



DET TEOLOGISKE
MENIGHETSAKULTET

Hvordan vil menighetsstaben bli ledet?

En kvalitativ undersøkelse av kirkefaglige medarbeideres erfaring med og ønske om ledelse i den lokale menighetsstaben.

Astrid Sætrang Morvik/Kandidat nr. 5072

Veileder

Praktikumsleder Fredrik Saxegaard

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Det teologiske Menighetsfakultet og er godkjent som del av denne utdanningen*

Det teologiske menighetsfakultet, 2015 Høst

AVH8020: Masteravhandling (30 ECTS)

Erfaringsbasert master i praktisk teologi

Innhold

Innhold	2
1 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn og målsetting.....	4
1.2 Forskningsoversikt.....	5
1.3 Problemstilling og design	8
1.4 Faglig sammenheng.....	10
1.5 Oppgavens oppbygging og struktur	10
2 Teori.....	11
2.1 Ledelse og kontekst.....	12
2.2 En disposisjon	13
2.3 Å ha ansvaret for andres arbeid eller funksjonsmåte	13
2.4 Å ha et mandat i og rundt organisasjonen til å påvirke organisasjonen	14
2.5 Å utføre de antatt viktige funksjonene for hele organisasjonen	17
2.6 Hvordan løser man konflikter?.....	18
2.7 Oppsummerende om teori.....	19
3 Metode	22
3.1 Hva slags type forskning	22
3.2 Utvalg.....	22
3.3 Metoder for innsamling av materiale.....	23
3.3.1 Intervjuguide	23
3.3.2 Teknikk.....	23
3.3.3 Rammer for intervjuet.....	24
3.4 Metoder for analyse av materiale	24
3.5 Forskningens kvalitet.....	25
3.5.1 Validitet	26
3.5.2 Reliabilitet.....	28
3.5.3 Intervjuerens rolle	29
3.5.4 Generaliserbarhet.....	29
3.5.5 Etikk og verifisering	30
3.5.6 Konfidensialitet.....	31
4 Analyse	32
4.1 Presentasjon av materialet.....	32
4.2 Ledelse i soknet, den første fortellingen.....	34

4.2.1	Ingen ledelse uten struktur	34
4.2.2	Ledelse ved kirkeverge og daglig leder	36
4.2.3	Helhetlig, kirkefaglig ledelse.....	41
4.3	Ledelse i soknet, fortellingen som ikke ble fortalt	46
4.3.1	Den nedvurderte ledelse	46
4.3.2	Hierarki og egalitarisme.....	50
4.3.3	Når ingen leder	51
4.4	Ledelse i soknet, en fortelling om lengsel etter samarbeid	52
4.4.1	Ensomhet og fellesskap i menighetsstabene	54
4.5	Funn.....	56
5	Drøfting.....	57
5.1	Ledelse ovenfra	57
5.1.1	Ledelse som organisering av virksomheten	57
5.1.2	Kirkevergens ledelse.....	58
5.1.3	Når kirkevergen svikter	59
5.1.4	Ønsket om helhetlig, kirkefaglig ledelse	60
5.2	Ledelse nedenfra	61
5.2.1	Nedvurdering av egen ledelse	61
5.2.2	Tverrfaglighet og ledelsesfellesskap.....	63
6	Konklusjon	66
	Vedlegg.....	68
	Bibliografi	72

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og målsetting

Hvordan oppleves ledelsen i menighetsstaber av de kirkefaglige ansatte, og hva slags ledelse ønsker de seg? Det er forsket mye på ledelse og ledere. Sjeldnere har man spurt de som skal ledes hva de opplever og mener. I dette prosjektet ønsker jeg å la dem selv komme til orde.

Spørsmålet om lokal ledelse av menighetsstaber er viktig når Den norske kirke nå er i ferd med å utforme sine ordninger på nytt. Siden kirkeloven ble innført i 1997, har man høstet erfaringer med en ledelsesstruktur hvor daglig leder ble lovfestet i alle fellesråd og hvor det ble åpnet for at menighetsrådene kunne oppnevne én blant de ansatte som daglig leder for *sin* virksomhet og de ansatte, med unntak av de bispedømmerådsansatte prestene som er underlagt prostens ledelse.

Det er nå gått nesten 18 år siden kirkeloven trådte i kraft og man har fått tid til å høste erfaringer med hvordan ledelsen har fungert. Når denne oppgaven skrives (desember 2015), har Den norske kirke allerede i flere år vært inne i en periode med omforming. Kirken er løst fra Staten gjennom et Stortingsvedtak fra 2012, og alle deler av kirkeordningen er satt under debatt. Gjennom en høring våren 2015, hentet Kirkerådet inn synspunkter på hele organiseringen av kirken, også ledelse i lokalkirken. Våren 2016 skal Kirkemøtet foreta veivalg hvor også dette spørsmålet skal avklares. Kirkens ordninger legger selvsagt viktige premisser for ledelsen lokalt.

Uavhengig av fremtidig kirkeordning, vil også økonomiske forhold være betydningsfulle for hvordan behovet for ledelse løses lokalt. Bare unntaksvis finnes det i dag menigheter med daglige ledere i fulle stillinger. Spørsmålet om ledelse har derfor stor interesse blant mange av de kirkeansatte i tillegg til de mange som har latt seg engasjere i kirkens rådsstruktur og andre organer tilknyttet kirken. I tider med omorganisering og omstrukturering, er det viktig at de som sitter med beslutningsmyndigheten har så mye kunnskap som mulig om feltet.

Selv har jeg arbeidet med spørsmålet om ledelse av menighetsstaben gjennom mange år både på et teoretisk plan og på et praktisk plan når jeg gjennom perioder har fungert som daglig leder i egen menighetsstab. Min erfaring er at medarbeiderne i kirkefaglige stillinger er kompetente og selvgående, og jeg har stilt spørsmålet: *Trenger* de egentlig ledelse? I så fall på hvilken måte? Det er dette spørsmålet denne undersøkelsen tar sikte på å belyse.

1.2 Forskningsoversikt

Denne oppgaven spør etter ledelse i lokalkirken. For å forstå hvordan ledelsen oppleves, er det viktig å ha et bilde av hvordan de faktiske forhold er i dag når det gjelder ledelsesressurser; hvordan det var tenkt at det skulle være og hvordan det er blitt. Jeg vil her kort løfte fram de meste relevante forskningsrapportene som kan kaste lys over feltet.

Lederroller i den lokale kirke ble belyst i en rapport kalt «Lederroller i den lokale kirke. Fellesrapport fra tre undersøkelser» i 1998. Harald Askeland, Frank Grimstad og Kjell Y. Riise sto bak undersøkelsene, og Harald Askeland omtaler denne rapporten i artikkelen «Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere. Avklaring og utfylling eller uklarhet og spenning?» (2000) Som tittelen antyder, var det fortsatt behov for rolleavklaring mellom de sentrale lederne i menigheten da kirkeloven var ny. I undersøkelsen ble menighetsrådsledere, kirkeverger og sokneprester spurt om hvordan de opplevde sin egen og hverandres rolle. Både kirkeverge og sokneprest la stor vekt på integratorrollen, det vil si hvordan man medvirker til å utvikle medarbeidere og gi dem støtte og motivasjon. Et annet funn var at kirkevergene, i tillegg til å vektlegge integratorrollen, også la stor vekt på produsentrollen, det vil si et fokus på å oppnå mål og resultater. Likevel viste tidsbruken at det var administratorrollen som tok mest tid. Rapporten er interessant i forhold til min undersøkelse når det gjelder den rollebevissthet de ulike lederne i menigheten hadde den gang kirkeloven var ny.

Som en utdyping av dette, kan nevnes artikkelen «Den gode leder og den gode organisasjon – tanker om noen ledelsesmessige utfordringer i kirken». (Grimstad, 2003) I artikkelen tar Grimstad utgangspunkt i den terminologien som var blitt vanlig i kirken og som skiller mellom flere nivåer av ledelse:

- Åndelige ledelse ved prest
- Faglig ledelse ved fagstillinger som kantor, kateket og diakon,
- Administrativ ledelse ved kirkeverge og daglige ledere
- Strategisk ledelse ved menighetsrådet.

Grimstad problematiserer denne inndelingen og mener at ledelse ved kirkeverge og daglig leder innebærer mer enn ren administrasjon. «Menighetsrådets virksomhet er definitivt av åndelig og strategisk karakter, og funksjonen som daglig leder for rådet kan og bør ikke

reduseres til en administrativ og tilretteleggende funksjon.» (2003, s. 13) Grimstads artikkel viser at man har hatt et optimistisk syn på at kirkeverger og daglige ledere gjennom god ledelse ville ha stor betydning for trivsel på arbeidsplassen og for å bidra til at den lokale kirken kunne nå sine mål.

Samtidig som man på fellesrådssiden har vært opptatt av å styrke ledelsen i kirkestaben, har presters arbeidsforhold blitt undersøkt gjennom to KIFO-rapporter. I 2009 kom først rapporten «Prest i Den norske kirke» (Høeg & Gresaker, 2009). Denne tar for seg mange sider ved presters arbeidsforhold. Av relevans for denne oppgaven kan nevnes temaer som ledelse, samarbeid og konflikt. Her kommer det fram at mange opplever personalomsorgen som svak og utydelig og at det er mangel på støtte å få fra de overordnede når man står i en konfliktsituasjon. Et flertall sier de er misfornøyd med hvordan arbeidsgiver håndterer konflikter.

Samme år kom «I gode og onde dager... Trivsel, belastninger og sluttevalueringer blant menighetsprester i Den norske kirke» (Gresaker, 2009) Denne rapporten undersøker hvorfor enkelte prester opplever tjenesten som mer problematisk enn andre, og hvorfor en del vurderer å søke seg bort fra sin nåværende stilling. Av relevans for denne oppgaven, viser undersøkelsen at det er en sammenheng mellom det at man mistrives eller har dårlig forhold til overordnede eller opplever psykisk slitasje, og det at man vurderer å slutte i jobben.

To år senere var det det fellesrådsansatte undervisningspersonellet som ble gjenstand for undersøkelse i KIFO-rapporten «Tidsbruk, motivasjons- og slitasjefaktorer blant undervisningsansatte i Den norske kirke» (Gresaker, 2011) Denne rapporten belyser tidsbruk på ulike oppgaver, tilfredshet i yrkesrolle, motivasjonsfaktorer, samt slitasjefaktorer blant ansatte i undervisningsstillinger i kirken. Disse stillingene er hovedsakelig kateket og menighetspedagog. Det har relevans for denne oppgaven at en høy prosentandel (54 prosent) rapporterer om slitasje knyttet til egne visjoner, prioriteringer og andre ytre forventninger. 48 prosent rapporterer om slitasje knyttet til prioritering og nedprioritering av oppgaver man synes er viktige. 46 prosent rapporterer slitasje knyttet til rammevilkår. 44 prosent rapporterer om faglig ensomhet og 35 prosent opplever slitasje knyttet til samarbeidsklima.

Så, i 2012, kom AFI-rapporten «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke». Denne undersøkelsen er den største kvantitative undersøkelsen som er gjennomført om arbeidsmiljø i Den norske kirke så langt, og er dermed en viktig kilde til informasjon om sammenhengen mellom blant annet utbrenthet, arbeidskrav og konflikter. Rapporten viser at 17,2 % av arbeidstakerne kan regnes som utbrente. Til sammenlikning er tallet i en norsk kommune som ble målt på samme måte, 13 %. AFI-rapporten finner en tydelig sammenheng mellom utbrenthet på den ene side og på den annen side arbeidskrav, lederutydighet (relatert til to arbeidsgiverlinjer), eksterne forventninger (fra publikum og frivillige) og konflikter. Så mange som 60-70 % av arbeidstakerne rapporterer om ulike former for konflikter og 10 % opplever at konfliktene er en belastning i hverdagen. Rapporten konkluderer med en klar anbefaling om at arbeidsgiver må ta større ansvar for særlig arbeidsbelastning, dvs. fordeling av arbeidskrav mellom medarbeiderne, og arbeidsmiljøet, dvs. at man håndterer konfliktene.

