til liten nytte. I forbindelse med denne saken var prosten avventende og spørrende i sin fremlegging av saken. Han var likevel tydelig på at han syntes dette var en god ide, og at han ønsket at prostiet skulle søke. Samtidig fremholdt han menigheten som den grunnleggende enhet i kirken, og at prostiet var til for å støtte opp om menighetene. Han lot både prestene og resten av de ansatte legge frem sine synspunkter.

Et annet eksempel er Prost 2 som hadde et møte med prestene. Forholdsvis tidlig i møtet ble det diskutert hvor neste halvårets møter skulle være. I utgangspunktet vurderte jeg dette som en enkel og ikke viktig sak å notere i skjemaet. Det viste seg imidlertid å ikke være så enkelt. Grunnen var at det fra prestene kom frem mer eller mindre tydelige synspunkt på hvordan man burde fordele møteplasseringen. Dette handlet om tid til forflytning, transportmuligheter og egnete lokaler. Prosten la dette åpent frem for prestene, og lot dem komme med sine synspunkter før han hadde sitt syn. Jeg tolket dette som at prosten opplevde en viss spenning knyttet til dette, til tross for at det som nevnt kunne og burde være en enkel og grei sak. Videre satt jeg med en fornemmelse av at prosten på forhånd ante hvilket engasjement dette ville skape. Kanskje hadde han erfaring fra liknende diskusjoner? Resultatet var at prosten lot diskusjonen gå nokså lenge mellom prestene før han tok initiativ til å konkludere.

Et tredje eksempel er hentet fra en samling med Prost 1 og prestene. Før samlingen begynte, ble prosten stående å prate med en av prestene på gangen. Presten gav uttrykk for at han hadde fått ansvar for en begravelse som han hadde vanskelig for å få tid til å gjennomføre. Han lurte på om prosten kunne finne noen andre til å ta den. Jeg noterte at dette ikke bare var en lett sak, og at prosten kunne velge ulike løsninger på dette. Han kunne for eksempel valgt å på en fin måte si at presten måtte prøve å finne rom til den. Det var tross alt hans jobb.

Prosten valgte å være lyttende. Han gav uttrykk for at han forstod at presten hadde en utfordring, og ble løsningsfokuseret. Det endte med at prosten sa at han skulle ta det opp på et egnet tidspunkt i samlingen.

5.6 Funn 4: "Offensiv"

Funn 4 har jeg samlet i betegnelsen "offensiv". Det sorterer nokså mange beskrivelser innenfor dette – "kreativ/offensiv", løsningsorientert", "strategisk", "engasjerende", "får med seg prestene", "tar ansvar" og "utfordrer positivt". Prost 1 får hele 23 treff her, mens Prost 2 får 15. Selv om Prost 2 får en del færre treff enn Prost 1, satt jeg likevel med et inntrykk etter observasjonene at han også var "offensiv". Treffene for Prost 2 ligger da også på samme nivå som han fikk ved funnene "inkluderende" og "gir rom for andre".

Et eksempel fra Prost 1 er fra et stabsmøte i en menighet med alle de ansatte tilstede, også prester. Etter å ha lyttet en stund til de saker staben ønsket å ta opp, fikk prosten ordet. Han orienterte om ulike saker, blant annet en prosess vedrørende å få til en pilgrimsvandring i et av prostiets områder. Dette har prosten vært svært engasjert av, og engasjementet var tydelig også her. Han fortalte ivrig om prosessen, og om hva som skulle skje i tiden fremover. Jeg noterte at prosten var visjonær, og at innlegget "fungerte som ren reklame" for vandringen.

Et annet eksempel fra Prost 1 er hentet fra et møte mellom sokneprester, menighetsrådsledere og menighetenes fellesrådsrepresentanter. En av sakene handlet om den allerede nevnte muligheten for å bli trosopplæringsprosti. I denne sammenhengen var det tilstede personer med viktige verv i de ulike menighetene. Disse personene har stor påvirkningsmulighet i de menighetsrådene de er ledere og medlemmer av. Derfor er det viktig for prosten å ha disse med på laget i forhold til sitt engasjement for at dette prostiet skal få trosopplæringsprosjektet knyttet til seg. Her noterte jeg prosten som meget strategisk. Han lot ikke det være tvil om sitt engasjement for saken. Samtidig var han tydelig på at et eventuelt forsøk måtte være forankret i menighetene. Han fremholdt og presiserte at det er menighetene som er grunnenhet i kirken, og at det rette og nødvendige var at menighetene måtte ha et eierforhold til dette.

Et tredje eksempel er fra avslutningssamling for avtroppende biskop i Prost 1 sitt prosti. Biskop, prost og prester var tilstede. Prosten holdt en takketale til biskopen. I denne sammenheng takket han også for støtten prostiet hadde fått i forbindelse med en stor

markering. Som videreføring av det som ble forberedt til markeringen, hadde det kommet i gang en utvikling av det kulturelle livet knyttet til prostiet. Prosten takket biskopen for hans bidrag til at dette nå hadde blitt en virkelighet. Jeg noterte prostens engasjement i dette utviklende og offensive arbeidet. Det ble notert at han var strategisk samtidig som han takket biskopen av på en fin og troverdig måte.

Et fjerde eksempel er fra et konvent for Prost 2 der en prest tok opp et spørsmål vedrørende sykkelgodtgjørelse. Prester som bruker sykkel som fremkomstmiddel i jobb har en lengre periode fått godtgjørelse noenlunde på linje med dem som bruker bil. Tidligere fikk man ikke støtte ved bruk av sykkel i det hele tatt, så dette har vært en god ordning de årene den har eksistert. Nå var det kommet signaler om at ordningen ikke skulle opprettholdes på samme måte som i dag. De syklende prestene reagerte på dette, noe presten tydeliggjorde i møtet. De ønsket at ordningen skulle opprettholdes, minst like godt som i dag. Argumentasjonen gikk blant annet på at dette er en viktig miljøsak, og at kirken bør fremme det som gagnar miljøet. Bakgrunnen er at det gjeldende bispedømmet har en nokså god ordning for dette, og har også generelt vært tydelig på sin miljøprofil. Likevel er dette en ekstraordinær ordning som ikke er billig. Jeg noterte at arbeidsgiver kunne ha argumentert for at ulike hensyn må tas, og at man må se på den samlede ressursbruken. Det betydelige økonomiske løftet dette krever kan sies å være en grunn til å si at man ikke kan forsvare ressursbruken som ”sykkel-ordningen” medfører. Jeg noterte at jeg var enig i presten sine argumenter knyttet til miljøet, men at arbeidsgiver som sagt kunne argumentert fornuftig i mot. Prosten var offensiv her. Han likte tydeligvis ikke at denne ordningen skulle forsvinne eller bli dårligere, og viste et klart engasjement. Jeg noterte at han var løsningsfokusert, og kreativ i forhold til hvordan dette likevel kunne fortsette som en god ordning for prestene.

5.7 Funn 5: ”Støttende”

Funn 5 har jeg samlet i påstanden ”prostene støtter prestene”. Til dette funnet hører også beskrivelsen ”lojal mot prestene”. Prostene er her nokså like, Prost 1 fikk 10 treff, og Prost 2 fikk 13 treff.

Dette handler blant annet om det faktum at prostene kan sies å være mellomledere med biskopen som nærmeste overordnede, og med arbeidsgiveransvar for prestene. Man kan da

tenke seg at prosten fra tid til annen kan havne i vanskelige situasjoner der det både må tas hensyn til prestene og til biskopen/bispedømmet. Observasjonsmaterialet viser ingen tilfeller der prostene tydelig var på arbeidsgivers side i saker som kunne være vanskelige. Eksempler på dette er situasjoner der en eller flere prester ga uttrykk for misnøye med noe som handlet om forventninger til arbeidsgiver. Et konkret eksempel er fra et prestemøte der prostiets prester og Prost 1 var tilstede. En prest ga uttrykk for at en tjeneste han skulle utføre ble meldt for sent. Han fikk da ikke kontakt med nødvendige personer i god nok tid, og opplevde at han ikke hadde rammer til å gjøre en tilfredsstillende jobb. Til avklaring må det sies at det er arbeidsgiver som har ansvar for å melde i tide tjenester man ønsker at en prest skal utføre – arbeidsgiver skal gi arbeid. Prosten var svært lyttende i denne situasjonen, og han støttet presten både i hans anliggende og i opplevelsen. Prosten kunne informere om at i det konkrete tilfellet hadde det vært meningen at arbeidsgiver skulle sette inn vikar. Utfordringen var at det var få vikarer å spørre, og man hadde gjort så godt man kunne. Prosten skrøt av de ansatte på servicekontoret sitt, som i praksis er de som hadde prøvd å få tak i vikar. Med dette som bakgrunn noterte jeg at ”prosten prøver å ivareta alle parter”. Han kunne ha vært tydelig på at bispedømmet som øverste arbeidsgiver ikke har lyktes med å skaffe til veie nok tilgjengelige vikarer. Det sa han ingenting om, og det noterte jeg som ryddig. Men det tydeligste var likevel at han støttet presten, der var det ingenting jeg verken verbalt eller non-verbalt tolket i retning av annet enn støttende.

