

Presten som strategisk leder

En drøftelse av presten som strategisk leder i den lokale menighet i Den norske kirke

Spesialavhandling Cand.theol

AVH 504, (30 Ects)

Våren 2008

Kandidat: Eldrid Eide Røyneberg

Veileder: Professor Harald Hegstad

DET TEOLOGISKE MENIGHETSFAKULTET

1.0	Introduksjon	4
1.1	Bakgrunn	4
1.2	Problemstilling.....	5
1.3	Materiale, metode og disposisjon.....	7
2.0	Forutsetninger for prestens strategiske lederskap.....	10
2.1	Kirkeforståelse og bakgrunn.....	10
2.2	Kirkens organisasjon og struktur.....	12
2.3	Ledere og lederroller i DnK	15
3.0	Allmenn litteratur om strategisk ledelse	17
3.1	Strategisk ledelse.....	17
3.2	Behov for strategisk endringsledelse	19
3.3	Strategisk endringsledelse i et lengre perspektiv	21
3.4	Strategisk ledelse i en radikal endringsprosess	25
3.5	Konflikter og konflikthåndtering.....	27
4.0	Debatten om presten som strategisk leder.....	28
4.1	Olav Skjevesland	29
4.1.1	Teologi om menigheten, embetet og nådegavene	29
4.1.2	Menighetsledelse som strategisk ledelse.....	30
4.2	Ole Christian M. Kvarme.....	34
4.3	Halvor Nordhaug.....	37
4.4	Helge Hernes	38
5.0	Drøftelse av presten som strategisk leder	42
5.1	Hva innebærer strategisk ledelse i kirken?	43
5.1.1	Ledelse som samspill.....	43
5.1.2	Ledelse som målformulerende samspill	46
5.1.3	Ledelse som problemløsende samspill	50
5.1.4	Ledelse som språkskapende samspill.....	53

5.1.5	Konflikt og konflikthåndtering.....	54
5.1.6	Åndelig ledelse i forhold til strategisk ledelse.....	56
5.2	Muligheter og begrensninger for prestens strategiske ledelse innen DnK	58
5.2.1	Muligheter og begrensninger ved dagens struktur.....	58
5.2.2	Med et utgangspunkt at presten er strategisk leder, hvem skal presten lede?.....	63
5.2.3	Strategisk ledelse – noe alle prester gjør?	64
5.2.4	Strategisk ledelse i en fremtidig struktur	66
5.2.5	Personlige forutsetninger for strategisk lederskap.....	69
6.0	Konklusjon	71
	Litteraturliste	74

1.0 Introduksjon

1.1 *Bakgrunn*

Det er lange og ulike tradisjoner innen kirken på forståelse og utøvelse av presterollen som en ledelsestjeneste. Både NT og GT leverer materiale som har bidratt til en oppfattelse av pastoralt lederskap, men det er ingen modeller fra bibelen som direkte kan overføres til dagens prestatjeneste i Den norske kirke (DnK). Prestetjenesten er dels formet ut fra et teologisk fundert embetssyn, og dels påvirket av den kultur, og det samfunn presten har utøvet sin rolle i opp igjennom tidene. Dette ligger som et bakteppe for dagens presteutøvelse, og debatten om prestens rolle.

Vi lever i en tid med stadige endringer. Det innebærer nye utfordringer også for kirken. De senere års økte oppmerksomhet på lederrollen generelt, har også rettet fokus på hva som er god ledelse i kirken. Både ordinasjonen med ordinasjonsløfte, og Tjenesteordninger for Den norske kirke¹, setter rammer for presterollen. I Tjenesteordningen legges det i § 2 særlig vekt på prestens oppgave i forvaltningen av Ordet og sakramentene. Videre omtales presten som strategisk og åndelig leder i § 10. Tjenesteordningen er styrende for prestens virke lokalt, og det reiser derfor spørsmål om hva som er ment, og hvordan det kan arte seg i praksis.

Det kan synes å ligge en spenning i forholdet mellom prestens utøvelse av kasualia, og forholdet til den menighetsbyggende tjenesten. Det kan videre oppleves å være et gap mellom det som prioriteres i Tjenesteordningen, og de forventninger som presten møter i sitt virke lokalt. Etter ny kirkelov av 1996², er det også uklart hvilken rolle presten skal ha som leder i forhold til de andre lederne i menigheten lokalt. Dagens struktur med ansvarsdeling mellom embete og råd, har vist seg å være utfordrende. Dette, sammen med kryssende forventninger fra lokalmenighet og fra prestens overordnede, kan bidra til uklarhet og slitasje omkring prestens rolleutøvelse. Det har aktualisert et behov for å både tydeliggjøre og innholdsbestemme det pastorale lederskapet bedre. Jeg har som utgangspunkt for denne oppgaven at prester som har et avklart forhold til hvordan de kan utøve sin rolle som leder, lettere kan manøvrere godt i et uklart, organisatorisk landskap.

¹ Tjenesteordning for menighetsprester, fastsatt ved Kronprinsreg. res. 19.oktober 1990.

² Lov 7.juni 1996 nr. 31 om DnK (Kirkeloven)

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven er en praktisk teologisk oppgave der jeg ønsker å rette oppmerksomheten på prestens rolle i ledelsen av den lokale menighet. Etter den nye kirkeloven av 1996 har det vært en særlig utfordring å klargjøre hvem som er den ansvarlige lederen; om det er kirkevergen/daglig leder, menighetsrådslederen eller soknepresten. Det har vært mye fokus på rolleavklaringer innen kirken, men i mindre grad på hvordan kirkelig ledelse kan ivaretas i praksis. Jeg vil derfor med denne oppgaven konsentrere meg om selve *ledelsesutøvelsen*, og hvordan den kan arte seg.

Tjenesteordningen for menighetsprester uttrykker oppgaver som presten er pålagt å utføre lokalt. Ut fra Tjenesteordningen, er strategisk lederskap en av flere funksjoner som tilligger presten. I § 2 heter det at presten skal forvalte ord og sakrament *slik at kristen tro og kristent liv fremmes* (min utheving). Hva dette innebærer, eksemplifiseres i flere punkter slik som gudstjenester, dåp, konfirmasjon, veiledning, og til sist i punkt d): ”...i samråd med menighetsrådet annet *menighetsbyggende arbeid*” (min utheving). Punkt d kommer som en funksjon av de andre kravelementene. Det betyr at presten, som hovedansvarlig for forvaltningen av Ord og sakramenter, også skal være med på å tenke ut hvordan disse oppgavene best kan utøves der formålet er at kristen tro og kristent liv fremmes i menigheten. Dette har med strategi å gjøre. En slik forståelse understøttes videre i Tjenesteordningens § 10, 2.ledd: ”I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til *strategisk og åndelig ledelse* i og av menigheten” (min utheving). Det står at presten skal *bidra* til strategisk og åndelig ledelse, men *hvordan* det skal utøves sies det ikke noe om. Det strategiske og åndelige lederskapet er altså ikke prestens ansvar alene, men det er likevel et ansvar at presten skal bidra. Det kan dermed ikke kuttes ut som noe de frivillige eller andre skal ta seg av alene. Slik jeg leser Tjenesteordningen, uttrykker § 10 at presten har som oppgave å utøve et lederskap som innebærer strategisk og åndelig ledelse av menigheten *i samarbeid med andre*.

Det er uklart hva som i § 10 forstås med *åndelig ledelse*. Mange bruker begrepet, men det mangler en entydig og god definisjon. Ved ordinasjonen, som gjelder alle prester, utbes DHÅ ved håndspåleggelse. Vedkommende får fullmakt som rettelig kalt av menigheten til å utføre tjenesten ”med den myndighet og det ansvar som hører til ditt bellige kall, etter Guds ord og vår kirkes ordning” (Gudstjenestebok for Den norske kirke Del II :171). Under ordinasjonshandlingen leses tekster som understreker forvalteransvaret overfor Gud og mennesker. Noen tolker dette som at presten er gitt et ”åndelig lederansvar” gjennom ordinasjonen. Andre bruker ordet ”hyrde” om dette ansvaret jf at det leses fra 1.Pet 5. Jeg vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i begrepet strategisk

ledelse, og se den åndelige dimensjonen i relasjon til det. Jeg vil ut fra det, søke å avklare nærmere hvordan åndelig ledelse er å forstå i forhold til strategisk ledelse.

At presten har en oppgave som strategisk leder, er fastlagt i Tjenesteordningen. Det store spørsmålet er *hvordan* denne rollen kan ivaretas. Det handler om å finne en form på det strategiske lederskapet som dels kan tilpasses den struktur som råder innen kirken i dag, og dels hvordan det kan tilpasses i forhold til de mange andre oppgavene som tilligger presten.

Hovedproblemstillingen er dermed:

Hvordan kan prestens strategiske lederskap arte seg i en norsk lokalmenighet i dag?

Denne problemstillingen reiser ytterligere spørsmål som kan sees som delproblemstillinger:

- **Hva innebærer strategisk ledelse i kirken?** For å besvare hva strategisk ledelse innebærer i kirken, må det først klargjøres hva som kjennetegner strategisk ledelse, og hvordan slik ledelse kan arte seg. På denne bakgrunn kan det spørres hvilke ledelsesgrep som hører til strategiske ledelsesprosesser, og på hvilken måte de kan forenes med teologi om kirken. Hvordan vil kirkens egenart påvirke den strategiske ledelse i forhold til mål for det strategiske arbeidet, og hvordan kan det gjennomføres i praksis i en kirkelig kontekst? Det reiser også spørsmålet hvordan begrepet åndelig ledelse er å forstå i forhold til strategisk ledelse.
- **Hvilke muligheter og begrensninger er det for prestens strategiske ledelse innenfor den nåværende struktur i DnK?** Det innebærer å spørre etter hvilket handlingsrom det er for prestens strategiske ledelse, og hvordan det kan arte seg i forhold til andre ansatte, rådene og øvrige frivillige innen dagens struktur. Hvilke hindringer ligger i dagens struktur og hvordan kan det eventuelt bli med en annen struktur? I den sammenheng reiser det også spørsmålet om strategisk ledelse er noe som alle prester gjør eller skal gjøre. Hvilke personlige forutsetninger i form av egenskaper og kompetanse må presten ha, og hvordan er dette kompetansebehovet reflektert i profesjonsutdanningen slik den er i dag?

Gjennom refleksjon og drøftelse omkring disse spørsmålene og perspektivene, vil jeg sammenfatte det i et bidrag til å klargjøre nærmere hvordan presten skal kunne utøve sin funksjon som strategisk leder i DnK lokalt.

1.3 *Materiale, metode og disposisjon*

Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for mitt utvalg av materiale, hvordan jeg vil gå fram rent metodisk, og gi en presentasjon av hvordan oppgaven er bygd opp med tilliggende avgrensninger.

Denne oppgaven er en litteraturbasert studie hvor jeg bare bruker et begrenset utvalg av tilgjengelig litteratur. Forfatterne som er brukt i denne oppgaven har også skrevet andre ting. Jeg har imidlertid ikke tatt høyde for å gi et representativt bilde av den enkelte forfatter i denne oppgaven. I møte med utfordringen om hvordan presten kan utøve strategisk ledelse, er det to spørsmål som har vært retningsgivende for innhenting av materiale til denne oppgaven. Det ene er å besvare spørsmålet om hva strategisk ledelse er, og det andre er spørsmålet om det finnes svar i det teologisk materiale på hvordan presten kan utøve strategisk lederskap.

Jeg har valgt materiale fra allmenn ledelseslitteratur for å beskrive hva som kan ligge i strategisk ledelse. De senere års økte oppmerksomhet på betydningen av god ledelse, har gjort at det er utviklet svært mye god ledelseslitteratur. I en situasjon som er preget av endringer i samfunn og næringsliv, er det naturlig å hente inn ledelsesverktøy for strategisk ledelse som nettopp er utviklet for å manøvrere under endring. Ut fra kirkens oppgave i verden, fordrer det også at kirken er i bevegelse inntil dens oppdrag er fullført i og med Jesu gjenkomst. Videre aktualiserer strategiske prosesser et behov for å gjennomføre endringer. Det gjør at jeg vil konsentrere meg om den biten av strategisk ledelse som har med endringsledelse å gjøre. Jeg har derfor valgt litteratur av anerkjente forfattere som bl.a er benyttet ved studier i endringsledelse ved Handelshøyskolen BI. Som primære kilder til endringsledelse, benytter jeg de to bøkene ”Endringsledelse i det offentlige” av Busch, Johnsen og Vanebo, og ”Endringsledelse i strategisk perspektiv” av Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo. Disse forfatterne har presentert ulike ledelsesteorier ut fra perspektivet endringsledelse. Det er skrevet ut fra et skandinavisk ståsted. I forhold til hvordan endringsprosesser kan ledes mer konkret, benytter jeg boka ”The Heart of Change” av J.P Kotter. Han er en anerkjent amerikansk ledelsesteoretiker, og viser der til 8 steg for hvordan man kan lykkes i å manøvrere gjennom endringsprosesser. Jeg finner i tillegg til disse bøkene som er fokusert på endringsledelse, støtte i ledelsesteorier fra ”Perspektiver på ledelse”, redigert av Øivind L. Martinsen. Det er en artikkelsamling der ledende ledelsesteoretikere fra flere land redegjør for ulike utfordringer som er sentrale innen fagfeltet ledelse. Bolman & Deal, som også er anerkjente amerikanske ledelsesteoretikere, gir i boka ”Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse”, praktisk ledelsesverktøy som kan benyttes av ledere gitt de ulike situasjoner og omstendigheter organisasjonen er i. Her handler det om å velge de ledelsesgrep som passer best til den enkelte situasjon. I forhold til å presentere ulike innfallsvinkler til å etablere en kultur for

endring, har jeg lagt vekt på kunnskapsledelse og relasjonsledelse som er fremstilt i henholdsvis "Veien til en lærende organisasjon" av Åke Dalin, og "Relasjonsledelse" av Jan Spurkeland. Jeg vil også i noen grad benytte "Roller i midten" av Morten Emil Berg som en konkret og praktisk tilnærming til endringsledelse i fra norsk virkelighet.

Som materiale for å beskrive teologi om presten som leder, har jeg i første rekke valgt bøker og innlegg av Olav Skjevesland. Han har skrevet mye om pastoralteologi og ledelse i kirken, og kunne vært valgt som primær kilde alene for denne oppgaven. Som hovedkilder, vil jeg benytte bøkene "Levende kirke", "Huset med de levende steiner" og "Morgendagens menighet". Videre har han levert flere artikler i "Halvårsskrift for praktisk teologi" (HPT), som jeg også vil referere til. Jeg ønsker imidlertid også å gi et bilde av noen av de rådende synspunkter i den norske debatten om ledelse i kirken. Skjevesland suppleres derfor med innlegg fra Ole Christian Kvarme og Halvor Nordhaug, gitt i HPT. I tillegg ønsker jeg å bringe inn synspunkter fra Helge Hernes som har gitt bidrag til debatten ut fra en ikke-teologisk synsvinkel. Han utfordrer de omtalte teologene med en sosiologs blikk, og leverer interessante innfallsvinkler til tenkning om ledelse i kirken med sin bok "Folket og hyrdene". Dette utvalget er gjort ut fra et ønske om å presentere ulike innfallsvinkler til å drøfte presten som strategisk leder.

Det er gjort forholdsvis lite arbeid for å klargjøre hvordan allmenn ledelseslitteratur kan anvendes på presten som leder. Det har vært noen tilløp til dette i den kirkelige debatten fra 1980-tallet, men det er så langt ikke befestet. Det er i de senere år gjort mye av, og på oppdrag fra KA³ innenfor området kartlegging og beskrivelse av ledelse innen kirken. Harald Askeland har også bidratt innenfor dette saksfeltet der nettopp ledelseslitteratur er anvendt inn i tanker om ledelse av kirken. Dette materiale gjelder ikke spesifikt presten som strategisk leder. Jeg vil likevel benytte det som støtte til refleksjon omkring forholdet mellom allmenn ledelseslitteratur, og prestens utøvelse av strategiske lederskap innen konteksten DnK lokalt.

Som bakgrunnsmateriale for drøfting av problemstillingen, er det nødvendig å beskrive den kirkelige konteksten som lederskapet skal utøves innenfor. Det gjelder både kirkeforståelse og struktur. Jeg vil benytte "Kirke i forandring" av Harald Hegstad, og "Ledere og lederroller" av Harald Askeland som materiale for å beskrive konteksten, DnK lokalt.

Med dette som utgangspunkt, er oppgaven i det videre disponert på følgende måte med tilliggende avgrensninger:

³ Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon

I kapittel 2 vil jeg presentere noen av de forutsetninger som ligger til grunn for prestens utøvelse av strategisk lederskap. Oppgaven legger oppmerksomheten på presterollen som sådan, og jeg avgrensner meg derfor fra å gå inn i struktur og organisasjonsdebatten som pågår. Selv om struktur er et viktig moment også for ledelsesspørsmålet, ønsker jeg i denne oppgaven å legge vekten på *hvordan* lederskapet kan utøves innenfor de strukturelle og organisatoriske rammene slik de faktisk er. Jeg vil derfor innledningsvis gi en kort presentasjon av hva som kjennetegner kirken, dens organisasjon, struktur og lederroller. Det er ulike forståelser av hva kirken er og skal være. Det påvirker også hvordan en forstår ledelse av kirken. Jeg vil imidlertid måtte avgrense meg fra å gå inn i de ulike forståelser som råder i forhold til kirkens oppgave og funksjon.

I kapittel 3 vil jeg, ut fra allmenne teorier om ledelse, beskrive nærmere hva som menes med strategisk ledelse, og redegjøre for noen teorier og modeller som kan anvendes inn i den kirkelige hverdag. Som tidligere nevnt, vil jeg konsentrere meg om den biten av strategisk ledelse som har med endringsledelse å gjøre. Jeg må videre avgrense meg fra å redegjøre for andre ledelsesbegrep og deres relasjon til strategisk ledelse.

I kapittel 4 vil jeg gi en beskrivelse av noen av de toneangivende stemmene i debatten som har gått de senere år i Norge om lederskap i kirken med vekt på prestens rolle. Ved å beskrive ulike innlegg i debatten, ønsker jeg å hente fram ulike måter å tenke strategisk ledelse på innen kirken. Dette for å gi materiale til drøftelse av hvordan en slik rolle kan arte seg i en norsk lokalmenighet. Synet på embetet påvirker sterkt hvordan en tenker om ledelse i kirken. Det gjelder både i forhold til ledelsesutøvelsen spesielt, men ikke minst i forholdet mellom presten og de andre profesjonene innen DnK. Oppgaven kan imidlertid ikke gi rom for dette store spørsmålet.

I kapittel 5 vil jeg drøfte hvordan det strategiske lederskapet kan arte seg. Det vil jeg gjøre ved å gå inn på de del-spørsmålene som er reist under problemstillingen, og se hvordan de kan bidra til å besvare hovedproblemstillingen. Her vil jeg også reflektere over litteraturen som er presentert. Oppgaven konsentreres om prestens rolle og oppgave i forhold til lokalmenighetens behov, og jeg avgrensner meg derfor fra å drøfte den ledelsesutøvelse som prost og biskop utøver regionalt og nasjonalt.

Avslutningsvis vil jeg gi et sammendrag med konklusjoner. Det er ønskelig at denne oppgaven skal være et bidrag til å føre diskusjonen om presten som strategisk leder et steg videre. Oppgaven vil derfor kunne ut i noen tanker for veien videre.

2.0 Forutsetninger for prestens strategiske lederskap

Med utgangspunkt i problemstillingen om hvordan prestens strategiske lederskap kan arte seg, er det en del forutsetninger som ligger til grunn som vil påvirke det. En forutsetning er selve forståelse av hva kirken er, og hvordan den arter seg ulikt innen DnK lokalt. En annen forutsetning er kirkens organisasjon og struktur med basis i lov og ordninger, og en tredje er forholdet mellom ledere og lederroller i kirken lokalt. Jeg vil i dette kapitlet presentere noen av disse forutsetningene som alle på ulike måter vil påvirke tenkningen om prestens strategiske lederskap i DnK lokalt.

2.1 Kirkeforståelse og bakgrunn

Jeg vil i dette kapitlet gi en kort beskrivelse av min forståelse av det landskap som prestens lederskap skal operere innenfor. Det gjelder både bakgrunnen for kirkeforståelse generelt, og forståelse av folkekirken slik den arter seg lokalt.

Kirken er både en skjult og en synlig størrelse; skjult ved DHÅs nærvær og synlig i form av samlingen av de som tilhører kirken, bygninger mv. Den er både en åndelig og sosial størrelse med et universelt oppdrag gitt av Jesus selv (Matt 28:18-20). Den er lokalt forankret, men like fullt del av den universelle kirke. NT leverer mange bilder og metaforer for menigheten der den sammenliknes med en bygning⁴, Kristi legeme⁵, familie⁶, vintre⁷, hjorden⁸, mfl. Det er det kollektive, og ikke det individuelle som er i fokus. Kirken er videre definert i våre Lutherske bekjennesskrifter som samfunnet av de hellige (CA⁹ art VII), og samme artikkel definerer hva som skal til for å være én sann kirke, nemlig enighet om evangeliets lære og forvaltningen av sakramentene. Samtidig er DnK noe spesiell da den arter seg som en folkekirke underlagt statlig styre. Det skiller den fra andre kirker og trossamfunn. Folkekirken er forankret i Lov om Den norske kirke av 1996, og Kirkemøtet har besluttet at kirken skal være en folkekirke (Hegstad 1999:23). Hvordan denne kirken arter seg lokalt, er en viktig premiss for de som skal lede den.

Folkekirken er ikke noe godt definert begrep. Den er kanskje mest av alt et verdiladet begrep, både positivt og negativt (Hegstad 1999:22). Den er en kirke av folket, som hører til i

⁴ Matt 16:18

⁵ Rom 12:4-5

⁶ Mark 3:31-35

⁷ Joh 15:5

⁸ Luk 12:32

⁹ Confessio Augustana

Norge, og medlemmene er de som er døpte inn i DnK, eller som er aktivt meldt inn. Tilhørigheten er lokalt forankret. I praksis er derfor DnK like mye en kommunekirke som en statskirke. Det har vært mye diskusjon i senere år om hvor demokratisk DnK er i sin struktur og valgordning. De som velges inn i de kirkelige råd, kan ha andre holdninger, annen religiøs selvforståelse og atferdsmønster enn det gjennomsnittlige kirkemedlem (Hegstad 1999:31). Videre er det gjennomgående at det er svært lav valgdeltakelse til menighetsrådsvalg. Det kan derfor være grunn til å stille spørsmålsteget ved representativiteten. Folkekirken arter seg på ulike vis ut fra det sted, kultur, tradisjon og folk som hører til den lokale menigheten. Menighetene kan deles inn i tre hovedtyper: (1) Bedehus og folkekirke lever side om side (2) Folkekirkemenigheten (3) Aktivitetskirken (Askeland 1998:189).

Lokale ulikheter vises bl.a i ulikt aktivitetsnivå og engasjement blant medlemmene i kirken lokalt. I realiteten er det svært lav prosentvis oppslutning mht å være aktive kirkemedlemmer. Det er mange teorier om grunnen til det som denne oppgaven ikke kan gå inn på. Det er likevel et faktum, og man skiller gjerne mellom begrepene ”kjernemenigheten” og de andre, eller ”trofelleskap” og folkekirken (Hegstad 1999:66f). Dette skillet er mange steder i ferd med å utviskes. Noen steder er det imidlertid fortsatt et markant skille mellom de som aktivt utøver trosliv i kirken og på bedehuset, og de som bare møter kirken ved de rituelle handlinger i livet slik som ved dåp, konfirmasjon, vigsel og død. Hvordan dette er på det enkelte sted, vil påvirke hva slags menighet det er som skal utvikles videre, og hvordan grunnlaget er for å i det hele tatt utvikle menigheten videre som lokal kirke. Noen steder legges utfoldelse av trosliv til bedehuset hvor presten ikke har noen lederrolle, og kirken blir arenaen for de rituelle handlingene. I byene kan en oppleve at de kirkeaktive søker til de mest aktive menighetene, og presten kan sitte tilbake med de medlemmene som ønsker et mer distansert forhold til kirken. Dette kan være en særlig utfordring på de mer urbane stedene, der avstander mellom menighetene er små. De ulike situasjonene som menighetene er i, vil påvirke både ledelsesutfordringene og strategiene.

De kirkeaktive kan i visse sammenhenger oppleves som en trussel for utvikling av folkekirken fordi de i sin selvbevissthet og naturlige omgang med det kirkelige kan fremstå som om de ”eier” kirken. Det kan dannes barrierer som hindrer andre litt mer perifere medlemmer i å komme på banen med sitt. Presten vil i en folkekirkesammenheng derimot ikke oppfattes som en trussel. I kraft av sin utdanning og status, og ikke sin personlige, religiøse kompetanse, vil presten bli tatt imot som deres (Hegstad 1999:57). Trofelleskapet forutsetter samtidig en folkekirke som man rekrutteres fra, og kan trekke seg tilbake til. Det at man slutter å være aktiv medfører sjelden at man melder seg ut av kirken, men man går tilbake til de mange andre som er

mer passive i sitt medlemskap. Dette hadde ikke vært mulig uten en folkekirke basis, samtidig som det er en spenning mellom folkekirken og trosfellesskapet.

Spenningen mellom trosfellesskapet og folkekirken kommer til uttrykk bl.a gjennom det økonomiske grunnlaget for virksomheten. Trosfellesskapet drives i stor grad på basis av innsamlede midler slik som til misjonsorganisasjonene og de frivillige ungdomsorganisasjonene. Folkekirken drives i stor grad på basis av midler tildelt gjennom kommunale budsjetter. Ressursene til å drive kirken varierer ut fra hvordan den kommunale økonomien er, samt tradisjon og ”goodwill” lokalt hos de politiske myndigheter. Denne situasjonen vil ha betydning for strategier for menighetsutvikling. Det er derfor viktig at trosfellesskapet er med på å se sitt ansvar for å få tilstrekkelig med ressurser.