Når så mange yrkesgrupper i den lokale kirken melder om slitasje, konflikter og utbrenthet, er det en sterk indikasjon på at arbeidsmiljøet ikke er godt nok ivaretatt i norske menighetsstaber, og at ledelsen ikke makter å skjerme de ansatte fra ulike former for overbelastning. Dette bekreftes gjennom IRIS-rapporten som kom i 2014. Rapporten fikk navnet «Samstyring i ubalanse». (Nødland, Lindøe, Holmen, & Blomgren, Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning, 2014) Denne undersøker hvordan soknet er organisert og fungerer med særlig henblikk på til de endringer som kom i forbindelse med Kirkeloven av 1996. Av relevans for denne oppgaven er ett av hovedfunnene i rapporten som viser at menighetsrådets posisjon og tyngde ser ut til å ha blitt svekket til fordel for Fellesrådet. Menighetsrådet oppnår i mindre grad målsettingene for sin virksomhet enn hva kirkelig fellesråd gjør. Dette mener man skyldes blant annet en mangel på helhetlig ledelse på menighetsrådets ansvarsfelt. Rapporten, som har undersøkt forholdene i bispedømmene Agder og Telemark og Nidaros, viser at stillingen som daglig leder i varierende grad har et overordnet ansvar for helheten. De områdene som inngår i daglig leders ansvar, varierer både med stillingsstørrelse og kompetansen til den som innehar stillingen. (2014, s. 74)

Alle disse rapportene belyser problemer som direkte og indirekte kan tilskrives ledelsen av menighetsstaben. De utgjør derfor et viktig bakteppe for å forstå arbeidsforholdene til de kirkefaglige medarbeiderne som vi skal møte i denne undersøkelsen.

1.3 Problemstilling og design

Som jeg har vist over, er det de siste årene forsket en del på arbeidslivet i Den norske kirke gjennom større, empiriske undersøkelser. Når det gjelder ledelse og lederroller har den empiriske litteraturen imidlertid vært mest opptatt av å undersøke ledernes erfaringer og praksis gjennom observasjoner og intervjuer. Jeg har ønsket å supplere dette bildet ved å undersøke hva *medarbeiderne* erfarer og etterspør av ledelse. Selve forskningsspørsmålet utformet jeg slik: «Hva slags ledelse har de kirkefaglige medarbeiderne i menighetsstaben erfaring med, og hva slags ledelse ønsker de?»

Egen erfaring med kirkefaglige medarbeidere og litteratur om ledelse av kunnskapsmedarbeidere, viser at ledelse ikke er et fenomen som er forbeholdt den formelle ledelsen. Kunnskapsmedarbeiderne fremstår selv som ledere på hvert sitt felt. Ledelse i menighetsstaber har altså to dimensjoner: Ledelse utført av det formelle lederskapet og ledelse utført av medarbeiderne. I tråd med dette, oppstår to underspørsmål til hovedproblemstillingen:

- a) Hva slag erfaringer og ønsker har de kirkefaglige medarbeiderne til den formelle lederen av staben?
- b) Hva slags erfaringer og ønsker har de for sine egne bidrag til ledelse av staben?

Hva forstår jeg så med *ledelse* i denne oppgaven? Jeg vil komme tilbake med en mer presisert forståelse av ledelse som fenomen i teorikapitlet, men her og nå vil jeg trekke opp noen viktige distinksjoner. I en menighet er det flere former for ledelse: Det er den ledelsen som utøves av den enkelte kirkefaglige medarbeiders på sitt eget fagfelt og i møte med frivillige, det er den ledelse arbeidstakerne blir møtt med av sine arbeidsgivere, det er den pastorale ledelse som presten utøver i møte med menigheten, og det er den politiske ledelsen representert ved kirkens rådslinje, i soknet representert ved menighetsrådet. Alle disse formene for ledelse er viktige i utforming av kirkens ordning, og alle formene for ledelse griper direkte inn i den enkelte medarbeiders yrkesutøvelse. I denne undersøkelsen setter jeg imidlertid søkelyset på den ledelse som medarbeiderne møter i sine staber, via sine arbeidsgivere.

Det er imidlertid viktig å merke seg at det ikke er *lederne* (kirkeverge eller daglig leder) jeg er ute etter å undersøke, men de kirkefaglige ansattes *opplevelse av ledelse*. Hadde jeg ønsket

å undersøke *faktisk* lederadferd eller *bestemte* ledere, ville jeg valgt å intervju eller observere lederne selv. Nå er det imidlertid de kirkefaglige medarbeiderne og deres erfaringer av ledelse og ønske om ledelse som utgjør min analyseenhet. I tråd med dette, var det naturlig å gi forskningen en kvalitativ design og foreta kvalitative intervjuer. En kvantitativ undersøkelse ville kunne gi synspunkter på klare, forhåndsdefinerte alternativer, men ville ikke være egnet til å kartlegge mer sammensatte forhold.

Jeg har valgt å foreta gruppeintervjuer i stedet for individuelle intervjuer. Dette grepet tok jeg fordi staber er grupper, og min antakelse er at meningene om hvordan ledelse av staber foregår og fungerer, formes og videreutvikles i samtale mellom en gruppe mennesker som har daglig erfaring med denne ledelsen gjennom å være en del av en slik stab. Ved å sette sammen slike grupper, håpet jeg å få til en åpen samtale og meningsutveksling som kunne gi et rikholdig materiale omkring min spørsmålsstilling. Gruppeintervjuer er også velegnet til eksplorative undersøkelser på et område hvor det potensielt kan være sterke følelser tilstede, fordi den livlige ordvekslingen man håper å oppnå, er egnet til å bringe frem spontane og emosjonelle synspunkter. (Kvale & Brinkmann, 2015)

For å få et håndterbart materiale, har jeg valgt en analyseenhet med to grupper av kirkefaglige medarbeidere. (Jeg vil for enkelhetsskyld i det følgende bruket ordet *medarbeider* der jeg omtaler kirkefaglige medarbeidere eller kunnskapsmedarbeidere.) Deres erfaringer og ønsker rundt stabsledelse blir så gjort til gjenstand for den videre analyse og drøfting i oppgaven. På denne bakgrunn er dette prosjektet en casestudie. Selv om det består av to grupper og altså to intervjuer, slås materialet sammen til ett materiale som så blir analysert.

Materialet jeg utviklet var to transkriberte intervjuer. Målet mitt var å få frem ny empiri om opplevd og ønsket ledelse av menighetsstaber. Jeg måtte derfor foreta utvelgelse av sitater ut fra visse kriterier. Det viktigste kriteriet har vært at sitatene skulle inneholde erfaringer og vurderinger som for meg var overraskende og nye.

For å kunne stille relevante spørsmål og fokusere på de sitatene som var egnet til å gi ny viten om ledelse av menighetsstaber, har jeg både før og etter at jeg foretok intervjuene, satt meg inn i teorier omkring ledelse av kunnskapsmedarbeidere og sentrale begreper i

denne sammenheng. Teoriene spiller en viktig rolle for å forstå og drøfte funnene og for å kunne frembringe ny, teoretisk fortolket empiri. Analysen blir dermed en vekselvirkning mellom teori og materiale, altså verken rent induktiv eller deduktiv, men snarere abduktiv. Gjennom dette forskningsdesignet mener jeg at sjansene er gode for å få frem ny empiri om det temaet jeg har satt meg fore å undersøke.

1.4 Faglig sammenheng

Denne oppgaven er skrevet som en del av en erfaringsbasert master i praktisk teologi. Jeg knytter her an til Brownings sirkel. Don Browning beskriver i boken «A fundamental practical Theology» (1991) hvordan han tenker de teologiske disiplinene som faser i en hermeneutisk sirkel der man starter med deskriptiv teologi, reflekterer erfaringene og resultatene herfra inn i forståelsen av historisk og systematisk teologi, for deretter å kunne gi empirisk og teoretisk godt begrunnede forslag til nye strategier, handlinger og forståelser i praksisfeltet. (Afdal, 2011, s. 101) Denne modellen kan diskuteres, men den gir samtidig en oversiktlig skisse til ulike arbeidsoppgaver innenfor det større feltet av praktisk teologi. (Afdal, 2011) Jeg forstår min oppgave som et bidrag i den deskriptive fasen av sirkelen.

1.5 Oppgavens oppbygging og struktur

Etter denne innledningen, følger et kapittel (2) om relevante teoretiske perspektiver. I kapittel 3 om metode, blir utvalget for undersøkelsen presentert og drøftet. Jeg ser også på de praktiske omstendighetene omkring intervjuene og i hvilken grad den valgte metoden kan forsvares med tanke på reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. I kapittel 4 presenterer jeg resultatene av undersøkelsen og analyserer materialet før jeg gir en oppsummering av de funnene som ble gjort. I kapittel 5 skal jeg så drøfte funnene i lys av den teorien som presenteres i kapittel 2. Avslutningsvis vil jeg antyde noen praktiske implikasjoner av undersøkelsen.

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for relevante teorier om ledelse som kan bidra til å gi åpnende perspektiver på materialet, og dermed gi en bedre forståelse av ledelsesprosesser i menighetsstaber. Jeg har allerede beskrevet staben som et sted hvor ledelse foregår i to dimensjoner: Ledelse utført av det formelle lederskapet og ledelse utført av den enkelte medarbeider. Den enkelte medarbeider leder sitt eget fagområde og bidrar til ledelsesfellesskapet ved å delta i planlegging og evaluering med de andre i staben. De to begrepene som fanger opp disse to dimensjonene er *ledelse* og *selvledelse*.

En av spørsmålsstillingene som jeg undersøker i denne oppgaven, og som jeg introduserte for medarbeiderne i intervjuene, er hvilke lederoppgaver man forventer at lederen gjør, og om det eventuelt er andre enn lederne som tar lederansvar. Helge Hernes hevder i sin artikkel «Hva skal vi med lederne?» at «ledelse reduseres til en restkategori; lederne skal bare gjøre det som ingen andre kan ta seg av.» (2000, s. 191) Hans viktigste anliggende er at det ligger et stort uutløst potensiale hos både ansatte og frivillige i kirken når det gjelder å ta mer ansvar for større deler av det som tradisjonelt har vært regnet for lederens ansvarsområde. For å vurdere en slik teori, kan man starte med å reflektere over hva som er den formelle lederens oppgave og hva alle medarbeiderne kan gjøre, ut fra en enkel oversikt over vanlige lederoppgaver:

1. Holde frem visjonen/ være igangsetter/motivere og oppmuntre
2. Fordele ansvar/ sørge for riktig bruk av kompetanse
3. Tilrettelegge/ sørge for ryddige arbeidsforhold
4. Sørge for godt arbeidsmiljø/ håndtere konflikter.

Denne oversikten brukte jeg i intervjuet ved å lage fire hjelpekort som jeg ba deltakerne diskutere. Vi skal se hvordan dette gikk senere i oppgaven. I dette kapitlet tar jeg dem med meg som et utgangspunkt for en teoretisk overveielse: Hva er lederoppgaver og hvem bør utføre dem?

Nedenfor vil jeg gjøre nærmere rede for hvordan ledelse og lederoppgaver kan defineres. For å forstå og vurdere ledelse, er det imidlertid viktig å forstå den *konteksten* hvor ledelsen finner sted. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tanken om at menigheten og kirken er en

distribuert virksomhet. Før jeg belyser begrepene ledelse og selvledelse, vil jeg derfor gjøre nærmere rede for et distribuert perspektiv på ledelse.