Et annet eksempel er fra samme møte, og er knyttet til en meget betent sak i presteskabet: presteboliger. Systemet rundt presteboligene er slik at kommunen eier boligene og er således ansvarlig for vedlikeholdet. Bispedømmet er leietaker. Presten er tredjepart som beboer, og pålagt å bo i presteboligen så lenge presten er i tilhørende prestestilling. Det har i lang tid vært knyttet stor frustrasjon til forvaltningen av boligene. Dette handler om mangel på vedlikehold, mangel på økonomi til både investering og drift/vedlikehold, samt skuffelse over at arbeidsgiver oppleves som defensiv i forhold til å øve press mot kommunen som ansvarlig huseier. Under møtet tok en prest opp denne vanskelige saken, og stilte spørsmålstegn ved hvorfor ikke bispedømmet utøver et større press mot kommunen. Presten poengterte at denne muligheten i stor grad er tilstede, og at det er avgjørende at den benyttes for at prestene skal få trygghet rundt egen bosituasjon. Prosten støttet uforbeholdent prestens anliggende. Han avklarte og presiserte at bispedømmet har stor mulighet til å melde til kommunen, og påpeke kommunens ansvar for boligene. Til dette noterte jeg at prosten beveger seg i et vanskelig område. I denne saken har bispedømmet nemlig vært veldig tydelig på at ordningen med

presteboliger må fortsette. Ordningen er viktig for både menighet og arbeidsgiver. Bispedømmet innrømmer at ordningen ikke fungerer tilfredsstillende, men påpeker at handlingsrommet som arbeidsgiver ikke er stort. Kommunen har ikke penger, og bispedømmet kan ikke gjøre noe med akkurat det. Presten stilte følgende spørsmål: ”Hvor lenge kan man som arbeidsgiver se på at man ikke har handlingsrom nok til å ivareta en så viktig del av arbeidsforholdet som presteboligen er?”. Ansettelsesavtalen reflekterer at presten plikter å bo i boligen. Det er dermed en del av arbeidsforholdet, og den ansatte (og dens familie) oppholder seg der store deler av døgnet. Prosten støtter igjen, og bekrefter nok en gang at dette ikke er godt nok. Jeg opplevde og noterte at prosten var ryddig, men at han gikk langt i å innrømme at arbeidsgiver kunne gjort mer. Min konklusjon var at prosten dermed strakk seg langt for å støtte presten.

Et tredje eksempel er fra et konvent for Prost 2 og den allerede nevnte saken vedrørende sykkelgodtgjørelse (se pkt. 5.6). Prosten argumenterer ikke imot presten. Han har ingen innsigelser, og gir ingen tegn til å tenke annerledes om dette. Han støtter prestens innspill fullt ut, og sier han skal ta det med seg ”de veier prosten kan gå med det”.

5.8 Funn 6: ”Gir positive tilbakemeldinger

Funn 6 har fått betegnelsen ”gir positive tilbakemeldinger”. Som tabellen viser, handler dette om ”skryt” og ”tilbakemeldinger til prestene”. Innenfor dette finner man også beskrivelsen ”takktakk – som tilbakemelding”. Spesielt den siste beskrivelsen krever å bli belyst ved hjelp av eksempler som begrunner hvorfor den er plassert innenfor dette funnet.

Tallene i dette funnet viser en nokså stor forskjell på de to prostene. Prost 1 får 14 treff, og 9 av disse handler om ”skryt/tilbakemeldinger”. Prost 2 får bare 3 treff. Før observasjonene, med mitt kjennskap og min forkunnskap om de to prostene, var det grunn til å anta at de ville komme rimelig likt ut i forhold til slike beskrivelser. Behandlingen av dataene viste likevel en tydelig forskjell. En årsak kan være at denne typen tilbakemeldinger muligens skulle være ganske markert før det ble notert i skjemaet. Grunnen til at denne tolkningen blir nevnt, er at jeg etter observasjonene opplevde Prost 1 mer markant enn prost 2 i forhold til disse beskrivelsene.

Et første eksempel på dette er fra Prost 1 i et møte med blant andre prostiets menighetsrådsledere. Ordningen for dette forumet er at ledervervet går på rundgang mellom menighetene. Den som innehar ledervervet er også vertskap for møtene. I forkant av det gjeldende møtet hadde det vært avskjedsgudstjeneste for biskopen i prostiets hovedkirke og prostesete. I gudstjenesten hadde menighetsrådslederen som ved dette tidspunktet innehadde ledervervet, holdt en avskjedstale for biskopen. Prosten skrøt av menighetsrådslederen for hans gode tale. I tillegg fremholdt han betydningen av at det var nettopp en menighetsrådsleder som takket av biskopen. Signalet i dette var at det er menigheten som er grunnenhet og fundamentet i kirken. Underforstått var det viktig at andre enn presteskaper og øvrige ansatte ble synlige i denne sammenhengen. Det ble også notert at prosten brukte en del tid på å gi denne gode tilbakemeldingen.

Et annet eksempel er fra et stabsmøte med Prost 1 og prester og øvrige ansatte i en av prostiets menigheter. Etter en bolk med informasjon fra menigheten til prosten om hva menigheten og de ansatte hadde som fokus, fikk prosten ordet. Han begynte med svært gode tilbakemeldinger på det arbeidet som ble gjort. Prosten skrøt av staben som helhet. Han fremholdt at hans særlige ansvar var å følge opp prestene, og han ga tydelig uttrykk for at han satt pris på menighetens prestatjeneste. Som ved forrige eksempel brukte prosten nokså mye tid på dette. Det ble notert at dette var noe han bevisst var opptatt av å få tydelig frem.

Et tredje eksempel, og som handler om beskrivelsen ”takk – som tilbakemelding”, er hentet fra en medarbeidersamtale Prost 2 hadde med en av prostiets prester. På slutten av samtalen ga presten gode tilbakemeldinger til prosten om hans ledelse og om hans tilstedeværelse. Prosten tok det til seg, og uttrykte takknemlighet for de gode tilbakemeldingene. Samtidig skrøt prosten av presten og fremholdt at det er en god egenskap å kunne gi slike tilbakemeldinger. Prosten uttrykte at dette var en god egenskap ved presten. Dette ble notert som ”god ledelse”. Samtidig som prosten tydelig tok imot de gode ordene, vendte han fokuset mot presten og hans gode egenskaper knyttet til å gi gode tilbakemeldinger. Det var en god opplevelse å være tilhører til dette, og det ble notert som ”elegent”.

5.9 Funn 7: "Unnvikende/presser ikke"

Funn 7 har fått betegnelsen "unnvikende/presser ikke". I observasjonsnotatene er det ikke et eneste tegn på at prostene legger press på prestene.

"Press" kan nok forstås forskjellig. I denne sammenheng knytter jeg for det første begrepet "press" til at prostene aldri forsøkte å få en eller flere prester til å gjøre en oppgave som ligger utenfor deres vanlige oppgaver. Et eksempel på dette var en begravelse som Prost 1 trengte vikar til. Han legger det bare frem som sak, men spør ingen direkte om å ta den, og venter heller ikke lenge på svar. Jeg noterte at prosten ikke presset.

For det andre handler det om situasjoner der prester var uenige, og det kunne være naturlig at prosten "skar igjennom" og konkluderte. Et eksempel på dette er den tidligere omtalte saken vedrørende muligheten for å bli trosopplæringsprosti (se pkt. 5.5). Prost 1 viste her et tydelig engasjement for at deres prosti skal bli valgt ut. Han snakket varmt om det overfor prestene, og argumenterte for hvordan dette kunne bli til på en god måte for prostiet og menighetene. I denne saken kom det frem uenighet blant prestene. De diskuterte hvorvidt dette ville medføre merarbeid for dem, og om det derfor var fornuftig å føye denne oppgaven til listen over mange gjøremål. Jeg noterte at prestene virket frustrerte, og at prosten forstod det. Med utgangspunkt i prostens engasjement for saken, kunne man forvente at han ville prøve å tale sterkere for den. I stedet noterte jeg at prosten inntok en rolle som en slags megler mellom prestene som hadde ulike syn på dette. Prestene diskuterte seg i mellom, og prosten prøvde å komme med innspill til løsninger til alles beste. Selve saken ble liggende, og det ble ikke konkludert hvor vidt prestene ønsket at prostiet skulle bli trosopplæringsprosti eller ikke.