DnK preges av det moderne samfunn som kjennetegnes bl.a ved sektorisering der de ulike delene av livet ikke lenger bindes sammen. Religionens fremste arena blir innenfor det private, og dels innenfor de spesifikt religiøse organisasjonene. Kirken har dermed i større grad fått preg av en kristen organisasjon. Betingelsene er dermed gitt for dobbeltheten mellom trosfellesskap og folkekirke (Hegstad 1999:63). Kirken kan ikke være enten trosfellesskapet eller folkekirken, men de representerer til sammen kirken i teologisk forstand (Hegstad 1999:71).

Kirken vil alltid være i bevegelse mot noe den ennå ikke er i et eskatologisk perspektiv. Dette perspektivet gjelder både trosfellesskapet og folkekirken. En bevissthet om egne lokale ressurser og særegenheter, gjør at inspirasjon og metoder for menighetsbygging må fortolkes inn i egen kontekst (Hegstad 2003:9). Det betyr at bevisstheten om egen kontekst er sentral i utformingen av både ledelse og strategi for den lokale menighet.

2.2 *Kirkens organisasjon og struktur*

Det er i forrige kapittel gitt et overblikk over bakgrunnen for kirkeforståelsen, og hvordan DnK arter seg lokalt. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre nærmere for hva som kjennetegner kirken som organisasjon; Hvordan den er organisert, og hvilke strukturer som gjelder.

Det er mange ulike definisjoner på hva som kjennetegner en organisasjon. Felles for dem er at de omhandler menneskelig samhandling. Videre har organisasjoner noen felles grunnleggende elementer slik som sosiale strukturer, deltakere, teknologi og mål. Dessuten vil organisasjoner være lokalisert i gitte omgivelser som danner det miljø de opererer i. Dette miljø påvirker organisasjonen, samtidig som den selv blir påvirket av det miljø den er i (Askeland 1998:133). Studier av Beckford har munnet ut i noen kjennetegn på religiøse organisasjoner (Askeland 1998:136f). Følgende kjennetegn er relevant å trekke fram her:

- Religiøse organisasjoner skiller seg ut i forhold til organisasjonens mål. I stedet for å anvende verktøy for å nå mål, anser man seg ofte å besitte den nødvendige kunnskap. Selve organisasjonsformen bærer målet i seg.
- Tro på egen universalisme og unikheter legger et press på medlemsøking, Det bevirker en stadig prosess for å øke medlemsmassen gjennom aktiviteter.
- Dette fokus på medlemsøking, medfører igjen at man går veldig bredt ut i forhold til å nå alle befolkningsgrupper. Det er et bredere sikte enn de fleste andre organisasjoner.
- Ulikhet i engasjement og lojalitet mellom medlemmene gir ulik styrings- og maktfordeling.
- Høy grad av lojalitet og engasjement hos en del medlemmer, ”slitere”, kombineres ofte med høye forventninger til de ansatte og ”den indre kjernen”.
- Religiøse organisasjoner har stor verdibevissthet og er mer desentralisert enn mange andre organisasjoner.

Videre er det også funnet at religiøse organisasjoner er orientert mot harmoni, og ikke saker samtidig som de ofte vil unngå konflikter (Askeland 1998:137). Disse kjennetegnene gir innblikk i hva som er særegent ved kirken i forhold til andre organisasjoner, og er faktorer som vil påvirke det strategiske lederskapet.

Med den nye kirkeloven av 1996, er det MR og FR som er de lokale styringsorganene. Denne styringsstrukturen innebærer at de frivillige utøver det allmenne presteskap i styring av kirken. Presten har en rolle som medlem av disse rådene, men bare som en av flere stemmer.

I henhold til kirkeloven § 2, er menighetsrådet (MR) den grunnleggende enheten i DnK, og er å betrakte som en selvstendig juridisk person. MR er dermed verken underlagt kommunen, staten, prostens eller biskopen. Handlefriheten har imidlertid noen begrensninger bl.a ved at MR må følge sentrale krav og forskrifter gitt av departement og kirkemøte, og det må forholde seg til de økonomiske rammene som gis av kommunen. MR har sitt mandat fastlagt i kirkeloven § 9. Der heter det bl.a at MR skal rette sin oppmerksomhet mot *alt* som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, legge vekt på forkynnelse og diakoniens plass, legge til rette for dåpsopplæring og at barn og unge samles om gode formål mv. De har videre ansvar for utvikling og innarbeiding av det kirkemusikalske, og diakoniens plass i soknet. Disse pliktene er tradisjonelt omtalt som at MR er gitt ansvaret for det menighetsbyggende arbeidet. Dette står ikke eksplisitt nevnt i kirkeloven.

Fellesrådet (FR) har sin lovfestede stilling forankret i kirkeloven § 14. Der er bl.a. spesifisert ansvaret for å ivareta det administrative og økonomiske, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetene og ivareta

kirkens interesser i forhold til kommunen. De har særlig ansvar knyttet til bygninger og drift. Kirkelig fellestråd foretar tilsetning av, og har arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellestrådets budsjett.

Daglig leder/Kirkevergen kan ansettes av FR¹⁰, og dennes oppgaver vil følge av rådets ansvarsområder. Det er FR som delegerer fra sine ansvarsoppgaver til kirkevergen. En sentral oppgave vil være ivaretagelse av det daglige personalansvaret for menighetsstabens ansatte.

Kommunen har ingen lederrolle ihht kirkeloven, men er likevel en sentral aktør gjennom kravene i §15. Der er kommunen gitt en lovpålagt plikt til å dekke utgifter til en del fastlagte oppgaver. Det står at kommunen skal utrede utgifter til bygninger, drift og vedlikehold av kirker, kirkegårdene, utgifter til kirketjener, klokker, kantor/organist ved hver kirke og daglig leder for FR. Kommunen skal også dekke utgifter til konfirmasjonsopplæring og kontorhold for prester. Det skal videre omfatte utgifter til kirkelig undervisning, diakoni, kirkemusikk og andre kirkelige tiltak i soknene.

Embetet er kirkerettslig forankret gjennom ordinasjonen og Tjenesteordning for menighetsprester. Soknepresten er leder av geistlig virksomhet i sognet, mens prostens har det helhetlige ansvaret for hele prostiet jf Tjenesteordningen § 10. Videre er alle menighetsprester gitt et selvstendig ansvar for gudstjenester og andre kirkelige handlinger jf Tjenesteordningen § 7.

Ut fra dette er DnK strukturert med to tyngdepunkt for kirken lokalt; Embete og råd. Selv om det er to selvstendige parter, knyttes de sammen i et felles ansvar for det som kan tjene i å bygge opp det kristne livet i menigheten jf Kirkelovens § 9 og Tjenesteordningens § 2. Tradisjonelt er embete og råd sett på som to separate virksomhetsområder. Ut fra min tolkning av pliktene i henholdsvis kirkelovens § 9 og Tjenesteordningens § 2, finner jeg imidlertid ikke støtte for et klart skille i det kirkerettslige materialet. Noe annet er at det av tradisjon eller praktiske årsaker er blitt slik. Slik jeg tolker de nevnte hjemlene, er det stort sammenfall mellom disse to områdene. Prestene er gitt et klart ansvar for gudstjenesten jf Tjenesteordningen § 7, men ellers er det utydelig hvem som er gitt avgjørelsesmyndighet i forhold til hva. Slik jeg tolker kirkeloven § 9, er det slik at MR er gitt vide fullmakter. Ansvaret gjelder *allt* som kan vekke og nære det kristne livet. Det innebærer også en rett til å bry seg om gudstjenesten, selv om MR ikke er gitt avgjørelsesmyndigheten for det. Ser en på utredninger i forkant av kirkeloven, skulle presten sørge for at rådet ble et ekte styringsorgan. Nettopp i rådet er presten prest (Askeland 1998:100). Soknepresten ble også tillagt oppgaven i forhold til mål og måloppfyllelse (Askeland

¹⁰ Jf kirkelovens § 13

1998:113). Hvis en ser på kirkelovens mandat til både MR (§ 9) og FR (§ 14), har disse rådene også ansvar som har med mål og måloppfyllelse å gjøre. DnK har videre utarbeidet strategiplaner med mål og aktivitet fastsatt av kirkemøtet. Den som er gjeldende nå, er for perioden 2005-2008¹¹. Dette understreker at målstyring ikke kan sies å være en særegen oppgave verken for embetet eller rådet, men at hele menighetens virke må skje i samarbeid.

Jeg har her pekt på noen kjennetegn på religiøse organisasjoner, og redegjort for hvordan DnK er strukturert etter kirkeloven. Det er pekt på at det i dagens struktur mangler klare ansvarsdelinger mellom embete og råd. Jeg har også vist at pliktene til embete og råd er så tett sammenvevd at det kan være vanskelig å forsvare oppdelingen i to separate virksomhetsområder.

2.3 Ledere og lederroller i DnK

Det er så langt redegjort for kirkeforståelsen, og den strukturelle og organisatoriske oppbygningen av DnK. Det er videre nødvendig å se nærmere på lederrollene, og deres forhold til hverandre.

Det snakkes om 3 lederfunksjoner i den lokale menighet: Soknepresten, rådsledere og kirkeverge (Askeland 1998:163). Disse tre funksjonene har tildels sammenfallende roller, men det er ulikt grunnlag for rollen mht legitimitet og autoritet. Det kan vises til 3 ulike legitimitetsformer; Byråkratisk autoritet basert på formelle normer og regler, profesjonell autoritet basert på kompetanse og ferdigheter, og demokratisk autoritet basert på at makten utøves etter borgernes vilje gjennom valg (Repstad 1996:45). Rådene har sin legitimitet i kirkeloven, og ved det representative mandat de har gjennom valg. Embetet har sin kirkerettslige legitimitet i ordinasjon og Tjenesteordning.

I veiledningen som ble utarbeidet av KA til forståelse av kirkeloven av 1996¹², skilles det mellom strategisk, operativ og administrativ ledelse innen den lokale kirke. I denne veiledningen er det videre gjort et skille mellom styring og ledelse. Ledelse er i denne sammenhengen det som utøves i det daglige på basis av de overordnede styringssignalene (Askeland og Grimstad 1996:78). Ledelse forstås da som en prosess mellom den som er i formell lederposisjon og medarbeiderne. Det betyr videre at ulike medarbeidere kan utføre lederatferd slik det er konkretisert i Tjenesteordningens § 2 for kateketer, kantorer og diakoner. Der gis de ulike

¹¹ Strategiplan for Den norske kirke 2005-2008: Visjon: "Den norske kirke skal være en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke". Kilde www.kirken.no

¹² Askeland og Grimstad 1997

profesjoner en plikt til å utføre lederatferd innenfor sine respektive fagområder. Styringsrollen er innholdsbestemt slik:

- Å formulere og samle om visjoner og mål
- Å fordele ressursene for å realisere mål
- Legge rammer for funksjoner og oppgaver som er i organisasjonen
- Gjennom stillingsutforming og rekruttering sørge for nødvendig kompetanse
- Sørge for at mål og visjoner samsvarer med menighetens gudgitte kall og oppdrag, og at alt som gjøres bidrar til å fremme dette oppdraget.

(Askeland og Grimstad 1996:85)

Ut fra denne forståelsen, ivaretar *både* råd og embete styringsrollen; embetet primært gjennom forvaltning av ord og sakrament med basis i ordinasjon og Tjenesteordning, og rådet gjennom det ansvaret det er gitt i kirkeloven med å vekke og nære det kristelige liv (§ 9). Embetet har en særegen stilling i kraft av at det forvalter det som konstituerer kirken jf CA artikkel V og VII. Denne religiøse legitimitetsbasen skiller dermed soknepresten fra andre sekulære lederroller. Det er også grunn til å påpeke at presten er prest også for rådet, samtidig som vedkommende sitter i rådet som ett av flere likeverdige medlemmer.

Studier har vist at lekfolk ofte er usikre på sin lederrolle og sitt lederansvar. Geistligheten blir satt under press, samtidig som lekfolk har uklare forventninger til geistlighetens rolle, og til egen rolle. Denne uklarheten om hvordan makt og ledelse skal deles, fører ofte til slitasje og konflikter (Askeland 1998:140). Andre studier viser at presten ønsker å bruke minst mulig tid på administrativt arbeide (Askeland 1998:143). Administrasjon og ledelse er heller ikke inne som en del av presters grunnutdanning. Videre viser undersøkelser i menigheter at de ofte kjennetegnes av lav lederbevissthet, og lav bevissthet om at de faktisk er en organisasjon med samarbeid om felles mål (Askeland 1998:144). Grimstad påpeker også at kirken har lidd under fravær av felles mål og arbeidsledelse (Grimstad 2003:12). I denne situasjonen er konfliktfylte tema som utøvelse av lederroller og maktfordeling blitt skjøvet til side.

Jeg har her beskrevet de tre funksjonene; råd, embete og kirkevergen og deres legitimitetsbaser. Både embete og råd kan tillegges det overordnede styringsansvaret. Jeg har videre pekt på at det er uklarheter i forståelse og utøvelse av disse rollene.

3.0 Allmenn litteratur om strategisk ledelse

Det er i det forrige kapittel skrevet noe om bakgrunnen for utfordringene med dagens presterolle, og den konteksten denne rollen opererer innenfor. Problemstillingen reiser et *hvordan* i forhold til prestens funksjon som strategisk leder i den lokale menighet. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre nærmere for noen allmenne teorier om strategisk ledelse som kan gi bidrag til hvordan presten kan utøve sin rolle. Kapitlet vil handle om hva strategisk lederskap er, behov for endringsledelse og teorier for hvordan dette lederskapet kan utøves i ulike situasjoner.

Jeg vil konsentrere meg om den del av strategisk ledelse som også omtales som endringsledelse eller utviklingsledelse¹³. Disse begrepene benyttes ofte om hverandre, og det ene bevirker gjerne det andre. En organisasjon som tenker strategi og er i en strategisk prosess vil ofte også måtte gjennomføre større eller mindre endringer. Hensikten med strategiene og endringene er å utvikle organisasjonen, eller fellesskapet til å møte sine utfordringer på den mest optimale måten.

Å lede organisasjoner i endring, er regnet for å være av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene. Det er nødvendig med effektivt lederskap der det er behov for organisatoriske tilpassninger til et miljø i forandring (Yukl 2001:115).

3.1 Strategisk ledelse

Jeg vil her se nærmere på begrepet strategisk ledelse. Det benyttes mange steder i denne oppgaven, og det har mange ulike nyanser og tolkninger. Her ønsker jeg å utdype min forståelse av det, og legge til rette for en konsistent bruk videre i oppgavens drøftingsdel.

Begrepet strategisk ledelse består av ordparet *strategi* og *ledelse*.

Strategi er et begrep som benyttes i mange ulike sammenhenger, og som er gitt ulike definisjoner. Felles for de ulike definisjoner av strategi, er at det har med *forholdet mellom organisasjon og omgivelsene* å gjøre (Busch et al. 1999:26). I følge Mintzberg, har strategi i hovedsak fem ulike betydninger: "*plan, pattern, position, perspective og ploy*" (Busch et al. 2007:59). Strategi kan mao være som en *plan* som sier noe om retningen som organisasjonen skal gå, det kan også være et *monster* for atferd over tid, eller som en *posisjon* i form av valg som organisasjonen har gjort. Det kan videre være *perspektiv* som gjennomsyrer hele organisasjonens måte å gjøre ting på, og det kan bety *manøver* som er hentet fra militærspåket. Strategier medfører ofte behov for endringer, og kan påvirke hele eller deler av organisasjonen, og systemet i og rundt den.

¹³ Jf begrunnelse gitt i kap 1.3

Ledelse har også svært mange definisjoner i faglitteraturen, men jeg velger å legge til grunn følgende definisjon av Erik Johnsen, som også kalles den skandinaviske modellen, der ledelse er definert som ”*et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*” (Busch et al 2007:27). Denne definisjonen av ledelse ligger også til grunn for det materiale jeg benytter om strategisk endringsledelse. I dagens samfunn er det viktigere å lede *sammen med* andre, enn gjennom andre. Lederrollen konsentreres i denne forståelsen som å støtte, oppmuntre og styre dette spillet slik at organisasjonen gjennomfører gode prosesser som oppnår resultater. Det skilles her mellom lederatferd og lederens atferd. Det innebærer å skille mellom de som har en formell myndighet til å lede andre ved å ta beslutninger som andre skal følge, og det å utøve lederatferd i det daglige. Lederatferd er noe som alle medarbeidere kan utøve nå og da.

Ledelse kan også utøves av personer som ikke formelt sett er ledere. De fleste medlemmer i en organisasjon vil i visse situasjoner delta i en prosess hvor mål skal fastsettes og beslutninger må fattes (Busch et al 2007:30).

Det er summen av alle ledelsesprosessene i en organisasjon, som benyttes til et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Samspillet skal skje sammen med de relevante andre (Busch et al 1999:60). Det innebærer at alle som ønsker å delta og har noe å bidra med, innlemmes i ledelsesprosessene. Ledelse vil derfor i denne sammenhengen være å lede ledelsesprosessene.

Legges disse begrepsdefinisjonene sammen, kan *strategisk ledelse* beskrives som en helhetlig tilnærming til ledelsesoppgaven som er kjennetegnet ved å fastlegge et mål på basis av analyse over nåsituasjonen, og gjennomføre grep for å nå målet. Strategisk ledelse blir dermed ikke en definert teknikk, men mer en dyp forståelse av indre og ytre krefter som påvirker den situasjonen organisasjonen er i, og å handle ut fra det. Det strategiske lederskapet innebærer å anskaffe, utvikle og bruke sine ressurser på en optimal måte for å nå fastlagte mål. For å komme til den ønskede situasjon vil det ofte innebære å utvikle og gjennomføre alternative arbeidsmåter. Det kan medføre endringer i organisasjonen. En organisasjon kan i følge teorien endres på to ulike måter (Busch et al 1999:27):

- strategisk endring
- inkrementell endring

Strategiske endringer, er radikale endringer som skjer i et stort omfang og raskt tempo. Det vil angå nesten alle deler av organisasjonen samtidig. Den endrer en organisasjon fundamentalt, og kan sammenliknes med en revolusjon. Ved en inkrementell endring, som også kalles transformasjonsendring, skjer det også endringer som kan være omfattende. Inkrementell endring berører imidlertid bare utvalgte deler av organisasjonen, og er endringer som gjerne oppstår

innenfor eksisterende rammer. Den er evolusjonær. I forhold til problemstillingen om presten som strategisk leder for menigheten, vil jeg ikke tenke så snevert om strategisk ledelse at det bare omfatter radikale endringer. Strategisk ledelse innebærer også, slik jeg ser det, å utvikle en organisasjon over tid ved en langsiktig endringsprosess. Jeg vil derfor i dette kapitlet presentere noen teorier om hvordan strategisk ledelse kan utøves både i en radikal endringsprosess, og ved endringsledelse i et lengre perspektiv.

Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling (Busch et al 2007:11).

Mitt utgangspunkt er at en strategisk leder alltid må være bevisst på hvordan organisasjonen fungerer i forhold til sine omgivelser, og om den bidrar til å oppnå fastsatte mål. Åpne organisasjoner som er avhengige av å være i samspill med sine interessenter, kan ikke leve et lukket liv, men må kontinuerlig forholde seg til sine omgivelser som den har oppgaver i forhold til. Dersom organisasjonen er i forkant, justerer kursen underveis og tilpasser seg endrede rammebetingelser etter hvert, vil det redusere behovet for de radikale omstillingene. En organisasjon som driver slik den alltid har gjort vil derimot stagnere, og på sikt medføre at den ikke lenger er i stand til å levere det som forventes. Den kan miste sin eksistensberettigelse, og bli erstattet av nye.

Jeg har her pekt på at strategisk ledelse ser virksomheten som en helhet. Denne helhetsforståelsen innebærer å analysere hvor virksomheten er i forhold til ulike forventninger, fastlegge hvor den skal og finne ut hvordan virksomheten skal komme dit den vil. Strategisk ledelse vil dermed gå ut over de enkelte ansvarsområdene, og se virksomheten i den totale sammenhengen i forhold til sine omgivelser; hvor den er, hvor den skal og hvordan den skal komme dit.

3.2 Behov for strategisk endringsledelse

Jeg har nå redegjort for hva strategisk ledelse er. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre nærmere for behovet for å tenke strategisk endringsledelse, og hvordan en kan forberede strategiske endringer.

Endringsbehovet kan være resultat av ytre press, egne analyser eller som et internt press fordi virksomheten selv ikke opplever å levere tjenester ihht de mål, eller den standard som er ønskelig. En åpen organisasjon som skal virke i verden, må også forholde seg til de endringer som skjer i dens omgivelser. Samfunnet rundt endres hele tiden, og strukturer som setter rammene for virksomheten er i endring. Forventninger og krav fra ulike interessentgrupper vil danne bakteppet for den strategiske situasjon og handlemåte (Buch et al 1999:93). Det utfordrer

det strategiske lederskapet til å forberede virksomheten på å gjennomføre endringsprosesser gjennom å utvikle endringsberedskap. Med beredskap for endring menes her organisasjonens evne til å takle og ta inn over seg nye utfordringer, og nye måter å organisere og tenke om sine oppgaver på. Denne endringsberedskapen kan være ulik ut fra sammensetning av personligheter, opparbeidet kultur og erfaringer fra liknende situasjoner. Dersom det fastlegges nye strategier som påvirker både mål og organisasjon, vil en organisasjon med høy endringsberedskap takle denne situasjonen bedre enn en som ikke er trent og forberedt på å takle endringer. Det er mulig å forberede organisasjonen på en slik prosess slik at den er best mulig rustet, både som organisatorisk helhet og som enkeltindivider i den (Yukl 2001:137f). Det handler om å påvirke til å bli en smidig og fleksibel organisasjon på alle plan. Dersom organisasjonen har etablert en varig beredskap for endring, vil de ansatte lettere kunne takle behov for å gjennomføre endringsprosesser.

En måte å utvikle en organisasjons endringsberedskap på, er å utvikle en såkalt lærende organisasjon. Det er en organisasjon som i stor grad legger vekt på erfaringslæring og åpenhet mot omgivelsene (Dalin 1999:76). Erfaringslæringen i en lærende organisasjon handler både om hva de ansatte sa og gjorde, hvordan samspillet fungerer og hvordan mottakerne av tjenestene opplevde det. Det kjennetegnes av et miljø preget av åpenhet og fortrolighet uten å jakte på syndebukker, men der oppmerksomhet derimot rettes mot forbedret praksis. Under slike forhold styrkes organisasjonens beredskap for forandringer (Dalin 1999:68). Dersom en slik kultur skal bli en realitet, må lederen selv demonstrere slike verdier, og fungere som en pådriver. Dalin beskriver en modell for erfaringslæring satt i system med enkeltkrets, dobbeltkrets og deuterolæring (Dalin 1999:77f). Enkeltkretslæring domineres av forbedringer av bl.a metoder, organisering og kompetanse. Dobbeltkretslæring kjennetegnes ved endring av mål og retning for kompetanseutvikling mv, og ved deuterolæring domineres ønsket om å bedre betingelsene for erfaringslæring slik at det styrer arbeidet. Målet for en lærende organisasjon er å kunne heve seg opp over det daglige og konkrete til å også åpne opp for spørsmål om hvorfor vi gjør det vi gjør. Det innebærer å stille spørsmål om mål og strategi, og å være åpen for kritikk som basis for å utvikle organisasjonen mot stadige forbedringer. Dette handler i stor grad om å utvikle en kultur for forbedring og utvikling. Det vil også være et mål for en lærende organisasjon å avdekke, og sette i sving såkalt taus kunnskap. Det er erfaringer og kompetanse som er i organisasjonen, men som av ulike årsaker ikke anvendes, eller ikke er kjent (Dalin 1999:24).

Spurkeland har med teoriene om relasjonsledelse mye av det samme fokus på åpenhet og dialog. Relasjonsledelse handler om påvirkning gjennom relasjoner. Ved samspill bidrar man til å gjøre hverandre gode. Lederen tar utgangspunkt i det som foregår mellom mennesker der

ledelsesmuligheten ligger innenfor det som kan kalles påvirkning. I følge Spurkeland, må en leder være seg bevisst at hun er ansatt for å påvirke. Det er en allmenn forventning til ledere at de vil noe med sin posisjon. Hvis ikke en leder ønsker å benytte denne påvirkningsmuligheten, er det spørsmål om vedkommende er en leder (Spurkeland 1998:20f). Det innebærer kommunikasjon der lederen behersker samspillet hvor det er særlig viktig å akseptere folks følelser (Spurkeland 1998:16). Det utfordrer det som skjer i påvirkningsrommet.

Den som vil påvirke samspillet, må operere i et spenningsfelt mellom seg og et annet menneske. I dette rommet finnes mulighetene til å skape noe som kan gjøre at atferden og tankene endres. Når du møter mennesker som bryr seg om deg og vil ha deg med i interaksjon, oppdager du at noen har klarere til hensikt å påvirke enn andre. Du inviteres inn på banen (Spurkeland 1998:21).

Dette gjensidige samspillet i påvirkningsrommet mellom mennesker, er avhengig av at det etableres en kultur for gjensidig, positiv påvirkning. Det er nødvendig med rom for tilbakemeldinger, at budskap tas på alvor og der relasjoner kjennetegnes av respekt og åpen kontakt. Relasjonsledelse er dermed en mulighet for å stimulere til endringsvilje, der samspill om mål og virke står sentralt. Relasjonslederen er seg bevisst sin rolle som påvirkningsagent, og benytter kommunikasjon som verktøy. Det innebærer å ha en oppfatning om hva en vil med organisasjonen samtidig som det er stor åpenhet for innspill og samspill. En slik tilnærming krever en særlig kompetanse på det mellommenneskelige plan, men det handler også om en vilje til å utnytte denne kompetansen i ledelsesfunksjonen på en bevisst måte.

Vi har her sett at endringsbehovet kan oppstå både ved ytre og indre påvirkningskrefter. For å takle endringer, er det nødvendig at både ledere og medarbeidere opparbeider endringsberedskap. Vi har sett at det kan skje både ved å stimulere til en lærende organisasjon og ved å benytte relasjonsledelse.

3.3 *Strategisk endringsledelse i et lengre perspektiv*

Vi har så langt sett hva strategisk ledelse er, og hvordan en kan utvikle en organisasjon for å møte de strategiske endringsprosessene. Jeg vil her gå nærmere inn på det strategisk lederskapet, og peke på noen teorier der det handler om å lede for å være i bevegelse; stadig tilpasse seg endrede forutsetninger.