2.1 Ledelse og kontekst

I sin bok «Distributed Leadership» utfordrer James P. Spillane det heroiske lederidealet hvor utvikling og suksess blir sett på som et resultat av én karismatisk leders innsats. Lederens ferdigheter alene er aldri nok, hevder han. Det er nødvendig med både verktøy for ledelse og at ledelsen distribueres på flere. Spillanes understreker at «et distribuert perspektiv på ledelse (...) er ikke er en oppskrift på bedre ledelse, men en beskrivelse av hvordan ledelse allerede er.»¹ (2006, s. 10) Det skal vi se nærmere på her.

For det første: For å utøve ledelse, trenger man verktøy og rutiner. Verktøy for ledelse kan være flere ting: I skolen handler det om metoder for testing og vurdering. Like viktig er det som kan kalles infrastrukturen: Det må etableres fora og rutiner hvor ledere kan møtes for å evaluere, lære av hverandre, planlegge osv. Uten slik infrastruktur, vil hver enkelt arbeide i sitt eget lukkede rom, en «eggekartongstruktur», og man får ingen utvikling. (2006, s. 20) Noe av det viktigste en leder gjør, er derfor å etablere infrastruktur i organisasjonen.

For det andre utfolder ledelse seg som *samhandling* mellom mennesker som praktiserer ledelse og tar ansvar, ikke bare fordi ansvaret er blitt delegert til dem, men fordi de selv ser behovene og tar ansvar på eget initiativ. Distribuert ledelse består av to aspekter: Leder pluss-aspektet og praksis. Det Spillane kaller «leder-plussaspektet» (The Leader-Plus Aspect) antyder at det å lede en distribuert virksomhet alltid krever mange ledere. I tillegg til dette aspektet, kommer ledelsespraksisaspektet (The Leadership Practice Aspect). Her er det *handlingene* som settes i forgrunnen. Dette er et sentralt poeng for Spillane: «Å definere ledelse som *aktivitet*, åpner opp for ledelse fra forskjellige posisjoner i organisasjonen og setter aktivitet i forgrunnen» (2006, s. 14).

Ut fra denne beskrivelsen av ledelse med leder pluss-aspektet og ledelsespraksis-aspektet, tegner Spillane ut en triangulær modell som viser hvordan ledelse blir til i møtet mellom 1) de som praktiserer ledelse, 2) de som blir ledet (the followers) og 3) situasjonen som påkaller ledelse. Spillane påpeker at praksis i overraskende stor grad formes i møte med situasjonen og dem som blir ledet. Her får han følge av Andersen & Lindhardt som i sin bok

¹ Alle oversettelsene fra engelsk til norsk i denne oppgaven er mine.

«Ledelse af tro», fastslår at «fordi ledelse har rot i sin kontekst, er ledelse en praksis som primært læres gjennom erfaring.»² (2010, s. 43) I forlengelsen av innsikten om at ledelse formes i møte med situasjonen og kontekst, kan man si at ikke bare ledelsen, men hele organisasjonen formes i møte med de situasjoner som oppstår og de mennesker man leder.

Oppsummerende kan vi si at distribuert ledelse er et teoretisk perspektiv som beskriver at alle (kunnskapsbaserte) virksomheter i realiteten er distribuerte. Fordi det er slik, bør ledere tilrettelegge på en slik måte at flest mulig av medarbeiderne tar del i ledelsen.

2.2 En disposisjon

Vi har i det foregående sett på konteksten for ledelse og hvordan ledelse formes i en distribuert virksomhet. Jeg vil i det følgende undersøke begrepene *ledelse* og *selvledelse* slik jeg nevnte innledningsvis. Som innfallsvinkel vil jeg bruke Torodd Strands tredelte innsirkling av begrepet ledelse. I sin bok «Ledelse, organisasjon og kultur» presenterer han følgende oversikt over ledernes oppgaver:

- De har ansvar for andres arbeid eller funksjonsmåte
- De har et mandat, en tillitserklæring fra interessentene i og rundt organisasjonen til å kunne påvirke organisasjonen
- De forventes å utføre de antatt viktige funksjonene for hele organisasjonen (2010, s. 6)

Dette er en oversikt som gir en nokså allment akseptert forståelse av hva en leder er og gjør. Dermed kan den fungere som en disposisjon når jeg nå gjennom de neste tre kapitlene skal belyse begrepene ledelse og selvledelse.

2.3 Å ha ansvaret for andres arbeid eller funksjonsmåte

Å ha ansvar for andres arbeid eller funksjonsmåte er å ha ansvar både for arbeidet som utføres og personellet som utfører det, altså personalansvaret. Hvordan man forvalter de menneskelige ressursene i en virksomhet er et sentralt spørsmål for en leder. I dette kapitlet spør jeg derfor: Hvordan medvirker menneskesyn til å forme ledelse?

Erik Johnsen gir i sin artikkel «Presten som teolog, administrator og leder» to forskjellige definisjoner av ledelse. (Johnsen, 2000) Den første er den han kaller den klassiske

² Alle oversettelser fra dansk til norsk i denne oppgave er mine.

amerikanske oppfatning av at ledelse består i å løse konkrete oppgaver gjennom andre. Det handler om at man planlegger, organiserer, dirigerer og kontrollerer andre. Den andre definisjonen av ledelse, er den han kaller den skandinaviske. Den definerer ledelse som et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. «Her er dialogen og ansvarliggjøring i høyet og man finner ut av hvor man vil hen sammen, og hvordan man vil komme dit.» (2000, s. 105) De to ledelsesdefinisjonene skiller seg vesentlig fra hverandre. Den amerikanske er uttrykk for et instrumentelt menneskesyn hvor arbeidstakeren er redusert til et redskap for å nå et mål, mens det skandinaviske på en helt annen måte ser på arbeidstakeren som en *medarbeider*. Når medarbeideren regnes som noe mer enn et instrument for å nå ledelsens mål, åpner dette for helt nye muligheter for utviklingen av virksomheten. Dette skal jeg utdype i neste kapittel.

2.4 Å ha et mandat i og rundt organisasjonen til å påvirke organisasjonen

Det å ha en formell posisjon i organisasjonen, altså et mandat, anses i de fleste tilfeller å være nødvendig for å ha legitimitet som leder, både blant sine medarbeidere og når man representerer virksomheten utad. Spørsmålet jeg vil stille i dette kapitlet, er: Hvem i organisasjonen har mandat til å påvirke organisasjonen?

Tradisjonelt tenker man ofte at ledelse er å bestemme mål og retning for organisasjonen. Tendensen til å legge stor vekt på lederens rolle, kan imidlertid være et hinder for utviklingen av en virksomhet. Andersen & Lindhardt har gjort en observasjon om dette som de kaller «en utpreget svakhet i den folkekirkelige bevissthet,» nemlig den at man er overdrevent opptatt av formell autoritet, og at diskusjoner om ledelse har en tendens til å fokusere på makt og posisjon hos ledere og dem som skal ledes, framfor å identifisere ledelsesoppgaver. (2010, s. 37) Legger man i tillegg til grunn en amerikansk ledelsestenkning hvor det først og fremst er lederens mål man skal oppnå, får det den konsekvens, at kun de ressurser som lederen etterspør hos medarbeideren blir viktige, mens medarbeiderens mulighet til å bidra *utover* det lederen etterspør, blir oversett.

Camilla Sløk omtaler dette potensialet hos medarbeideren til å bidra utover det lederen forventer, i sin artikkel «Ledelse i folkekirken. Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke». «Selvledelse betyr at medarbeideren skal være med på å skape organisasjonens

nåtid og fremtid,»³ (Sløk, 2008, s. 98) I denne artikkelen hevder hun at kirken må legge til grunn en moderne forståelse av selvledelse som innebærer at medarbeideren har et «dobbel iakttagelsesblikk»: Medarbeideren må på den ene siden se det som lederen forventer, men man må også se seg selv (det lederen ikke kan se) og hva man selv har mulighet til å bidra med.

For at en slik kultur for selvledelse kan utvikle seg, spiller også ledelse en viktig rolle: Ledelsen må kommunisere på en slik måte at medarbeiderne tør å ta initiativ, komme med «ville ideer» og gjøre feil, hevder Sløk. Dette er avgjørende hvis organisasjonen ikke skal gå glipp av informasjon eller nye ideer, for man er avhengig av at alle, ikke bare lederne, bidrar til utvikling ved å se helheten og hva det er bruk for i virksomheten: «Utvikling av organisasjon og virksomhet skjer derfor kun hvis medarbeiderne er selvledede i den forstand at de både kan være med og tenke på det sted hvor organisasjonen er nå, men også tenke det utenkelige, som er både å kunne handle i nåtiden og kunne føre organisasjonen inn i fremtiden,» i følge Sløk. (2008, s. 102)

Også Andersen & Lindhardt ønsker å trekke større veksler på medarbeidernes mulighet til å utvikle folkekirken. (Andersen & Lindhardt, 2010) De foreslår å organisere folkekirken som en moderne nettverksorganisasjon. Dette vil ha positiv innvirkning på læring og kvalitet i kirken, og man vil kunne bruke ressursene bedre, mener de. Samtidig respekterer de den sterke tradisjonen for selvstendighet i folkekirken og foreslår et nytt språk for ledelse: Mens det tidligere ledesspråket var tilpasset en hierarkisk organisasjon og målet var å produsere i henhold til tradisjon og sedvane, møter nå kirken nye forventninger som gjør det nødvendig at medarbeiderne bidrar med kreativitet og medansvar. «En ny situasjon krever naturlig nok et nytt språk for ledelse, et språk som er i stand til å skildre de nye elementer som presset fra omverdenen og forventningene fra medarbeiderne iscenesetter. Ledelse er derfor blitt polyfon.» (2010, s. 43) Med en slik forståelse av ledelse, blir det lederens oppgave å skape de rammer som får medarbeiderne på banen og lar sine stemmer lyde.

Vi har her sett hvordan Strands andre punkt i definisjonen av ledelse, *å ha et mandat i og rundt organisasjonen til å påvirke organisasjonen*, kan omfatte både ledelsen og medarbeiderne: Den formelle ledelsen kan påvirke gjennom å skape et forpliktende nettverk

³ Alle oversettelser fra dansk til norsk i dette avsnittet er mine.

for deling og kommunisere slik at medarbeiderne våger å la sine stemmer høres.

Medarbeiderne på sin side, har ansvar for å bidra gjennom selvledelse som handler om å se det som lederen ikke ser og derved bringe til torgs egne ideer og forslag til beste for organisasjonen.

Det kritiske spørsmålet man kan stille til både Andersen & Lindhardt og Sløk, i deres vektlegging av medarbeidernes rolle, er om medarbeiderne faktisk er i stand til å ta dette ledelsesansvaret? Johnsen påpeker at visse forutsetninger må være på plass før en arbeidsplass kan fungere etter en demokratisk modell: «Denne ledelsesarena krever – såfremt den skal fungere – at hver enkelt deltager er personlig ledelsesbevisst og kan utøve personlig ledelse. Hertil kommer at enhver skal kunne medvirke til å skape et ledelsesmiljø, det vil si en gruppeaktig prosess, hvor man definerer hvilke oppgaver man vil løse sammen, og hvordan man vil løse dem (...). Endelig fordrer denne ledelsesarena at ledelsesmiljøene forbindes med det man kunne kalle ledelseskommunikasjon. Ledelseskommunikasjon er relasjoner mellom mennesker som utøver lederadferd» (2000, s. 107)

Kommunikasjon er forutsetningen for å bli et ledelsesfelleskap. Vi så at Johnsen hevder at ledelse er problemløsende, målsettende og språkskapende samspill. (2000, s. 105) Hvis man skal løse problemer og sette seg mål i en virksomhet, må man kunne diskutere fag, også på tvers av profesjoner. Da må man også kunne diskutere hvordan den enkelte medarbeider løser faglige utfordringer. Dette er imidlertid ikke alltid like enkelt. Sløk peker på at innenfor den protestantiske tradisjon har selvledelse blitt gjort til en sak mellom den enkelte og Gud. (Sløk, 2008) Ingen andre har derfor rett til «å blande seg» inn i det. Moderne selvledelse – til forskjell fra protestantisk selvledelse - forutsetter imidlertid evnen til å se de andre og inngå i samarbeid med dem. For at selvledelse kan bli vellykket, må medarbeideren ha en viss porsjon sosial/emosjonell intelligens, skriver Sløk, og siterer et konsulentfirma som sa det slik: «For en selvledende kultur kjennetegnes ikke av «ensomme ulver» som er seg selv nok, tvert imot krever det øket behov for kunnskapsdeling og organisatoriske læringsprosesser». (2008, s. 103) Evnen til å kommunisere og møtes i en faglig utveksling er altså avgjørende for om man skal kunne basere virksomheten på moderne selvledelse og lykkes gjennom medarbeidernes samspill med hverandre.