For det tredje handler det om saker og situasjoner der prosten som arbeidsgiver formelt kan presse, fordi bispedømmet har sagt at noe skal gjøres eller gjennomføres. Et eksempel er inngangsetting av endringene i nye tjenesteordninger for prester. Prost 2 hadde konvent der dette var en av mange saker. Det ble diskutert hvordan ordningen skulle se ut i akkurat dette prostiet, og hvordan den skulle implementeres. I likhet med det foregående eksempelet, noterte jeg også her et høyt frustrasjonsnivå blant prestene. En av prestene uttrykte i forbindelse med dette: "du har vært en solidarisk prost for oss". Prostet takket for det. I tillegg ville han ta selvkritikk hvis han hadde presset for mye. Som sagt hadde det vært rom for å presse i denne saken, men dette har ikke prostet villet gjøre. Det eneste prostet antydte

var at han håpet at det kunne være en prest på jobb hele tiden. Men da var det en av prestene som uttrykte: ”det må ikke være en prest tilstede!”. Jeg noterte: ”skal ikke presse mye før klørne kommer ut”. Prosten avklarte dette ved å vise til formaliteter rundt de nye tjenesteordningene. Presten hadde rett – det står ingenting i de nye tjenesteordningene som går i retning av et krav til at det alltid skal være prest tilstede eller tilgjengelig innenfor et gitt tjenesteområde. Det var tydelig at prosten ønsket å dempe frustrasjonen, og møtte presten på hans anliggende.

Et siste eksempel er fra møte mellom Prost 2 og representanter fra prestenes fagforeninger. Møtet gikk mot slutten, og den ene representanten tok opp en sak vedrørende hvem som har ansvar for hvilke kirkelige handlinger. Dette var egentlig utenom selve saken som møtet handlet om, og møtet ebbet ut med dette. Representanten tok opp med prosten at det hadde vært eksempler på at prester ikke lenger tok ansvar for vielser der brudeparet ønsker å gifte seg i vedkommende prests tjenstekirke, men ikke hører til/bor innenfor menigheten. Formelt kan det ikke kreves at presten tar på seg denne jobben, men det har i lang tid vært praksis at man likevel gjør det. Representanten gav uttrykk for at en ny praksis skaper kaos. Hva skal man forholde seg til? Han utfordret prosten til å ta tak i dette. Her ble prosten utydelig. Han beholdt roen, og lyttet mer enn han snakket. Representanten uttrykte på vei ut: ”Du må ta ledelsen!”. Jeg opplevde ingen dårlig stemning i dette, og prosten møtte dette på en kommunikativ måte. Samtidig var det liten tvil om at han var unnvikende i forhold til saken. Han gav ingen løfter, og kommenterte ikke mer enn han måtte. Jeg og prosten snakket om denne saken etter møtet, og han bekreftet at han opplevde det som en vanskelig sak. Han uttrykte usikkerhet i forhold til hva han skulle gjøre, siden saken handlet om å sette lang praksis og formaliteter opp mot hverandre. Samtidig uttrykte han det betydningsfulle i at det ble tatt opp.

6. Drøfting

Det har i forrige kapittelet blitt viet en del plass til å beskrive funnene etter observasjonene. Prostene har fått ulike beskrivelser knyttet til seg, og disse beskrivelsene har igjen blitt gruppert i såkalte ”funn”. Funnene har så fått et antall treff, og blitt prosentmessig oppgitt. Dette skal nå drøftes i lys av Adizes lederrolleteori. Det vil i det følgende også bli synliggjort sammenhengen mellom beskrivelses-ordene jeg har brukt og Adizes ulike roller, slik det ble annonsert tidligere (pkt. 5.2). Som nevnt valgte jeg å ikke bare bruke de 4 rollene som beskrivelser av prostene, men mer alminnelige beskrivelser som jeg fant umiddelbart naturlig. Det ble samtidig presisert at også Adizes bruker beskrivelser for å forklare hva han legger i de 4 rollene, og hvilket innhold disse har. Disse beskrivelser vil bli tatt frem i dette kapittelet.

En annen presisering som må hentes frem igjen i den kommende drøftingen, er at jeg bruker Adizes’ beskrivelser både vedrørende selve rollene og de mer utpregete lederrollene (Adizes er gjort rede for under pkt. 3.7.3). En utpreget lederrolle er i følge Adizes ikke ønskelig. Likevel er ikke alle hans beskrivelser av disse rollene negative, og følgelig kan de brukes som isolert sett det vi kan kalle for konstruktive sider ved en leder. Det problematiske med de utpregete lederrollene er ikke alltid beskrivelsene i seg selv, men at det samlede bildet av denne lederen blir for ensporet, og at de andre lederrollene er fraværende.

Med påminningen om disse presiseringene går vi nå inn i analysen for å nærme oss svar på oppgavens problemstillinger.

6.1 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene som ”ryddige”?

Funn 1 handler om at prostene er ryddige. Fordelingen er her slik:

Prost 1: 14,8 %

Prost 2: 43,9 %

Funnet samler beskrivelsene *ryddig, avklarende, tydelig, forutsigbar*. Disse beskrivelsene korresponderer godt med Adizes lederrolleteori når han fokuserer på administratoren som den som skal detaljplanlegge, koordinere, sette opp regler, skape prosedyrer og kontrollere

Eksempelet fra Prost 2 i møte med prostiets prester, der han hadde skrevet ned hvor lang tid hver sak skulle ta, er et eksempel som kan knyttes opp mot administratorrollen. Prosten skaper forutsigbarhet. Han har tydeligvis planlagt dette møtet i detalj. Adizes fremhever at tvetydighet og usikkerhet ikke er ønskelig for en administrator. Prost 2 sin forberedelse av dette møtet danner grunnlag for at prestene skal føle seg sikre. Det er på forhånd tydelig hva som vil møte dem.

Ved dette eksempelet ble det notert at Prost 2 er ”administrator på sin hals”. Hans fremtredende sider som den som skaper forutsigbarhet og har kontroll på systemene, kommer her godt til syne.

Dette viser at ved å være ”ryddige” ivaretar prostene rollen som administratorer.

6.2 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene som ”inkluderende”?

Funn 2 handler om at prostene er inkluderende. Fordelingen er her slik:

Prost 1: 21,3 %

Prost 2: 12,2 %

Dette funnet samler beskrivelsene *inkluderende, ivaretagende, ser hver enkelt, diplomatisk*. Dette korresponderer godt med beskrivelser som Adizes knytter til integratoren. Han beskriver integratoren med betegnelser som vennlig, følsom, har humør og er opptatt av medarbeideren. Dette kan eksemplifiseres ved observasjonen som handler om at begge proster i starten av kontekster var nettopp vennlige og hyggelige. Prost 1 forteller historier. Prost 2 tar blidt imot den som kommer inn en dør, klapper på skulderen og slår gjerne av en spøk. På denne måten bidrar de begge til godt miljø og god stemning.

Adizes beskriver den utpregede integratoren (Super-medløperen) som opptatt av medarbeiderne og menneskene. Av treffene ser vi at begge proster er ivaretagende og inkluderende. Prost 1, som får det høyeste antallet treff her, får i tillegg treff på at han ”ser hver enkelt” og at han er ”diplomatisk”. Begge proster stemmer med nevnte beskrivelse av en Super-medløper, selv om Prost 1 får høyre treff en Prost 2.

Funnet ”inkluderende” er som vist det funnet som gir den høyeste prosenten for Prost 1. Han er blant annet mer markert enn Prost 2 i forhold til det å se hver enkelt prest. Sett i forhold til rollen som integrator, er han som nevnt opptatt av medarbeiderne. Dette er et generelt inntrykk etter observasjonene. Han er også beskrevet som ”diplomat”, noe som kan sies å henge sammen med integratorens fokus på å finne ut hva som er akseptabelt for de fleste medarbeiderne, for så å prøve å forene alle om de flestes synspunkt.

Med dette kan vi si at en ”inkluderende” prost ivaretar rollen som integrator.

6.3 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene ved å ”gi rom for andre”?