Det er tre grunnleggende spørsmål som enhver strateg må spørre seg enten vedkommende er en leder eller ikke: Hva vil vi? Hvor er vi? Hvordan skal vi komme dit vi vil? (Berg 1995:15). Utgangspunktet for en leder som vil tenke strategisk, er derfor å spørre seg hvor organisasjonen er i forhold til dens målsettinger. Det handler om å sørge for å tolke virkeligheten, og å sørge for at denne virkelighetsoppfattelsen deles av medarbeiderne. Ulike profesjoner og ulike ståsted i hverdagen medfører ulike erfaringer. Det vil medføre at medarbeidere har ulike

bilder av hvordan virkeligheten ser ut. I strategisk ledelse handler det om å få et felles bilde som er så komplett som mulig. Hvis ikke en skaper et slikt felles bilde av hvor en er, vil en heller ikke se de samme behovene, og dermed heller ikke dra i samme retning videre.

Strategisk ledelse vil innebære både nødvendig tilpasning og ønsket utvikling (Busch et al 2007:68). Med *nødvendig tilpasning* styres den strategiske prosessen av krefter i omgivelsene. I en *ønsket utvikling* knyttes strategiene til å utnytte ressursene mer optimalt i forhold til å befeste sin situasjon, eller skape nye muligheter for virksomheten (Busch et al 2007:60). Strategisk ledelse er som tidligere nevnt, en kompleks prosess der alle deler av organisasjonens liv og samvirke vil inngå. Det handler om å integrere analyse av nåsituasjonen som har med hvem vi er og hva som er vår misjon, og med et framblikk på ønsket tilstand med vekt på visjon og strategiske initiativ (Busch et al 2007:138). I dette bildet blir ledelsesprosessen på alle nivå i organisasjonen å ivareta:

- fokus på mål
- fokus på problemløsning
- fokus på språkskaping
- fokus på samspill

(Busch et al 2007:142)

Målene kan være driftsmål, tilpasningsmål (nødvendig tilpasning) eller utviklingsmål (ønsket utvikling). Den målsettende prosessen fokuserer nødvendigheten av å fastsette mål å arbeide mot slik at alle berørte ved hvor man vil (Busch et al 1999:60). Utgangspunktet for problemløsning er at man har satt seg mål, men må vite hvordan man kommer dit. Problemløsningen består i å bringe mål og midler i overensstemmelse med hverandre. Det er en kompleks og vanskelig prosess der folks kreativitet og kapasitet sammen med erfaringer og omverdenens krav, inngår i en problemløsende prosess (Busch et al 1999:63). Medarbeidere har ofte ulike forståelsesrammer som igjen farges i ulikt språk. Det kan synliggjøre ulike virkelighetsbilder. "*Språkets funksjon er å gi bedre forståelse mellom mennesker, å fremme kommunikasjon*" (Buch et al 1999:66). Språkskaping handler om å skape et språk der man kan snakke om mål og midler samtidig, samt sammenhengen mellom dem (Busch et al 1999:64). Det er nødvendig at det rettes oppmerksomhet mot en kontinuerlig språkutvikling slik at det utvikles et felles begrepsapparat for samhandlingen.

En organisasjon bygger på relasjoner til sine medlemmer. Det er derfor en viktig forutsetning for strategisk ledelse at det utføres i samspill. Samspill betyr ikke her at det må være samvirke hele tiden, men at leder har en bevissthet om at det som gjøres både berører og skjer i samarbeid selv om en løser noen oppgaver alene. Strategisk utvikling er ikke bare et topplederfenomen, men hele organisasjonen må gjennomføres av strategisk tenkning og handling.

Strategisk ledelse er derfor alltid i et samspill mellom den enkelte, nærmiljøet og organisasjonen som helhet (Busch et al 1999:184).

Organisasjonsendring skjer ved å endre det organisatoriske kunnskapsmønsteret (meningsstrukturene). Endringsledelse vil da dreie seg om ledelse av meningsskapende prosesser som skaper nye, felles virkelighetsoppfatninger gjennom felles språkutvikling (Busch 1999:29).

Oppmerksomheten rettes på hvordan miljøet kan stimulere til endringsvilje, for derved å hente ut det beste av de ressursene som er til rådighet. I en slik prosess er respekt og godt samspill forutsetninger for å lykkes. Det er viktig å være bevisst på hva som motiverer for slik praksis.

Organisasjoner er som en organisme. De kan være i balanse eller ubalanse med seg selv.

Motivasjon er der hvor medlemmer føler de får mer igjen for å være sammen, enn om de ikke var medlemmer. Det må derfor være balanse mellom medlemmers bidrag til organisasjonen, og de belønninger som de mottar (Busch et al 1999:40).

Det er utviklet ulike ledelsesmodeller for å lede strategiske endringsprosesser. Ut fra det å være en organisasjon som vil være i stadig endring, og ha en bærekraft mellom det utfordrende og det stabile, kan transformasjonsledelse være et verktøy å bruke.

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen (Bass 2001:189).

En slik karismatisk lederutøvelse innebærer å dele visjonen, og skape følelse av stolthet, respekt og tillit. Det vil virke inspirerende, og de ansatte får tro på at de kan utrette store ting sammen ved å yte ekstra innsats. Det handler om å være våken for individuelle forskjeller, og være som en mentor overfor de av medarbeiderne som trenger det for å utvikle seg. Ved å stimulere til en kultur der problemer sees på som utfordringer som kan løses, kan det gi rom for innovative evner. Det kan videre medføre at det utvikles nye måter å løse arbeidet på. Det er også en viktig side ved transformasjonsledere at de gir sine ansatte en følelse av stolthet og forpliktelse.

Transaksjonsledelse er derimot en lederstil som konsentrerer seg om å initiere og organisere arbeidet, og å fokusere på gjennomført arbeid ved å gi anerkjennelse og belønninger til gode medarbeidere (lønn, bonus, avansement mv). De som ikke gjør jobben godt nok, blir straffet.

Transaksjonsledelse kjennetegnes dermed av å gi betinget belønning, og gjennomføre ledelse ved unntak (dvs følge med og lete etter avvik, samt bare gripe inn når regler blir brutt). Undersøkelser har vist at transformasjonsledelse er det som gir den høyeste motivasjonen hos ansatte, og de oppnår bedre resultater enn ved transaksjonsledelse. Blant metodistprester, ble transformasjonsledelse positivt knyttet til høy tilslutning fra menighetens side, og til økning av antall medlemmer (Bass 2001:191).

Det er videre fire perspektiver som, i følge boka "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse" av Bolman & Deal, enhver leder bør se organisasjonen i forhold til. Dette for å kunne gjøre de rette grepene i de ulike situasjoner som kan oppstå. Disse fire er den strukturelle rammen, human-resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen.

Der den enkeltes motivasjon og engasjement er vesentlig for at organisasjonen skal lykkes, er human-resource rammen aktuell å benytte. Human resource-rammen legger vekt på åpenhet, gjensidighet, veiledning og myndiggjøring. Det kan gi grobunn for medvirkning og motivasjon hos høyt kompetente medarbeidere som har mye de kan bidra med. Dette ved å signalisere tiltro til medarbeidere, kommunisere det ved å være synlig og tilgjengelig og ved å myndiggjøre medarbeidere (Bolman & Deal 1998:118f).

Der det er høyt nivå av flertydighet og usikkerhet samt knappe ressurser og konflikter, vil den politiske rammen være riktig å benytte. Den politiske leder vil være tydelig på hva hun ønsker å oppnå, vurdere fordelingen av makt og interesser, og bygge opp forbindelser til andre interessenter. Den politiske leder vil også forhandle og bruke makt der det er nødvendig (Bolman & Deal 1998:179f).

Den strukturelle rammen vil være riktig å benytte når det viktigste for organisasjonen er kvaliteten på resultatene, og når det må legges vekt på struktur og kontroll for å oppnå dette. Den kjennetegnes ved høy grad av organisering i form av arbeidsdeling, hierarki, vekt på kvalifikasjoner mv (Bolman & Deal 1998:58f).

Den symbolske rammen legger vekt på organisasjonskultur og symboler som bidrar til å styrke samfølelsen. En slik tilnærming kan være nyttig for å stimulere til felles handlingsmønstre og fellesskapsfølelse, og medvirke til engasjement og motivasjon (Bolman & Deal 1998:230f).

De ulike situasjoner i det daglige vil kunne fremkalle behov for å benytte en eller flere av disse ulike innfallsvinklene. Det handler om å gjennomføre ledelsesgrep som er tilpasset behovet. Dette er "verktøy" som kan bidra til at lederen velger det handlingsmønster som gir den beste løsningen, gitt situasjonens art.

Jeg har her vist at strategiske endringer kan komme både som nødvendig tilpasning og som ønsket utvikling. Jeg har fremhevet transformasjonsledelse som en anbefalt lederstil, og pekt på noen perspektiver som enhver leder bør kjenne til for å kunne manøvrere godt under strategiske endringer.

3.4 Strategisk ledelse i en radikal endringsprosess

Vi har så langt sett hva strategisk ledelse er, hvordan en kan opparbeide beredskap for strategiske endringsprosesser og hvordan slike endringsprosesser kan ledes i et lengre perspektiv (evolusjonære endringsprosesser). Jeg vil i dette kapittelet følge opp spørsmålet om hvordan det strategiske lederskapet kan arte seg i en organisasjon som må gjennomføre omfattende eller hurtige endringer. Hvordan ledelsen takler de ulike fasene i en slik radikal endringsprosess, er avgjørende for om omstillingen eller endringen lykkes.

Det er to tilnæringsmåter til en radikal endringsprosess; å bidra til å endre personenes *holdninger*, eller til å endre *rollene* (Yukl 2001:120). Jeg vil i det videre benytte den amerikanske ledelsesteoretikeren J.P. Kotter som legger vekten på det å endre medarbeideres holdninger for å lykkes i en endringsprosess. I likhet med relasjonsledelse, er oppmerksomhetene her rettet mot relasjonen til medarbeiderne der en tar høyde for at følelsene i stor grad styrer våre handlinger.

I boka ”The heart of change”, gir Kotter en beskrivelse av 8 steg som en organisasjon må igjennom for at en endringsprosess skal bli vellykket. Disse stegene innebærer behov for ledelsesgrep som kan styre endringsprosessen slik at medarbeidere ivaretas, samtidig som målsettinger med endringen nås. I følge Kotter, er ikke den største utfordringen gjennom disse strategi, systemer eller kultur, men det å endre folks *holdninger*. For å bidra til å endre folks holdninger, er det viktig å hjelpe dem til å se virkeligheten, og kommunisere mer til følelsene enn den analytiske evnen fordi ”... *the heart of change is in the emotions*” (Kotter 2002:2). Følelsene styrer våre handlinger i stor grad. For at en strategisk prosess som innebærer endring skal kunne lykkes, er det derfor helt vesentlig at ledelsen tar hensyn til den menneskelige faktor. Jeg vil i det følgende gjennomgå de 8 stegene i Kotters teori for vellykkede organisasjonsendringer:

Det første steget handler om å danne et bilde av situasjonen som ikke kan vedvare. Det skal stimulere til at folk skjønner at det må skje en endring, samt legge til rette for at en slik endring kan skje. Hans nøkkelord er ”*see, feel, change*”, og det gjøres best ved å vise folk det som må endres (Kotter 2002:10) (1).

Endringsprosessen tenkes som et prosjekt ledet av en gruppe, ”guiding team”. For at gruppen som leder en endringsprosess skal være kraftfull, må den bestå av folk med rett kompetanse og tillit, og at denne gruppen viser at de kan jobbe godt sammen (Kotter 2002:43). Gruppen må både ha tillit til hverandre innad i gruppen, og hos de som berøres av endringen. De må formidle engasjement. Dersom det ikke er tillit til hverandre innad i gruppen, vil det gå ut over strategiprosessen, og de vil ha problem med å fremstå med tyngde (2).

Et særlig viktig steg i en endringsprosess er å holde fram visjonen for hva som skal oppnås, samtidig som en er tydelig på at det ikke går an å bli igjen i det gamle. Det er en drivkraft til endring i å tegne bilde av hvor en skal, for så å stimulere til medarbeiderskap for å komme dit. *"Visjoner gir levende forestillinger om et ønskelig dagligliv"* (Dalin 1999:75). Det er i følge Kotter, helt nødvendig at de oppleves både levende og relevante for at de skal inspirere til innsats i ønsket retning. Mange ledere feiler ved å ikke gjøre dette bildet klart nok, eller at visjonen blir for svevende (Kotter 2002:62) (3).

Det er videre viktig at alle skjønner endringsbehovet, og dermed har skjønt at man ikke kan vende tilbake til det gamle. Det handler om felles virkelighetsbilder som nevnt i kap 3.3. Dersom denne forståelsen av å være "på en brennende plattform" er til stede (jf steg 1), vil det medføre et engasjement til å bidra under endringen selv om det ikke er umiddelbare personlige gevinster å hente ved det. Det vil også redusere faren for at folk melder seg ut og saboterer endringene, fordi de representerer løsninger på det uholdbare. Kotter legger vekt på å kommunisere i forhold til folks følelser, enkelt og rett frem, gjerne ved bruk av ny teknologi for å visualisere. Kommunikasjon er ikke bare dataoverføring. Den skjer ved å benytte måter som både åpner for og aksepterer folks uro og sinne, og som bidrar til å fremme tro på og tilslutning til visjonen (Kotter 2002:84). *"People change what they do less because they are given analysis that shifts their thinking than because they are shown a truth that influences their feelings"* (Kotter 2002:1) (4).

Det er viktig å støtte og oppmuntre engasjementet som visjonen har skapt ved å fjerne eller redusere betydningen av ulike slags hindringer. Mulige hindringer kan være andre ledere som ikke går for endringen, systemer som ikke gir rom for endringer, dobbeltkommunikasjon, mentale barrierer hos ansatte eller informasjonsbarrierer mv. (Kotter 2002:103f). Grep som gjøres for å fjerne disse faktorene kan i seg selv innebære store endringer i folks hverdag. Endringer kjennetegnes ofte med stor grad av motstand. Kotter uttrykker det slik: *"Never underestimating how much complacency, fear, and anger exists, even in good organizations"* (Kotter 2002:36). Det kan være mange grunner til motstanden, men en viktig faktor er uttryggighet som ofte resulterer i forsvar, sinne eller sabotasje (2002:17). Det er følelser og reaksjoner som må håndteres på en ordentlig måte for å komme videre (5).

For å holde motivasjon og engasjement oppe under prosessen, understrekes viktigheten av å sørge for kortsiktige gevinster, og at de må komme raskt. De må være synlige, og oppleves som gevinster for de som er berørt. De må feires som reelle gevinster. Hensikten med å etablere slike kortsiktige gevinster er å nærme endringsarbeidet, gi følelsesmessig anerkjennelse til de som er med i endringsarbeidet, ta energien fra eventuell kritikk og kynisme samt fremheve milepælene. For å kunne karakteriseres som gevinster, må de oppleves som betydningsfulle, være tydelige og

klare. Kotter påpeker at feiring av kortsiktige gevinster kan være et viktig virkemiddel til å oppnå det viktigste i endringsarbeidet; nemlig det å endre folks *holdninger* (Kotter 2002:130)(6).

En vanlig feil er å gi opp, eller å tro at endringsprosessen er i mål for tidlig. For å motvirke dette, må en stadig se etter nye muligheter, og fokusere de neste utfordringene. Det vil bidra til å holde trykket oppe inntil prosessen er i havn (Kotter 2002:143) (7).

Endringsprosessen er ikke klar for å avsluttes før det er gjennomført tiltak som sikrer at den har satt seg, og forblir i organisasjonen. Her gjelder det å bygge en ny, støttende og sterk organisasjonskultur, og ikke undervurdere hvor lett det er å falle tilbake i gamle mønstre. Det er viktig, i følge Kotter, at kulturbyggingen kommer til sist i prosessen. Han påpeker at kulturen endres bare når nye måter å jobbe på har fungert over en viss periode (Kotter 2002:176).

Visjonene kan si noe om den nye kulturen som er ønskelig. Det kan utvikles nye handlingsmønstre som møter den, men han påstår at disse handlingsmønstrene ikke vil fungere normativt, eller blir stående før ved enden av endringsprosessen (8).

Jeg har her illustrert noe av kompleksiteten ved å lede radikale endringsprosesser, og redegjort for noen grep som kan bidra til at endringene ledes på en god og strukturert måte. Det handler også om å ikke undervurdere de implikasjoner endringer kan gi for den enkelte, og for organisasjonen som helhet. For å lykkes, er det avgjørende å takle det individuelle slik at endringene ikke resulterer i bitterhet eller endeløs klage på omstendighetene. Det betyr ikke å avlyse endringsarbeidet pga motstand, men å takle det. Det er vist at en nøkkel for å lykkes, er at prosessen bidrar til å endre folks holdninger.

3.5 *Konflikter og konflikthåndtering*

Strategiske endringsprosesser medfører risiko for at latente konflikter bringes opp, og at nye aktiveres i prosessen. Det er vist at det kan skje både i den målsettende, problemløsende og språkskapende fasen av en strategisk endringsprosess. Jeg vil her presentere noen måter å handtere det på.

Det er vesentlig at strategiske ledere kan takle konflikter slik at det ikke blir hindring for gjennomføring av endringene. Undersøkelser viser dessuten at konflikter utgjør 30 % av de faktorene som hindrer ledere i å gjøre en god jobb (Spurkeland 1998:26). Stadiene i en konfliktutvikling er irritasjon, misnøye og konflikt (Spurkeland 1998:28). Ved å fokusere relasjonssiden, vil det kunne etablere en trygghet for å ville hverandre vel. Tilbakemeldinger om kritikkverdige forhold vil dermed kunne gis, og tas i mot. Konflikttema vil kunne handteres i en startfase fordi dialogen er åpen.

Relasjonsledelse må ikke føre til redsel for å ødelegge gode relasjoner ved åpenhet om kritikkverdige forhold. Tvert i mot må gode relasjoner føre til at uheldige saker blir behandlet før de blir vanskelige (Spurkeland 1998:25f).

De fleste grupper vil før eller siden møte konflikter, og sjansen for konflikt øker med gruppens størrelse og hvor sammensatt den er (Bolman & Deal 1998:170). Konflikter kan styres, og de kan både innebære muligheter og destruktive krefter. Det er viktig at både ledere og medarbeidere utøver ferdigheter i å takle samarbeidet, og skjønne hva som skjer i en gruppe, for dermed å takle uenigheter når de oppstår. Jeg vil her gjengi noen mulige måter å takle uenigheter og konflikter på (jf Bolman & Deal 1998: 169f):

- Det er forebyggende for konflikter at gruppen tar seg god tid til å bli enige om mål og arbeidsprosess slik at alle er innforstått med det fra starten.
- Dersom det oppstår uenighet, kan det som man er enige om hentes fram framfor å bli stående fast i uenigheter.
- Det kan være en løsning å prøve ut motstridende forslag dersom det er mulig, for å se hvilket forslag som fungerer best.
- Det vil også være viktig å framelske en kultur for åpenhet om at en kan ta feil, og jobbe for å se andre løsninger. Dette kombinert med at uenigheter behandles som et gruppeansvar der alle tar et medansvar for å løse den.

I noen sammenhenger vil konflikter oppleves som forstyrrende i oppfyllelse av målsettinger, men de kan også medføre kreativitet og energi ved at korrektiver og nytenkning slipper til. Konflikter kan derfor også stimulere til nye løsninger på oppståtte problem (Bolman & Deal 1998:188). Uansett må konflikttema håndteres slik at de enten tas inn som reelle muligheter til forbedringer, eller at de ryddes av veien gjennom dialog og gruppeprosesser.

Jeg har her pekt på at konflikter både kan være destruktive for organisasjonen, og de kan stimulere til fornyelse. Konflikter må uansett håndteres, og jeg har her vist noen grep som kan tas for å møte dem på en god måte.

4.0 Debatten om presten som strategisk leder

Denne oppgaven har så langt presentert bakgrunn og kontekst for det strategiske lederskap presten skal inngå i, og det er gitt en presentasjon av noen aktuelle allmenne teorier om strategisk lederskap. Problemstillingen reiser spørsmålet om hvordan prestens strategiske lederskap kan arte seg. Jeg vil i dette kapitlet hente fram noen av de stemmene som har prøvd å artikulere noe om

dette i den kirkelige debatten som har pågått de senere årene. Dette kapittelet er derfor viet fire ulike stemmer i debatten om ledelse innen kirken og prestens rolle. Begrepet strategisk ledelse benyttes ikke av alle figurantene her. Jeg vil se nærmere på om innholdet i de begreper de benytter likevel faller inn under hele, eller deler av min beskrivelse av strategisk ledelse slik det er fremstilt tidligere i oppgaven¹⁴. Jeg vil i det følgende gi en analyse av de utvalgte stemmene i den hensikt å hente inn argumenter og posisjoner for min drøftelse siden i oppgaven (kap 5), om hvordan prestens strategiske lederskap kan arte seg.

4.1 *Olav Skjevesland*

Olav Skjevesland har levert mange bidrag inn i debatten om pastoralt lederskap de senere år. Siden denne oppgaven skal konsentrere seg om den norske virkeligheten i dag, er det naturlig i denne oppgaven å hente inn noen av hans tanker om pastoralteologi og prestens rolle spesielt. Jeg vil i det følgende gi en analyse av Skjeveslands tanker om presten som strategisk leder, slik jeg leser ham. Jeg vil bruke hans materiale tematisk, og vil dermed ikke gi en kronologisk framstilling av hans forfatterskap. Skjevesland gir bidrag til tekningen om prestens rolle og oppgave ut fra et ekklesiologisk og pastoralteologisk perspektiv. Før jeg går inn på Skjeveslands tanker om prestens lederrolle, vil jeg først gi en beskrivelse av hans utgangspunkt for diskusjonen om dette tema.

4.1.1 *Teologi om menigheten, embetet og nådegavene*

Jeg vil her presentere noe av bakgrunnen for Skjeveslands tenkning om prestens rolle i relasjon til menigheten.

Skjevesland har som sitt utgangspunkt at ekklesiologien er underlagt soteriologien. *"Kirken er grunnlagt, preget og formet av de nye frelsesrealiteter som kom med Kristus"* (Skjevsland 1984:49). Kirken holdes oppe av to forhold, det ekspanderende ved forkynnelse og dåp, og det selvoppholdende ved å lære å holde (Skjevsland 1984:50). Skjevesland bygger sin tenkning om kirken der nøkkelordet er det greske ordet "oikodomè" som betyr å bygge opp huset. Med dette presenterer han et viktig anliggende i hva kirken er og skal være, og det representerer noe av nerven i hans tenkning som har med menighetsbygging og ledelse av kirken å gjøre, slik jeg leser ham. Kirken må leve under forandringens kår. Tradisjonen, de bibelske normene sammen med prøving og analyse av situasjonen må inngå i en pastoralteologisk syntese, for derved å kunne meisle ut praksis (Skjevesland 1993:25f). Det innebærer, slik jeg leser ham, en åpenhet for forandring der

¹⁴ Kap 3.1

hovedanliggende er trofasthet mot kirkens oppdrag, men samtidig åpenhet for å endre praksis ut fra den rådende situasjon.

Skjevesland er tydelig på at embete har sin basis i kallet fra den oppstandne om å forkynne frelsesbudskapet (Rom 1:16). Embetet forstås derfor som Ordets embete med en oppgave i å bevare troens og åndens enhet. Prestetjenesten formulerer han som en åndelig tilsynstjeneste, hyrde, som nærer og vokter mot falsk lære. Med dette utgangspunktet forsvaret Skjevesland forholdet mellom råd og embete der embetet blir en komplementær tjeneste til det øvrige lederskap. På tross av vektleggingen av Ordets tjeneste, ønsker han likevel ikke å opprettholde kirken som ”prestekirke”, men ser tjenesten som et samspill av flere der alle lemmene på legemet har sin plass. Han understreker at nådegavenes funksjon er til menighetens oppbyggelse, og her er embetet inkludert. Det handler ikke om én nådegaves dominans over den andre, men ulike funksjoner. De troende er ikke umyndiggjort under en geistlighet. Alle er i Kristus. Åndens gaver er noe vi eier i Kristus. Likevel er embetet der for å komplettere det allmenne prestedømme, jf CA art V som i første rekke handler om Ordets tjeneste. Dette underbygger at det er behov for en ledelsestjeneste i dette, der det ene ikke utelukker det andre. Det kan likevel synes som om Skjevesland på tross av stort engasjement for nådegavenes plass, betoner prestens rolle overraskende sterkt. I hans sterke poengtering av Ordets tjeneste som det primære, legges det heller ikke opp til at denne tjenesten kan utøves av andre enn presten. Det kan oppfattes som om det bare er presten som har fått nådegaven til å forkynne. Skjevesland mener nok ikke det, men det er likevel en uklarhet her i hans sterke betoning av Ordets tjeneste som det primære satt i sammenheng med prestens rolle. Det er likevel slik at presten, i kraft av sin ordinasjon og teologiske kompetanse, har et særlig ansvar for forkynnelsen.

4.1.2 Menighetsledelse som strategisk ledelse

Det er en intim sammenheng mellom menighetsforståelse og oppfatning av prestens rolle. Jeg vil her se nærmere på hvordan Skjevesland tenker om presten som strategisk leder.

I følge Skjevesland, må menighetens ledelse på tilfredsstillende måte ivareta kirkens identitet. Forkynnelsen og sakramentenes forvaltning samt nådegavene i funksjon, gjør at tro og menighet oppstår. Den skal ledes og veiledes. Det fordrer teologisk innsikt, god dømmekraft, og evne til å kommunisere læremessige anliggender knyttet til tro og liv på en tjenlig måte. Dette omtales i klassisk pastoralteologi som hyrdefunksjonen (Skjevesland 1998:98). Han understreker Ordets tjeneste og betydningen av dette for den strategiske ledelse.