Vi har nå sett på hvordan ledere og medarbeidere legger til rette for og samvirker slik at virksomheten kan utvikles. I neste kapittel retter vi søkelyset mot en annen ledelsesoppgave.

2.5 Å utføre de antatt viktige funksjonene for hele organisasjonen

Hva antar man er de viktige funksjonene for hele organisasjonen? Dette spørsmålet kan ha flere svar. Vi har allerede sett på de muligheter både ledere og medarbeidere har for å påvirke organisasjonen gjennom å legge til rette for og praktisere moderne selvledelse. Et annet ansvar er å gjøre prioriteringer mellom de mange *kan* og *bør*. Jeg velger derfor å spørre: Hvem har ansvaret for å prioritere og bestemme satsninger i lys av helheten i virksomheten?

Lars Klemsdal hevder i sin bok «Hva trenger vi ledere til?» at ledelse «handler om å skape bevissthet om retningen og bevegelsen i organiseringsprosessene (...) en kontinuerlig målrettende aktivitet snarere enn en målsettingsfunksjon.» (2013, s. 25) Det er medarbeiderne som utfører primæroppgaver i møte med brukerne og som derfor vet best «hvor skoen trykker». Medarbeidere og ledere må derfor sammen håndtere hverdagssituasjonene, samhandle i dem, og på den måten skape fremdrift og retning i virksomheten. (2013, s. 14) Organiseringsprosesser er derfor noe som skjer kontinuerlig og i takt med bevissthetsnivået omkring det som skjer, og det er lederens rolle er å tilføre bevissthet til utviklingsprosessene. (2013, s. 16) I tillegg utfører lederne sekundæroppgaver som består i å legge til rette for at medarbeiderne får gjort jobben sin og ta ansvar for alt som ikke handler om det rent faglige. Det er med andre ord ikke noe heroisk ledelsesideal Klemsdal skisserer her. Tvert imot må hans syn på lederens rolle kunne karakteriseres som *reaktiv*, mens medarbeiderne spiller en desto viktigere rolle når det gjelder å ta ansvar for prioriteringer og satsninger i organisasjonen.

Et mer *proaktivt* syn på ledelse finner vi hos Andersen & Lindhardt som tar til orde for at øverste leder, som for eksempel biskop, skal kunne fastsette mål og bestemme retning. (Andersen & Lindhardt, 2010) Å drive strategisk ledelse i folkekirken er imidlertid nesten umulig, all den tid folkekirken er en organisasjon med en rekke løse koblinger, og soknene ikke er forpliktet på det som for eksempel biskoper skulle ønske å legge av føringer. De foreslår derfor å organisere folkekirken som en moderne nettverksorganisasjon med større forpliktelse i samarbeidet mellom de ulike instansene. Denne organiseringen foreslås som et ovenfra-grep. Andersen & Lindhardt legger med andre ord ansvaret for målsettinger for

virksomheten mer på ledelsen enn på medarbeiderne. Kort oppsummert kan vi si at den reaktive leder går bak og justerer kursen som medarbeiderne har satt, mens den proaktive leder går foran og bestemmer retningen for organisasjonen.

I de tre foregående kapitlene, har jeg presentert ulike aspekter ved ledelse i lys av Torodd Strands tre punkter om hva som utgjør en leders ansvar og mandat. Vi har sett at dersom man legger til grunn en skandinavisk ledermodell, faller det naturlig å tenke medarbeiderne inn i både utviklingen av virksomheten og det å prioritere og bestemme satsninger.

Innledningsvis listet jeg opp følgende lederoppgaver:

1. Holde frem visjonen/ være igangsetter/motivere og oppmuntre
2. Fordele ansvar/ sørge for riktig bruk av kompetanse
3. Tilrettelegge/ sørge for ryddige arbeidsforhold

I lys av det jeg har gjort rede for over, ser vi at både ledere og medarbeidere kan ta ansvar for store deler av disse oppgavene i et dialogisk ledelsesfellesskap. Det er likevel én lederoppgave som de fleste vil si at lederen har et hovedansvar for, nemlig det fjerde punktet: å sørge for godt arbeidsmiljø og løse konflikter. Det vil jeg behandle under neste overskrift:

2.6 Hvordan løser man konflikter?

I denne oppgaven har jeg valgt å løfte fram teoretikere som anlegger et dialogisk perspektiv på ledelse i tråd med en skandinavisk og demokratisk ledelsestenkning, slik blant andre Johnsen forfekter. Det kan imidlertid se ut for at denne ledelsesfilosofien har en svakhet i når det gjelder å ta høyde for at mennesker ikke alltid agerer så rasjonelt og tilforlateglig som man skulle ønske. Noen ganger møter man medarbeidere som slett ikke *vil* eller *kan* samarbeide. Konflikter på arbeidsplassen oppstår av en rekke ulike grunner. Når den dialogisk anlagte ledelsesteorien ikke gir noen klare råd for hvordan man skal håndtere konflikter på arbeidsplassen, mener jeg at det henger sammen med hvordan man her definerer *ledeskommunikasjon* og *makt*. Andersen & Lindhardt definerer ledelse ved å holde begrepene *government* og *governance* opp mot hverandre: Government tilsvarer en tradisjonell nettverksstyring som bygger på asymmetri og hierarki. Styringen skjer ved hjelp av lover og regler. Governance, deres foretrukne modell, er nettverksledelse som forstås som «dynamiske og kompleks prosesser som utspiller seg innenfor rammen av et

multisentret, nivå delt og nettverkspreget politisk system uten klare og entydige grenser og kommandolinjer.» (2010, s. 202)

I et nettverksledet system er også begrepet *makt* redefinert: Det er ikke makt *over*, men makt *til*: I den tradisjonelle betydningen av begrepet, er makt noe man har fått av en autoritet for å kunne råde over et territorium eller andres frihet. I governance, derimot, forstås makt som en måte å kommunisere på som ikke begrenser andres frihet, men som søker å oppnå enighet om mening mer enn handling. Er man enig om mening, vil den andre fatte frie beslutninger basert på denne. «Maktgeometrien er endret fra sentraliserte systemer kjennetegnet av sentralplan og hierarki (...) til relasjonsbaserte systemer kjennetegnet ved forhandling og dialog.» (2010, s. 212)

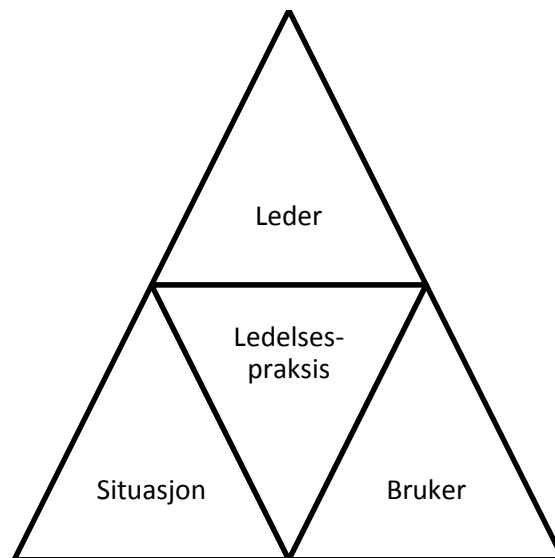
I disse modellene forutsetter man at leder og medarbeider begge tar ledelsesansvar. Både ledelse og selvledelse er med andre ord rikelig til stede, i den forstand at både leder og medarbeider tar ansvar for dialogen så vel som for virksomheten. Den asymmetrien man vanligvis tenker seg mellom leder og medarbeider, er her erstattet med symmetri i tråd med den omdefineringen av begrepet makt som ligger i governance-tenkningen som vi så over.

Det kritiske spørsmålet man kan stille til denne måten å tenke relasjonen mellom leder og medarbeider, er om medarbeiderne ønsker å ha det slik? Klemsdal viser til en stor europeisk medarbeiderundersøkelse fra 2012 (European Employee Index), som påviser at det vi mest av alt ønsker oss fra våre ledere er *tydelighet*. (Klemsdal, 2013) I en faglig samtale og når det gjelder å sette mål og prioritere i det daglige, er det ikke vanskelig å slutte seg til idealet om dialog og polyfoni, men når alle typer problemer, også konflikter, potensielt kan bli gjort til gjenstand for dialog og forhandlinger, blir det mindre tydelig hvem som til sist har ansvaret.

2.7 Oppsummerende om teori

En illustrasjon kan bidra til å understreke de viktigste poengene i dette kapitlet: Distribuert ledelse skjer i organisasjoner hvor flere medarbeidere tar ledelsesansvar. Ledelsespraksis formes i møtet mellom situasjonen, den som leder og den som blir ledet (bruker) slik figur 1 viser. (Spillane)

Figur 1



Når man legger til grunn en skandinavisk ledelsesmodell, (Johnsen) får medarbeiderne et utvidet mandat. Man er ikke lenger bare produsent, man er *med*leder. Rollene til leder og medarbeidere blir da slik:

Tabell 1

Lederrollen	Medarbeiderrollen
<ul style="list-style-type: none"> • Etablere infrastruktur (Spillane) • Kommunisere slik at medarbeiderne tør å ta initiativ (Sløk) • Ansvarliggjøre medarbeiderne (Johnsen) • Skape forpliktende nettverk for deling og læring (Andersen & Lindhardt) • skape bevissthet om retningen og bevegelsen i organiseringsprosessene (Klemsdal) • Gjøre det ingen andre kan (Hernes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Praktisere ledelse (Spillane) • Se det lederen forventer, se seg selv og se helheten (=selvledelse) (Sløk) • Være personlig ledelsesbevisst (Johnsen) • Dele og lære av hverandre i et nettverk (Andersen & Lindhardt) • Delta i organiseringsprosessene (Klemsdal) • Overta ansvar fra lederne (Hernes)

En slik relasjon mellom leder og medarbeidere, forutsetter at kommunikasjonen mellom partene skjer gjennom dialog i et «språkskapende samspill» (Johnsen), i form av forhandlinger og i en polyfoni. (Andersen & Lindhardt)

Den dialogiske ledelsesmodellen er utviklet med tanke på å utvikle organisasjonen ved å dra veksler på medarbeidernes evne til å lede, lære og se framover. Den har imidlertid to tydelige utfordringer:

1. Modellen legger opp til dialog og forhandlinger, men medarbeiderne ønsker tydelighet fra sine ledere. (Klemsdal). Hvordan kommuniserer man i en konfliktsituasjon?
2. Modellen forutsetter personlig ledelsesbevissthet hos alle. (Johnsen), men hva gjør man når ikke alle har personlig ledelsesbevissthet, eller sagt med andre ord: Hvordan skaper man en kultur for selvledelse?

I dette kapitlet har jeg vist hvordan en skandinavisk ledelsesmodell hvor dialog, læring og deling skjer innenfor et ledelsesfellesskap, legger sterke føringer for ledelsen i moderne organisasjoner. Hvordan de to utfordringene jeg løfter frem løses innenfor en slik ledelsesmodell, skal vi se på i analysekapitlet (4) og drøftingskapitlet (5).