Funn 3 forteller at prostene gir rom for andre. Dette funnet fordeler seg slik mellom de to prostene:

Prost 1: 20,5 %

Prost 2: 23,0 %

I dette funnet blir prostene beskrevet som *lyttende, gir rom for innspill, lar andre få styre, avventende*. Beskrivelsene korresponderer godt med Adizes’ integrator. Slike proster kunne også blitt beskrevet som ledere som ikke avviser. Adizes sier at integratoren er en leder som ikke er avvisende. Videre sier han at integratoren ikke holder hardt og bestemt på egne meninger, men aksepterer andres meninger og holdninger. Dette passer dermed godt til beskrivelsene knyttet til dette funnet. Som nevnt i eksemplene, legger prostene opp til og til rette for at prestene skal få komme med sine meninger og synspunkter. Adizes sier også at en lyttende holdning er fremtredende trekk hos en integrator. Å være lyttende, er en sentral beskrivelse innenfor dette funnet.

I forbindelse med beskrivelsene av den utpregede integratoren (000I) nevner Adizes en mer negativ følge av integratorens ikke-avvisende holdning til medarbeiderne. Dette handler om at integratoren ikke avviser, av frykt for å selv bli avvist. Årsaken til at dette skjer, sier Adizes, er at den utpregede integratorens motivasjon handler om å bli akseptert. Det er akseptasjon fra medarbeiderne som er beveggrunnen for den utpregede integratorens handlingsvalg. I denne

sammenheng hadde jeg av og til slike tanker knyttet til Prost 1. Nå har det allerede vært vist at Prost 1 også ivaretar rollen som ryddig administrator. Likevel er det eksempler fra observasjonene som isolert sett kunne tyde på at Prost 1 først og fremst var opptatt av å bli akseptert. En annen måte å si det på er at det der og da virket som han var opptatt av å bli godt likt. Det ble en gang notert litt engasjert at ”setter prostene overhodet noen grenser?!”. Dette viser at han ved enkelttilfeller kan oppleves slik som den utpregede integratoren litt negativt beskrives i forhold til dette. Samtidig vil en observasjon over tid og i ulike kontekster, vise at det samlede bildet av Prost 1 ikke er slik. I tillegg er det allerede vist at Prost 1 er opptatt av mer enn å bare bli akseptert. Det ble ikke notert liknende bemerkninger til Prost 2.

Et viktig trekk ved integratoren, slik Adizes beskriver det, er at denne rollen som leder skal ivareta oppgaven med å gjøre individtenkning til gruppetenkning. Felles for begge proster er at det virker som de gjør dette ved å gi rom for medarbeidernes synspunkter.

Denne drøftingen viser at prostene ivaretar integratortrollen ved å gi rom for andre.

6.4 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene som ”offensive”?

Det fjerde funnet beskriver prostene som offensive, og dette fordeler seg slik på de to prostene:

Prost 1: 18,8 %

Prost 2: 12,2 %

Det er mange beskrivelser knyttet til dette funnet – *kreativ/offensiv, løsningsorientert, strategisk, engasjerende, får med seg prestene, tar ansvar og utfordrer positivt*. Dette korresponderer godt med Adizes’ beskrivelse av entreprenøren som strategisk, kreativ og målrettet. Videre ser entreprenøren det nye, ideene hans blomstrer, og han ser få begrensninger.

Adizes fremholder at kreativiteten er nødvendig i denne rollen, ikke minst fordi det er et omskiftelig samfunn vi lever i. Et slikt samfunn krever at man stadig må forandre målsettinger og systemer. Nå tar ikke denne oppgaven for seg hvorvidt kirken er en organisasjon som

forholder seg til et omskiftelig samfunn, eller eventuelt i hvilken grad den forholder seg til dette. Likevel kan det i oppgavens sammenheng pekes på endringer internt i kirken. Ny tjenesteordning for proster, som denne oppgaven delvis handler om, er et slikt endringstema. Endringen gjelder først og fremst for prostene selv, men vi har sett at motivasjonene for endringene også handler om at medarbeiderne, prestene, skal få en bedre ledelse. (se pkt. 3.4). Prosten må dermed forholde seg både til endringer i egen arbeidsbeskrivelse, og til endrede forventninger fra medarbeiderne/arbeidstakerne. I tillegg kommer usikkerheten blant medarbeiderne som enhver større endring fører med seg. Særlig for Prost 2 har dette vært et tema knyttet til observasjonskontekstene. Han har sammen med prestene hatt fokus på implementering av ny tjenesteordning, og den gode prosessen en slik implementering vil kreve. Adizes sier at det i slike omskiftelige perioder kreves god dømmekraft, og knytter dette til entreprenørrollen.

Prost 1 gir et samlet inntrykk av å være en kreativ prost. Han kommer ofte med forslag til nye saker og tiltak som han beskriver som spennende for prostiet. Saken vedrørende pilgrimsvandring i et område i prostiet, er nevnt. Det ble her sagt at prosten nesten fungerer som reklame for konseptet. Generelt virker det som prosten liker det nye, det som er skapende og utviklende. Han ser stadig nye muligheter, noe som Adizes fremholder som en viktig side ved entreprenørrollen. I denne sammenhengen er det sentralt at prosten har mye kontakt med kommunens myndigheter, og han har lett for å få saker satt på dagsorden i mediene. Innenfor oppgavens sammenheng ble dette synlig under et møte mellom proster og kirkeverge, et kontaktmøte mellom embetslinje og rådslinje. En sak knyttet til gravferder hadde kommet frem i media, og skapt en del uro internt i det kirkelige systemet. I forbindelse med dette hadde prosten allerede før dette møtet, vært i muntlig kontakt med et gravferdsbyrå. Det ble notert at prosten viste strategisk tenkning, og dette trekket ved prosten kan sies å være generelt fremtredende. Adizes sier at en entreprenør må være opptatt av det strategiske arbeidet, og det er derfor tydelig at også Prost 1 ivaretar entreprenørrollen.

Vi ser av dette at offensive proster ivaretar rollen som entreprenører som ledere for prestene.

Det er mer å si om lederroller som knytter seg til dette funnet. Beskrivelsene "tar ansvar" og "engasjerende" sier noe om at prostene holder hjulene i gang for at virksomheten skal virke som den skal. I denne sammenhengen handler det om at prestatjenesten skal fungere etter intensjonene gitt av Den norske kirke. Dette kan kobles sammen med Adizes sin beskrivelse

av lederen som produsent. En produsent må også ha den nødvendige ”drive” for å kunne lede organisasjonen. Kunnskapen og handlekraften må være tilstede hos en leder som skal ivareta denne rollen.

Denne rollen er ikke veldig fremtredende hos prostene. Årsakene kan være flere, og det er ikke oppgavens sikte å gå spesielt innpå dem. Likevel kan det nevnes som en forklaring at det først og fremst er prestene som ”produserer prestetjeneste”, og ikke prosten. Men produsentrollen er altså ikke fraværende. Det må samtidig presiseres at ved å bruke de to beskrivelsene ”tar ansvar” og ”engasjerende” som eksempler, blir det tydelig ved å se på antall treff at Prost 1 ivaretar produsentrollen mer enn Prost 2.

Som sagt er produsentrollen ikke veldig fremtredende, men med bakgrunn i beskrivelsene og forklaringene over kan vi si at en offensiv prost også delvis ivaretar rollen som produsent.

6.5 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene som ”støttende”?

Det femte funnet beskriver prostene som ”støttende”. I tillegg til denne beskrivelsen sorterer også beskrivelsen *lojal mot prestene* innunder dette funnet. Treffprosentene for de to prostene er her slik:

Prost 1: 8,2 %

Prost 2: 10,6 %

Integratoren skal være den samlende. Som tidligere beskrevet handler det om gjøre individtenkning til gruppetenkning. Den utpregede integratoren er også tidligere blitt beskrevet som en som er redd for å bli avvist. For å unngå dette, avviser han ingen selv. I tillegg spør han seg selv om hva medarbeiderne tenker og ønsker, i stedet for å spørre seg selv om dette. Dette kan passe med beskrivelsene ”støttende” og ”lojal mot prestene”.

En naturlig konklusjon blir dermed at prosten som støtter prestene ivaretar lederrollen som integrator.

6.6 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene som de som ”gir positive tilbakemeldinger?”