Når Skjevesland snakker om menighetsledelse, er det ikke alltid like presist hvem han da taler om; om det er presten, menighetsrådslederen, daglig leder eller summen av dem alle. I boka

”Morgendagens menighet”, kan det til tider virke som om det handler om alle. Der konkretiserer han fire sentrale tema for menighetsledelse (Skjevesland 1998:20):

- å utforme ansporende menighetsbilder som setter selve ”virksomhetsideen”
- å tilordne de faste tjenester til hverandre i et godt organisatorisk mønster
- å skape samarbeidskultur preget av kommunikasjon og tillit
- å bygge arbeidsfellesskap med konfliktberedskap og konflikthåndterende evne

Jeg forstår alle disse punktene som deler av strategisk ledelse under forutsetning av at disse punktene sees i sammenheng, og ikke som enkeltstående oppgaver alene¹⁵. Jeg vil i det følgende se nærmere på hva i dette Skjevesland tenker er prestens oppgave, og hvordan det kan arte seg.

Strategisk ledelse mener Skjevesland er i sak det samme som *styring* slik det skjer i MRet. Strategi forstått som styring kan virke noe snevert i forhold til den forståelse av begrepet som er gjengitt i kap 3. Det innebærer, slik Skjevesland ser det: ”..å sette mål for virksomheten, trekke opp linjer, utforme et ansporende menighetsbilde, slik at menighetens ”idé” blir an-skuelig” (Skjevesland 1998:99). Her viser Skjevesland at han tenker punkt 1 nevnt ovenfor som den strategiske funksjonen. Presten regnes her med som en viktig medspiller med MR, særlig som forkynner, men også gjennom andre bidrag i fora der dette diskuteres. Han mener presten må se sin ledelsesmessige besøkelsestid i dette, for å opptre både som teolog og tolk i dialog med menighetsrådets øvrige medlemmer. Et viktig moment i strategisk lederskap er å utforme visjon, mål og retning for virksomheten. Det skal i følge Skjevesland skje i samråd med MR, men er også en viktig faktor inn i forkynnelsen. I forkynnelsen opptre presten i en særlig lederposisjon som kan utnyttes. Prestens utfordring er, gjennom undervisning og forkynnelse, å gi rom for å ta folk med på tenkning om hva en kristen menighet er, hvilken funksjon den skal utøve og hva NTs lære om nådegavene innebærer. Det er presten som, i følge Skjevesland, kan bringe dette inn i kraft av sin teologiske kompetanse. Derfor blir det også tydelig at menighetsledelse skjer gjennom Ordet. I arbeidet med å utforme målsettende menighetsbilder er dermed presten en viktig aktør i kraft av sin teologiske utdannelse og innsikt. Presten blir på denne måten som tolk inn i en hermeneutisk prosess (Skjevesland 1998:79). Skjevesland betoner sterkt forkynnelsens plass i forhold til menighetsledelse, både i forhold til å gi retning for menighetens liv og i det å få alle med ved å stimulere til å bruke nådegavene. Han understreker videre at forkynnelse må utfordre til å utvide livsperspektivet. Det må kalle til etterfølgelse, og bidra til å fostre ledere. Det handler om det som kan bygge opp, om trosfordyping innover og det vervende, evangeliserende utover (Skjevesland

¹⁵ jf kap 3

1998:39). I dette understreker han betydningen av å rekruttere engasjerte mennesker til å være ledere som har forståelse for oppdraget og har teft for strategi (Skjevesland 1998:37).

Forkynnelsen er et viktig middel for å oppnå og fremme dette. Det blir dermed en viktig faktor for medarbeiderskap, og gir mulighet til å videreføre engasjement og strategisk tenkning i menighetene. Dette er helt i tråd med strategisk tenkning i allmenn litteratur slik det er redegjort for i kap 3. En viktig komponent i strategisk lederskap, er å inspirere og utruste ressurspersoner for å oppnå fastlagte mål. Slik sett inkluderer Skjevesland også ressursiden i sin tenkning om strategisk ledelse uten at det går eksplisitt fram i hans beskrivelse.

I forhold til den planprosess som skal skje i en strategisk menighetsutvikling, nevner Skjevesland noen satsingsområder (Skjevesland 1993:254). I dag er det utarbeidet andre felles satsingsområder (jf Strategiplan for Den norske kirke 2005-2008). Det betyr likevel at det er fastsatt noen satsingsområder som det er bred enighet om i vår kirke. Den enkelte menighet må likevel meisle ut en strategi for hvordan de kan bli virkelighet på sitt sted ut fra den situasjon menigheten er i. Skjevesland påpeker at presten har en egen tradisjon på det å være sin egen herre, og har vært vant til å kunne operere fristilt fra strukturelle forpliktelser i det daglige. Han fremhever at presten i sitt strategiske lederskap ikke kan operere helt fritt, men må forholde seg til de mål og overordnede strukturer som eksisterer.

Skjevesland legger fram en skisse til planarbeid og realisering av strategiarbeid som likner mye på teorier om endringsledelse jf kap 3 (Skjevesland 1993:262f). Det er grunn til å legge merke til at Skjevesland, i likhet med de ledelsesteorier som er referert i kap 3, poengterer at strategiprosessen kan bidra til å øke konfliktnivået i en menighet ved at det utløser uenigheter om kirkesyn og prioriteringer. Skjevesland påpeker at *„en avklarende konflikt vil i det lange løp være sunnere framfor å skulle kamuflere uenigheten. Fortrengte konflikter er de farligste”* (Skjevesland 1993:265). Det strategiske lederskapet må derfor, slik også ledelsesteoriene understreker det, kunne handtere denne siden av en menighets liv.

Skjevesland understreker at alle er med på å skulle bidra i det menighetsbyggende arbeidet med sine nådegaver. Menigheten illustreres som en byggeplass der alle har en oppgave som er nødvendig for at helheten skal komme på plass. Samtidig understreker han viktigheten av byggeledere, for at byggingen skjer i samsvar med grunnvollen jf 1.Kor 3:10f (Skjevesland 1998:40). Her hører dømmekraften med i å bedømme om det som skjer bygger opp menigheten. Kvalitetskriteriet er om det bygger opp, jf 1.Kor 6:12 (Skjevesland 1998:42). De forkynnende gaver har en primær plass i følge Skjevesland, men alle er med og bygger. Et viktig kriterium for menighetsledelse handler derfor også om å utvise åndelig og læremessig dømmekraft (Skjevesland 1998:41f). Slik jeg leser Skjevesland, mener han at byggelederen derfor bør være presten.

I forholdet mellom allmenne ledelsesteorier og utfordringen i forhold til kirkens egenart og sendelse, retter Skjevesland særlig oppmerksomheten på dette i forhold til å sette mål for virksomheten. Han legger inn en formaning i forhold til at en i den menighetsbyggende fase kan stå i fare for å planlegge og forberede uten at det skjer i samspill med det å be, vente på Gud og søke hans vilje. Forholdet mellom Guds plan og våre planer må derfor være under kontinuerlig oppmerksomhet (Skjevesland 1998:53). Dette skiller kirken som ”virksomhet” fra forretningsverdenen. Det reiser, slik jeg ser det, spørsmålet om hvordan en kan skjelne mellom egen og Guds stemme. Hvem tolker Guds stemme inn i menighetens hverdag? Dette er et komplisert felt, som har med åndelig dømmekraft, visdom og innsikt i troen å gjøre. Det er sentrale funksjoner i en menighet, og særlig for en strategisk leder.

Skjevesland smaker på begrepet ”åndelig lederskap” om det lederskap som hører inn under prestens domene, men forkaster det, og prøver videre ”pastoralt lederskap” som heller ikke er et mer forklarende begrep. Han ender opp med å benytte ”kirkefaglig ledelse” der presten er leder i kraft av å være teolog og inneha de funksjoner denne har (Skjevesland 1998:101). Han forsøker, bl.a ved bruk av dette begrepet, å trekke opp en grense mellom å lede den menighetsbyggende virksomhet og den administrative ledelsen. Han har tydeliggjort dette videre i senere tid, og poengterer at den administrative og åndelige siden ved ledelse av kirken lokalt ikke dreier seg om helt ulike sfærer, men at begge funksjonene må inneha den nødvendige porsjon åndelig skjønn. Det handler om at hovedtyngden av deres virksomhet må være henholdsvis det bærende åndelige ansvar (presten), og et forvalteransvar for menighetens ressurser (Fellesråd/daglig leder) (Skjevesland 2005:68-69). Slik jeg tolker Skjevesland, tenker han at presten normalt bør fremstå som menighetslederen for det oppsøkende og byggende arbeid i sognet i kraft av tradisjon og formell posisjon, utdannelse og teologisk kompetanse. Det kalles kirkefaglig lederskap der det skal være et symbolbærende, kirkefaglig- og teologifaglig samt koordinerende og retningsgivende pastoralt lederskap (Skjevesland 1998:102). Jeg tolker det inn under strategisk lederskap i lys av det som er presentert tidligere i oppgaven.

Det er gjennomgående for Skjeveslands forfatterskap at presten ikke skal utøve et prestestyre alene, men har en viktig rolle sammen med rådet. De skal sammen drive fram en strategi som presten har en viktig rolle i å føre videre til medarbeiderskap. Det er mer uavklart hvordan det skal skje i forhold til den administrative ledelse og personalledelsen. Pastoralt lederskap vises i tre nøkkelområder (Skjevesland 1998:110f):

- Prestens hovedoppgave er å utvikle menighetens selvforståelse herunder ideologi og identitet,

- forme menigheten i pakt med dens egenart som fellesskap i Kristus – som Kristi legeme,
- veilede og gi personlig støtte og oppmuntring i form av utrustende lederskap, og på den måten vitalisere det allmenne prestedømme.

Det er et anliggende for Skjevesland at prestens rolle som leder skal preges av en tjenende holdning (Skjevesland 2004:20). Det handler om å bruke makt positivt der Jesus er modell for ledelsen jf Matt 20:26f. Jesus er tjenende i sinnelag selv om han er gitt all makt jf Matt 28:18. Tjenende lederskap betyr derfor ikke å avstå fra makt som noe entydig negativt, men å benytte posisjonen til positiv innflytelse for å medvirke til beslutning og hensikt. Det handler om en grunnleggende holdning til ledelsesoppdraget som preges av relasjon og ydmykhet i forhold til kirkens sendelse og oppdrag.

Presten har formal autoritet begrunnet i utdanning, ordinasjon og kollas. Den tilkjente autoritet utløses i omgivelsene ved utvist kompetanse, demonstrerte ferdigheter og religiøs autentisitet (Skjevesland 1998:117). I vår tid er det bevegelse fra den formale autoritet til at den gis til den som har vist seg skikket for det. I denne sammenheng poengteres også betydningen av språket som benyttes: *"Spillet avgjøres av det herskende språkspill"* og *"Menighetsbygging forutsetter et språk som er identitetsskapende og myndiggjørende for Guds folk"* (Skjevesland 1993:21). Den som behersker det rådende språkspillet, er i praksis den som dominerer og lettest får gjennomslag. Det handler her om at presten i kraft av sin kompetanse, og dermed den som behersker det teologiske språk, kan få en makt som presten selv ikke er klar over. Dette kan sees i sammenheng med den definisjon av ledelse som er gitt tidligere i oppgaven; Som målformulerende, problemløsende og *språkskapende samspill* mellom mennesker (min utheving)¹⁶. Skjevesland fremhever nettopp kommunikasjonen som det vesentlige i relasjonelt lederskap. Språket blir et ledelsesinstrument (Skjevesland 2003:24). Retorikken blir et virkemiddel for ledelsesutøvelsen, og prekestolen blir dermed et mulig sted til å utøve lederskap.

Skjevesland er begrenset i sin bruk av allmenn ledelseslitteratur. Han bruker noe amerikansk litteratur fra 1980-90 tallet, men har i hovedsak benyttet kirkefaglig materiale for sine analyser der allmenn ledelseslitteratur er sekundærlitteratur.

4.2 Ole Christian M. Kvarme

Kvarme har et innlegg i debatten om presten som leder i artikkelen "Ordinert til ledelse?" i HPT (2004). Der tar han til ordet for en åpenhet for å lære av næringslivets måte å tenke ledelse på.

¹⁶ Kap 3.1

Samtidig søker han å tydeliggjøre prestens lederrolle i lys av ordinasjonsliturgien. Han bidrar dermed til en konstruktiv tilnærming til allmenn ledelsestenkning i utformingen av det han kaller en sunn pastoral ledelse for vår tid. Dette setter etter hans mening ikke til side det mer tradisjonelle ved prestens ledelse med vekt på åndelig dømmekraft, kontemplativ bønn og bekjennelse/tilgivelse. Det handler mer om komplementære størrelser, slik jeg tolker Kvarme. Oppmerksomheten rettes mot hva vi kan hente fra det allmenne til fornyelse av en pastoral ledelse med evangelisk fortegn (Kvarme 2004:3).

Kvarme henter inn erfaringer med bla medarbeiderskap fra bedriftsverdenen. Hans utgangspunkt er å ta på alvor at dagens samfunn består av folk som ønsker å involveres, og være med å bære ansvar. Det gjelder også kirken. Han henter inn eksempler fra næringslivet der det er lagt vekt på innovasjon, kreativitet og støtte til den enkelte medarbeider, samtidig som det settes både tydelig retning og grenser for virksomheten. Dette er momenter som er innenfor det jeg tidligere har omtalt som strategisk ledelse selv om Kvarme ikke benytter dette begrepet her. Han peker på et gap mellom denne filosofien, og hvordan det står til med det allmenne prestedømme i dagens kirke. Han påpeker kontrasten mellom dagens praksis, og det som sies under ordinasjonen til prest. Der leses nettopp skriftsteder som tydeliggjør det allmenne presteskapet (1.Pet 2:9). Dette leddet i ordinasjonsliturgien peker, i følge Kvarme, på en lederrolle som presten skal ha. Det innebærer å ta ansvar for at alle de hellige, som er alle de døpte i menigheten, utrustes til det alminnelige prestedømme. Slik jeg tolker Kvarme, blir det å sette dette allmenne presteskapet i funksjon både et mål i seg selv, og en vei til målet. Han påpeker at dette skiller den lutherske kirke fra dens tradisjon som en hierarkisk kirke (Kvarme 2004:4). Reformatorene brøt nettopp med den hierarkiske strukturen i romerkirken, og ønsket et allment prestedømme der alle er prester, men der noen er gitt et særskilt kall til å stå for forvaltningen av ord og sakramenter.

Det er i følge Kvarme hele menigheten, og ikke bare staben som må være siktet for ledelsen i kirken. Dette sier da noe om målet for lederskapet, at det gjelder hele menighetens liv og tjeneste. I forhold til hvordan prestens lederskap skal arte seg, benytter han den engelske lederfilosofen Adair. Han deler ledelse inn i tre størrelser: Oppdraget, fellesskapet og den enkelte. Kvarme knytter disse tankene til ordinasjonsliturgien. Det som har sterkest tilknytning til Adairs filosofi er i følge Kvarme, det som sies om å utruste de hellige, og å dra omsorg for den enkelte (Kvarme 2004:5). Det er mer utydelig hva som ligger i ordinasjonen mht det målsettende ansvar for fellesskapet, men han drar likevel forbindelser på dette punktet til følgende områder:

- menigheten som Kristi legeme i verden,
- misjonsbefalingen (Matt 28:18-20) der ansvaret for å døpe og lære er tydeliggjort,

- oppdraget om å utføre ”forsoningens tjeneste” (2 Kor 5).

Kvarme leser dette som målformuleringer for menigheten, og dermed også for lederskapet, herunder presten som leder. Slik jeg leser det, kan det også falle inn under det som kan være prestens strategiske lederfunksjon i en målformulerende sammenheng.

Kvarme presenterer videre noen momenter til hvordan dette lederskapet kan arte seg, og påpeker at maktorienteringen ikke lenger er tilstede i nyere ledelseslitteratur. Det handler isteden mer om involvering og engasjement. Den ledelsesatferd som han finner relasjoner til i ordinasjonen, og som jeg tolker inn under strategisk lederskap, har slik jeg ser det på flere punkter sammenheng med de ulike stadier i endringsledelse slik det er referert i kap 3.4.

Strategisk tenkning som del av den pastorale ledelse må i følge Kvarme, skje i samarbeid med MR og andre. Pastoral ledelse har alltid vært delt ledelse i samarbeid med menighetslemmer og andre tillitspersoner. I henhold til kirkeloven, er det MR og FR som har særlig ansvar for strategisk planlegging, men det innebærer i følge Kvarme ikke at presten kan overlate det til disse organer alene. Han legger til grunn følgende definisjon av strategi: ”Strategi handler om veivalg og binder sammen det langsiktige visjonære og det kortsiktige initiativ” (Kvarme 2004:12). Det er en definisjon som er noe snevrere enn den som ellers legges til grunn i denne oppgaven¹⁷. Det handler om at presten skal bidra til å gi retning og mål for menighetens liv og virke. Dette henger sammen med åndelig innsikt og dømmekraft for å velge rett vei. Denne gaven og oppgaven er ikke eksklusivt gitt presten jf Fil 1:9. Kvarme påpeker derfor at det både er en kirkerettslig og teologisk begrunnelse for å tenke denne strategiske virksomheten som et samarbeide.

Kirkens oppgave er å stadig være en fornyende bevegelse (*Ecclesia semper reformanda est*). Det må i følge Kvarme også være retningsgivende for dens lederskap. Det må gis incentiv til ny atferd. Det handler om å fremelske nytt liv. Pastoral ledelse må derfor ha dømmekraft som utvikler visjon og vei videre for menigheten, og til å utruste ledere. Dette må skje i samarbeid med råd, medarbeidere og øvrige menighetslemmer. Det er slik jeg leser ham, en viktig del av det å tegne visjon for menigheten, og stimulere til endringsvilje. Kvarme legger vekt på at prestens ledelse i lys av ordinasjonen skal legge vekt på *kommunikasjon*. Det knyttes til forkynnensens plass og evangeliet som budskap til frelse både for den enkelte og fellesskapet. Dette henger igjen sammen med målet for menighetens virke. Elementet av å *feire og stimulere til felles kultur*, finner Kvarme også i ordinasjonen der feiring om sakramentene er det som binder sammen fellesskapet

¹⁷ Jf kap 3.1

med Gud og mennesker. Det handler om å få en form på dette som inkluderer hele fellesskapet og dens liv inn i gudstjenestefeiringen.

Veiledning er ihht ordinasjonsliturgien en selvstendig oppgave ved siden av sjelesorg og forkynnelse. Dette handler om å sette andre i sving og delegere jf 2 Mos 18 ("Jetroprinsippet"). Dette er også et gjennomgående trekk i lederutvikling i større konsern. Slik jeg leser dette, samsvarer det helt med strategisk endringsledelse der det handler om å skaffe til veie og utruste medarbeidere slik at mål kan nås.

Kvarme understreker videre prestens rolle som *brobygger*, og den mulighet presten har til nettopp å være det. Dette gjelder ikke minst gjennom dåp, vigslar og begravelser som medfører kontakt med det brede lag av folket. Her er det igjen en kobling til strategisk utviklingsprosess, slik jeg leser det. Det handler også der om å danne et riktig virkelighetsbilde mht hvordan organisasjonen fungerer i forhold til dens omgivelser.

Kvarme maner ut fra dette til økt bevissthet om presten som leder i lys av ordinasjonsliturgien, og med basis i allmenne teorier om ledelse. Det handler i denne sammenheng om tjenende lederskap med Kristus som forbilde. Det handler om å stimulere og framelske det som ligger der av muligheter i medarbeiderne. Dette perspektivet er en del av bedriftstenkningen også sekulært, slik det også framstilles i ledelsesteoriene i kap 3.

4.3 *Halvor Nordhaug*

Nordhaug tar i sin artikkel "Menighetenes prest" (HPT 2003) opp til debatt hvordan presten kan lede slik at hele menigheten i større grad blir utrustet og engasjert i menighetsbyggende arbeid. Nordhaug leverer i denne artikkelen spennende tanker inn i diskusjonen om presten som strategisk leder for den lokale menighet.

Nordhaug tar utgangspunkt i at det er et misforhold mellom folkekirken som organisme der alle er medansvarlig, og realitetene i dagens menigheter som ofte er stabsdrevne. En slik situasjon legger ekstra press på at staben må være kompetent. Han ønsker isteden å drive fram en presterolle der presten i mindre grad spiller hovedrollen til fordel for å utvikle potensielle medspillerne som er der i kraft av sitt medlemskap i folkekirken. Nordhaug leverer en definisjon på menighetsbygging: "*Menighetsbygging er det planmessige og strategiske arbeid for å gjøre menigheten som Kristi kropp bedre i stand til å fylle sin bestemmelse og utføre sin tjeneste i verden*" (Nordhaug 2003:11).

Nordhaug tenker seg presten som den strategiske lederen som legger strategiene i samarbeid med råd og stab. Det er uklart hvilken forståelse av strategisk ledelse han legger til grunn i denne artikkelen. Kildematerialet er rent kirkelig. Det ligger likevel en oppfatning av

strategisk ledelse til grunn for Nordhaugs tenkning uten at den er presisert i artikkelen. Det strategiske lederskapet, slik jeg leser det, går på å omsette visjonen for menigheten i arena og handlinger i samspill med MR og øvrig stab. Prestens strategiske lederskap kan i følge Nordhaug, utøves innenfor gudstjeneste og annen forkynnelse. Det er stedet for å kommunisere visjonen for menigheten. Hvordan denne visjonen skal meisles ut og hvilken rolle presten spiller i den prosessen, er et mer åpent spørsmål som Nordhaug ikke går inn på i denne artikkelen.

Målet for et pastoralt lederskap må, i følge Nordhaug, være at flere av menighetens lemmer finner sin plass også på bekostning av prestens primære oppgaver slik de utføres i dag. Han snakker om å forskyve innsatsen fra 1.linjen til 2.linjen, og bruker uttrykket ”spillende trener” for å utruste og gi rom for de nådegaver som er i menigheten. Presten forskyver innsatsen fra å bare betjene, til å ”trene” og utruste til tjeneste. Menigheten som organisme vil dermed tre tydeligere fram. Presten vil i sin pastorale tjeneste inneha en nøkkelrolle i å motivere og utruste kirkens medlemmer til å gjøre en oppgave på Kristi kropp. De som er lemmer på legemet er alle døpte, heri det allmenne prestedømme i funksjon. *”Folkekirken mulighet ligger i at troens folk utøver sitt prestedømme i praksis”* (Nordhaug 2003:12).

Prestens personlige forutsetninger nevnes lite, men det ligger indirekte i det Nordhaug skriver om at presten må ha evne til å drive motiverende og utrustende lederskap. Videre ligger det implisitt at presten må ha en legning for å trekke seg tilbake fra frontlinjen og slippe andre til. Det er, slik jeg ser det, en forutsetning for at denne modellen skal lykkes. Dette er dermed ikke en modell for de som har behov for å synes selv for å få bekreftet egenverdi. Slik jeg forstår dette, må det være personer som har evne og vilje til å gi andre rom og plass. Det er en forutsetning at det er en leder som vil og kan se andre og lete etter deres gaver, eller sette andre i sving til å gjøre nettopp det. Slik jeg leser Nordhaug, er han på linje med de allmenne teorier om strategisk lederskap ved å fokusere på mål og retning for virket, sette medarbeidere i funksjon til å utføre det og å skape en kultur for medarbeiderskap.

4.4 *Helge Hernes*

Helge Hernes ser kirken fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv, og med en sosiologs blikk. Han leverer interessante tanker om redusert behov for lederskap i kirken slik han beskriver dem i boka *”Folket og hyrdene”*. Jeg vil her se nærmere på hvilket bilde han tegner av kirkens endringsbehov lokalt, og analysere de løsningene han legger fram ut fra denne boka. Det som er annerledes med Hernes enn de andre figurantene, er at han begrunner mye av sin tenkning nettopp i et behov for *fravær* av strategisk tenkning og ledelse.

Hernes mener at dersom ideene hans følges, vil det som skjer i kirken i større og større grad bli en sum av enkelthandlinger mer enn virkeliggjøring av mål og planer som legges på forhånd (Hernes 2002:10). Det kan synes som om han ikke har behov for å fremme kirken som en helhetlig størrelse. Målet må i følge ham, være at kirken opplever vekst og utvikling fordi folk viser større ansvar for den (Hernes 2002:11). Slik jeg forstår Hernes, innebærer det en kirkeforståelse der det er viktig at kirken utvikler seg, men da på en slik måte at den oppleves relevant for folk ved å svare på de spørsmålene som folk stiller. Hans bruk av vekst og utvikling forstår jeg slik at *vekst* viser seg i antall ansvarliggjorte, og *utvikling* forstås slik at kirken utviser større grad av relevans for folk i dag.

Bakgrunnen for Hernes sin tenkning om kirken, henter han fra dagens forbrukerkultur. Han ser folkekirkeideologien som et utslag av den utvidede marketing tankegangen. Det handler om at kirken også må spille på lag med postmodernismen der folk i større grad ønsker å delta enn å bli dirigert. I denne ideologien tar han utgangspunkt i folkets posisjon der misforholdet mellom folket og kirken er en utfordring for *kirken*. Det er den som må forandre seg, eller utvikle seg slik at gapet mellom folket og kirken blir borte (Hernes 2002:34).

Hernes ser ikke strategi og ledelse som en løsning for kirken lokalt. Det er særlig to synspunkt som er gjennomgående for hans tenkning, slik jeg leser ham:

- Det er ikke behov for flere strategier og mål, fordi både ansvarspersonene og folkekirken i all hovedsak er samstemte om sine mål. ”.. *det er ofte sammenfall mellom hvilke mål og interesser henholdsvis ansvarspersonene og ikke-ansvarspersonene har*” (Hernes 2002:112).
- Hans hovedtese er at folkekirkemedlemmene må se sitt påvirkningspotensial, og sette seg i sving til å ta mer ansvar.

Jeg vil gå nærmere inn på disse to synspunktene i det følgende:

I Hernes modell er det altså ikke noen plass for strategiutvikling, innovasjon og nytenkning. Han mener det isteden er viktigst å vedlikeholde og styrke det bestående. Han hevder at det ikke er nye ideer, prosjekter og planer som mangler, men folk til å realisere dem. Dessuten faller behovet bort når folk stiller opp av seg selv (Hernes 2002:121). Slik jeg leser Hernes, skisserer han her en inkonsekvens. Det kan vanskelig både være mangel på folk til å realisere allerede fastsatte mål og strategier samtidig som det er unødvendig med planlegging mv fordi folk stiller opp av seg selv.