3 Metode

3.1 Hva slags type forskning

Som nevnt over, er dette en empirisk undersøkelse gjennomført ved hjelp av kvalitative intervjuer. Det innsamlede materialet blir gjenstand for en abduktiv analyse, det vil si en frem og tilbake-bevegelse mellom teori og data.

3.2 Utvalg

Rekrutteringen av informanter skjedde ved hjelp av kirkefaglige ansatte i mitt nettverk. Målet var å finne frem til personer som arbeider i forskjellige staber i to ulike bispedømmer, (ikke mitt eget bispedømme.) Kirkenorge er lite, og det var vanskelig å unngå mennesker jeg hadde kjennskap til fra før av. To av informantene viste seg da også å være tidligere medstudenter av meg for mer enn 20 år siden, men jeg har ikke arbeidet sammen med noen av informantene.

For å få et tilstrekkelig grunnlag, valgte jeg å intervjuer to fokusgrupper som er tverrfaglig sammensatt av fire faggrupper i kirken: diakon, kateket, organist og prest. De representerer åtte forskjellige staber, noen store (på 30 medlemmer), noen mindre (3 medlemmer). De fleste har i tillegg erfaring fra flere staber. Ved å velge personer fra ulike staber, unngår man at det skapes bindinger i intervjusituasjonen. Ved å sette sammen tverrfaglige grupper, unngår vi også en type innforståthet som kan prege samtaler der hvor man kun har personer fra samme yrkesgruppe.

De yrkesgruppene som er representert i gruppen, har alle en spesifikk yrkesutdannelse hvor en tydelig identifikasjon med rollen inngår. *Trosopplærer* som er en relativt ny fagperson i kirken, har jeg valgt å utelate fordi dette er en yrkesgruppe uten spesifikke krav til utdannelse, tjenesteordning eller tilbud om vigsling. (Homquist, Horsfjord, Sørensen, Leganger-Krogstad, & Heiene, 2015) De yrkesgruppene jeg har tatt med, har en lang tradisjon i kirken med en klar rolle og et tydelig definert ledelsesansvar for hvert sitt fagfelt. Dette er et vesentlig punkt i undersøkelsen, fordi deres identitet som ledere her blir brynet mot det å selv bli underlagt ledelse i en stab og delta i samspillet med andre de andre fagfolkene i staben.

Den yngste av deltakerne er 34 år. Den eldste er over 60. Flertallet var i alderen mellom 40 og 50, og alle har arbeidet det meste av sitt yrkesaktive liv i kirken. Det er også verd å merke

seg at deltakerne representerer veldig forskjellige staber i og med at noen er fra små bygdesokn, mens andre er fra bymessige eller tettbygde sokn. Mye tidligere forskning har tatt utgangspunkt i folkerike «ressurssterke» menigheter. Med denne undersøkelsen hvor også de små soknene blir representert, får vi supplert bildet.

I intervju nr. 1 møter vi:

- Solveig (kateket).
- Hilde (sokneprest)
- Knut (diakon)
- Tormod (kantor)

I Intervju nr. 2 møter vi:

- Petter (kateket, tidligere prest)
- Ellen (kapellan, p.t. fungerende sokneprest)
- Anne (diakon)
- Nina (kantor)

3.3 Metoder for innsamling av materiale

3.3.1 Intervjuguide

Å utarbeide en intervjuguide var en lang prosess med å klargjøre hva jeg faktisk ønsket å finne ut. I de første utkastene var mengden spørsmål ganske omfattende. Jeg ønsket imidlertid ikke å bli for styrende i intervjuet. Da jeg kom så langt som til selve intervjuet, var jeg derfor kun utstyrt med et ganske enkelt skjema (Vedlegg 1), samt fire hjelpekort (se punkt 2) som tematiserte ledelsespraksis og lederoppgaver. I den grad jeg styrte intervjuet, har nok spørsmålsstillingene i den opprinnelige intervjuguiden vært med å stake ut retningen.

3.3.2 Teknikk

Intervjuene ble gjort med digital lydopptaker. Opptaket ble overført til datamaskin og transkribert av meg selv. Jeg har måttet ta et valg mellom å skrive så ordrett som mulig og det å skape et litterært lesbart produkt. Fordelene med å skrive så ordrett som mulig er at

man da får med nyansene i det som blir sagt. Ved første transkripsjon, valgte jeg derfor å skrive så ordrett som mulig for ikke å gå glipp av noe meningsinnhold. I neste omgang her jeg imidlertid valgt å la lesbarhet få prioritet og har tatt bort mange av de utfyllende småordene og uttrykkene som preger vår dagligtale, som «liksom» og «ikke sant». Jeg har også valgt å modifisere dialekter. Endelig har jeg tillatt meg å skape bedre sammenheng i det som ble sagt, ved en del steder å konstruere sammenheng i oppstykkede setninger. Til tross for disse modifikasjonene, vil man likevel fortsatt tydelig se at dette er muntlige intervjuer. Intervjuene finnes i to utgaver, en litterær utgave og en ordrett transkribert utgave. Lydopptakene ble slettet etter at intervjuene var transkribert.

3.3.3 Rammer for intervjuet

Konteksten for intervjuene er både de andre deltakerne, meg som intervjuer, det fysiske stedet hvor intervjuet gjøres, og ikke minst den kirkepolitiske situasjonen, beskrevet innledningsvis. Begge intervjuene foregikk i slutten av oktober 2015 og begge fant sted på arbeidsplassen til en av informantene. Intervjuene tok mellom 1 time og 45 minutter og 2 timer. De to som var vertskap for intervjuene, hadde begge ordnet en enkel bevertning. Vi tok plass rundt et bord som var såpass lite at opptaksutstyret lett kunne oppfatte alles stemmer. Det var lett å merke at vi var kommet til en travel arbeidsplass med mye aktivitet; omtrent midtveis i begge intervjuer, ble vi avbrutt av medarbeidere som kom inn i rommet for å hente ting.

3.4 Metoder for analyse av materiale

Et innsamlet materiale kan analyseres på flere måter; både med fokus på mening, med fokus på språk og mer generelle analyser. Det er også vanlig å skille mellom induktive, deduktive og abduktive former for analyse. Med mitt tydelige utgangspunkt i teorien, er det riktig å si at analysen er abduktiv, altså en pendling mellom teori, data og tilbake til teori igjen. Som en forsiktig styring av samtalen inn på det jeg hadde tenkt å snakke om, nemlig ledelsespraksis og hvem som utøver ledelse, hadde jeg laget noen hjelpekort med kategorier som viser til typisk ledelsespraksis. Her hadde jeg med andre ord tatt utgangspunkt i en teoretisk forståelse av ledelse. (Se kapittel 2). Ut fra disse ledelseskategoriene ba jeg informantene fortelle hva de opplevde. I analysen og drøftingen som følger, vil jeg igjen bringe materialet i samtale med teorien.

I en viss forstand kan man likevel si at analysen også er induktiv: Man «lar den empiriske verden avgjøre hvilke spørsmål som er verdt å søke et svar på». (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224) Jeg har ønsket å forholde meg til de tema som gruppen selv bragte på bane i samtalen, altså latt «den empiriske verden avgjøre hvilke spørsmål som er verdt å søke et svar på». Dette beskrives nærmere i analysekapitlet under (kapittel 4). Mitt innledningsspørsmål «Hvordan opplever dere ledelse i stabene deres?» førte til samtalesekvenser som omfattet flere temaer, både forventede og uventede. Gjennom koding i etterkant, ble tidsbruken på hvert tema synlig. Kodingen innebar altså en form for «content analysis», i det jeg talte antall ord innenfor hvert tema og deretter lot tidsbruk bli bestemmende for hvilke temaer jeg valgte å ta med inn i den videre analysen.

I den videre analysen hvor tematiseringen er gjort og sitater som representerer disse temaene er valgt, har jeg ikke gjort bruk av bestemte analytiske prosedyrer, men bygger på en generell lesning av intervjuetekstene, en såkalt *bricolage*-tolkning. (2015, s. 262). *Meningen* i det som sies fremkommer gjennom avklarende dialoger, og *styrken/intensiteten* i meningene fremkommer gjennom analyse av spesielle ord og metaforer som informantene bruker. I tillegg bringer jeg inn perspektiver fra teorien slik den er presentert i kapittel 2. Dette er en vanlig form for intervjuanalyse og likner mye på hvordan vi i dagliglivet forstår det som blir sagt ved hjelp av vår forståelseshorisont og evne til å stille oppklarende spørsmål.

3.5 Forskningens kvalitet

Hvordan man sikrer at den kunnskapen vi finner gjennom en kvalitativ metode er etterprøvable og gyldig, er et viktig spørsmål. Mine læremestre i denne metoden er først og fremst Steinar Kvale og Svend Brinkmanns «Det kvalitative forskningsintervju» som jeg siterer ofte. I tillegg har May Britt Postholms «Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier» gitt nyttige innspill i prosessen fra innsamling av materiale til en skriftlig presentasjon av resultatene.

Det har blitt stilt spørsmål om den kunnskap som er produsert i intervjuforskning kan være objektiv. (Kvale & Brinkmann, 2015) Den kvalitative forskeren er sitt eget viktigste instrument i et forskningsintervju, og det er forskerens dyktighet og troverdighet som avgjør forskningens kvalitet. Når man velger en kvalitativ metode, fordi man mener dette er den

beste metoden for å undersøke det aktuelle spørsmålet, må man derfor være ekstra bevisst på faren for ensidighet og subjektivitet gjennom hele prosessen. I de følgende kapitler vil jeg vise hvordan jeg har ivaretatt kravet om validitet, reliabilitet og generaliserbarhet i denne studien.

3.5.1 Validitet

Validitet kan i hverdagspråket oversettes med *gyldighet*. Validitet er et krav gjennom hele forskningsprosessen. Her skal det handle om validitet i metodevalg og intervjuing. For det første: Er metoden som er valgt gyldig i den forstand at den er egnet til å undersøke det den skal undersøke? (2015, s. 276) Når jeg mener at gruppeintervjuet er godt egnet til å fremskaffe ny kunnskap om stabsledelse, er det på grunnlag av erfaring som gruppeveileder innenfor kirkens arbeidsveiledning (ABV). Her har jeg sett hvordan refleksjon over praksis blir til erfaringer når man i fellesskap arbeider med å fortelle og sette ord på det man har opplevd og tenker.

Kvale & Brinkmann viser hvordan vandringsmetaforen og gruvearbeidermetaforen representerer to ulike tenkninger om hvordan man finner kunnskap. Kunnskap kan sees som informasjon som ligger klar til å graves frem gjennom for eksempel et intervju. (Gruvearbeidermetaforen). Kunnskap kan også sees som noe som oppstår etter hvert som man får satt ord på den (Vandringsmetaforen). Det er vandringsmetaforen som preger tilnærmingen i ABV. En gruppe er et godt «verktøy» til å klargjøre tanker og holdninger. Men en gruppe i ABV er også mennesker og kolleger man er satt til å arbeide sammen med og som man trenger å vise tillit og få tillit fra. De ordene man velger, må man veie i respekt for sine kolleger. Slik sett kan man hevde at et gruppeintervju hemmer den frie meningsytring. På den annen side sikrer man at det som faktisk sies, er noe den enkelte kan stå inne for også senere. Man sikrer seg med andre ord mot lite konstruktive sleivspark og baktaling. Etter hvert er det mange av kirkens fagfolk som har gått i ABV og blitt fortrolig med denne formen for samtale. Dette ansporet meg til å se om de gode erfaringene med å få til fruktbare samtaler i gruppeveiledning, også kunne overføres til en forskningssituasjon.

For det andre: Er selve intervjuingen gyldig, dvs. får jeg svar på det jeg lurer på?