Innenfor dette funnet finner vi beskrivelsene *skryt/tilbakemeldinger* og *takk – som tilbakemelding*. Prosentfordelingen for prostene er slik:

Prost 1: 11,5 %

Prost 2: 2,4 %

Det er altså først og fremst Prost 1 som blir beskrevet slik. Han skryter av sine prester, og husker på å gi gode tilbakemeldinger til prestene i ulike sammenhenger. Integratoren som vennlig er sterkt fremme her. I tillegg kan det fremheves egenskaper knyttet til å være opptatt av medarbeiderne. Også dette er fremtredende hos Prost 1, og det er også en side ved integratrorollen. I forbindelse med drøftingen av funn 3 (”gir rom for andre”), ble det bemerket at Prost 1 av og til kunne se ut til å ha et sterkt ønske om å bli godt likt. Det ble antydnet at han kan oppleves som engstelig for å ikke bli akseptert. Her må det presiseres at det å skryte av medarbeiderne er et positivt trekk ved en leders rolle som integrator. Det trengs ikke sterke faglige belegg for å si at det er kjekt for medarbeidere å få gode tilbakemeldinger på det de gjør og de personene de er. Likevel er det grunn til å ”hake av” denne tolkningen av Prost 1, og de spørsmålene som stilles med bakgrunn i den. For det første er det blitt notert at prosten oppleves slik, og det må tas på alvor som en del av materialet. For det andre er det teoretiske berøringspunktet ved disse bemerkningene ikke selve integratrorollen, men den utpregede integratoren, Super-medløperen. Som antydnet tidligere – hvis man møter Prost 1 kun i sammenhenger der han inntar integratrorollen på denne måten, kan han oppleves i samsvar med slik Super-medløperen blir beskrevet av Adizes. Vi har for lengst konkludert med at det totale bildet av Prost 1 er annerledes, han ivaretar også både administrator-, entreprenør- og produsentrollen. Men hvis han i veldig stor grad inntar rollen som Super-medløper i en gitt kontekst, kan man med Adizes stille spørsmålsteget om han der og da vil ivareta god management.

Prost 2 ivaretar dette altså i mindre grad, men det er ikke fraværende. Generelt oppleves ikke Prost 2 som en som *ikke* gir gode tilbakemeldinger.

Refleksjonene knyttet til Prost 1 skal få stå som et lite spørsmålstegn ved den positive ivaretagelsen av rollen knyttet til dette funnet. Likevel kan det samlet konkluderes med at prostene ivaretar integratortrollen ved å gi prestene gode tilbakemeldinger.

6.7 Hvilken eller hvilke lederroller ivaretar prostene som ”unnavikende/presser ikke”?

Det syvende og siste funnet er at prostene er ”unnavikende” og at de ”presser ikke”. Her tilhører beskrivelsene *krisemaksimerer ikke, konfliktsky, utydelig, unnavikende ved kritikk og utsettende*. Fordelingen for de to prostene er slik:

Prost 1: 4,9 %

Prost 2: 5,7 %

Dette funnet er annerledes vinklet enn de seks foregående. Fra eksemplene i forrige kapittel kan man se at det handler om situasjoner der prostene som arbeidsgiver har gode anledninger til å instruere prestene til å gjøre det bispedømmet/arbeidsgiveren har bestemt. I stedet for å gjøre det, foretar de seg handlinger og ytringer som blir beskrevet her.

Adizes beskriver den utpregete integratoren som følger: ikke iverksetter, ikke resultatorientert og ingen administrator. Han prøver å forene medarbeiderne i det som er de flestes synspunkt. Adizes sier dermed at han ikke leder, men bare følger med. Integrering og enighet må herske. Videre har vi tidligere pekt på integratorens vennlighet, følsomhet og humor. Alt dette preges han av fordi han vil bli akseptert. Han holder ikke hardt på egne meninger, men spør først: ”hva vil de andre?”. Super-medløperen unngår konflikter, og vil heller fjerne eller overse dem.

Med dette som bakgrunn kan det sies at det positive ved dette funnet er at det gir relativt liten treffprosent for begge proster. Adizes’ beskrivelser av den utpregete integratoren er ikke flatterende. Som tidligere nevnt vil en del av beskrivelsene isolert sett være positive. Problemet med dette funnet er at beskrivelsene ikke kommer som et supplement til andre beskrivelser av Adizes’ mer balanserte roller, men står for seg selv. Da nærmer vi oss mismanagement-rollen (oooI).

Konklusjonen på analysen av funn 7 er at prostene fremstår som Super-medløpere (oooI) når de beskrives som unnvikende/presser ikke”.

6.8 Hvilken eller hvilke roller som leder for prestene ivaretas mest av de to prostene?

Over har de ulike funnene blitt drøftet i lys av Adizes’ lederrolleteori. Det har blitt vist at hvert funn kan knyttes til en eller flere av de ulike lederrollene som Adizes fremholder. For å svare på oppgavens første problemstilling, som er reflektert i overskriften for dette avsnittet, skal tabellen som viste prosentmessig fordeling av funnene for hver av de to prostene, hentes frem igjen. Tabellen så slik ut:

Funn, nr og beskrivelse	Prost 1 treff	Prost 1 %	Prost 2 treff	Prost 2 %
1 ”ryddig”	18	14,8 %	54	43,9 %
2 ”inkluderende”	26	21,3 %	15	12,2 %
3 ”gir rom for andre”	25	20,5 %	16	13,0 %
4 ”offensiv” *	23	18,8 %	15	12,2 %
5 ”støttende”	10	8,2 %	13	10,6 %
6 ”gir positive tilbakemeldinger”	14	11,5 %	3	2,4 %
7 ”unnvikende/presser ikke	6	4,9 %	7	5,7 %
Totalt	122	100 %	123	100 %

Nye tabeller skal nå settes opp for hver av de to prostene, slik at det i lys av Adizes’ modell kan bli funnet en profil for hver av dem. Nå skal det også tas med hvilken eller hvilke lederroller som ivaretas innenfor de ulike funnene.

6.8.1 Lederroller ivaretatt av Prost 1

Tabellen for prost 1 blir seende slik ut:

Funn, nr og beskrivelse	Prosent	P	A	E	I
1 ”ryddig”	14,8 %		X		
2 ”inkluderende”	21,3 %				X
3 ”gir rom for andre”	20,5 %				X
4 ”offensiv” *	18,8 %	x		x	
5 ”støttende”	8,2 %				X
6 ”gir positive tilbakemeldinger”	11,5 %				X
7 ”unnvikende/presser ikke	4,9 %				(oooI)
Totalt	100 %	9,4 %	14,8 %	9,4 %	66,4 %

* Siden det i tilknytning til dette funnet ble konkludert med at det bar i seg både produsent- og entreprenørrollen, er prosenttallet blitt delt likt mellom de to rollene.

Konklusjonen på dette vises i hvordan Prost 1 sin ledelse fordeler seg mellom Adizes’ ulike lederroller: Han ivaretar mest integratorrollen som leder for prestene. Dette styrkes ytterligere av at funn 7 reflekterer beskrivelsene av en utpreget integrator. Ved å følge Adizes’ oppsett for de ulike typene, vil Prost 1 passe til (pael) som Adizes rett og slett kaller ”Integratoren”.

6.8.2 Lederroller ivaretatt av Prost 2

Tabellen for prost 2 blir seende slik ut:

Funn, nr og beskrivelse	Prost 2 %	P	A	E	I
1 ”ryddig”	43,9 %		X		
2 ”inkluderende”	12,2 %				X
3 ”gir rom for andre”	13,0 %				X
4 ”offensiv” *	12,2 %	x		x	
5 ”støttende”	10,6 %				X
6 ”gir positive tilbakemeldinger”	2,4 %				X
7 ”unnvikende/presser ikke	5,7 %				(oooI)
Totalt	100 %	6,1 %	43,9 %	6,1 %	43,9 %

* Også her er prosenttallet blitt delt likt mellom produsent- og entreprenørrollen. .

Konklusjonen på dette vises i hvordan Prost 2 sin ledelse fordeler seg mellom Adizes' ulike lederroller: Han ivaretar mest administratorrollen og integratorrollen som leder for prestene. Også for prost 2 styrkes integratorrollen ytterligere av at funn 7 reflekterer beskrivelsene av en utpreget integrator. Ved å følge Adizes' oppsett for de ulike typene, vil Prost 2 passe til (pAeI) som Adizes kaller for "den medfølende administrator".