Hernes sin reservasjon til strategiarbeid beskrives bl.a som at det blir for mye formuleringer og lange utredninger som ikke fører fram til noe praktisk annet enn å formulere

selvfølgeligheter. Han mener prosessene er både tidkrevende og smertefulle, og at de ikke bidrar til noe nytt (Hernes 2002:138). Det kan tolkes slik at det dermed også er unødvendig med lederskap, men han er ikke helt konsistent i forhold til dette. Hernes diskuterer mulighetene for å få folk til å ta større ansvar i kirken, og ser det i sammenheng med flere mulige endringstiltak (Hernes 2002:11). En utfordring er å påvirke til at menighetsmedlemmer tenker mindre forbrukerorientert, og dermed mindre konsument-tenkende. Det handler isteden om å utvikle medarbeiderskap. Videre ser han en oppgave i å påvirke de relativt få ansvarspersonene i kirken til å tenke annerledes og bedre, slik at det åpner opp for flere deltakere i menighetene. Hernes understreker at alle har et ansvar, ikke bare noen få. Hernes har, slik jeg oppfatter ham, en grunnleggende skepsis til det som har med overordnet styring å gjøre. For ham handler det om å få folk til å innse at de har en påvirkningsmulighet, og at de bruker den mer enn å frigjøre til aktivitet og deltakelse i råd og utvalg (Hernes 2002:36). Han mener det er lagt for stor vekt på valgdeltakelsen i forhold til demokrati i DnK, og at det er en overdreven tro på rådernes funksjon.

Hernes illustrerer videre maktposisjonene som er mellom de profesjonelle og de frivillige. Han viser til teorier der de profesjonelle har så stor makt over brukerne at det kan føre til paternalistiske tendenser (Hernes 2002:54). De profesjonelle kan dermed ta avgjørelser på vegne av, eller over hodene på brukerne. Folk kan dermed bli små og umyndiggjort, og deres kunnskaper og ressurser blir ignorert. Hernes påpeker at folk i dag ikke lenger aksepterer dette mønsteret. Motvekten til dette er å bli behandlet med respekt og verdighet. Hvis ikke protesterer ”kundene”, eller de rett og slett uteblir. Det er vanlig for slike strukturer at det følges av en oppfatning av at det er ansvarspersonene som forventes å gjøre noe mer, annet og bedre enn før (Hernes 2002:101). Han skisserer videre et scenario der personer som lykkes, brukes som referansepersoner og skaper forventninger om det samme ”hos oss”. Innfris ikke forventningene, kan det hende at folk tenker at da kan presten ”ha det så godt”, underforstått at det egentlig er hans eller hennes kirke. I følge Hernes beskriver dette scenariet antakelig normalforståelsen innen kirken på forholdet mellom de frivillige og de ansatte (Hernes 2002:103). En slik normalforståelse innebærer at ansvarspersonene gis ansvaret for å levere, utføre, lede, motivere, myndiggjøre og dyktiggjøre. De må skjerpe seg slik at tingene går bedre neste gang, ta konsekvensene dersom de ikke lykkes og tåle kritikk (Hernes 2002:109). Med dette perspektivet er det ansvarshaverne som er årsaken til at folk trekker seg, eller blir vanskelige å ha med å gjøre. I en slik situasjon er det konkurransesamfunnets lover som hersker. De som tilbyr gode betingelser og kommer i en positiv utviklingsspiral, er de som vinner. Det å bidra til at ansvarspersonene får tydeliggjort sitt ansvar slik at de utfører det på en bedre måte, er imidlertid i følge Hernes ingen god strategi for å utvikle den lokale kirke (Hernes 2002:111). Han hevder at en grunn til at dette ikke kan innebære

en løsning for kirken, er at en slik vekt på ansvarshaverne innebærer at de igjen må kunne stille krav til brukerne om å medvirke (Hernes 2002:110). Det har helt klart sine begrensninger mellom ansatte og frivillige innen kirken.

Den alternative løsningen som Hernes presenterer som selve løsningen for folkekirken, er at alle tar ansvar. Det handler om å utvikle en oppgave og arbeidsstrategi der det kan skje. Hernes skisserer imidlertid tre betingelser for at folket tar ansvar:

Betingelse 1: Enighet om hva man ønsker å oppnå.

Det må være en viss grad av enighet om hva man ønsker å oppnå (Hernes 2002:112). Han mener det er meningsløst å ansvarliggjøre folk hvis ansvarspersonene ønsker en ting, og de frivillige noe annet. Han hevder at ansvarspersonene må ta grep for å gi instruksjoner, motivere eller kontrollere folk. Dersom folk ikke vil jobbe til felles beste, må det etableres styrings- og kontrolltiltak. Dette synes ikke å henge sammen med det Hernes ellers uttrykker om at det ikke er behov for verken strategitenkning eller ledelse. Her refererer han klart til ledelsesatferd fra ansvarspersonene uten å nevne hvilken funksjon det er som ivaretar det, og det er uklart hvordan denne enigheten kan oppstå uten noen felles prosesser.

Betingelse 2: Gode kunnskaper om årsak og virkning hos kundene og medarbeiderne.

Hernes mener det ofte er lik kunnskap hos ansvarlige og frivillige. I slike tilfelle er det ikke noe til hinder for å ansvarliggjøre. Dersom ansvarspersonene derimot vet best, kan en risikere at de frivillige gjør så godt de kan, men at det ikke oppleves som bra nok. Det vil i så fall hindre videre ansvarliggjøring.

Betingelse 3 Det må være løse koblinger mellom ulike deler av virksomheten i valg av arbeidsoppgaver.

Arbeidsoppgavene bør prioriteres i forhold til om de

- *må* gjøres,
- om de er noe som *kan* gjøres eller
- kategorien viktigere *at* det gjøres noe, enn hva som gjøres

Det er uklart hvordan Hernes tenker at denne prioriterende prosessen skal gå i forhold til å bli enige om hva som faller inn under hvilken kategori. Dette er områder som jeg tenker faller inn under den problemløsende del av strategisk ledelse, slik det er referert til i kap 3.3.

Hernes slår fast at det ofte er de alminnelige menneskene som er drivkraften i den lokale menigheten. Bevegelsen er nedenfra og opp (Hernes 2002:116). Dette er hans hovedbegrunnelse for at det er feil å resonere at det er bedre styring og ledelse som er løsningen for menighetene

lokalt. Rekruttering skjer gjennom personlige invitasjoner og initiativ med utgangspunkt i talenter og nådegaver. Han redegjør ikke for hvem som eventuelt følger opp, og hvordan koordinering av arbeidsoppgaver skal skje i praksis. Det er et poeng for Hernes at de som har funnet noe de ønsker å gjøre setter i gang uten behov for ledelse (Hernes 2002:117). Hernes klargjør ikke hva han mener med ledelse som sitt utgangspunkt for å forkaste det. Utgangspunktet for dagens lederidealer som er beskrevet i kap 3, er nettopp at alle ressurser skal kunne nyttes best mulig til størst tilfredshet for den enkelte, og til optimal måloppnåelse. Jeg stiller spørsmål om Hernes legger en annen og mer autoritær lederforståelse til grunn for sine teorier. Det legges ikke opp til incentiver eller motiverende handlinger for at flere frivillige skal ønske å ta ansvar. Hernes beskriver det slik: *"Folk må derfor både avlæres og opplæres hvis de skal bli så aktive som de kan og bør være. De må redusere sine forventninger overfor ansvarspersonene, og de må læres opp til å forstå hvor stort potensial de selv representerer"* (Hernes 2002:131). Det gjør spørsmålet om formidling viktig og vanskelig, ikke bare hva som formidles, men hvem som sier det. Hernes er tilbakeholden med å bruke forkynnelsen som kanal for ansvarliggjøring (Hernes 2002:134).

Modellen i boka retter seg mot de som allerede ser seg som aktive og ansvarlige i kirken, ikke de som aldri har vært det. Hernes tenker seg at det blir en smitteeffekt slik at det blir flere aktive med økt ansvarliggjøring (Hernes 2002:140). Dessuten mener han at det mer selvgående trosfellesskapet vil gi rom for at prestene og de andre ansatte får bedre tid til å betjene folkekirkemenighetene. *"Når folk tar ansvar, blir overordnede i positiv forstand fratatt eller fritatt for ansvar og oppgaver. De oppdager at andre utfører oppgaver som de har vært vant til å gjøre"* (Hernes 2002:119). Det er grunn til å reise spørsmål om dette vil resultere i et A og B lag innen menigheten der, A-laget er de ansvarliggjorte og B-laget er de som betjenes av de ansatte som "folkekirkemenigheten". I Hernes modell blir presten som strategisk leder fraværende, og presten får isteden et særlig oppfølgingsansvar for den del av folkekirkemenigheten som ennå ikke er ansvarliggjort.

5.0 Drøftelse av presten som strategisk leder

Jeg har tidligere i denne oppgaven vist hvordan folkekirken både innebærer spenninger og utfordringer i forhold til strategisk ledelse av den lokale kirke. Jeg har også redegjort for noen ledelsesteoretiske innfallsvinkler samt noen av de argumentene som er fremført i debatten om presten som leder.

Hovedspørsmålet i denne oppgaven er hvordan presten kan utføre sin del av strategisk ledelse i den lokale menighet. For å besvare det, vil jeg i dette drøftingskapittelet søke å integrere

allmenn ledelsesteori om strategisk ledelse med teologi om presten som strategisk leder i konteksten den lokale kirke. Som disposisjon for denne drøftelsen, vil jeg ta utgangspunkt i de underproblemstillinger som er reist i kapittel 1. Jeg vil her videreføre bidragene fra de foregående kapitlene inn i en helhetlig drøftelse om hvordan prestens strategiske lederskap kan arte seg i DnK lokalt.

5.1 Hva innebærer strategisk ledelse i kirken?

Det er sentralt i denne oppgaven å se på forholdet mellom prestens utøvelse av strategisk lederskap og perspektiver fra allmenn ledelseslitteratur. For å kunne si noe om presten som strategisk leder, vil jeg først ta utgangspunkt i strategisk ledelse generelt før jeg går nærmere inn på presten som strategisk leder spesielt. I redegjørelsen om strategisk ledelse i kap 3, har jeg klargjort at strategisk ledelse gjerne medfører endringsprosesser. Der har jeg også redegjort for det ledelsesbegrep som jeg legger til grunn, der ledelse forstås som *målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*¹⁸. Det indikerer at flere er med i et samspill om å utføre lederatferd, og at ledelse i denne sammenheng handler om å lede ledelsesprosessene.

Jeg vil i det videre ta utgangspunkt i den nevnte definisjonen av ledelse og ta for meg strategisk ledelse som samspill generelt, og deretter drøfte de tre elementene som inngår i dette samspillet hver for seg; det målsettende, problemløsende og språkskapende samspillet. Strategiske prosesser krever ofte endringer som igjen kan virke konfliktskapende. Jeg vil derfor også kort reflektere over konflikt og konflikthåndtering i denne sammenhengen. Til slutt vil jeg ta for meg åndelig ledelse i forhold til strategisk ledelse, og se hva strategisk ledelse innebærer i kirken.

5.1.1 Ledelse som samspill

Med utgangspunkt i spørsmålet om hva strategisk ledelse innebærer for kirken, vil jeg her drøfte hvorfor det er særlig viktig for kirken å tenke ledelse som samspill.

Min gjennomgåelse av ledelseslitteraturen har vist at ledelse som samspill er en avgjørende faktor for å lykkes i en strategisk ledelsesprosess. Ledelse forstått som samspill er, som vi har sett i kap 3, en tilnærming til ledelse der mange er med og utfører lederatferd, men at ledelsesprosessen likevel må ledes. Ledelse er å lede ledelsesprosesser som involverer de medarbeidere som både ønsker og kan bidra, uavhengig av hvilken posisjon de har. Jeg har i kap 2.3 vist til en tilnærming til ledelse i kirken der det skilles mellom styring og ledelse. Der forstås styring som strategisk ledelse, mens ledelse forstås som den daglige gjennomføringen av

¹⁸ Kap 3.1

styringssignalene overfor medarbeidere. Det er brukt som en inndeling av ledelsesutøvelsen i forhold til å plassere ansvaret for det overordnede (styrende) i forhold til den løpende virksomheten (ledelse). Jeg har i imidlertid i denne oppgaven lagt vekt på at det er vesentlig i strategisk ledelse at målsettingene utarbeides i samarbeid med de som skal utføre dem. Jeg tenker derfor styring og ledelse som integrerte størrelser i den strategiske prosessen¹⁹.

Som vi har sett i kap 2.3, viser undersøkelser i menigheter at de ofte kjennetegnes av lav lederbevissthet, og lav bevissthet om at de faktisk er en organisasjon med samarbeid om felles mål (Askeland 1998:144). Ut fra teori om strategisk ledelse referert i kap 3.3, er det derfor viktig at kirken lokalt nettopp vektlegger samspill mot felles mål, og bevisstgjør seg på betydningen av ledelse i den sammenhengen. Det kan i seg selv være en krevende endringsprosess dersom det har satt seg en kultur med fravær av styring, og der de ulike aktører er vant til å operere uavhengig av hverandre.

Det er en gjennomgående forventning hos arbeidstakere i dag at de som skal ledes, også får være med å påvirke. Særlig vil kompetente medarbeidere som har mye å bidra med, ha et ønske om å bidra. Jeg kan ikke se at dette skulle være annerledes innenfor kirken enn i andre organisasjoner. Innen kirken og blant kirkens ansatte er det normalt mange med høy kompetanse. Med kompetanse mener jeg her både faglig kunnskap, og ferdigheter til å anvende den. I tillegg til prestene, vil det blant menighetenes egne ansatte være både diakoner, kantorer og kateketer som normalt er akademikere utdannet fra høyskole eller universitet jf kvalifikasjonskrav i Tjenesteordningene for disse (§ 4). I tillegg vil det blant de frivillige i menighetene finnes et bredt spekter av kompetanse. Der kan være folk med ledererfaring, pedagogisk utdanning, teknologer og folk med kompetanse og erfaring fra ulike omsorgsykker mv. Disse kan både ha høy faglig kompetanse, og være vant til stor grad av selvstendighet og handlekraft i jobbsituasjonen. Med dette utgangspunktet på ressursiden er det, slik jeg ser det, helt nødvendig at strategisk ledelse i menighetene skjer i samspill. Det gjelder både innad blant de ansatte i den lokale kirke, og utad overfor menighetens aktive som potensielle ressurser i en frivillig tjeneste.

Vi har sett i kap 4 at både Skjevesland, Kvarme og Nordhaug tydeliggjør en teologi om kirken som viser at menigheten har som oppdrag å synliggjøre Kristus i verden. Menigheten er som Kristi kropp, eller som en bygning der mange er med og bygger. Dette henger sammen med kirken forstått som allment prestedømme der åndens gaver er utøst til alle. Tjeneste som samspill innebærer en forståelse av at alle er lemmer på det samme legemet der menigheten er Kristus

¹⁹ Det utelukker imidlertid ikke at det kan være tjenlig med en grensdragning i forhold til hvem som skal ha ansvaret for hva i forhold til det daglige og det overordnede, noe jeg vil komme tilbake til i kapittel 5.2

selv. Alle figurantene understreker behovet for samspill, men Hernes skiller seg ut ved at han ikke ser behov for noen ledelse av det. I hans modell er samarbeid noe som eventuelt skjer av seg selv når menighetsleddene aktiviserer seg uavhengig av de ansatte. Helheten blir hos Hernes summen av enkelthandlinger som oppstår uavhengig av hverandre²⁰. Slik jeg forstår ham, avviser han strategiprosesser fordi de krever mye tid og energi uten at de alltid medfører resultater som står i stil med innsatsen. Jeg mener Hernes her har et poeng, men det Hernes overser er at prosessene derfor må ledes på en effektiv og god måte. Det innebærer at det må gjøres et godt arbeid i å velge ut bare de prosessene som er nødvendige for å komme videre. Det er en forutsetning for strategisk ledelse å være nøye med hvordan prosessene og samspillet ledes. Samspill er ikke å jobbe sammen hele tiden, men å ha et felles mål som alle arbeider for å oppnå. Lederoppgaven innebærer derfor også å etablere en kultur som fremmer samarbeid. Som vi har sett i kap 3.2, kan det gjøres ved å benytte relasjonsledelse, og ved å stimulere til en lærende organisasjon. På den måten kan det etableres en kultur for samarbeid, erfaringslæring og åpenhet som legger til rette for samspill.

Det kan imidlertid være situasjoner der ledelse i samspill ikke er det mest effektive. Det er som vi har sett i kap 3, flere mulige tilnærminger til lederoppgaven. Det kan være situasjoner der konflikter, makt og egeninteresser dominerer, og som gjør samarbeid vanskelig. I slike situasjoner vil det være mest riktig å skape allianser, benytte bevisste strategier for å påvirke og sikre balansert fordeling av ressursene. Det innebærer å bruke den politiske rammen²¹. En leder, også innen kirken, må velge det handlingsmønster som passer best til situasjonen. Det kan innebære å være mer styrende når det er på sin plass, og evne til å la ting utvikle seg når det synes å være den beste løsningen. Slike vurderinger må gjøres ut fra intuisjon, kunnskap om den konkrete virksomheten og erfaring med ledelse fra andre eller tilsvarende situasjoner. Mitt utgangspunkt er at disse vurderingene kan gjøres best når de ulike handlingsalternativene er kjent. Jeg vil likevel hevde at den dominerende tilnærmingen til ledelse innen kirken må være relasjonell lederstil der det vektlegges dialog og samspill. Vi har i kap 3 sett at det er den mest effektive lederstilen i mange tilfelle, og det passer til den struktur og organisering som er lagt i kirkeloven av 1996 med mange ansvarshavere som må samarbeide til en helhet. Som Kvarme påpeker²², er det både kirkerettslige og teologiske grunner til at ledelse derfor bør skje som samspill.

Som vi har sett i kap 3.4, redegjorde jeg der for de 8 trinnene som Kotter har utviklet for å lede gjennom en endringsprosess. Den sentrale aktør i ledelse av endringsprosesser er i følge

²⁰ Kap 4.4

²¹ Kap 3.3

²² Kap 4.2

Kotter et ”guiding team”²³. Dette teamet skal være kraftfullt, og styre endringsprosessen. I kirken er det flere ledere, og det er uklart om det er MR leder, kirkevergen eller soknepresten som skal være den fremste lederen²⁴. I strategisk ledelse av den lokale menighet vil disse tre kunne danne en ledergruppe som kan utøve strategisk ledelse i samarbeid, slik Kotters modell illustrerer. I denne samarbeidsmodellen vil de representere hver sine ansvarsområder, og sammen ivareta det helhetsbildet som er grunnleggende for strategisk ledelse.

Til tross for eventuelle motforestillinger om at det vil innebære mye tapt energi ved å fokusere samarbeid og helhetstenkning, støtter jeg meg til ledelsesteoriene som sier at den mest effektive lederstilen er å lede i samspill med de relevante andre. Kirken er en virksomhet som er helt avhengig av samarbeid for å oppfylle sin bestemmelse. Det ligger i selve forutsetningen for kirken å være en helhet som synliggjør Kristus i verden. Det må imidlertid være godt ledede ledelsesprosesser for å bidra til denne helheten. Jeg vil se nærmere på hvordan slike prosesser kan gjennomføres i det videre.

5.1.2 Ledelse som målformulerende samspill

Jeg har nå argumentert for at det er mange gode grunner til å se strategisk ledelse i kirken som en ledelsesprosess i samspill. Det er videre sentralt for en strategisk leder å sørge for at det dannes bilder av en ønsket virkelighet, og at det fastlegges felles mål for å nå den. Det kalles i oppgavens definisjon av ledelse som det målformulerende samspill. Jeg vil her redegjøre nærmere for det.

Både Skjevesland, Kvarme og Nordhaug argumenterer ut fra behovet for en styring av helheten, for at kirken skal kunne fylle sin oppgave i verden. Det kan legges som en premiss for det målsettende arbeidet. Det er nødvendig å ta utgangspunkt i hva kirken er, og hvilke målsettinger som ligger der allerede i det å være kirke. Det at kirken er Guds, og ikke et hvilket som helst A/S vil skille den målsettende prosess fra andre organisasjoner. Det innebærer en forståelse av samvirke mellom Guds velsignelser og våre anstrengelser som gjennomsyrrer alt kirkens virke, og som også må ligge til grunn for det målformulerende arbeidet.

Strategisk ledelse handler om planlegging og målsetting for å bli bedre, sterkere og mer kompetent til å møte nye utfordringer. Dette kan oppleves å være i motstrid til kirkens ideal der de lave skal settes høyest, de svake skal bli sterke osv. Motivasjonen for det strategiske arbeidet må ligge et annet sted enn i å lykkes som leder, eller som menighet etter menneskelige kriterier. Det må isteden bygge på en frihet og motivasjon fordi Gud vil det, og at Han ikke krever at vi

²³ Kap 3.4

²⁴ Kap 2.2

skal gå alle stegene på en gang. Vi må starte der vi er, slik også teorier om strategisk ledelse handler om. Hernes kan, uten at han sier det selv, være i tråd med en tenkning der kirken og menighetens liv i større grad blir Guds ansvar. Gud sørger for helhet ved sin Ånd ut av alle de bidragene som kommer inn. Hvis dette resonnementet føres videre, kan menighetens ansvar for helhet og strategi reduseres. Det kan isteden overgis til Gud ut fra tanken at kirken drives og opprettholdes av DHÅ alene, uavhengig av våre anstrengelser. Dette er på en måte sant. På den annen side er vi skapt med evner og ressurser som vi skal bruke. Det er når vi gjør de disponible for Guds gjerning, at de kan brukes på rett måte. Det innebærer en ydmykhet og lyttende innstilling til Guds tale som må forutsettes for alt kirkelig lederskap. Det vil forhindre at det blir et lederskap ut fra egen vinning, og bruk av makt i Guds navn. Dette er særlig aktuelt i den målformulerende fasen hvor det kan være vanskelig å skjelve mellom egen stemme og Guds. Det krever åndelig dømmekraft for å kunne skille det ene fra det andre. Skjevesland er inne på dette med en advarsel mot å løpe foran Gud i den strategiske tenkningen²⁵. Kirken defineres som Kristi kropp. Både Skjevesland og Nordhaug er særlig tydelige på at det er lederskapets utfordring å bidra til at denne kroppen lever i samsvar med sin bestemmelse. Det er en del av vårt forvalteransvar å gjøre vårt beste, herunder benytte den tilgjengelige kunnskap på best mulig måte. Det er en fare dersom den åndelige dimensjonen blir en unnskyldning for ikke å utøve ledelse på en måte som holder de kvalitetskrav vi ellers ville stille til ledelse av en virksomhet. Ved ordinasjonen er dette forvalteransvaret uttalt, slik Kvarme særlig har synliggjort det i sin artikkel. Tjenesteordningen for menighetsprester utdypet dette ansvaret for de av prestene som skal ha en funksjon i den lokale kirke.

Selve betydningen av ledelse er å gjøre noe sammen mot felles mål. Det betyr at enhver ikke kan gjøre som en selv lyster, og at det er gevinster å hente i å gjøre noe sammen for å nå felles mål. Som vi har sett i kap 3, er derfor samspill og kommunikasjon vesentlige faktorer for å lykkes. Det gjelder både ved evolusjonære og radikale endringsprosesser. Det må skapes en felles forståelse både for hvor en *er* og hvor en *skal*, for deretter å fastlegge måter å nå målet på. Det er en prosess i seg selv å finne ut hvor man er, fordi oppfatningen av det farges av de ulike ståsted man har. Ansatte og frivillige sitter gjerne med ulike virkelighetsbilder som er farget av ulikt ståsted og bakgrunn. De må bringes sammen i en helhet, for så å se om menigheten samlet sett er der den ønsker å være. Det innebærer analyse av hvordan menigheten står i forhold til både egne og omverdenens forventninger og krav. Dette må videre sammenholdes med det NT sier om hva en menighet er. Det handler i stor grad om å analysere seg fram til sammenhengene mellom de

²⁵ Kap 4.1.3

eksterne og interne kreftene som påvirker menigheten, og hvordan den kan oppfylle forventninger som er lagt på den på kort og lang sikt²⁶. Ut fra dette må det dannes tydelige og gode bilder av den ønskede framtid. Skjevesland snakker om ansporende menighetsbilder som setter selve virksomhetsideen²⁷. Ledelsesteoriene snakker om visjoner som må være realistiske og oppnåelige, og relatert til den situasjon menigheten står i²⁸. Det er dette bildet som vil være drivkraften til endring, og som styrker gjennomføring av strategiene. Det forplikter alle som er med på å arbeide mot det samme felles mål. Det vil dermed også redusere rom for å realisere egen agenda som går på tvers av det som er fastlagt. For at visjonen skal ha en slik effekt, må alle ha fått mulighet til å bringe inn sine synspunkter. Den må være forstått og akseptert. Mange ledere feiler ved å ikke gjøre dette bildet klart nok, eller at visjonen blir for svevende (Kotter 2000:62)²⁹. Det er derfor en viktig del av den strategiske ledelse å kommunisere denne visjonen ut slik at alle deler den. Jeg vil komme tilbake til dette under drøftelse av den språkskapende prosessen³⁰.