Utgangspunktet mitt var at disse gruppene tilsammen hadde mye kunnskap og mange relevante holdninger til temaet vi var samlet om. Oppgaven min som forsker ble derfor å

stille de spørsmål som jeg mente ville få i gang en god gruppesamtale med utveksling av erfaringer og holdninger. Validitet under intervjuet handler derfor om min evne til å stille de spørsmålene som bringer sikkerhet med hensyn til meningen i det som blir sagt, med andre ord en kontinuerlig kontroll av informasjonen som gis (2015, s. 278), slik for eksempel følgende sitat viser.

Sitat 1

Knut: (...) på stabsmøtene så er det liksom, vi griper ordet litt alle. Så det er ikke noe sånn ledelse sånn... Jeg synes at det var mer av det tidligere.

Intervjuer: Ja, for hvem er det som på en måte setter agendaen for det møtet og sier «nå skal vi snakke om *det* og nå skal vi snakke om *det*, og så velger vi å gjøre *sånn* til slutt?»

Knut: Ja, det er ikke noe fast over det. Nei.

Intervjuer: Dere bare møtes og snakker.

Knut: Vi møtes og så går vi... for å være sånn helt konkret, da, så går vi liksom ei uke eller to tilbake og ser hva som er av evaluering, og så blir det bare en sånn muntlig sak. Ja, nå er vi ferdige, sier kanskje én, og så går vi framover. Ja.

Intervjuer: Det er ingen som sier at nå går vi framover, det er bare noe som skjer av seg selv?

Knut: Jo, det kan vi gjøre, alle. Men det er ikke noe sånt strikt opplegg, liksom én som styrer det hele. Det er det ikke.

Intervjuer: Så hos dere så finnes det ingen sånn tydelig leder?

Knut: Nei, det gjør ikke det.

Intervjuer: Synes du at det er et savn, eller synes du det er greit?

Knut: Ja, det er litt begge deler. Jeg synes at det stort sett var bedre før, når det var én som styrte det hele.

Intervjuer: Fordi?

Knut: Nei, det ble litt mere struktur på det. Og at ikke... det kan fort bli sånn prat, skravl rundt... altså de kaster inn nye ting som ikke egentlig har så mye med dette å gjøre. Det kan være rett og slett en opplevelse, sant, og så blir det mange digresjoner og så liksom, nei, nå må vi komme til saken igjen, ikke sant. Det er ingen som. Ja.

En slik utspørring – som også kan gå på kryss og tvers i gruppen - kan virke pågående, men min erfaring som gruppeveileder tilsier at i en gruppe hvor deltakerne er trygge nok på hverandre, vil man våge å stille spørsmål til hverandre, utfordre og kanskje til og med nå fram til en konklusjon. «Den kunnskap som skapes gjennom intervjuet er interrelasjonell og intersubjektiv.» (2015, s. 77) Mitt prosjekt var å få frem kunnskapen som ble produsert i rommet mellom deltakerne.

3.5.2 Reliabilitet

«Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre.» (2015, s. 276). Et godt norsk ord for reliabilitet er *pålitelighet*. Den kunnskapen som er vunnet gjennom et gruppeintervju, bør regnes for pålitelig, nettopp fordi et stort tilfang av erfaringer og holdninger er lagt fram til diskusjon, brynt mot hverandre og kvalitetssikret. Man kan imidlertid spørre om man virkelig oppnår den tryggheten som skal til for at deltakerne våger å luften sine tydeligste meninger og frustrasjoner: Våger de å si hva de tenker, og våger de å motsi hverandre når de i utgangspunktet ikke kjenner hverandre særlig godt? Jeg mener tryggheten i gruppene jeg intervjuet var stor. Et eksempel var da diskusjonen gikk om hvem som var visjonsbæreren i staben og hvorvidt denne formen for ledelse var nødvendig. Solveig, kateketen, var ikke tilfreds med den vendingen diskusjonen tok:

Sitat 2

Intervjuer: Men selv om dere ikke har en sånn veldig tydelig definert visjonsbærer hos dere, i noen av disse stabene, så funker det likevel?

Solveig: Jeg må bare bore litt granne mer i dette her, for jeg klarer faktisk ikke å helt godta nesten det som blir sagt, jeg nå. (Ler)

Solveig var i stand til å ta til motmæle både mot intervjuer og resten av gruppen. Dette kan tas som et tegn på *objektivitet*: Informanten har mulighet til å protestere (eng. *object*) på forsøk på tolkning som oppstår underveis i samtalen. Dette er ikke nødvendigvis gitt i en setting hvor forholdet til intervjuer og de andre deltakerne kan være en feilkilde når det gjelder å få frem usensurerte meninger.

3.5.3 Intervjuerens rolle

For reliabilitet har også med intervjuerens rolle å gjøre. Forskeren er, som sagt, det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning. Spørsmålet er om en annen forsker ville fått et annet resultat, eller i denne sammenheng; andre svar? Ledende spørsmål kan for eksempel gi andre svar enn åpne spørsmål. Ensidighet må unngås. Informantene må kjenne seg frie til å protestere både mot spørsmålsstilling og forsøk på å formulere svar, slik vi så at Solveig gjorde i sitatet over.

Et annet aspekt ved rollen som intervjuer, er den asymmetrien som oppstår mellom meg som intervjuer og de som intervjues, i den forstand at det er jeg som setter dagsorden og stiller spørsmålene. (Kvale & Brinkmann, 2015) Situasjonen som skapes i intervjuet likner på det som skjer mellom veileder og de som blir veiledet i en ABV-gruppe. Men den likner også på det som skjer på et stabsmøte mellom den daglige lederen og de ansatte. Det var derfor en fare for at deltakerne ubevisst ville forholde seg til meg som en sjef og tilpasse svarene sine deretter. En annen «støykilde» er mitt yrke som prest. Prester har tradisjonelt hatt lederrollen i menigheten. I den pågående diskusjonen om ny kirkeordning, har det vært stilt krav, særlig fra prestehold, om at daglig leder-rollen i fremtiden skal innehas av soknepresten. Dette er en debatt jeg regner med at mine informanter er kjent med. Desto viktigere ble det å understreke at jeg ikke hadde noen agenda med denne undersøkelsen, men kun var opptatt av å høre hvordan stabsmedlemmene opplever ledelsen per i dag. De to utdragene vi har sett fra intervjuet, viser at informantene ikke lot seg affisere av asymmetrien mellom dem og meg. Slik diskusjonen utviklet seg, måtte jeg iblant faktisk kjempe for å komme til orde.

3.5.4 Generaliserbarhet

Kan man si at funnene i en intervjuundersøkelse primært er av lokal interesse, eller kan de overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner? (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289) Spørsmålet er altså om funnene i denne undersøkelsen kan hevdes å være generaliserbare? I denne studien vil jeg vise til to kriterier for generaliserbarhet. Det ene handler om utvalget av informanter, det andre om den situasjonen de befinner seg. Kan stabene som de refererer fra, sies å være representativ for andre menighetsstaber rundt omkring i Norge?

For det første: Spørsmålet om utvalg gjelder her både utvalget av informanter og om antall intervjuer er dekkende for å få frem en generell kunnskap om hvordan ledelse oppleves. Når det gjelder utvalget av informanter, har vi hele åtte deltakere med to personer fra hver yrkesgruppe. De fleste av informantene hadde også erfaring fra flere ulike staber. Kvale & Brinkmann hevder at «mindre kan være mer» og henviser til loven om fallende utbytte: «Et økt antall respondenter vil, utover et visst punkt, tilføre stadig mindre ny kunnskap» (Kvale & Brinkmann, ss. 149-150). I en kvalitativ analyse får vi greie på hva slags synspunkter som finnes i gruppen. Som nevnt var det mange sammenfallende erfaringer i de to gruppene. Det var også en påfallende likhet i måten de ulike informantene argumenterte for sitt syn.

Når det gjelder antall intervjuer, var jeg spent på om synspunktene og erfaringene ville være veldig forskjellige i de to gruppene. Det var derfor interessant å konstatere at omtrent den samme dynamikken oppsto i begge grupper. Som jeg kommer tilbake til i den innholdsmessige analysen (4.1), ser vi at de samme temaene kom opp i begge grupper og omtrent like mye tid ble i begge grupper viet de største temaene. Det ser derfor ut til at de to gruppeintervjuene gir en ganske god oversikt over hva kirkefaglige medarbeidere er opptatt av.

For det andre: Kan stabene som informantene refererer fra, sies å være representative for andre menighetsstaber rundt omkring i Norge? Dette spørsmålet blir det delvis opp til lesere med erfaring fra menighetsstaber å avgjøre, men også lesere med erfaring fra andre deler av arbeidslivet vil kunne si noe om de kjenner seg igjen den dynamikken som oppstår i arbeidsfellesskap med mye eller lite ledelse. I tillegg til eventuell gjenkjennelighet med situasjonen, vil relevante forskningsrapporter som dem jeg nevnte innledningsvis (1.5), kunne bekrefte de opplevelsene som mine informanter fortalte om.

Sammenfattende vil jeg derfor hevde at det samlede erfaringsgrunnlaget og meningsmangfoldet som fremkommer i undersøkelsen, er tilstrekkelig til å gi et representativt bilde av hva slags ledelse man opplever og eventuelt savner i vanlige, norske menighetsstaber.

3.5.5 Etikk og verifisering

Dersom undersøkelsen både kan sies å være utført på en gyldig (valid) måte, har troverdighet (reliabilitet) og kan generaliseres til andre situasjoner, gjenstår det å

sannsynliggjøre at selve intervjuene ble gjennomført på en slik måte at informantenes meninger faktisk kom frem. Dette er et spørsmål både om etikk og verifisering: Er den enkelte gjengitt på en etterrettelig måte, og kan vi være sikre på at de er rett forstått? Jeg har allerede nevnt at erfaringer fra min praksis som arbeidsveileder har vært førende for valg av metode. Her brukes en språkssystemisk tilnærming hvor målet er å få så fyldige beskrivelser som mulig av en situasjon, for at den som veiledes bedre kan vurdere ulike handlingsalternativer. Jeg mener den språkssystemiske tilnærmingen også er i tråd med kvalitetssikringskriteriet om at intervjuet i stor grad blir tolket mens det pågår (Kvale & Brinkmann, 2015). Enten man befinner seg i en ABV-gruppe eller et forskningsintervju, er det derfor avgjørende at samtalen/intervjuet forløper slik at deltakeren får anledning til å utdype sin fremstilling. Slik sikrer man (så langt det er mulig) at det ikke er de andres forutforståelse som til slutt avgjør hva som var meningen i det som ble sagt, og at det som ble sagt faktisk inneholder meningen fullt ut slik den som forteller ville uttrykke den. «Dette dreier seg ikke bare om fortolkningsvaliditet, men om etikk og makt, og om retten og makten til å tillegge andres uttalelser en bestemt mening.» (2015, s. 244)

Med dette idealet for øye, var jeg derfor nøye med å verifisere mine tolkninger underveis ved å stille oppfølgende spørsmål som kunne bekrefte eller avkrefte mine inntrykk og klargjøre den enkeltes utsagn. Slik er sitat 1 et eksempel som viser at en grundig utspørring bringer oss fra en nokså vag beskrivelse av hvordan stabsmøtene fungerer, «vi griper ordet litt alle», til en detaljert beskrivelse av agenda og dynamikk i møtet, og kanskje viktigst; om situasjonen oppleves positivt eller negativt.

3.5.6 Konfidensialitet

Undersøkelsen var på forhånd godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (Vedlegg 2). Dette ble mine informanter også informert om. Deltakerne fikk en skriftlig redegjørelse for forskningsprosjektet på forhånd gjennom en felles mail og et informasjonsskriv med samtykkeerklæring. (Vedlegg 3). Deres skriftlige samtykke til å delta og til å bli sitert, ble innhentet i forkant av intervjuet. Før intervjuet tok til, avklarte jeg også prinsippet om konfidensialitet for gruppen. I denne sammenheng betyr det at jeg som forsker ikke avslører den enkeltes identitet i den ferdige rapporten. Alle navn er derfor fiktive. I den grad stedsnavn forekommer, er de oppdiktet.