6.9 Hvorvidt leder de to prostene i samsvar med ny tjenesteordning ved å ivareta disse lederrollene?

I teorikapittelet ble det tatt opp hvilke lederroller som bør være fremtredende når man setter sammen Adizes og ny tjenesteordning for proster. Det ble fremholdt betydningen av at ny tjenesteordning skulle føre til følgende:

- tydeliggjøring av prosten som leder skulle styrke ledelsen av prestatjenesten
- samarbeidet mellom prestene skulle styrkes
- bevegelse fra regelstyring til målstyring

Med bakgrunn i hvordan Adizes beskriver de fire lederrollene, ble det konkludert med at det var produsent- og integratorrollen som burde være fremtredene i prostenes ledelse (pkt. 3.8).

I tillegg ble avdelingsdirektør Rafoss sitt foredrag på prostekonferansen 2003 fremholdt. Her konkluderte han med at prostene måtte ivareta ulike lederroller (pkt 3.8). Samlet ble konklusjonen på sammenkoblingen mellom Adizes og ny tjenesteordning at prostens lederprofil vil se slik ut i lys av Adizes teori: (PaeI) ("Føreren").

Hvordan stemmer så dette med analysen av de to prostene? Det ble vist at Prost 1 ble betegnet som (paeI), "integratoren", mens Prost 2 ble betegnet som (pAeI), "den medfølende administratoren". Dette gir følgende konklusjoner:

- Begge prostene ivaretar integratorrollen. På dette punktet samsvarer deres ledelse med det ny tjenesteordning for proster legger opp til.
- Begge ivaretar mer eller mindre alle fire lederroller. Dette stemmer overens med det Adizes sier er nødvendig for at management skal være tilstede. Det stemmer også med det Rafoss sier om at prostene må ivareta flere ulike roller.
- Imidlertid er produsentrollen mindre fremtredende hos begge i forhold til hva ny tjenesteordning legger opp til. Som nevnt er det signalet om å bevege seg fra

regelstyring til målstyring som først og fremst gir føringer mot at produsentrollen bør være fremtredende.

- I tillegg er det for Prost 2 slik at administratorrollen er betydelig vektlagt (43,9 %). Også for Prost 1 er administratorrollen mer vektlagt enn produsentrollen (A: 14,8 %, P: 9,4 %), men ikke på langt nær i så stor grad som for Prost 2.

Samlet konklusjon på dette blir at prostene bare delvis ivaretar lederroller som ny tjenesteordning for proster legger opp til. Integratorrollen er vektlagt, og alle rollene er tilstede, men produsentrollen er lite ivaretatt. I stedet er administratorrollen ivaretatt mer, men her i større grad hos Prost 2 enn hos Prost 1.

7. Oppsummerende konklusjoner og betraktninger

Drøftingene over har søkt å gi svar på oppgavens problemstillinger. Det skal nå oppsummeres, konkluderes, og problemstillingene skal besvares.

Opgaven har vist at de to prostene ivaretar ulike lederroller som ledere for prestene. Ivaretakelsen av lederrollene ble synliggjort gjennom beskrivelsene som ble brukt i forbindelse med observasjonene. Disse beskrivelsene ble samlet i grupper som det senere ble argumentert for at korresponderte med Adizes beskrivelser av de fire lederrollene. Gruppene ble kalt funn. Ved å drøfte funnene fant vi følgende:

- Ved å være ”ryddige” ivaretar prostene rollen som administrator
- Ved å være ”inkluderende” ivaretar prostene rollen som integrator
- Ved å ”gi rom for andre” ivaretar prostene rollen som integrator
- Ved å være ”offensiv” ivaretar prostene rollene som produsent og entreprenør.
- Ved å være ”støttende” ivaretar prostene rollen som integrator
- Ved å ”gi positive tilbakemeldinger” ivaretar prostene rollen som integrator
- Ved å være ”unnvikende” (”presser ikke”) fremstår prostene som utpregete integratorer (”Super-medløpere”).

Med dette som grunnlag ble det fremholdt at prostenes lederprofil med bakgrunn i Adizes teori ble seende slik ut:

Prost 1: (paeI), ”integratoren”

Prost 2: (pAeI), ”den medfølende administratoren”.

Den første problemstillingen var: ”Hvilken eller hvilke roller som leder for prestene ivaretas mest av to proster?”. Svaret på dette spørsmålet blir at begge prostene ivaretar integratrorrollen i betydelig grad. Prost 2 ivaretar også administratrorrollen i stor grad.

Den andre problemstillingen lød slik: ”Ved å ivareta disse lederrollene - hvorvidt leder prostene i samsvar med ny tjenesteordning?”. I teorikapittelet ble det konkludert med at prostene burde ivareta produsent- og integratrorrollen hvis deres ledelse skulle reflektere

føringene i ny tjenesteordning for proster. Etter å ha konkludert med at prostenes lederprofil var som vist ovenfor, kan vi konkludere med at prostene bare delvis leder i samsvar med ny tjenesteordning. For at deres ledelse skulle samsvare mer med ny tjenesteordning, måtte prostene ivarettatt produsentrollen i større grad enn det de gjør i praksis.

Svarene på problemstillingene samsvarer også godt med det som er gjort av tidligere forskning på feltet. Harald Askelands studie fra 1998 (pkt. 3.9.1) viste at ledere i den lokale kirke vektla integratortrollen mest. Det ble presisert at prostene ikke var med i denne undersøkelsen, men det er interessant å kunne konkludere med at denne oppgavens konklusjoner går i samme retning som Askelands studie.

Mer direkte overførbart er studien av Tormod Stene Hansen fra 2007 (pkt. 3.9.2). Han konkluderer også først og fremst med at prostene vektlegger integratortrollen mest. Videre konkluderer han med at prostene selv vektlegger produsentrollen mer enn tidligere. Det interessante er at det i praksis viser seg at prostene bruker mest tid på administratortrollen, og ikke produsentrollen. Vektleggingen av produsentrollen stemmer med føringene gitt i ny tjenesteordning. Mine funn viser derimot også at de aktuelle proster ikke fyller produsentrollen i den grad ny tjenesteordning legger opp til. Det er ikke mulig å gi en tydelig konklusjon på om våre studier gir et riktig bilde av prosters ledelse generelt. Likevel kan det sies å være en styrke at studiene gir de samme konklusjoner, til tross for at vi har valgt to ulike metodiske tilnærminger.

Om konklusjonene tegner et helhetlig bilde av hvordan prostenes ledelse av prester i Den norske kirke er, gjenstår som nevnt å se. Men det kan være et interessant utgangspunkt for fremtidig forskning at studiene så langt viser noe av det samme. Skulle et helhetlig bilde senere vise seg å stemme med dette, er det min oppfatning at det må gjøres et arbeid der intensjoner og praksis stemmer mer overens. Det er vanskelig å se det konstruktive i den nye tjenesteordningen hvis det skulle vise seg at den faktiske ledelse ikke stemmer overens med ordningen, og ikke minst hvis dette over tid skulle vise seg å være bildet. Hva dette arbeidet eventuelt bør inneholde, og hvilke grep som eventuelt bør tas, svarer ikke mitt arbeid på. Her kan man stille mange spørsmål:

- Bør tjenesteordningen forandres?
- Bør prostenes ledelse forandres?
- Bør prestenes arbeidsrammer forandres?

- Bør man gå inn i et langsiktig arbeid med å forandre kultur knyttet til proster og presters tjeneste?
- Bør man formidle til menigheter, folkekirke og annet som danner prosters og presters omgivelser, at forventningene til prestatjenesten må endres?

Mange flere spørsmål kunne nok vært stilt. Problemstillingene i oppgaven spør ikke etter svar på disse, og det ville være forenkende å svare raskt på dem innenfor oppgavens rammer. I noen refleksjoner om fremtiden skal jeg likevel berøre noen av dem i et avsluttende kapittel. I tilknytning til disse oppsummeringene og betraktningene får det bli med å fremholde at jeg tror disse spørsmålene blir viktige å få svar på. Skal jeg våge å fremsette en hypotese om hva videre forskning vil vise, så tror jeg man vil finne mye av det samme som dette og andre arbeider har funnet til nå. Hvis hypotesen slår til, mener jeg det er grunn til å være engstelig for at proster og prester vil være utsatt for en betydelig slitasje når intensjoner og virkelighet ikke stemmer. Min oppfatning er at Den norske kirke ikke har råd til det. Til det vil jeg klart mene at tjenesten som proster og prester ivaretar i kirken har vært, er og vil i fremtiden være svært betydningsfull for mange enkeltmennesker. Også disse fortjener en prestatjeneste som fortatt kan være tydelig tilstede i sorg og glede.