I kraft av sitt helhetlige ansvar for menighetens liv, vil presten ha en oppgave i en slik målformulerende prosess. Gjennom undervisning og forkynnelse, kan presten skape rom for å ta folk med på tenkning om hva en kristen menighet er og skal være, hvilken funksjon den skal utøve, og hva NTs lære om nådegavene innebærer³¹. I arbeidet med visjoner og målsettinger, vil det være nødvendig å både ta hensyn til folkekirkeaspektet og det misjonerende aspektet av kirkeforståelsen. Som Skjevesland understreker, skal kirken både være ekspanderende og selvoppholdende (Skjevesland 1984:50)³². I forhold til kirkens oppdrag, må derfor både det utfordrende, utviklende og bevarende aspektet komme fram. Det er som nevnt i kap 2.1, ulik kirkeforståelse innen DnK der det i folkekirketenkning tradisjonelt er mer vektlagt å bevare og gi rom for den delvis skjulte tro, mens det i den bedehusrelaterte del av kirkelandskapet er mer vektlagt å utfordre til omvendelse og etterfølgelse. I aktivitetskirken kan begge disse aspektene være fremme; både det å bevare og det å utfordre til tro og etterfølgelse. Disse ulike fokus i hva kirken er og skal være, vil gi seg utslag i den målformulerende prosessen. Her kan også ligge mulige konflikter ut fra ulik kirkeforståelse og bakgrunn. Presten vil i denne prosessen ha en oppgave i å etablere en bevissthet rundt menighetsbygging og menighetsutvikling der det gis rom for både det bevarende og det utfordrende. Kirkens målsettinger lokalt kan også dreie seg om å

²⁶ Kap 3.3

²⁷ Kap 4.1.2

²⁸ Kap 3.4

²⁹ Kap 3.4

³⁰ Se 5.1.4

³¹ Kap 4.1.2

³² Kap 4.1.1

styrke sin forankring og identitet, slik det er sagt i kirkemøtets betenkning 1999: *Kirkens møte med den åndelige lengsel i vår tid*:

For at kirken skal kunne gi et svar på den åndelige lengsel i vår tid, må den forstå at dens primære kall ikke er et kall til en oppgave, men et kall til Gud. Det viktigste for kirken er ikke kvantiteten av dens aktiviteter, men kvaliteten av dens Gudsrelasjon (Kirken i møte med den åndelige lengsel i vår tid 1999:3).

Det vil dreie seg om å finne fram til målsettinger som bidrar til at menighetslemmer lokalt kan bli styrket i kjærlighetens relasjon til Gud, til andre mennesker og det skapte. Det utfordrer både åndelig innsikt og dømmekraft om hva menigheten skal være, og hva den faktisk er. Det vil også kunne sette på dagsorden hva menigheten eventuelt må gi avkall på, for å være en kirke som lever nært ved kilden (Kirken i møte med den åndelige lengsel i vår tid 1999:53). En slik oppmerksomheten på den åndelige forankring, må samtidig henge sammen med en sunn dømmekraft i at det åndelige ikke er noe som kommer på siden av det daglige virke. DHÅ er til stede og utrustrer nettopp når den enkelte settes i bevegelse i etterfølgelse.

Noen vil kunne tenke kirken som et konsern med en hierarkisk linje fra toppen og ned; fra kirkemøte og ned til den lokale menighet. Kirkemøtet har fastsatt en visjon (Strategiplan for Den norske kirke 2005-2008)³³: "*Den norske kirke skal være en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke*". I hver av visjonens deler, ligger hovedmålene. Det er videre fastlagt noen satsingsområder med klare målsettinger som til sammen skal gi bidrag til at visjonen nås. Det kan reises spørsmål om i hvor stor grad denne visjonen, målsettingene og satsingsområdene er bevisste og reflekteres i DnK lokalt. Det kan ligge en forventning i at så skal skje, i alle fall fra de på toppen av hierarkiet. Menighetene i DnK kjennetegnes imidlertid av stor grad av autonomi³⁴. Dette strategiarbeidet som er gjort sentralt, tjener derfor i første rekke et målrettet arbeid i de sentrale organer. Jeg tenker at det også kan være nyttig å hente inn som ressursmateriale til den lokale menighet: Hva betyr dette for oss akkurat her vi bor og skal tjene? Ved å hente inn felles ressursmateriale, vil det også kunne imøtekomme noe av den kritikk som Hernes, kanskje med rette, forfekter i forhold til energislukende strategiprosesser lokalt om forhold det likevel er enighet om. Ut fra felles ressursmateriale kan den lokale menighet jobbe fram en enighet om hva dette betyr, og hvordan det kan bidra til prioritering av innsats og ressurser. Det kan også hende at det tvert i mot vil bidra til å klargjøre at det er helt andre satsinger som er mer relevante, gitt menighetens utfordringer der og da.

³³ Kap 2.2

³⁴ Kap 2.2

Et helt annet spørsmål er hvilke muligheter den lokale menighet har til å bedrive strategisk ledelse. Det gjelder ikke minst økonomisk. Det er kommunen som i dagens kirkeordning er den viktigste økonomiske bidragsyteren jf kirkelovens § 15³⁵. Dersom menighetene var selvstyrte også mht midler, ville det antakelig også resultere i at strategiene i større grad ble påvirket av behovet for å skaffe tilveie midler, og menigheten ville stå friere i prioriteringene. De som gir økonomiske bidrag har ofte interesser knyttet til virksomheten. I dag er det kommunen som er en slik hovedinteressent, og det kan prege både prioriteringene og strategiene. Det kan oppstå en konflikt mellom å prioritere kirkens synlige del av kommunal tjenesteyting (kirkegårdsdrift, vedlikehold mv), i forhold til å prioritere de menighetsbyggende aktivitetene. Det er naturlig at den bevilgende myndighet, som også er representert i fellestrådet, vil legge press på at kirken forholder seg til kommunens ønsker for bruk av pengene. Jeg har ikke mulighet til å gi noe utdypende svar på hvilken handlefrihet som den lokale kirke oppleves å ha uten å gå nærmere inn i undersøkelser om dette. Det er utenfor denne oppgavens omfang. Jeg vil imidlertid peke på at det kan være flere forhold som kan begrense frihetsgradene til å utforme strategier, og til å gjennomføre strategisk ledelse i den lokale menighet.

Som vi har sett, er ledelsesteoriene klare på at visjoner og mål må være artikulert, tatt imot og akseptert som forpliktende for alle som skal bidra. De vil da fungere som grunnlag for å prioritere ressursinnsats, og som inspirasjonskilde fordi det artikulerer noe som fellesskapet ønsker å oppnå sammen. Vi har videre sett at presten har en sentral rolle i den målsettende prosessen. Dette ved å bidra til å konkretisere framtidsbildet for menigheten der både det utfordrende, bevarende og utviklende aspektet gis rom. Jeg har også pekt på at prioriteringene kan påvirkes av hvem som sikrer det økonomiske grunnlaget for driften.

5.1.3 Ledelse som problemløsende samspill

I det foregående har vi sett at strategisk ledelse i samspill er vesentlig for å lykkes, og at den målformulerende prosessen er sentral for å artikulere det som er grunnlaget for virksomheten nå, og hvordan den skal se ut i en ønsket framtid. I dette kapittelet vil jeg videreføre dette til den problemløsende delen av det strategiske arbeidet. Her handler det om å legge strategier for hvordan målene kan nås.

Det er grunnleggende for Kotter at folk får *se* hva som er problemene eller utfordringene. Hans nøkkelord er "*see, feel, change*", og det gjøres best ved å vise folk det som må endres³⁶. Det

³⁵ Kap 2.2

³⁶ Kap 3.4

handler om å gi både ansatte og frivillige en følelse av at dette må vi gjøre noe med. Denne opplevelsen av å ikke kunne fortsette som før, vil gi energi til en framdrift som er problemløsende. Det må skje i samspill for at alle gode krefter får bidra, men like mye for at alle relevante sider av menighetens drift tas inn i prosessen.

Den problemløsende lederatferd handler om å se hvilke mulige veier det er for å nå målet, og hvilke grep som må gjennomføres for å komme dit³⁷. Det tydeliggjør betydningen av at visjonen er klar, slik at strategiene bidrar i riktig retning. Dette er også en fase der både gamle og nye konflikter kan dukke opp i forhold til prioriteringer og handlingsmønstre. Det kan være skillelinjer som går mellom frivillige og ansatte, og på tvers av disse igjen. En lederoppgave vil derfor være å aktivere alle de kreative ressenser som finnes, og som både kan og vil bidra. Når de ulike stemmene får komme til ordet i en demokratisk prosess, kan det hindre at det blir fastlåste konflikter. Ulike handlingsalternativer og forslag til prosesser som fører til målet kan så legges fram for beslutning. Jeg tenker at det er helt nødvendig at det ikke er presten som skal komme opp med løsningene for hvordan målene skal nås. Kvarme er inne på det med ”Jetro-prinsippet” som er det bibelske eksempel på delegerende lederstil i 2. Mos 18³⁸. Det samsvarer også med en viktig forutsetning for strategiske endringsprosesser, nemlig at mennesker med både vilje og kompetanse kan bli brukt. Slike problemløsende prosesser egner seg derfor godt for prosjektorganisering fordi det innebærer en bevisstgjøring både på hvilke mål som skal nås, på arbeidsmetodikken og hvilke ressurs- og tidsrammer som settes for arbeidet. Dersom arbeidsmetodikk og mål ikke er klargjort godt nok, vil prosessene både kunne bli energislukende og konfliktskapende, slik Hernes har kritisert strategiprosesser for å være³⁹.

Det er i kap 3 redegjort for noen modeller for hvordan strategiske endringsprosesser kan ledes. Metodikken kan anvendes ved både større og mindre endringer. Det handler om å bruke modellene som ressurser, og tilpasse handlingsmønsteret til den situasjon og organisasjon de skal anvendes i. Ledelse av disse ledelsesprosessene innebærer å ivareta helheten, sikre at arbeidet går videre i riktig retning og at alle involveres på en god måte. Det handler også om å slippe noe av kontrollen over hvordan tingene gjøres, og som strategisk leder heller ikke delta i alle detaljene. Det er slik jeg forstår Hernes, en av grunnene til at han vegrer seg mot ledelse fordi en styrende og kontrollerende lederstil kan drepe engasjement og kreativitet.

³⁷ Kap 3.3

³⁸ Kap 4.2

³⁹ Kap 4.4

For å kunne lykkes i den problemløsende fasen, er det avgjørende at ressurser kan frigjøres til å delta i et konstruktivt samspill mot felles mål. Nordhaug er den av figurantene som går lengst i å illustrere en modell for dette⁴⁰. Som vi har sett, tenker han ledelse av den samlede menighetsbyggende tjenesten der råd og prest finner fram til felles mål. Prestens strategiske ledelse blir en del av dette samvirke, samtidig som han ser det i forhold til menigheten for øvrig som en tjeneste i 1. og 2. linjen. Han tenker presten som den utrustende og spillende treneren som kan trekke seg tilbake og la andre spille. Han går ganske langt i å gjøre prestetjenesten til en mindre synlig tjeneste. Den skal isteden i større grad konsentreres om å hente andre ressurser frem. Som vi har sett i kap 3.3, er dette i tråd med det som i ledelsesteorien kalles transformasjonsledelse der leders karismatiske lederstil bl.a synliggjøres i å se, utruste og gi oppgaver å vokse på til sine medarbeidere. Transformasjonsledere er ikke nødvendigvis de som selv er mest synlige, men deres inspirerende og delegerende egenskaper gjør at folk får lyst til å jobbe sammen og for dem. I en slik modell trenger ikke strategiske ledelse nødvendigvis føre til mer tidsbruk, men en annerledes bruk av tid. Arbeidsmåten legges om.

Med Nordhaugs modell, handler det om å ivareta en rolle for å tilrettelegge og framelske deltakelse og engasjement fra frivillige. Det er mer enn å organisere. Slik jeg ser det, handler det ikke minst om å signalisere tro på, og bidra til at alle som engasjerer seg drar i samme retning. Det kan på mange måter være en koordinerende rolle i ivaretagelse av helheten i menighetens virke i samråd med rådene. Mennesker opplever det lystbetont og motiverende å selv være deltaker og bli tiltrodd oppgaver som samsvarer med egne interesser og kompetanse. For mye fokus på profesjonalitet kan signalisere mistro og unødvendig perfeksjonisme. Hernes er inne på dette med faren for at profesjonelle kan virke umyndiggjørende på frivillige⁴¹. Det er mekanismer som kan skje i kraft av titler og funksjon ('de profesjonelle'). Det kan gi ellers ressurssterke medarbeidere en opplevelse av mindreverdighet. Selv om dette er gamle mønstre som er i ferd med å brytes, kan det fortsatt ligge bl.a i forholdet mellom embete og lek. Det er noe som presten i særlig grad bør være oppmerksom på i sin ledelse av kirken lokalt.

Om vi har sett handler strategisk ledelse mye om å utvikle, eller skaffe til veie ressurser slik at mål kan nås. Det er derfor en viktig forutsetning for strategisk ledelse å optimalisere ressursiden, enten ved å få mer ut av det som allerede er tilgjengelige, anskaffe flere, eller begrense virksomheten. Innenfor den kirkelige kontekst mener jeg det vil være mest naturlig å rette oppmerksomheten på å hente mest mulig ut av det tilgjengelige, slik jeg allerede har vært

⁴⁰ Kap 4.3

⁴¹ Kap 4.4

inne på med Nordhaugs modell. Det kan også handle om å i større grad delegerer oppgaver. Det kan videre være ressurser å hente i å fastlegge og konkretisere oppgavene bedre, hindre dobbeltarbeid, ta vekk oppgaver som ikke fører til målet osv. Her er den strategiske analysen vesentlig for å se nærmere på hva som er situasjonen, og hvordan en kan komme til målet med den mest optimale ressursutnyttelse. Hernes poengterer at frivillig arbeid handler om at de vises respekt og tillit, og at de ansatte lar ressursene slippe til framfor å kontrollere og begrense deres innsats. Jeg støtter Hernes på dette, men reiser likevel spørsmål om hvordan han tenker at alle frivillige skal få se sitt potensial, og gjøre bruk av det uten at det stimuleres fram ved bruk av noen form for ledelseshandlinger. Han gir ikke svar på hvem, eller hvordan dette skal nå fram til alle de som potensielt kan bli ansvarliggjort. I kraft av sitt helhetsansvar og brede kontaktflate, mener jeg presten har en oppgave i å hente fram ressursene slik at de kommer inn i en helhet om menighetens mål. Det handler om å vise tiltro til at Guds nådegaver er gitt til flere, og gi gavene anerkjennelse og rom slik Nordhaug har vist i sin modell.

Vi har her sett at det problemløsende samspillet handler om å finne fram til strategier for å nå målene. Jeg har vist at det er avgjørende at ressurser utvikler og frigjøres til kreativt arbeid. Jeg har videre pekt på at prestens rolle kan være å trekke seg tilbake og isteden legge til rette for at nådegavene kan få rom, delegerer oppgaver og selv bidra til at helheten ivaretas.

5.1.4 Ledelse som språkskapende samspill

Vi har så langt sett betydningen av samspill, hvor sentralt det målsettende arbeidet er og hvordan strategier skal bidra til at målene nås i en problemløsende fase. Vi har videre sett flere steder i oppgaven hvor viktig kommunikasjon og felles forståelse er i strategisk ledelse. Jeg vil i det videre se nærmere på hvordan den språkskapende prosessen kan bidra inn i strategisk ledelse.

Språkets funksjon er å gi bedre forståelse mellom mennesker, og å fremme kommunikasjon. Språket formes gjerne av den bakgrunn og den utdannelsen man har⁴². De ulike profesjoner som skal jobbe sammen innen en menighet, både frivillige og ansatte, vil ut fra sin ulike utdanning og bakgrunn i utgangspunktet ha ulikt språk. De vil kanskje også ha svært ulike virkelighetsbilder i forhold til det som skjer i menigheten. Språk kan dessuten være en fremmedgjørende maktfaktor mellom de som skal samarbeide. Bruk av profesjonsspesifikke ord og uttrykk kan virke ekskluderende, og demonstrere makt. Ledelsesspråket har også sine ord og uttrykk som må finne sin plass i kirkens språk. Det er derfor en ledelsesprosess å finne fram til et felles språk som er så presist at det går an å snakke om både mål og midler sammen.

⁴² Kap 3.3

Det ble under drøftelsen av den målformulerende prosessen understreket betydningen av at menighetens visjon og målsettinger blir kommunisert, forstått og tatt imot av alle medarbeiderne. Det reiser videre spørsmålet om homiletikkens plass i strategisk ledelse. Skjevesland er tydelig på at språket er et ledelsesinstrument, og at prekestolen er et sted hvor retorikken kan bli et instrument for ledelsesutøvelse⁴³. Dette sammenfaller med bidrag fra Marit Halvorsen Hougsnæs. Hun beskriver en måte å tenke homiletikken inn i endringsledelse på der hun understreker ordenes betydning for å bevirke endring (Hougsnæs 2003:48). Ordvalg bevirker handling, og prekenen har dermed både en mulighet og en utfordring i dette. Prekenen har i følge Hougsnæs vært mer tekst enn kontekst orientert. Både Kvarme og Nordhaug er også inne på dette med å bruke forkynnelsen til, ikke bare å forkynne evangeliet, men også til å formidle målet for menighetens virke. Jeg vil slutte meg til at det er muligheter knyttet til prekenen ved at menighetens felles kultur og erfaringer trekkes inn i større grad. Det bør kunne gjøres legitimt at den også dreier seg om veivalg og mål for menigheten. På en slik måte vil prekenen kunne bli en arena der visjonen for menighetens virke artikuleres, og der den settes inn i den daglige kontekst. Prekenen kan på den måten bli institusjonaliserende (Hougsnæs 2003:52). Slik vil presten også tydeliggjøre sin rolle i den samlede strategiske ledelse i menigheten, samtidig som visjonen artikuleres med et språk som fremmer menighetens liv og virke.

Kommunikasjon og bruk av språk handler også om vilje til å forstå. Det har med holdninger å gjøre. Kotter har som sitt utgangspunkt for endringsprosesser at det viktigste ikke er å endre strukturer mv, men å endre folks holdninger⁴⁴. Det gjøres ved å berøre følelsene mer enn den analytiske evnen. En språkskapende prosess kan derfor også bli en holdningsskapende prosess. Det kan bidra til å øke forståelse for hverandres ståsted, og til å tenke felles om menighetens virke.

Jeg har vist at den språkskapende prosessen handler om å utvikle et felles språk som skaper felles forståelse. Jeg understreker homiletikkens plass i å kommunisere visjonen for menigheten, og at presten har en unik mulighet til det gjennom forkynnelsen.

5.1.5 Konflikten og konflikthåndtering

Det er nevnt flere steder i denne oppgaven at strategiske prosesser ofte medfører at konfliktnivået øker, og særlig når det innebærer endringer. Det å håndtere konflikter er derfor en viktig bit av det å utøve strategisk lederskap, slik det er redegjort for i kap 3.5.

⁴³ Kap 4.1.2

⁴⁴ Kap 3.4

Det er naturlig at det i strategiprosesser kommer opp både motstand og ulike syn på mål og strategi, så vel som i måten å jobbe sammen på. I den lokale menighet er det gjerne ikke kultur for å snakke åpent om uenighet. Det betyr ikke fravær av uenigheter, men at de heller snakkes om i det skjulte framfor å ta dem fram i åpenhet. Det kan virke som om det mangler gode tradisjoner for å handtere konflikter innen kirken, både i forhold til det menighetsbyggende arbeidet og teologiske konflikter. Som referert i kap 2.2 er det et kjennetegn på religiøse organisasjoner at de ofte har mer fokus på samhandling og harmoni, enn på å fronte reelle uenigheter. Skjevesland er den som adresserer dette tema blant figurantene, og hevder at det er de skjulte konfliktene som er de farligste. Han hevder at en ikke må være redd for å ta opp til overflaten de reelle uenighetene, og forme en praksis ut fra diskusjon om dem i åpenhet⁴⁵. Slik jeg ser det, handler det om å ikke bli overrasket over at uenigheter oppstår, men være skodd for å handtere dem på en profesjonell måte. De må handteres på et tidlig nok stadium til at de kan ha mulighet for å løses. Hvis de løses på irritasjons eller misnøystadiet da det ennå er mulighet for dialog, vil sjansene øke for å lykkes. Dersom uoverensstemmelser får eskalere til konflikt, vil dialogen kunne være låst, og det vil ofte kreve hjelp fra en tredje part for å komme videre⁴⁶.

Kotter sier at en ikke skal undervurdere hvor mye selvvrettferdighet og sinne som kan være selv i de beste organisasjoner⁴⁷. Det strategiske lederskapet bør ha tenkt igjennom hvor de potensielle konfliktområdene er, for så å forberede seg på å takle dem når de oppstår. Det kan gjøres ved å legge en strategi lokalt for hvordan menigheten skal takle mulige konflikter. Det innebærer å klargjøre handlingsmønsteret for hvordan menigheten skal handtere konflikter innad, hvordan forholdet til omverdenen skal handteres og hvordan det eventuelt berører forholdet til den øvrige kirke. Som vi har sett, er det å enes om arbeidsmetoder og hva arbeidet skal føre til, i seg selv konfliktforebyggende. Vi har også sett i kap 3.5 at det kan være flere mulige veier ut av fastlåste situasjoner. Mye avhenger av god kommunikasjon, åpenhet og en kultur preget av trygghet og mottakelighet for kritikk, slik det er vist at både en lærende organisasjon og relasjonsledelse kan bidra til⁴⁸.

Jeg har her pekt på at det ikke er gode tradisjoner for å handtere uenigheter i kirken. Jeg har videre vist at det er en viktig del av den strategiske ledelse å forberede seg på eventuelle uenigheter, og å utvikle handlingsmønstre for å takle konflikter.

⁴⁵ Kap 4.1.2

⁴⁶ Kap 3.5

⁴⁷ Kap 3.4

⁴⁸ Kap 3.2

5.1.6 *Åndelig ledelse i forhold til strategisk ledelse*

Jeg har så langt drøftet strategisk ledelse som målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Det er også drøftet konflikt og konflikthåndtering som en del av den strategiske ledelse. Begrepet åndelig ledelse benyttes i Tjenesteordningen § 10 uten at det er nærmere definert hva som ligger i det i forhold til annen type ledelse⁴⁹. Jeg vil her se nærmere på hva det kan innebære i forhold til strategisk ledelse. Er strategisk ledelse noe mer eller mindre i forhold til åndelig ledelse? Er det sider ved det strategiske lederskapet som, når det utøves i kirken, gjør det til åndelig ledelse?

Henter vi ut begrepet *åndelig ledelse*, så er det et diffust begrep. Det kan gi mange assosiasjoner som kan knyttes til noe autoritært og dikterende, eller som noe svevende og uangripelig. Bruk av dette begrepet kan videre oppleves å skape et kunstig og ubibelsk skille mellom ledelse som har med det åndelige å gjøre, og det å lede det mer materielle eller daglige. Dette skillet finner vi ikke i NT, der både Ap.gj kap 6:1f og Rom 12:5f viser at de første kristne likestilte barmhjertighet og tjenestegaver med andre åndelige gaver som f.eks profetisk gave. Alle gavene beskrives som åndens gaver. Her skilles det ikke på funksjon i forhold til åndelighet. Åndelig ledelse er heller ikke noe som bare kan tillegges presten. MR er også gitt ansvar for å utøve åndelig lederskap⁵⁰. Siden oppgaven her konsentreres om presten som strategisk leder, vil jeg likevel drøfte dette begrepet i relasjon til presten som åndelig leder.

Tjenesteordningen definerer ikke hva som ligger i ”strategisk og åndelig ledelse”. Det er dessuten et tillegg som er kommet inn i Tjenesteordningen under revisjonen av den i 2004. I bispemøtet er det understreket at presten har et åndelig helhetsansvar for menigheten i tråd med skrift og bekjennelse, og at den rollen må anerkjennes (BM 23/03). Bispemøtet beskriver en forståelse av kirken som en organisme, skapt av Gud i Kristus ved Den Hellige Ånd. Samtidig beskrives den som en organisasjon med behov for ledelsesstrukturer. Det innebærer en anerkjennelse av at kirken trenger å bli ledet både på det administrative og det åndelige, men at disse to sidene er sterkt sammenvevd. Jeg forstår den presisering som ble gjort i Tjenesteordningen for menighetsprester, ved at presten der gis en rolle i forhold til både den strategiske og åndelige ledelse av menigheten, som en synliggjøring av at dette hører sammen. Den åndelige ledelse må ut fra dette innebære det som er prestens primære oppgave ihht ordinasjonen; forvaltningen av Ordet og sakramentene. Den åndelige ledelse må imidlertid også innebære, som bispemøtet nevner, at det har med den helhetlige ivaretagelse av menigheten å

⁴⁹ Kap 1.2

⁵⁰ Jf Kirkeloven § 9

gjøre. Det gjelder både overfor de frivillige og de ansatte. Det er flere tilknytningspunkt mellom dette helhetsansvaret, og det som er omtalt som strategisk ledelse så langt i oppgaven. Jeg vil peke på noen av disse her.

Jeg har vist at det er sentralt i strategisk ledelse å sikre virksomhetens eksistensberettigelse, og ut fra det lede i samspill med andre⁵¹. Jeg har også pekt på at det er en oppgave for presten som strategisk leder å bidra til at målsettingene blir i samsvar med virksomhetens idé og berettigelse. Det handler også om å skape forståelse for hva en menighet er. Det unike i at menighetens liv er et samvirke mellom Guds velsignelser og våre anstrengelser, gjør at dette strategiske lederskapet blir åndelig lederskap når det utføres i kirken.

Det er sentralt i strategisk ledelse å framelske tydelige bilder av den ønskede framtid, men også å formidle dette videre til medarbeidere. I kirken vil denne siden av det strategiske lederskapet samsvare med den åndelige ledelse gjennom forkynnelsen, og de mange kontaktpunkter som presten har med frivillige og ansatte gjennom sitt arbeide. Her har presten en særlig arena til å framelske ressurser, motivere til deltakelse og felles anstrengelser for å nå det samme mål, slik også strategisk ledelse fordrer.

Prestens ansvar for helhet og strategi kan, som jeg har påpekt, ikke bare overgis til Gud ut fra tanken at kirken drives og opprettholdes av DHÅ alene uavhengig av våre anstrengelser. Menighetslemmene er gitt evner og ressurser som Gud ønsker å bruke. Prestens åndelige lederskap må, etter min oppfatning, være å bidra til at disse gavene blir gjort disponible for Guds gjerning. En slik oppmerksomhet på å utnytte ressursene, viser klare paralleller mellom strategisk ledelse i en virksomhet og i kirken. Denne biten av strategisk ledelse blir, når den utføres i kirken, også en del av den åndelige ledelse.

Prestens helhetlige ansvar innebærer en varhet for hva Ånden sier til menigheten, og en ledelse som bidrar til å skjelne det fra egen og andres stemmer. Menighetens avhengighet av sin Herre er så integrert i det å være kirke, at det ikke kan være godt strategisk lederskap i kirken uten å spørre hva Gud vil med menigheten. Strategisk ledelse i kirken blir derfor også i denne sammenhengen åndelig ledelse.