4 Analyse

I dette kapitlet vil jeg vise hvordan mine informanter valgte å svare på spørsmålet om hvordan de opplevde ledelse og hva de ønsket seg i sine staber. Slik materialet etter hvert utfoldet seg for meg, ble jeg klar over at det lå flere lag i det som ble sagt. Det var så å si flere fortellinger som ble fortalt parallelt. Det var for det første den fortellingen som lå mest opp i dagen, nemlig fortellingen om hvordan lederne leder. Under denne fortellingen fantes en mindre åpenbar fortelling som jeg måtte lete frem; fortellingen om hvordan medarbeiderne ledet seg selv. Til sist fikk jeg øye på fortellingen som lå bakom de to første: Fortellingen om opplevelsen av det å være overlatt til seg selv. Rundt disse tre fortellingene har jeg valgt å disponere den følgende analysen.

4.1 Presentasjon av materialet

Før jeg går til den mer substansielle analysen, vil jeg vise hvordan temaene kom frem i samtalene. Noe av hensikten med å bruke gruppeintervju, var å se hva som skjer i grupper som får i oppdrag å snakke om et bestemt tema. Hvilke tema som informantene selv introduserer og på hvilken måte man nærmer seg dem, gir en pekepinn om hvor det «brenner» og hvem som «brenner.» Noe av det første som slo meg i intervjusituasjonen, var hvor mye tid som ble brukt til negativ vurdering av ordninger og strukturer som finnes i lokalkirken per i dag. Det gjaldt både ledelse innad i staben og hvilken rolle menighetsrådet spilte.

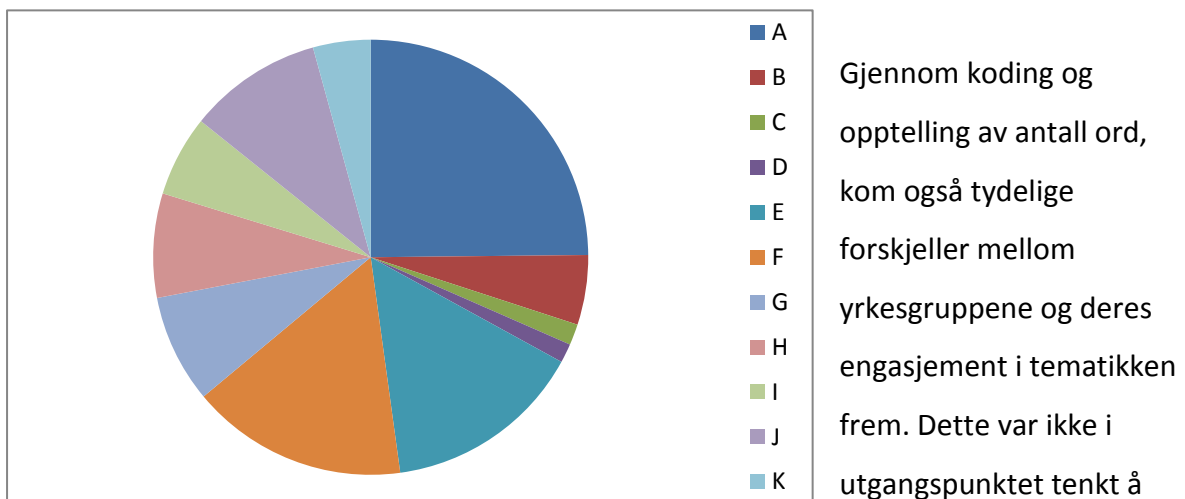
For å vise hvor sterke disse tendensene var, har jeg valgt å lage noen diagrammer: Tabell 1 viser hvilke temaer som grovt sett kom opp i samtalen og hvor mye tid man brukte på å omtale dem. Diagrammet bygger på en grovkoding av temaene. Det viser seg at de to temaene som fikk mest oppmerksomhet; kritikk av dagens struktur (Tema a) og forslag til en forbedret struktur ved at sokneprestene får en tydeligere rolle som faglig/pastoral leder (Tema e), var fremtredende i begge grupper.

Tabell 2

Tema	Intervju 1 + 2
A	Problematiserende beskrivelse av nåværende strukturer og ordninger
B	Nøytral beskrivelse av strukturer og ordninger
C	Forslag til hvordan struktur kan bli bedre

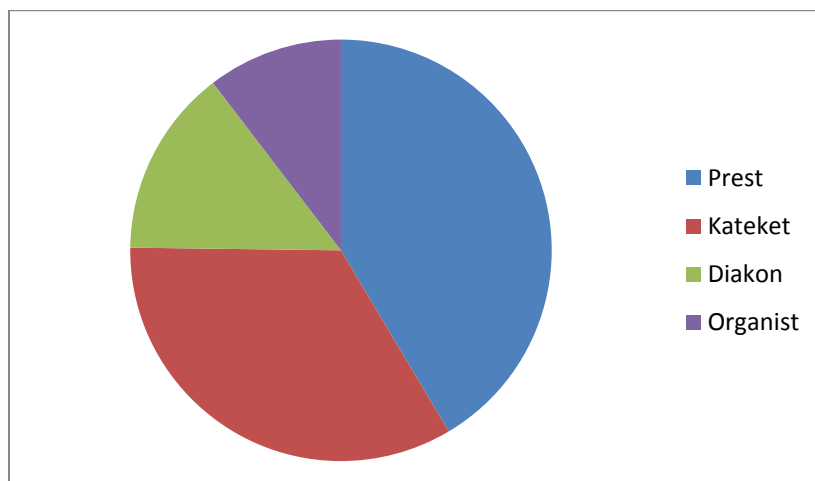
- D Beskrivelse av eksisterende hjelpestrukturer
- E Forslag om at soknepresten tar et større faglig og pastoralt ansvar
- F Beskrivelse av kirkeverge/daglig leders lederadferd
- G Beskrivelse av ledelsens (mest kirkevergens) konflikthåndtering
- H Eksempler på hvordan de kirkefaglig ansatte utgjør et ledelsesfelleskap
- I Eksempler på selvledelse blant de kirkefaglig ansatte
- J Beskrivelser av hvordan de kirkefaglig ansatte henter inspirasjon til tjenesten
- K Tanker om tverrfaglig arbeid

Figur 2: Tema som fremkom i intervjuene

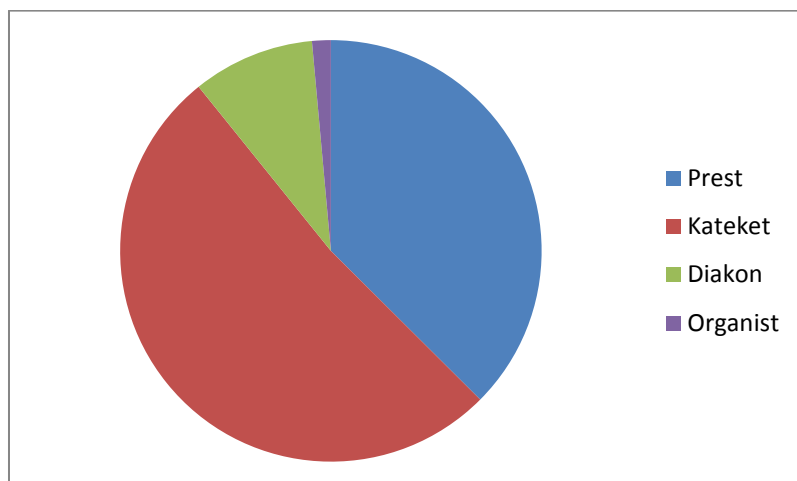


være noe tema i denne oppgaven, fordi utvalget er så lite at en ikke kan generalisere. Når det imidlertid viser seg å være så tydelige forskjeller, velger jeg å kommentere det. Figur 3 og 4 viser hvilke yrkesgrupper som målbar enkelte temaer sterkest.

Figur 3: Problematiserende beskrivelse av nåværende struktur og ordning



Figur 4: Beskrivelse av soknepresten som faglig og pastoral leder



Vi ser at det er først og fremst prestene og kateketene som er opptatt av soknepresten som faglig og pastoral leder, mens diakonene og kantorene hadde relativt få kommentarer. Slik var det i begge gruppene. Hva de ulike yrkesgruppene mente om dette temaet og hvorfor, vil jeg komme tilbake til senere i analysen.

4.2 Ledelse i soknet, den første fortellingen.

Når man tematiserer ledelse i soknet, er det naturlig å tenke på *lederne* og hvordan de leder. I de følgende avsnittene er det da også ledelsen i og for seg som får oppmerksomhet. Jeg har kalt dette kapitlet for «Den første fortellingen» fordi det er den som først kommer til syne. I denne første fortellingen kom raskt spørsmålet om struktur til å bli en hovedsak. Selv om jeg hadde tenkt at samtalen skulle dreie seg om lederadferd, ble samtalen tvunget inn i det sporet mine informanter ville følge.

4.2.1 Ingen ledelse uten struktur

Sitat 3

Solveig: Er det stabsledelse eller er det arbeidsgiverledelse, eller er det ledelse av mitt arbeid, er det ledelse av konfirmantene, altså hva snakker du om?

Intervjuer: Det kan jeg godt si litt om, for jeg er egentlig ikke så mye ute etter å beskrive strukturen, men jeg er opptatt av hva dere opplever som lederadferd: Hvem er det som på en måte tar ledelsen i staben? Og på hvilken måte skjer det? Enten det er den som formelt er leder, eller det er andre? Det er sånne ting som er interessant.

Solveig: Stabsledelse.

Intervjuer: Ja, det er stabsledelse jeg er ute etter. Så spørsmålet er hvordan vil menighetsstaben bli ledet, og da tenker jeg på staben der dere jobber, kontorfellesskapet på en måte.

Hilde: Det er veldig vanskelig å snakke om stabsledelse uten å snakke om struktur. Egentlig. Nettopp fordi at vi har så forskjellige strukturer fra plass til plass, så gjør det at den kirkeorganisasjonen vår på en måte ikke vil fungere - eller materialisere seg på så mange forskjellige måter.

Denne dialogen gir en representativ inngang til det som gjennom hele intervjuet skulle komme til å bli et hovedtema. For å bruke Hildes (sokneprest i intervju 1) ord: «Det er veldig vanskelig å snakke om stabsledelse uten å snakke om struktur.» Størrelsen på menighetsstabene og dermed ledelsesstrukturen, avspeiler den kirkelige inndelingen hvor bemanningen i soknet eller fellesrådsområdet svarer til folketallet og geografien på stedet. Noen staber har mer enn 30 medlemmer og er samlokalisert på tvers av sognene. Andre er så få som tre-fire medlemmer. Der har man har valgt å prioritere nærheten til soknet framfor større stabsfellesskap. Slik kunne blant andre Knut (diakon i intervju 1) fortelle om et lite stabsfellesskap uten noen form for ledelse:

Sitat 4

Knut: Jeg er med i to staber, da. Det er to menigheter, ikke sant, med egne menighetsråd og tidligere var det i den ene menigheten, så var det jo mye mer struktur på det. Da kaltes det menighetssekretær. Og så ble alle menighetssekretærene flyttet til «Storeby», eller til hovedbasen for å si det sånn, men så er den menighetssekretæren har jo blitt, hva kalles det -?

Tormod: Saksbehandler.

Knut: Saksbehandler for menighetsråd og hun har jo flere menighetsråd. Men hun er med på stabsmøtene stort sett, hvis det ikke er oppgaver som må gjøres på hovedbasen i «Storeby» da.

(...)

Knut: Der er det kirke... altså det er organist, prest, diakon og kirketjener. Som er da med på... og det er én gang i uka.