8. Refleksjoner over fremtiden

Når det nå er arbeidet frem de nevnte konklusjoner på denne oppgavens problemstillinger, er det tid for å se fremover. For det første er det flere ganger presisert at mer forskning må til for å si noe om proster generelt. For det andre, og gitt at man kommer frem til liknende resultater knyttet til andre proster, hadde det vært særdeles spennende å over tid kunne forske på hvorfor prosters ledelse overfor prester blir slik denne oppgaven har konkludert med.

Et svar på dette ”hvorfor” kan henge sammen med elementer som ble presentert i starten av teori-kapittelet, og som det ble konkludert med at denne oppgaven ikke skulle handle om. Men i denne avsluttende og fremadskuende sammenheng skal de trekkes frem igjen. Religiøse organisasjoner som Den norske kirke er av flere fremholdt som spesielle organisasjoner. De er bærere av ulike mål og ulike strategier for å nå disse. (pkt. 3.1). Man kan si at det er utfordrende å strukturere et slikt fellesskap. Askeland skriver i sin lederrolle-undersøkelse fra 1998 at forskning før hans undersøkelse viste at ”kirkelige organisasjoner ble antatt å holdes sammen mer av holdninger enn av struktur, noe som kunne medføre en orientering mot relasjoner” (Askeland 1998:284). Askeland peker på at både hans egen og flere andre undersøkelser viser at integratorrollen er sett på som viktig for kirkelige ledere. Slik sett føyer også denne oppgaven seg inn i rekken av flere undersøkelser som nettopp konkluderer med at integratorrollen vektlegges. Følgene av dette kan bli at de andre lederrollene nedtones. Hvis det er riktig at det relasjonelle er førende, og at fellesskap og relasjoner er det viktigste i kirken, kan dette vinkles som en positiv årsak til resultatene av undersøkelser. Da kan det tenkes at man heller må se på blant annet den nye tjenesteordningen, og andre føringer vedrørende kirkelederes oppgaver og profil, når disse ikke stemmer overens med praksis. Kanskje det er tjenesteordninger og instruksjoner som må endres? Hvis kirken faktisk vil vektlegge det integrerende såpass sterkt, er det en nærliggende tanke at det er ordningene som må forandres. Kanskje det vil ta på alvor at Den norske kirke er konstituert av to sakramenter? Dåpen integrerer mennesket som fullverdig medlem av kirken, som en del av fellesskapet – Kristi legeme. I nattverden synliggjør vi fellesskapet med et måltid. Det integrerende fokus er på disse måter grunnleggende for kirken, og dypt forankret. Av dette springer det videre ut et tjeneste- og omsorgsfokus i kirkens viktige diakonale arbeid. Disse refleksjonene styrkes av at det i dag tas til ordet for ”vennskapet som sakrament”. Professor Jan Schumacher og prest Sunniva Gylver bidrar innenfor dette temaet i Luthersk Kirketidende nr. 7/09. Gylver

fremholder at vennskapet er et hellig tegn som minner oss om Gud og inkarnasjonen. (Gylver 2009:2) Schumacher går tilbake til kirkehistoriske kilder som Augustin, og vektlegger kjærligheten fra Gud til mennesket som det viktigste konstituerende trekk ved det å være i relasjon til Gud. Sakramenter handler om Kristi nærvær, og gjennom et kjærlig vennskap er Kristus nær mennesket. (Schumacher 2009:4) Schumacher avslutter med et sitat fra Carmen Caltagirones bok ”Vennskap som sakrament”:

”Flommen av nåde flyter gjennom kanalene i menneskenes hjerter. Det er gjennom denne flom av nåde at vi blir kjent med Gud i våre egne livserfaringer, nærværet, medfølelsen, respekten og trofastheten andre møter oss med. Vi blir kjent med Gud gjennom konfrontasjonene, utfordringene og bekreftelsene i vårt forhold til andre mennesker, gjennom å dele våre personlige historier og gjennom våre egne fysiske selv”.

(Schumacher 2009:4).

Tanken om ”vennskapet som sakrament” gir et bidrag til å fokusere på kirken som integrerende fellesskap der Gud møter mennesker, og vi møter hverandre.

Dette er en positiv årsaksvinkling til hvorfor lederroller i kirken betones slik de gjør. Kort sagt kan svaret på hvorfor det er slik så langt formuleres slik: *det er slik fordi kirken ønsker at det skal være slik. Organisasjonen kirke er tross alt kirke!* Men siste ord er ikke skrevet. Et spørsmål kan stilles tilbake: er det sant at kirken ønsker at det *bare* skal være slik? Med et trykk på ”bare”, innrømmes det at fellesskap er en viktig del av kirkens ”jeg”. Samtidig finnes det argumenter for at det eksisterer et behov for at kirken også skal fokusere sterkt på andre aspekter, og at dermed flere lederroller enn integratørrollen også blir sterkt vektlagt. For eksempel ble det nevnt i denne oppgavens innledning at undersøkelser av presters arbeidsmiljø sier at det eksisterer utfordringer knyttet til dette. Boken ”Jeg er jo ikke Jesus heller” forteller om det (Nordeide/Skogstad/Einarsen 2008). Et annet moment er den siste tids fokus på dårlig økonomi i bispedømmene. Fra Presteforeningens (PF) side uttrykkes det i disse dager en frykt for at prestene skal bli utnyttet i en slik situasjon. Nestleder i PF, Jørgen Vik, påpeker at det eksisterte en frykt knyttet til etableringen av de nye tjenesteordningene for menighetsprester og proster. Man var redd for at prostienes prester skulle måtte arbeide ekstra uten å få betalt for det. Derfor ble det utarbeidet en avtale om vikarordninger, og at de fast ansatte prestene skulle få kompensasjon hvis de tok på seg vikartjenester. I en nåværende

situasjon med dårlig økonomi frykter PF at fast ansatte prester likevel skal presses inn i ulønnet ekstraarbeid. Vik påpeker at prostene her blir ansvarliggjort av bispedømmene der de blir bedt om å få prestatjenesten til å fungere innenfor eksisterende økonomiske rammer. (Vik 2009) Prostene som mellomledere blir utfordret av en bestilling fra leddet over til å utføre noe leddet under nok vil oppleve som en provokasjon, og som et brudd på avtalen. Litt ubeskyttet vil jeg påstå at det her ikke nytter å kun ha evne til å sterkt ikle seg en integratorrolle som leder. Det gjenstår å se hvor tilspisset denne og andre saker blir mellom prester og arbeidsgiveren, men det er grunn til å tro at ulike lederroller må kunne kombineres i en slik krevende situasjon.

I avsnittet innenfor teoridelen som omhandler kirken som organisasjon, ble også presteskapets spesielle posisjon i kirken nevnt (pkt. 3.1). Dette ønsker jeg å trekke frem igjen nå som tanker om fremtiden er i fokus. Jeg nevnte at jeg deler et syn som Kjell Y. Riise har, som handler om at prestene har en spesiell posisjon i folks bevissthet om hva de forbinder med kirken. Hvilken autoritet har prostene mulighet til å ha overfor prestene når prestene er sett på som autonome aktører med autoritet? Hvordan er det mulig å forvente en tydeligere ledelse mot mål og strategier overfor en gruppe som selv tydelig blir sett på som ledere? Svarene på dette kan være at prostens autoritet rett og slett er begrenset og at det bare i begrenset grad kan forventes tydelig ledelse av prostene overfor prestene. Det kan være naturlig å peke på dette som årsak til at prostene ikke leder etter føringene gitt i tjenesteordningen. For det første er prostene prester selv. Deres virke som prester har gitt dem mye erfaring i forhold til å vite hvilke utfordringer prestene som medarbeidere daglig står i. Dermed vet de også at en prest er nettopp en aktør som i stor grad har styrt sin egen hverdag selv. For det andre tilsier den autonome rollen at presten legger sterke føringer på hvordan han/hun skal arbeide. Dette forsterkes av at menighetsprester ikke har en bestemt arbeidstid å forholde seg til. De skal riktignok utføre sitt arbeid innenfor normalarbeidstid (tjenesteordning for menighetsprester § 16). Samtidig er de unndratt den del av Arbeidsmiljølovens §10 som regulerer arbeidstid. Stillinger som er sett på som spesielt ledende og uavhengige er fritatt denne. Dette understreker at prestene ses på som ledere. (AML §10-12, ledd 1 og 2), og dette kan være begrensende på prostenes mulighet til å lede prestene. Samlet kan dette være nok en årsak til at integratorrollen vektlegges så sterkt. Kanskje bør det heller ikke være overraskende at prostene tidvis kan virke unnvikende og konfliktskye, og at de vegrer seg for å presse prestene - noe denne oppgaven har vist. Med kunnskap om den tradisjonelle autoritet prestene blir tillagt, og den frie stilling de har, er det nærliggende å kunne påstå at prostene ofte må innta

en slags forhandlingsrolle overfor prestene når han/hun vil ha noe gjort. Skulle vi fulgt Henry Mintzberg, kunne man ved første øyekast bifalle at en rolle som forhandler kan være naturlig for en leder å innta. (pkt. 3.7.1). Det er samtidig grunn til å spørre om forhandlinger i det daglige virket ikke er å strekke Mintzbergs oppfatninger lenger enn han mener. Uansett er det ikke dette tjenesteordningen for proster sier at prostenes ledelse skal være preget av.