Det er vist at det er stort sammenfall mellom det som hører til strategisk ledelse, og det som tillegges åndelig ledelse. Det betyr derimot ikke at all åndelig ledelse kan beskrives som strategisk ledelse. Jeg forstår åndelig ledelse som alt lederskap som bidrar til at kristen tro og kristent liv fremmes. Åndelig ledelse går derfor ut over strategisk ledelse. Det betyr at åndelig

⁵¹ Kap 3.1

ledelse også kan inngå i andre funksjoner enn det strategiske lederskapet, og at det er noe flere enn presten kan ivareta. Presten har imidlertid et særlig ansvar i kraft av ordinasjonen, med ansvar for Ord og sakramenter. Siden denne oppgaven har fokus på strategisk ledelse, kan jeg i denne oppgaven ikke gå inn på å innholdsbestemme åndelig ledelse ut over dette.

Jeg har her pekt på at strategisk ledelse når det utføres i kirken også omfatter åndelig ledelse. Jeg begrunner det med at det ikke kan være god strategisk ledelse i kirken uten at det innebærer å utvise både åndelig dømmekraft og lydighet for hva Gud vil med menigheten. Jeg har videre vist at åndelig ledelse går ut over strategisk ledelse og forstås som alt som fremmer kristen tro og kristent liv. Åndelig ledelse kan derfor inngå i andre funksjoner enn det strategiske, og kan utføres av flere enn presten selv om presten er gitt et særlig ansvar.

5.2 *Muligheter og begrensninger for prestens strategiske ledelse innen DnK*

Vi har så langt i drøftingene sett hva strategisk ledelse kan innebære for den lokale kirke. Jeg vil i det videre drøfte mulighetene og begrensningene i forhold til strategisk ledelse innenfor vår organisasjon og struktur i dag. Hvilket handlingsrom er det for prestens strategisk ledelse, og hvordan kan det eventuelt bli med en endret struktur og organisering av DnK?

5.2.1 *Muligheter og begrensninger ved dagens struktur*

Jeg har tidligere i oppgaven pekt på det uavklarte i situasjonen etter kirkeloven av 1996 med spørsmålet om hvem som er den ansvarlige leder for den lokale menighet. Som det er redegjort for i kap 2.2, er denne ledelsen i dagens struktur delt mellom embete og råd. Denne strukturen innebærer utfordringer i forhold til prestens strategiske lederskap som jeg vil gå nærmere inn på i det følgende. Samtidig ønsker jeg å vise til det handlingsrommet som allerede ligger der i dagens struktur.

Med bakgrunn i det som er sagt både ut fra lovgivning, teologi om kirken og ledelsesteoretiske perspektiver, er det klart at noen må lede ledelsesprosessene. Som vi leser av hovedproblemstillingen, er utgangspunktet ikke *om*, men *hvordan* presten kan utøve sitt strategiske lederskap. Likevel handler det her om at også andre har "aksjer" i det strategiske lederskapet. Hvem skal ta initiativet og utøve lederens rolle i dette samspillet? Hvem skal være pådriver til prosesser for å artikulere mål, sette i verk problemløsende aktiviteter mv? Og hvem sørger for at det tas tak i konfliktene? Det krever kompetanse og legitimitet som leder til å stå i en slik

posisjon. Både presten, kirkevergen og menighetsrådets leder kan ha en slik legitimitet selv om legitimitetsbasen er ulik⁵².

I situasjoner der det ikke er definert hvem som er lederen, vil det ofte være gruppeprosesser som styrer hvem som vil være den naturlige drivkraften i en prosess. Alternativet er at det ikke er noen som tar denne lederoppgaven, og at utfordringene blir liggende uten å tas tak i. Det vil på sikt bli en utilfredsstillende situasjon, kanskje mest for de berørte som vil uttrykke sin misnøye, men også for de som sitter i posisjonene. Ut fra strategisk ledelsesteori er det nødvendig å se virksomheten i lys av omgivelsene. Det vil i en situasjon der ingen tar ledelsesansvaret etter hvert vise seg om menigheten er i harmoni med forventninger fra omgivelsene eller ikke. Blir gapet for stort, vil det etter hvert komme et trykk som krever endring⁵³. Den som har den største legitimiteten i gruppen, er den som normalt vil fremstå med størst autoritet, og dermed være den som søker å fylle lederoppgaven. Selv om den formelle posisjonen gir legitimitet, opparbeides autoritet i dag i stor grad gjennom demonstrerte ferdigheter. Det handler også om egen trygghet i oppgaven, og hvordan den enkelte profilerer sin rolle. Det er imidlertid åpent for konflikter og maktkamper her. Innenfor den nåværende struktur er det opp til den enkelte menighet å klargjøre hvem som skal ha lederrollen, og hvordan samspillet skal gå. En slik situasjon krever både ryddighet og fleksibilitet for å fungere. Det er ikke alltid tilfelle.

Kvarme peker i sin artikkel på mulighetene til å handle innenfor nåværende struktur. Han trekker linjene mellom sekulær ledelsesfilosofi og ordinasjon av prester til ledelse i kirken. Han er den av figurantene som er tydeligst på at det er noe å hente ved å åpne opp for å lære av næringslivet i ledelse av kirken. Kvarme peker også på at det innen den verdslige sektor ikke er uvanlig med svært kompliserte ansvarsforhold og strukturer. Kirken kan, etter min oppfatning, stå i fare for å bruke kompliserte linjer og ansvarsforhold som en unnskyldning til å ikke ta fatt i hvordan ledelse av kirken skal utføres lokalt.

Skjevesland forsøker å gjøre et skille mellom administrativ og åndelig ledelse av kirken. Det er en måte å dele ledelsesfunksjonene på for å komme den kompliserte organiseringen i møte⁵⁴. Denne skjelningen er en måte å komme til rette med to av lederrollene, men forutsetningen er at de to klarer å samarbeide godt. Det skjer ikke alltid. Som nevnt tidligere, er det en forutsetning for å lykkes i strategisk ledelse at det skjer i godt samspill med alle aktørene.

⁵² Kap 2.3

⁵³ Kap 3.3

⁵⁴ Kap 4.1.2

Det gjelder uansett hvem av funksjonene som regnes som den fremste; den åndelige eller den administrative.

Hernes tenker seg en struktur der frivillige må ta større del av ansvaret, og at behovet for ledelse er sterkt overdrevet. Hernes forklarer imidlertid ikke hvordan de frivillige skal kunne kommunisere og bli tilstrekkelig enige slik at det ikke blir unødige misforståelser, energitappende dobbeltarbeid mv., uten at det er en som leder det hele. Det er også åpent i Hernes modell hvordan alle berørte skal kunne kjenne til hva som skjer uten en koordinator som ser helheten, og hvem som skal kunne rådføre seg med hvem uten at det blir for snever krets av personer som holdes informert og deltar. Dette vil være særlig relevant der det er store og uoversiktlige menigheter. Slik jeg leser Hernes, klarer han ikke å beskrive hvordan hans modell skal kunne realiseres i praksis uten noen form for ledelse som har i oppgave å sy det hele sammen, sørge for felles mål, og bidra til at det er gode systemer for kontakt og samarbeid mot felles mål.

Ser vi på bakgrunnen for dagens ordning og struktur, så er det en vanlig forståelse av kirkeloven at MR er gitt det overordnede ansvaret for det menighetsbyggende arbeidet⁵⁵. Det er imidlertid i utredninger i forkant av kirkeloven vist til at prestens oppgave i rådet nettopp er å sørge for at rådet blir et ekte styringsorgan⁵⁶. Slik jeg forstår dagens ordning, påhviler det presten derfor en særlig oppgave å påvirke til strategisk ledelse av menigheten dersom ikke initiativet kommer fra de øvrige medlemmene i rådet. Det er usikkert i hvor stor grad presten har tatt dette ansvaret. Det at rådet er gitt et overordnet ansvar i kirkelovens §§ 2 og 9, innebærer en formell motvekt til et for sterkt pastoralt lederskap. I rådet er presten bare en av flere likeverdige medlemmer. Rådet kan dermed være et korrektiv til at ansatte dominerer, eller at de gjør som de selv vil uavhengig av tilslutning i rådet. Spørsmålet er om strukturen fungerer slik, eller om det er urealistiske forventninger til hva MR og FR kan gjøre innefor dagens ordning. Det kan være utfordrende for et frivillig organ å styre en helhet med ansatte som har dette som sin hovedbeskjeftigelse.

Studier har vist at lekfolk ofte er usikre på sin lederrolle og sitt lederansvar. Geistligheten blir satt under press, samtidig som lekfolk har uklare forventninger til geistlighetens rolle og til egen rolle. Denne uklarheten om hvordan makt og ledelse skal deles, fører ofte til slitasje og konflikter (Askeland 1998:140)⁵⁷. En slik manglende bevissthet om rådets posisjon sammen med at MR bare sitter for en periode på 4 år (2 år i enkelte forsøksområder), gjør at det kan være

⁵⁵ Kap 2.2

⁵⁶ Kap 2.3

⁵⁷ Kap 2.3

vanskelig for rådet å opparbeide den nødvendige autoritet til å styre virksomheten slik det er forutsatt i kirkeloven. Dette på tross av at rådets medlemmer er gitt legitimitet gjennom demokratiske valg. Det kan, på tross av gode hensikter i loven mht å demokratisere ledelsesstrukturen i kirken, være vanskelig å få det til i praksis. Det gjelder særlig dersom ansatte og prest har en kultur for å operere uavhengig av rådet. Det er dessuten ofte tilfeldig hvem som velges inn i rådene, og det er ikke alltid de med den beste lederkompetansen som besitter disse posisjonene. Hvilke oppgaver som tradisjonelt er tillagt MR⁵⁸, vil også virke inn på hvor attraktiv denne tjenesten er, og hvordan den utføres. Dette peker på sårbarheten i en struktur der den overordnede styringen legges på et frivillig organ uten at det er tydeliggjort godt hvordan styringsansvaret kan ivaretas i forholdet mellom embete og råd, ansatte og frivillige.

En annen side av samme sak, er at frivillig arbeid alltid har sine begrensinger. Selv om MR har kompetente folk, vil de måtte utføre det strategiske arbeidet i menigheten i tillegg til egen jobb, familie mv. Dette har en ressurside som ingen av figurantene har viet oppmerksomhet. Det er nevnt problemstillingen med at det kan være vanskelig å få engasjert frivillige, men det er ikke satt på dagsordenen den situasjonen som de frivillige som faktisk har engasjert seg er i. Ansvar som MR har i kraft av kirkeloven krever tid og kompetanse også fra frivillige, som i motsetning til de ansatte må gjøre alt på fritiden. Det vil for den enkelte være avgjørende om engasjementet over tid innebærer en balanse mellom det å gi og å få. Dersom engasjementet ikke gir en opplevelse av belønninger ved å stå sammen, vil folk trekke seg ut og isteden handle individuelt⁵⁹. Det understreker igjen at samspillet må fungere alle veier; mellom MR, prest og andre ansatte.

Slik jeg leser Skjevesland, tillegger han presten en ledende rolle i menighetens byggeprosess. Han begrunner det med prestens faglige basis i utdanning og teologisk kompetanse, samt i tradisjon og formell posisjon. Det er både et symbolbærende og retningsgivende lederskap (Skjevesland 1998:102)⁶⁰. Vi vet imidlertid ut fra både nyere og gammel kirkehistorie at en tydelig pastoral ledelse ikke er noen garanti for en sunn kirke. Det er også mange erfaringer der nettopp et sterkt lederskap har bidratt til at kirken er splittet, og at dens anstrengelser ikke har bidratt til å bygge opp. Dette har vært en del av kirkens virkelighet fra oldkirken av. Det er tydelig hos Paulus at menigheten er et fellesskap som skal gi et bilde av

⁵⁸ Om det er det overordnede og strategiske perspektivet som har fått fokus, eller om det er administrative saker slik som kake- og bakelister, kirkevertlister, utleiesaker mv.

⁵⁹ Kap 3.3

⁶⁰ Kap 4.1.2

Kristus i verden. NT beskriver en helhetstenkning i alle metaforene om kirken⁶¹. For å bevare denne helheten, er det gitt mange gaver og oppgaver. Der er også tydeliggjort lederoppgaver som skal bidra til at menigheten holdes sammen og fyller sin oppgave. Alle lederoppgavene kan ikke sies å være samlet i embetet slik vi har det i DnK. Som vi har sett, har kirkeloven lagt mye av ledelsesfunksjonene til MR. Kvarme er også inne på at gaver bl.a til åndelig dømmekraft ikke bare er gitt til de ledende inne kirken (jf Fil 1:9)⁶². Det å sikre at det bygges rett, er derfor ikke i seg selv noen grunn til at det er presten som skal ha det samlede lederansvaret for menigheten.

Det er sentralt for Skjevesland å holde fram det egenartede ved kirken som bygger på Ordet og sakramentene, og at presten er gitt et særegent ansvar for å forvalte dette (jf CA V og VII). Han peker på at presten må se sin besøkelsestid, og innenfor sine ansvarsområder bidra inn i diskusjonene om ledelse av menigheten. Som jeg har vist i kap 5.1, fremheves forkynnelsen som et sted for å framlese ressurser og engasjement, slik det også forutsettes i strategisk ledelse. I forhold til autoritet og legitimitet, må budskapet komme fra en som har tyngde og autoritet. Om budskapet når fram, er avhengig av om det er etablert en relasjon. Skjevesland legger vekt på at presten har en slik relasjon og mulighet i forkynnelsen. Dette støttes også av Kvarme og Nordhaug. Jeg vil hevde at det ikke er andre ledere innen kirken lokalt som har en tilsvarende arena å operere innenfor som presten har. Det gjelder både i forhold til det å spre budskap og å knytte folk sammen. Det gjelder ikke bare i den tradisjonelle prekenen, men i alle de kontaktpunkter som presten har med sine menighetslemmer i løpet av en uke. Verken MR leder, FR leder eller kirkevergen har noe i nærheten av dette som arena for sitt lederskap. Den formelle autoritet i kraft av embetet, og en rolle som varer lenger enn mellom hvert menighetsrådsvalg tilsier også det naturlige i at presten sees på som lederen. Presten har dermed en annen legitimitetsbase enn de andre lederne. Prestens tjeneste kan derfor være en betydelig brobyggertjeneste i forhold til det strategiske virke i menigheten. Dette kan skje både i kraft av det å nå mange ved sin utøvelse av tjenesten, og det å være i stadig kontakt med de som ikke deltar aktivt i menighetens virke. Både Skjevesland og Kvarme poengterer dette som en unik mulighet og arena som presten kan utnytte på en god måte i det strategiske lederskapet. Dette handlingsrommet representerer store muligheter allerede i dag. Jeg tenker at det handler om å ha perspektiv og syn for den tjeneste som leveres hver eneste dag, og å bidra til å sette det inn i en helhetlig ramme slik strategisk ledelse forutsetter.

⁶¹ Kap 2.1

⁶² Kap 3.2

Jeg har her pekt på noen utfordringer knyttet til styrkeforholdet mellom embete og råd. Det kan være urealistiske forventninger til rådsstrukturen i forhold til å styre den lokale menighet slik ansvarsfordelingen er i dag. Jeg har også pekt på at presten har et stort handlingsrom for strategiske lederskap, og at det ligger muligheter som prestene kan utnytte.

5.2.2 *Med et utgangspunkt at presten er strategisk leder, hvem skal presten lede?*

Vi har så langt sett at den kirkelige struktur er komplisert, men at presten allerede i dag har et stort handlingsrom for strategisk lederskap. Jeg vil i det videre se nærmere på hvem som vil være gjenstand for det strategiske lederskapet.

Strategisk ledelse handler ikke bare om å meisle ut mål for virksomheten, men det handler også om prosesser som gjør det mulig å nå målene. Dette er en tilnæringsmåte som berører alle i organisasjonen, og ikke bare isolerte deler av den⁶³. Både Skjevesland og Kvarme hevder at presten har et samlende lederansvar for, ikke bare staben, men hele menighetens liv. Det gjelder for alle fire figurantene, Hernes inkludert, at det er hele menigheten som er i fokus. Det gjelder både de som er aktive og de andre. Bispemøtet har, som vi har sett, også uttalt seg samlet om dette. De har understreket at ledelse i den lokale kirke favner videre enn ledelse av ansatte i arbeidstakerforhold. Det inkluderer også hele det frivillige arbeid, og den forkynnelse og utrustning som er nødvendig for det allmenne prestedømme (BM 23/03).

For ansattes del, kan det være et ønske om å *ikke* bli ledet, og i alle fall ikke av en som oppfattes å komme fra en konkurrerende profesjon. Der det er kompetansestrid i forhold til hvem som egner seg best og har ”rett” til å fremstå som lederen, kan det være et ønske om å opptre mest mulig autonomt. Som Grimstad har påpekt, er det i DnK mer en utfordring med fravær av ledelse enn for mye ledelse⁶⁴. Ledelse i kirken reiser derfor ikke bare spørsmål om hvem som skal lede, men også hvem som vil ledes. Det er slik jeg ser det mer et holdningsspørsmål enn et strukturspørsmål.

En menighet kan være som en selvgående, autonom og kompetanserik gruppe mennesker med både åndelig erfaring og tyngde. De frivilliges kompetanse kan også overstige prestens. Det er vanlig i dag at ledere leder medarbeidere som har høyere kompetanse enn dem selv på en del felt, men som de derfor må spille aktivt med for å nå målsettingene. En slik tenkning er vanlig der ledelseskompetansen sees som en særskilt kompetanse. I kirken er det ikke tradisjon for å tenke slik. Det reiser derfor spørsmål om behov for ledelse i en slik situasjon, og ikke minst

⁶³ Kap 3.3

⁶⁴ Kap 2.3

hvordan det lederskapet kan arte seg. Hernes har gitt uttrykk for at det ikke er ønskelig med mer ledelse i kirken lokalt. Det kan i følge ham være et hinder for engasjement, og redusere motivasjonen snarere enn å fremme den. Slik jeg forstår ham, er det så mange kompetente frivillige at det ikke er behov for å lede dem. Ledelsen kan istedenfor å fremme, hindre eller bremse den enkeltes initiativ ut fra et behov for styring og kontroll. Slik jeg tolker Hernes, er det ikke en ledelse som betoner samspill som er trusselen, men mer den styrende og kontrollerende lederstilen. Hernes beskriver imidlertid ikke hvilket ledelsesbegrep han legger til grunn for sine teorier. Nordhaug beskriver presten som den som bruker tid på å utruste og trene frivillige medarbeidere. Det passer imidlertid heller ikke helt i situasjoner der mange av menighetens frivillige kan være mer kompetente enn presten er. Det kan gjelde flere felt slik som det å organisere, lede og gjennomføre prosesser, pedagogisk tilretteleggelse mv. Dette tema berører ikke Nordhaug. Det er bare Hernes som av figurantene setter på dagsordenen de frivilliges kompetanse.

Det kan være frustrerende både for de frivillige og ansatte dersom de møter en kirkelig organisering av arbeidet som mangler den profesjonalitet i struktur, organisering og ledelse som man er vant med fra arbeidslivet ellers. I en situasjon med mange kompetente medarbeidere, vil delegerende lederstil kunne være en løsning. Da vil de ulike kompetanser få tre fram og nyttiggjøres. En god leder kjennetegnes bl.a ved at vedkommende både kjenner sine sterke og svake sider, og sørger for å dekke opp de svake sidene ved å hente inn kompetanse fra andre. Alternativet kan bli uprofesjonell, eller manglende ledelse som kan medføre at frivillige, som ellers kunne gjort en innsats, ikke ønsker å bruke sin tid på menighetsarbeid fordi det tapper mer enn det gir. Dette henger igjen sammen med både teorier for strategisk ledelse, og det som er bærende for Skjeveslands tenkning slik jeg forstår ham; Det handler om å nyttiggjøre seg alle de gaver og talenter som både kan og vil bidra til å bygge menigheten.

Jeg har her pekt på at presten som strategisk leder kan møte utfordringer dersom det er kompetansestrid i forhold til andre ansatte. Jeg har videre vist at både ansatte og frivillige kan besitte mye kompetanse, og at det kan innebære ledelsesutfordringer i det å se og utnytte denne kompetanse på en god måte i det strategiske lederskapet.

5.2.3 Strategisk ledelse – noe alle prester gjør?

Vi har sett at det er flere som kan være med på å utøve strategisk ledelse, og at presten har et stort handlingsrom i dagens struktur. I Tjenesteordningen for menighetsprester § 10, er det referert til strategisk og åndelig ledelse. Jeg vil her gjøre en vurdering av om strategisk ledelse er noe alle prester gjør eller skal gjøre.

Slik jeg leser § 10, 2. ledd, kan den forstås deskriptivt som om strategisk og åndelig ledelse er noe som alle prester bedriver i kraft av å utføre prestetjenester. Det vil i så fall innebære en utydeliggjøring av ledelsesbegrepet. Hvis vi sammenholder det med denne oppgavens utgangspunkt for hva ledelse er, så kan alle bedrive lederatferd, men det er likevel et behov for noen som leder ledelsesprosessene. Ansvar må ikke pulveriseres. Jeg velger derfor å tolke Tjenesteordningens § 10 som normativ; at det er noe som menighetspresten skal gjøre, og at det ikke bare er en beskrivelse av noe som skjer ved å utføre prestegjeringen. Dersom alle prester i et sokn skal ha en slik lederrolle, vil det imidlertid medføre at det blir enda flere ledere enn det allerede er i menigheten lokalt. Ut fra dette perspektivet, ser jeg det som mest naturlig at det er soknepresten som tillegges et særskilt ansvar i forhold til strategisk og åndelig ledelse av menigheten i samarbeid med andre. Det samsvarer også med resten av § 10, 2. ledd som omtaler sokneprestens særskilte ansvar for å samordne prestetjenesten med menighetsrådets virksomhet.

Dersom strategisk ledelse er en oppgave som tillegges soknepresten, bør denne stillingskategorien fylles med prester som innehar kvalifikasjoner til å drive strategisk ledelse⁶⁵. Det vil i tillegg til personlige forutsetninger, også være nødvendig med ressurser for å ta denne ledelsesutfordringen. Jeg vil her peke på to måter det kan skje på:

For det første kan det skje ved en differensiering av tjenester der soknepresten får ledelse som sin primære oppgave, og dermed et redusert trykk på andre sider ved det å være menighetsprest. Det handler i så fall om å prioritere lederskapets viktighet. En slik tilnærming kan også gjøre at ulike prestetjenester sees mer differensiert enn i dag, og dermed også bidra til at ulike talenter innen prestestanden utnyttes mest mulig optimalt. Dessuten har ikke alle prester talenter for, eller ønske om å prioritere strategisk ledelse av menigheten, men ønsker heller å legge trykket på andre sider av prestetjenesten.

For det andre kan det være ressurser å hente i Nordhaugs modell med 1. og 2. linjen. Det innebærer at presten kan utruste og sette andre til å gjøre mange av sine oppgaver for så å konsentrere seg mer om helheten og oppfølging av den. Det kan imidlertid ta mye tid og ressurser å organisere, fostre ledere, følge opp og koordinere helheten. På den annen side vil ikke presten være alene om å ha denne oppgaven blant de ansatte. I Tjenesteordningene for diakoner, kateketer og kantorer har de fått fastsatt et medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (§2). Tilsvarende står så langt ikke i Tjenesteordningen for menighetsprester. Kvarme tolker det imidlertid inn som en del av det veiledningsansvaret som er gitt i

⁶⁵ Se kap 5.2.5 om forutsetninger for strategisk ledelse

ordinasjonsløftet. Det kan være en fare for å overdrive gevinstene dette gir tidsmessig for presten, men jeg vil hevde at det vil gi økt effekt av arbeidet som nedlegges. Samtidig vil det bidra til å utvikle både menigheten og menighetsleddene.

Slitasje eller utbrenthet har gjerne sammenheng med et opplevd misforhold mellom det en ser skulle vært gjort, og mulighetene til å gjøre noe med det. Det trenger ikke ha sammenheng med mengden utført arbeid, men kan også ha årsak i uklare forventninger og dermed også usikkerhet på om de faktisk er møtt. Diffuse linjer og ansvar tapper. Det understreker hvor viktig det er å jobbe fram klare strukturer, og at forventningene blir presist uttrykt slik at det er mulig å vite hva som skal til for å møte dem. Det er rom for å tydeliggjøre bedre hva som forventes av presten i forhold til ledelsesfunksjonene både i ordinasjonsliturgien og Tjenesteordningen. Bispemøtet har i sak 23/03 uttalt følgende som støtter det:

Presten har i kraft av sin ordinasjon et pastoralt lederansvar for menigheten som uttrykkes i forvaltningen av ord og sakrament. Dette innebærer også et ansvar for å oppmuntre, utruste og veilede både frivillige og ansatte medarbeidere. Dette bør uttrykkes klarere i den kirkelige lovgivning.

Slik jeg ser det, er det ikke bare nødvendig med en klarere ansvarsdeling i lovgivningen. Det er også nødvendig med en bevisstgjøring innen kirken på at det er behov for ledelse, og at strategisk ledelse er en krevende oppgave både med tanke på kompetanse og ressurser.

Jeg har her vist at soknepresten kan tillegges ansvaret for strategisk og åndelig ledelse på vegne av alle prestene i soknet. Denne funksjonen vil da bli en enda tydeligere ledelsestjeneste, og jeg har pekt på noen måter det kan skje på. Jeg har videre pekt på at det er nødvendig med en klarere ansvarsdeling i lovverket slik at forventningene blir tydeligere uttrykt.

5.2.4 Strategisk ledelse i en fremtidig struktur

Det er så langt pekt på en del utfordringer for det strategiske lederskapet innen DnK lokalt. Samtidig er det vist at det ligger muligheter i dagens struktur som presten kan utnytte i forhold til den strategiske ledelse av menigheten. Det er imidlertid også vist at strukturen er en kilde til slitasje og konflikter. Ut fra dette, vil jeg føre tankene videre til hvordan mulighetene for strategisk ledelse eventuelt kan bli i en framtidig struktur for DnK.