”Kombinasjon av lederroller” er neste tema med tanke på fremtiden. Prosten er *en* leder. Prosten skal i følge avdelingsdirektør Rafoss fylle ulike lederroller (pkt. 3.8). Men hvor ble det av Adizes’ premiss om lederteam? Her antydet jeg tidligere det jeg kalte for en ”logisk kortslutning” mellom Adizes og ny tjenesteordning (pkt. 3.8). Man kan da stille spørsmålet om prosten på en god måte egentlig har mulighet til å fylle en lederstilling som skal gi et betydelig bidrag til å styrke prestetjenesten – noe som er et klart mål med de nye tjenesteordningene. Det er nærliggende å være skeptisk til om dette er mulig. Som nevnt i teorikapittelet er dette en diskusjon som krever langt større plass enn det som kan vies her. Men jeg mener at dette er en diskusjon som å tas. Jeg kan vanskelig se at man kan se bort fra at en verdsatt forsker som Adizes har pekt på lederteam som et premiss. Slik Rafoss formulerer det i det som er referert fra Prostekonferansen i Bergen i 2003, så er det heller ikke fremført en begrunnelse for hvorfor prosten skal ivareta så mange ulike lederroller. Så langt jeg kan se, er det bare blitt konstatert at prosters ledelse skal være slik. Her skal jeg selvsagt være ydmyk for at begrunnelser er blitt fremført i andre sammenhenger som jeg ikke kjenner til. Men i det som er kjent, er dette ikke begrunnet.

Skepsisen til om prosten har mulighet til ivareta det som blir bestilt av kirkens ledelse blir ikke mindre av det faktum at flere av prostene skal være prost i deltidsstillinger. Tidligere i oppgaven ble det nevnt at departementet hadde lovet at prosten skulle få nok tid til å være leder (pkt. 3.4). Det kan være grunn til å stille spørsmålstegn ved om det løftet er innfridd. Mot dette kan det innvendes at bildet er sammensatt, og at behovet for stillingsprosjenter nok vil variere fra prosti til prosti. Det er uansett viktig at arbeidsgiver ikke gir for mange signaler om at flere og flere oppgaver skal tillegges prosteleddet, og at prostienes prester skal løse for eksempel problemet knyttet til dårlig økonomi.

Helt avslutningsvis må det innrømmes at verken Tormod Stene Hansen eller denne oppgaven svarer på hva det viktige spørsmålet: hvilke lederroller ønsker *prestene* at prostene skal ivareta? Hva har de behov for? Det vites ikke helt sikkert, og i oppgavens innledning antydet

jeg at jeg tror prestene ikke kommuniserer behovene tydelig nok. Årsakene tror jeg er svært sammensatt. Litt ubehøvlet kan det påstås at det handler om prestenes historie, kirkens historie, presteforeningens historie, omgivelsenes forventninger, kultur, kallstanke, teologi og mye mer. Poenger er at det sammensatte bildet gir en komplisert ramme. Likevel kan det påpekes et faktum som handler om dårlig rekruttering til prestedtjeneste og – studier. Her vil nok flere si at dette har flere årsaker. Jeg tror det er rett. Men jeg tror en av årsakene er presters arbeidsrammer. En annen årsak tror jeg nettopp handler om ledelse av prester. Prester er en gruppe medarbeidere som opplever en presset arbeidshverdag. Da vil jeg tenke at det som et minimum må eksistere en ledelse som har nok tid og ressurser, og som har realistiske forventninger knyttet til seg. Slik jeg ser det, er ikke dette tilstrekkelig tilstede for prostene i dag. Dette kan bli stående som en klar utfordring til den videre positive utviklingen av prosters ledelse overfor prester.

Hva som er det hele og sanne bildet av dette, er som nevnt vanskelig å si. Tjenesteordningen for proster er fortsatt ny, og det blir interessant å se hva fremtidige studier vil vise. Det er et håp at ordningene blir evaluert og eventuelt tilpasset prestedtjenestens virkelighet, for at ledelsen av kirkens prester skal bli så god som mulig.

Litteratur

- Adizes, Ichak** (1980): "Lederens fallgruver". Oversatt av Nora Hoff.
Oslo: AS Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Arbeidsmiljøloven (AML)** (sist endret 2009). Oslo: Cappelen Damm AS
- Askeland, Harald** (2003): "Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon". I: Ledelse i kirken. Oslo: KA
- Askeland, Harald** (1998): "Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke". KIFO-rapport nr 7. Trondheim: Tapir.
- Askeland, Harald** (1996): "Organisasjonsfaglig tilnærming til den lokale kirke". I Tidsskrift for kirke, religion og samfunn. Hefte 1 1996, årgang 9.
- Everett, Euris Larry & Furseth, Inger** (2004): "Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre". Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilje, Nils & Grimen, Harald** (1993): "Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi". Universitetsforlaget AS.
- Gylver, Sunniva** (2009): "Vennskap som sakrament" i Luthersk Kirketidende 7/09. Oslo: Luther.
- Hansen, Tormod Stene** (2007): "Prosten som leder. Undersøkelse om endringer i prosterollen som følge av ny tjenesteordning". Masteroppgave i Verdibasert ledelse. Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Hellevik, Ottar** (1991): "Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap". Oslo: Universitetsforlaget.
- Hougnæs, Marit Halvorsen** (2003): "Legitimitet som leder". I: Ledelse i kirken. Oslo:KA
- Huse, Morten** (1998): "Prosten. Ansvar, arbeidssituasjon og ledelse". KIFO-rapport nr 10. Trondheim: Tapir.
- Jacobsen, Dag Ingvar** (2000): "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode". Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kirkerådet** (1998): "Lovsamling for Den norske kirke". Oslo: Kirkerådet
- Kultur- og kirkedepartementet, KKD** (2004): "Rundskriv 25.05.2004. Ny tjenesteordning for proster og endringer i tjenesteordningen for menighetsprester". Hentet fra www.regjeringen.no. Kultur- kirkedepartementet.
- Lotsberg, Dag Øyvind** (1990): "Aktører og sprellemenn. Modellbruk og implikasjoner for ledelsesforskningens status". Notat 90/32. LOS-senteret.

- Mintzberg, Henry** (1994): "Managing as blended care". Artikkel fra Us National Library of Medicine
- Mintzberg, Henry** (1989): "Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations". New York: The free press.
- Nielsen, J.C.R. og Repstad, P.** (1993): "Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon." I Repstad, P. red "Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordeide, Inger Helene, Skogstad, Anders, Einarsen, Ståle** (2008): "Jeg er jo ikke Jesus heller! Arbeidsmiljø og utbrenthet blant norske prester". Bergen: Fagbokforlaget.
- Riise, Kjell Yngve** (1999): Sokneprestrollen – noen inntrykk og utfordringer. I: Hougsnæs, Marit Halvorsen (red): Kirken, lekfolket og presteskapet. Kirkeliv og kirkereformer i Den norske kirke ved årtusenskiftet. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon
- Rafoss, Thom M.** (2003): "Forslag til ny tjensteordning". Foredrag under Prostekonferansen 2003. Hentet fra www.regjeringen.no. Kultur- kirke departementet.
- Schumacher, Jan** (2009): "Vennskap som sakrament – noen tanker fra en middelalderhistoriker" i Luthersk Kirketidende 7/09. Oslo: Luther.
- Skjørshammer, M. og Aadland E.** (1991): "Ledelse i kirken – hva kan moderne ledelsesteori bidra med?".
- Strand, Torodd** (2001): "Ledelse, organisasjon og kultur". Bergen: Fagbokforlaget
- Tjenesteordning for menighetsprester** (endret 2004). Hentet fra www.kirken.no.
- Tjenesteordning for proster** (2004). Hentet fra www.kirken.no
- Vik, Jørgen** (2009): "Feil bruk av de nye tjenesteordningene". Innlegg hentet fra www.prest.no.

Vedlegg 1: Observasjonsskjema