Det er flere utredninger, forsøksresultat samt beslutning i kirkerådet KM 8/05⁶⁶ som går inn for å samle arbeidsgiveransvaret for de ansatte i den lokale menighet. Dette synes det i dag å være enighet om, men det er ikke funnet noen løsning foreløpig på hvem som skal ha dette felles arbeidsgiveransvaret, og hvordan det eventuelt skal forholde seg til ansvaret for den strategiske

⁶⁶ Protokoll fra Kirkemøte i 2005, sak 8/05. Kilde www.kirken.no

ledelse av menigheten lokalt. Slik jeg har pekt på tidligere i oppgaven, er det nødvendig for det strategiske lederskapet å se og lede helheten, og sørge for at organisasjonen fungerer i forhold til sine omgivelser. Det innebærer, som vi har sett, en forståelse av hvor organisasjonen *er*, bidra til å *fremme mål og retning* for arbeidet som gjør at virksomheten tar de riktige *organisatoriske grep* for at den kan *utvikle* seg videre i ønsket retning. Det innebærer videre å *skaffe, utvikle og bruke ressursene* som er til rådighet på en optimal måte slik at målene kan nås mest mulig effektivt. Jeg har videre pekt på at mange av de strategiske ledelsesfunksjonene samsvarer med det som også kalles åndelig ledelse når strategisk ledelse utøves i kirken. I dag ivaretas ledelse av menigheten av flere funksjoner parallelt, og embete og råd sees på som to separate virksomhetsområder. Det samsvarer etter mitt syn verken med teologi om kirken som en helhet, eller med teoriene om strategisk ledelse slik de er presentert i denne oppgaven. Det kan bl.a bidra til at ansvaret for det menighetsbyggende sees helt atskilt fra gudstjenestelivet og feiringen om sakramentene. Det er etter min oppfatning ikke tjenlig verken for MR som ansvarlig for det menighetsbyggende, eller for presten som ansvarlig for gudstjenesten. Vi har sett at det er viktig innen strategisk ledelse å bidra til helhet der mål og ressurser sees samlet⁶⁷. Dessuten understreker både Kotter og Kvarme viktigheten av å feire. Det innebærer å feire det som er oppnådd samtidig som det gir inspirasjon og krefter til fortsatt virke. Gudstjenesten kan være et slikt sted for å feire. Gudstjenestefeiringen kan derfor i større grad bli en feiring av, og en utrustning til det menigheten arbeider med til daglig på kort og lang sikt. Det fordrer at det menighetsbyggende er integrert, og ikke sees på som noe atskilt fra embetets oppgaver.

Uklarhet om hvem som skal ha det helhetlige, strategiske lederskapet i menigheten lokalt i dag, medfører unødig slitasje og konflikter. En ny struktur må derfor tydeliggjøre dette slik at det blir *en* ansvarlig leder. Det forhindrer ikke at det kan være flere ledere som ivaretar sine ansvarsområder. Det må likevel være én som står som resultatansvarlig for helheten overfor rådet. En slik funksjonen må fylles med en som har kompetanse på strategisk ledelse, og som har den nødvendige åndelige innsikt og dømmekraft. Denne funksjonen trenger i prinsippet ikke være forbeholdt en bestemt profesjon. Jeg ser likevel gode grunner for at soknepresten kan være den fremtidige strategiske lederen av menighetens virke i kraft av sitt helhetlige ansvar. Jeg vil begrunne det i det følgende.

Slik jeg ser det, er det nødvendig at pliktene som følger av embetet, og pliktene som følger av kirkeloven gitt til MR og FR⁶⁸ sees i sammenheng. Det vil hindre at virksomheten deles

⁶⁷ Kap 3.1

⁶⁸ Kap 2.2

inn i separate virksomhetsområder. Både råd og embete handler på vegne av fellesskapet, og på oppdrag fra det allmenne prestedømme selv om oppdraget er overlevert på ulikt vis (Hestad 2007:514). Helheten må ivaretas for at menigheten kan tre fram som et helt legeme. Presten har som tidligere nevnt et betydelig handlingsrom i kraft av sin rolle allerede i dag. Dette støttes også av bispemøtet som gir presten et helhetlig ansvar for menighetens liv og virke⁶⁹. Soknepresten vil kunne ivareta helheten både for oppgaver som er tillagt embetet, og for det strategiske lederskapet av menigheten. Det vil innebære en tydeliggjøring av sokneprestens lederansvar slik at det gir legitimitet til å ta initiativ, og sette i gang strategiske ledelsesprosesser slik det er skissert i denne oppgaven. Det vil være en forutsetning for dette lederskapet at det gjøres i samspill med de andre ansvarshaverne, både ansatte og frivillige slik det er redegjort for tidligere i denne oppgaven⁷⁰. Det forutsetter også at soknepresten besitter den nødvendige kompetanse til å være strategiske leder.

Prestetjenesten er en del av et fellesskap av tjenester der alle har et medansvar for menighetens liv. Presten kan derfor ikke operere på egenhånd (Hegstad 2007:514). I en modell der soknepresten er den strategiske lederen av menigheten lokalt, vil det derfor innebære at denne rapporterer til rådsstrukturen. En slik modell vil dermed innebære en tydeliggjøring av rådets ansvar. Det vil også gjøre at staben blir en helhet som får en funksjon i å tilrettelegge saker for rådet til beslutning, slik det i dag skjer på FR ansvarsområde. Dersom rådet i større grad kan ivareta denne rollen som overordnet styringsorgan for den helhetlige virksomheten, kan det også medføre at det blir mer attraktivt å velges inn i rådet. Dette vil gi det allmenne prestedømme en reell oppjustering, samtidig som det blir ryddighet i forholdet mellom embete og råd. For prestens del, vil det tydeliggjøre den tjenende funksjon embetet skal ha, slik både Skjevesland og Kvarme er inne på. Rapporteringslinjen til rådet vil måtte komme i tillegg til den tilsynslinjen som ligger der ved biskopens tilsyn. Disse to rapporteringslinjene kan dermed komplettere hverandre, ved at menighetens ledelse sees både fra et perspektiv innenfra (rådet) og utenfra (biskopen). Biskopens tilsyn vil da også være med på å sikre at presten gis mulighet til å ivareta ordinasjonsforpliktelsene på en tilstrekkelig og ordentlig måte. Hans Arne Akerø har advart mot en modell der rådet får styringsrett over embetet fordi det vil svekke prestens rolle *i* og *overfor* menigheten (Akerø 2006:143f). Jeg mener tvert i mot at en slik modell vil tydeliggjøre at det er en tjeneste utpekt av og for det allmenne prestedømme, representert ved alle døpte og troende.

⁶⁹ BM 23/3

⁷⁰ Kap 3.1

Jeg har her skissert en modell der det samlede, helhetlige ansvaret for menigheten legges til en funksjon, og peker på at det er flere gode grunner til at det kan være soknepresten. Det forutsetter at soknepresten har lederkompetanse, og at rådet blir det overordnede organ som soknepresten rapporterer til. Jeg hevder at en slik modell vil sikre at menigheten sees som en helhet, og ikke i to eller flere atskilte virksomhetsområder. Jeg peker videre på at Biskopen vil føre tilsyn med at presten har mulighet til å ivareta ordinasjonsforpliktelsene på en god måte.

5.2.5 Personlige forutsetninger for strategisk lederskap

Det er så langt pekt på prestens muligheter for å bedrive strategisk lederskap innen dagens struktur, og hvordan det kan bli i en framtidig struktur. Det er videre nødvendig å se nærmere på hvilke personlige forutsetninger som presten må ha for å kunne utføre strategisk lederskap.

Det er en grunnforutsetning at den som skal inneha en posisjon som strategisk leder, både har en vilje og et ønske om å påvirke. Ledere som ikke vil eller ønsker å påvirke, er i praksis ikke å regne som ledere (Spurkeland 1998:20)⁷¹. Ledelse innebærer å ville noe sammen med andre som har med mål og handlinger å gjøre. I strategisk ledelse vil det også handle om å ha syn for helhet og strategi. For presten som strategisk leder vil det innebære et avklart forhold til at prestegjeringen i den lokale menighet er en ledelsestjeneste, slik det fremgår både i ordinasjonen og Tjenesteordningen.

Det er videre en forutsetning at presten som strategisk leder har både vilje og evne til samarbeid med andre. Jeg har vist at det i strategisk ledelse er sentralt å ha ferdigheter i kommunikasjon og samspill. Det er også nødvendig å ha grunnleggende kunnskap om organisasjon og ledelse for å forstå prosessene, og vite hvilke handlingsmønstre som vil være nyttige å følge i en ledelsesutfordring. Jeg har videre pekt på at det er viktig innen strategisk ledelse å optimalisere ressursiden. Det innebærer både å utnytte ressursene bedre, og å hente fram ubrukte ressurser. Presten som strategisk leder må derfor ha egenskaper og vilje til å se talentene, gi dem spillerom og oppmuntre til å ta dem i bruk. Det kan gi gevinster i at frivillige tar oppgaver som presten ellers ville være alene om. Kirken som Kristi legeme kan slik tre tydeligere fram, slik både Nordhaug, Kvarme og ikke minst Skjevesland er inne på. Dette er i tråd med Luthersk syn på kirken og det allmenne prestedømme, slik jeg tolker det. Det er de frivillige organisasjonene som til nå har ivaretatt dette perspektivet sterkest, men det kan også hentes inn i kirken i større grad. Det vil innebære at de frivillige slipper til i en nådegavebasert tjeneste. Alle figurantene er enige om at det er nødvendig å aktivisere det allmenne prestedømme slik at gavene

⁷¹ Kap 3.2

og engasjementet kan komme til uttrykk. Skjevesland, Kvarme og Nordhaug viser en teologi om en kroppslig kirke. Det er etter min mening alvorlig dersom ikke det pastorale lederskapet legger til rette for at lemmene på dette legemet kan virke på kroppen slik Jesus selv har forutsatt. Som vi har sett, er det sentralt innen strategisk ledelse å optimalisere ressursene, og spille aktivt på lag med alle som kan bidra. Det innebærer at presten må ha ferdigheter til å delegere, sette rammer og følge arbeidet uten alltid å være delaktig selv.

Noen vil stille spørsmål om presten kan slippe andre til uten å være der og sikre at det går rett for seg. Delegerende og utrustende ledelse handler imidlertid ikke om å abdisere fra ledelsen, men at den ivaretas ved å gi ansvar og tillit, sette rammer og følge interessert med i hvordan det går. Det handler også om å stole på at Gud sørger for sin kirke. Ånden er gitt alle døpte for at den skal tjene til å bygge opp. Alle er lemmer på legemet. Det er slik jeg ser det, en forutsetning at presten har en kompetanse og personlighet til å både se og arbeide ut fra dette perspektivet. Ved å stenge for, eller være for redd for at talenter og gaver hos den enkelte får slippe til i fellesskapet, kan presten bli et hinder for menighetens vekst.

Jeg vil her peke på en, etter mitt syn, alvorlig svakhet i den teologiske profesjonsutdanningen. Det er per i dag lagt inn svært lite i utdanningsløpet som tar hensyn til at ledelse er et fag som må tas på alvor på linje med andre fag, og at det er særlig relevant for de som skal bli menighetsprester. Noen har bedre forutsetninger for ledelse enn andre, men ledelseskompetansen må læres og tilegnes. Den må modnes fram. Gitt det trykket som menighetsprester ofte møter i sin hverdag som medfører behov for ulike ledelsesgrep, stiller jeg spørsmålsteget ved om dette blir tatt tilstrekkelig på alvor av de teologiske utdanningsinstitusjonene. Det kan stilles spørsmål om denne situasjonen har å gjøre med en undervurdering av ledelsesfaget, eller en overdreven tro på den teologiske kompetansen i seg selv. Det er noe underlig at ikke noen av de teologiske figurantene adresserer dette kompetansebehovet på en måte som indikerer at det bør tas på alvor. Dersom det tas for gitt at alle prester kan utføre strategisk ledelse bare det prioriteres, så stiller jeg spørsmålsteget ved det. Ved at denne siden av profesjonsutdanningen tas på alvor, vil det gis faglig basis i organisasjons- og ledelsesfag som reflekterer det som vil være de daglige ledelsesutfordringene for menighetsprester. Det innebærer mest av alt å bevisstgjøre studentene på hva det vil si å være leder. Det vil kunne bidra til en forståelse av presterollen som en ledelsestjeneste. Det innebærer at studentene utrustes til å starte en prosess til å takle det i praksis. Det betyr ikke at studentene kan utdannes til å bli gode ledere, men at utdanningsinstitusjonene gir dem et grunnlag som den enkelte kan jobbe videre ut fra.

Det er tidligere nevnt at det kan oppleves å være en spenning mellom bildet av den strategisk lederen som kompetent, sterk og virkekraftig, og det pastorale ideal med en tjenende og ydmyk tjeneste. Både Skjevesland og Kvarme understreker det pastorale lederskap som en tjeneste med Jesus som forbilde. Ser vi på Jesu gjerning, så var den både preget av tydelighet, autoritet, barmhjertighet og omsorg. Han hadde en tydelig retning, og veiledet disiplene til etterfølgelse med frimodighet og tillit. Ved å sammenlikne Jesu virke med Kotters 8 steg for endringsledere, vil vi se at vi kan finne igjen alle disse ledelsesgrepene i det Jesus gjorde, slik vi kan lese det i evangeliene. Slik sett kan Jesus også være en god modell for endringsledelse som vi kan lære noe av. Det strategiske lederskapet handler ikke bare om egen styrke, men midt i styrken og sårbarheten gjør Kristus sin gjerning. En leder må både anerkjenne sine sterke og svake sider, også de sårbare. Denne dobbeltheten ligger i det kirkelige lederskap, og som bør avspeiles i det strategiske lederskapet. Det handler om en forankring av tjenesten som vil være vesentlig for at strategiene og målsettingene blir mer enn eget resultatjag fra prestens side. Det peker også på en annen personlig forutsetning som har med åndelig dømmekraft å gjøre. Det innebærer å kunne skjelne mellom hva som er sentrum og hva som er periferi, hva som bygger opp og hva som bryter ned.

Jeg har her vist at presten som strategisk leder bør ha kunnskap og ferdigheter til å lede i samspill med andre. Det handler også om å ha evne til å se ressursene i andre, og gi dem spillerom. Det innebærer også å ha åndelig dømmekraft til å skjelne mellom eget og Guds. Jeg har videre pekt på nødvendigheten av å ha kompetanse innen organisasjon og ledelse, og at det er en oppgave for de teologiske lærestedene å bidra slik at prestene får den nødvendige ballast til å bedrive strategisk ledelse.

6.0 Konklusjon

Denne oppgaven har som hovedproblemstilling hvordan prestens strategiske lederskap kan arte seg i en norsk lokalmenighet i dag. Et utgangspunkt for denne problemstillingen er at presten er gitt en oppgave i å utøve strategisk ledelse av den lokale menighet i samarbeid med andre jf Tjenesteordningen § 10, 2.ledd. Jeg har besvart denne problemstillingen på følgende måte:

I 5.1 har jeg vist hva strategisk ledelse innebærer i kirken. Det har jeg gjort ved å drøfte strategisk ledelse som samspill. Ledelse er i denne sammenhengen å lede ledelsesprosessene som involverer de relevante andre i et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill. Jeg peker på at en slik ledertilnærming er særlig relevant for kirken. Dette fordi kirken er avhengig av

samspill med andre for at gaver og tjenester skal bidra til den helhet som menigheten er også teologisk forstått (5.1.1). Jeg viser at det målsettende samspillet handler om å ta utgangspunkt i et felles virkelighetsbilde av hvor menigheten er, for å finne fram til et felles framtidsbilde. Jeg har her pekt på at presten har en viktig rolle ved å bidra inn i dette målsettende arbeidet (5.1.2). I prosessen for å finne veier til å nå dette målet, har jeg vist til noen modeller. Menigheten kan benytte disse som ressurser og tilpasse dem til den situasjonen de skal benyttes inn i (5.1.3). I den sammenhengen har jeg også pekt på at det er viktig å etablere et felles språk slik at det går an å kommunisere presist om mål og midler. Jeg har pekt på at presten har et særlig handlingsrom for dette gjennom forkynnelsen, og i andre kontaktpunkter (5.1.4). Jeg har videre vist at det handler om å jobbe fram en kultur preget av gode relasjoner og dialog. Det vil hindre unødig motstand ved endringer, og øke mulighetene til å håndtere konflikter (5.1.5). Jeg påstår at strategisk lederskap omfatter åndelig ledelse når det utføres i kirken. Dette begrunner jeg bl.a med at det ikke kan være god strategisk ledelse i kirken uten å spørre hva Gud vil med menigheten. Det innebærer åndelig dømmekraft for å skjelne mellom hva som er Guds, og hva som er egen eller andres stemmer. Jeg peker på at åndelig ledelse er et videre begrep enn strategisk ledelse. Åndelig ledelse er noe flere kan gjøre, men at presten i kraft av ordinasjonen har et særskilt ansvar for dette (5.1.6).

I 5.2 har jeg vist at dagens struktur innebærer både muligheter og begrensninger for prestens utøvelse av strategisk lederskap. I dagens struktur inngår prestens strategiske lederskap som en av flere. Ledere av rådene og kirkevergen utøver også deler av det strategiske lederskapet. Strategisk ledelse må skje i samspill, og jeg peker på det sårbare i at den enkelte menighet i dag selv må avklare hvordan samspillet skal gå slik at det fungerer fleksibelt og ryddig. Jeg har videre pekt på at presten allerede i dag har et stort handlingsrom for å utøve sin del av det strategiske lederskapet. Det er særlig gjennom sin deltakelse i rådene, i forkynnelsen og ved alle de andre kontaktpunktene som presten har med sine menighetslemmer i den daglige tjenesten. Jeg hevder at det representerer et handlingsrom for strategisk lederskap som verken rådslederne eller kirkevergen har (5.2.1). Jeg har også pekt på at det kan være utfordringer for det strategiske lederskapet knyttet til det å lede ansatte og frivillige med høy kompetanse (5.2.2).

I forhold til veien videre, har jeg framhevet et behov for en økt bevissthet på lederskapets viktighet i kirken, og at det også innebærer å tydeliggjøre bedre hva som tilligger presten i forhold til de andre lederne i kirken lokalt. Jeg forstår Tjenesteordningens § 10 som normativ, og at det bør være soknepresten som er den strategiske lederen blant prestene. Det forutsetter at denne funksjonen fylles med prester som har lederkompetanse (5.2.3). Jeg har videre, med utgangspunkt i teorier om strategisk ledelse, pekt på nødvendigheten av at den strategiske lederen har det

helhetlige ansvaret for menighetens virke. Det innebærer at embete og råd ikke sees som to atskilte virksomhetsområder, men som en helhet. Jeg har vist at det derfor er gode grunner for at det kan være soknepresten som har det helhetlige strategiske lederskapet i en framtidig struktur. Jeg begrunner det med at presten kan knytte sammen embetets plikter og den helhetlige, strategiske ledelse av menigheten. Det vil innebære at presten må rapportere til rådsstrukturen. Jeg har vist at det vil være en naturlig konsekvens av det allmenne prestedømme. Det er de som presten skal betjene, som presten også bør svare for som leder av den helhetlige virksomheten. En slik modell vil sikre det kirkelige demokrati, samtidig som embetets selvstendige ansvar for Ord og sakrament kan ivaretas inn i helheten. Biskopens tilsyn, som er et tilsyn sett utenfra, vil kunne komplettere den interne rapporteringen (5.2.4). Jeg har understreket hvor viktig det er at presten har ledelseskompetanse til å kunne utføre strategisk ledelse. Jeg har i den sammenheng pekt på behovet for at de teologiske utdanningsinstitusjonene tilbyr slik kompetanse i større grad enn i dag (5.2.5).

Litteraturliste

- Akerø, H. A. (red) (2006): ”Ni teser om den ordinerte tjeneste og de kirkelige råd i Den norske kirke”. *Mellom embetsmyndighet og demokrati. Prestetjenesten i Skandinavia siden 1905*, Oslo: Den norske kirkes presteforening 2006, s 127-154.
- Askeland, H. (1998): *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. KIFO rapport nr 7, Trondheim: Tapir.
- Askeland, H. (2000): ”Soknepresten og kirkevergens rolle som ledere: Avklaring og utfylling eller uklarhet og spenning?”, i M. Huse (red.) *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s 177-191.
- Askeland, H. & Grimstad F. (1996): *Kirkelig ledelse. En ressursbok om ledelse i den lokale kirke*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnæs, M.H., Lande, G. (2003): *Ledelse i kirken*. Artikkelsamling. Oslo: KA.
- Bass, B. M. (2001): ”Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon”, i Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 11-29.
- Berg, M. E. (1995): *Rollen i midten. Lederen som endringsagent*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bispemøte (2003): *Sak 23/03*. www.kirken.no
- Bibelen*, 1978/85, 14 opplag. Det Norske Bibelselskap, 2001
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1998): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brunvoll, A. (1979): *Den Norske kirkes bekjennelsesskrifter : ny oversettelse med innledning og noter*. Oslo: Lunde.
- Busch, T., Johnsen, E., og Vanebo, J.O. (1999): *Endringsledelse i det offentlige*. Otta: Tano Aschehoug.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalin, Å. (1999): *Veier til den lærende organisasjonen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gudstjenestebok for Den norske kirke*. Det Norske Bibelselskap, 1996

- Grimstad, F. (2003): "Den gode lederen og den gode organisasjonen", i artikkelsamlingen *Ledelse i kirken*. Oslo: KA. s. 8-23.
- Hansson, P. (2000): "Från statlig ämbetsmann till församlingsanställd medarbetare. Kyrkligt ledarskap i Svenska kyrkan", i M. Huse (red.) *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s. 421-437
- Hegstad, H. (1999): *Kirke i forandring. Fellesskap, tilhørighet og mangfold i Den norske kirke*. Oslo: Luther Forlag.
- Hegstad, H. (2000): "Presten og de andre: Ekklesiologiske perspektiver", i M. Huse (red.) *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s.29-44.
- Hegstad, H. (2003): "Hva er menighetsutvikling, og hvorfor behøves det?", *Halvårsskrift for praktisk teologi* 20 (2003) nr 1, s 4-9.
- Hegstad, H. (2004): "Misjonerende folkekirke- Selvmotsigelse eller mulighet", *Norsk tidsskrift for misjon* nr 4.
- Hegstad, H. (2007): "Finnes det en teologisk begrunnelse for kirkelig demokrati?" *Kirke og Kultur* nr 6, s 506-515.
- Hernes, H. (2002): *Folket og hyrdene: et program for levende menigheter*. Oslo: Genesis.
- Hougsnæs, M.H. (2003): "Det skapende ordet". *Halvårsskrift for praktisk teologi* 20 (2003) nr 1, s 47-55.
- Hougsnæs, M.H. (2004): "Kirkesyn og kirkeledelse", *Halvårsskrift for praktisk teologi* 21 (2004) nr 2, s 15-24
- Huse, M. (2000): "Organisasjoner skal tjene sine herrer – organisasjonsteoretiske perspektiver på prester og ledelse", i M. Huse (red.) *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s. 63-81.
- Johnsen, E. (2000): "Præsten som teolog, administrator og leder", i M. Huse (red.) *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s. 101-115.
- Kotter, J. P. (2002): *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvarme, O.C. M. (2004): "Ordinert inn i ledelse", *Halvårsskrift for praktisk teologi* 21 (2004) nr 2, s. 3-13.
- Kirkemøtet (1999): *Kirken i møte med den åndelige lengsel i vår tid*. www.kirken.no
- Kirkemøte (2005): *Sak 8/0*. www.kirken.no

- Lappegaard, S. (1988): "Folkekyrkjeteologi", i B. Sandvik (red.): *Folkekirken, status og strategier*, Presteforeningens studiebibliotek nr 29. Oslo: Den norske presteforening.
- Lov av 7. juni 1996 om Den norske kirke (Kirkeloven)
- Malm, M. (1990): *Veivisere – en bok om kristent lederskap*. Oslo: Luther Forlag.
- Martinsen, Ø. L. (2001): "Ledelse og kompetansestyring – motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv", i Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 147-187.
- Martinsen, Ø. L. (2001): "Selvledelse", i Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 264-277.
- Mintzberg, H. (2001): "Å jobbe som leder: myter og fakta", i Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 202-220.
- Martinsen, Ø. L. (2001): "Ledelse og kompetansestyring – motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv", i Ø.L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 147-187.
- Martinsen, Ø. L. (2001): "Selvledelse", i Ø.L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 264-277.
- Nordhaug, H. (2003): "Menighetens prest", *Halvårsskrift for praktisk teologi* 20 (2003) nr 1, s 10-21.
- Nouwen, H. J. M. (1977): *The Living Reminder. Service and Prayer in Memory of Jesus Christ*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Repstad, P. (1996): *Religiøst liv i det moderne Norge. Et sosiologisk kart*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Skjevesland, O. (1984): *Levende kirke: Om nådegaver, tjenester og menighetsbygging*. Oslo: Luther Forlag A/S.
- Skjevesland, O. (1993): *Huset av levende steiner: En teologi for menighetsbygging*. Oslo: Verbum.
- Skjevesland, O. (1998): *Morgendagens menighet: ledelse og livsform*. Oslo: Verbum.
- Skjevesland, O. (2000): "Det pastorale lederskap", i M. Huse (red.) *Prest og Ledelse*. Oslo: Verbum, s.205-221.
- Skjevesland, O. (2003): "Ledelse som tjeneste: tilslørende eller normerende maktutøvelse?" *Halvårsskrift for praktisk teologi* 20 (2003) nr 2, s 20-26.

Skjevesland, Olav 2005: ” Kirkens egenart og kirkens ledelse”. *Halvårsskrift for praktisk teologi* 22 (2005) nr 2, s 66-70.

Spurkeland, J. (1998): *Relasjonsledelse*. Otta: Tano Aschehoug.

Tjenesteordning for menighetsprester. Forskrift nr 4983 fastsatt 19.10.1990

Tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kateketer. Forskrift nr 1894 fastsatt 20.11.2004

Tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for diakoner. Forskrift nr 1895 fastsatt 20.11.2004

Tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kantorer. Forskrift nr 1896 fastsatt 20.11.2004

Yukl, G. (2001): ”Å lede organisasjonsendringer”, i Ø. L. Martinsen (red.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 115-147.