Intervjuer: Hvem er det som leder dere i arbeidet?

Knut: Ja, det er blitt litt sånn ullent. Etter at menighetssekretæren flyttet til «Storeby», så synes jeg at der ... Det blir ikke skrevet referater for eksempel. Nå har vedkommende veldig god husk, da, men jeg føler at det er liksom den som griper ordet som liksom driver det litt fram.

Tendensen til å flytte administrative ressurser til de større sentraene, dvs. der fellesrådet har sin stab, er tydelig, noe også IRIS-rapporten påpeker (2014, s. 109). Situasjonen i Knuts stab er dermed ganske typisk. I menighetsstabene sitter man igjen uten noen klar ledelse. Dette oppleves ikke nødvendigvis dramatisk, men kanskje litt «ullent», som Knut beskrev det. Hva som tas opp, synes å være preget av tilfeldigheter og av hvem som er mest talefør i staben. I Knuts tilfelle ser vi altså en klar sammenheng mellom manglende ledelse og en opplevelse av at tilfeldighetene setter agendaen.

Sammenfattende, og som en presentasjon av det første funnet så langt, ser vi at *opplevelse av ledelse er avhengig av strukturen på stedet*. Store staber ser ut til å gi bedre forutsetning for ledelse enn små, ganske enkelt fordi man i de store stabene har en definert leder i form av kirkeverge i full stilling. I små staber mangler denne stillingen ofte.

4.2.2 Ledelse ved kirkeverge og daglig leder

Daglige ledere skulle spille en viktig rolle for ledelsen av staben, slik Frank Grimstad påpekte den gang kirkeloven fortsatt var ganske ny. (Grimstad, 2003) Ingen av informantene i min undersøkelse hadde ledere med denne tittelen. De administrative ressursene i stabene var enten tatt helt bort eller omdefinert til å ha et mindre ansvar. Det som ble fortalt om direkte ledelsen av stabene, kom derfor for det meste til å handle om kirkevergers ledelse.

Kirkeverge, eller daglig leder for fellesrådet, er en lovpålagt stilling. Som Askeland påpekte, ser kirkevergene som oftest sin rolle som produsent og administrator. (2000) Stillingen er da også definert ut fra fellesrådets virksomhet hvor administrasjon på vegne av soknene er hovedoppgaven, jf. Kirkeloven § 14. (Lovsamling for Den norske kirke, 1996). Som vi skal se, svarer dette til de forventningene mine informanter uttrykker at de har til kirkevergen.

Hvilken opplevelse de ansatte har av kirkevergens ledelse, ser ut til å ha direkte sammenheng med hvor kirkevergen er lokalisert rent fysisk. Det mine informanter fortalte

om kontakten med kirkevergen, viste at det var store forskjeller fra stab til stab. I de store stabene hvor ansatte fra flere sokn deler kontorfellesskap, opplevdes gjerne kirkevergen som en *nær* leder. I andre sokn hvor stabene har kontor i soknet og fellesrådsstaben med kirkeverge har egne kontorlokaler, opplevdes kirkevergen som tilsvarende *fjern* med bare indirekte betydning for ledelsen av menighetsstaben.

Slik er det for Petter, kateket i intervju nr. 2. Han arbeider i et stort fellesrådsområde med mange menigheter. Her har de ingen daglig leder, men én i staben har fått rollen som «teamkoordinator». Petter beskriver kirkevergens rolle når det oppstår konflikter i stabene slik:

Sitat 5

Petter: Ja, hvis (...) det ikke er så ille, da går det til teamkoordinatoren som egentlig ikke har noe personalansvar, (...) mens andre ganger, når staber ikke klarer å løse det, så går de jo til kirkevergen. Men kirkevergen sitter *fryktelig* langt unna. Da er det på en måte; «Dette går ikke lenger», da går man til kirkevergen.

Intervjuer: Hva skjer da? Blir det bra da?

Petter: Altså, nå har ikke vi gjort det i vår stab, men så vidt jeg har skjønnt, så er det andre staber som har gjort det, og da har det vært satt i gang tiltak. Kirkevergen går ikke inn selv, som person, men da sender de en konsulent eller ett eller annet greier.
(Latter rundt bordet)

Petter: Ja, de gjør det! De driver med teamutvikling.

Bemerkningen om konsulenten høster latter. Lederen som ikke i egen person kan være til stede i små og store konflikter, står i fare for å tape troverdighet hos disse medarbeiderne. Dette kan henge sammen med synet på ledelse som en relasjon hvor det språkskapende samspillet er viktig. (Johnsen, 2000) En leder som ikke er synlig eller tar del i samspillet, fungerer dermed ikke som leder i den forstand som Johnsen viser til. Som vi ser, taper denne lederen respekten hos sine medarbeidere.

Solveig, kateket i intervju nr. 1, arbeider i et stort fellestrådsområde hvor stabene er samlokaliserte. Hennes opplevelse av kirkevergen er en helt annen enn Petters. Hun har gjort seg mange tanker om ledelse i staben. Når vi nå skal se nærmere på hvordan kirkevergen leder, lar vi derfor Solveig føre ordet:

Sitat 6

Solveig: Altså, nå er jo jeg heldig med at vi har hatt kirkeverge i full stilling. (...). Her har vi hatt kirkeverge i hundre prosent, og særlig de siste fire årene har de vært veldig flinke, da. Dyktige.

Intervjuer: Hva er det som gjør de personene dyktige?

Solveig: De er ledere.

Intervjuer: Hvordan er de ledere?

Solveig: De sier ja og de sier nei. Det synes jeg er fint.

Intervjuer: De er tydelige altså?

Solveig: De er veldig tydelige og de, altså de tar en støyt hvis det er nødvendig, så kan de ta saken. Altså, de er ikke redd... De er veldig u-, altså, nå har vi fått en ganske ny, så jeg skal ikke.. men altså han vi hadde før var veldig uredd på personal, da. Han røska opp, tok tak i ting, gikk rett på og sa «sånn kan ikke du holde på, sånn kan ikke du jobbe.»

Ved nærmere utspørring, gir Solveig et eksempel på hvordan kirkevergen hadde fått bukt med den overdrevne bruken av overtid hos en bestemt medarbeider. Ser vi på hvilke egenskaper Solveig verdsetter hos lederen sin, bruker hun ord som *dyktig*, *tydelig* og *uredd*, og for å beskrive hva hun mener, bruker hun metaforer som «tar en støyt», «røska opp», «tok tak i ting», «gikk rett på.» Vi ser her at Solveigs ønske om en *tydelig* leder, samsvarer med hva arbeidstakere flest ønsker seg i følge en stor europeisk medarbeiderundersøkelse fra 2012 (European Employee Index). (Klemsdal, 2013) Med de metaforene hun bruker, tegner hun et bilde av en sterk leder. «Det synes jeg er fint,» sier Solveig, og fortsetter med å beskrive hvordan kirkevergen var *handlekraftig* og at han har gitt henne mye tillit som faglig leder av trosopplæringen i hele prostiet.

Hilde, sokneprest i intervju nr. 1, kommer også fra et stort fellesrådsområde. Hun har som Solveig, gode erfaringer med kirkevergen, men med en annen innfallsvinkel. Her beskriver hun hvordan man har laget egne fora for å overkomme problemene med to arbeidsgiverlinjer:

Sitat 7

Hilde: (...) Vi har flere koordinerende organ. Vi har etablert et kirkefaglig møte for å få til bedre koordinering mellom soknene på det kirkefaglige arbeidet og bedre (...) Men vi har også et noe som vi kaller rett og slett for ledermøte, som består av sokneprestene, kirkevergen, prosten og driftsansvarlig og administrasjons.. også. Som på en måte er et... som ikke finnes i strukturen... som vi på en måte har blitt nødt til å bli etablert for å møte et behov.

Hilde utdyper mot slutten av intervjuet hvordan man på grunn av de etablerte hjelpestrukturene evner å løse felles problemer på tvers av arbeidsgiverlinjene. Ved å motta innspill fra alle parter og involvere sokneprester og prost, forteller Hilde at kirkevergen løser personalproblemer. Verktøyet han bruker er møter og inngåelse av skriftlige avtaler. Hilde konkluderer:

Sitat 8

Hilde: Det var god ledelse. Han involverte flere i hvordan han ville gjøre det og samsnakket med prosten for eksempel (...), så det synes jeg er veldig bra, en veldig bra måte å gjøre ting på. (...) det oppleves ikke sånn som det er nå, at det er problematisk med to arbeidsgiverlinjer fordi vi har et felles forum og en god samsnaking rundt det daglige arbeidet, da. Vi er ikke konkurrenter på noen måte.

Intervjuer: Så fordi dere har god kjemi, kirkevergen og dere prestene, så funker det?

Hilde: Ikke kjemi, men gode samarbeidsstrukturer, så kjemien er jo – men at vi har *tillit* til hverandre, da. Det er viktig. Og det handler om å involvere hverandre i de viktige prosessene, altså at man ikke tar beslutninger uten å involvere hverandre. Det er veldig viktig.

Hilde bruker ord som *involvere, felles samsnalking, felles forum* og *tillit* når hun beskriver forholdet til en kirkeverge som velger å benytte seg av den lederressursen både prosten og de to sokneprestene i fellesrådsområdet representerer. På spørsmål om *kjemi* kan ha noe med saken å gjøre, understreker hun at det avgjørende er strukturene de har laget og kulturen for å involvere hverandre. Her er hun helt på linje med Spillane som understreker viktigheten av verktøy og infrastruktur i organisasjonen slik at man har arenaer hvor man kan utøve ledelse. (Spillane, 2006)

Som vi ser, legger Hilde og Solveig vekt på ulike aspekter av ledelse når de beskriver sine respektive kirkeverger. Solveigs ideal er den tydelige, sterke lederen som «røska opp.» Hildes ideal er lederen som involverer flere i beslutninger og skaper arenaer for ledelsesfelleskap, med andre ord et mer demokratisk og dialogisk lederskap i tråd med det som både Klemsdal, Johnsen, Andersen & Lindhardt har pekt på. I tillegg har denne kirkevergen forstått poenget med å skape arenaer for samhandling i tråd med teorien om distribuert lederskap. Dette sikrer en opplevelse av å bli regnet med, noe som igjen skaper ansvarsfølelse hos flere medarbeidere for det felles prosjektet som menigheten er.

Når strukturene for involvering og samsnalking mangler, blir opplevelsen av isolasjon tilsvarende sterk. Knut, diakon i intervju nr. 1, hører til i en liten stab i en perifer del av et stort fellesrådsområde. Kirkevergen er normalt ikke involvert i Knuts arbeid. Unntaket var da en ny diakon ble tilsatt. Da involverte kirkevergen seg: «Og da har vi jo altså fått kirkeverge og prost på banen i forhold til diakoni på en helt annen måte. Så det har skjedd mye. Men det er klart at når du får to stykker, så blir det en helt annen situasjon også for de topplederne på en måte, da», forteller Knut.

Når Knut skal beskrive hvordan kirkevergen engasjerte seg, bruker han metaforen «komme på banen» til sammen tre ganger. En ny situasjon har medført at de to «topplederne» prosten og kirkevergen, endelig har satt diakoni på dagsorden. Vi ser her hvordan den nye situasjonen får lederne til å agere annerledes enn de tidligere har gjort. Når behovene melder seg, blir de nødt til å lage arenaer som involverer flere i ledelsen. Situasjonen former med andre ord ledelsen, slik Spillane også hadde observert. (Spillane, 2006) For Knut skaper dette en umiddelbar positiv opplevelse av at kirkeverge og prost er blitt interessert i hans fagfelt, er kommet på banen og blitt medspillere.

Når vi skal oppsummere hvordan de kirkefaglige ansatte opplever kirkevergens ledelse, og dermed presentere neste funn, ser vi at *de ansattes forventninger til kirkevergens ledelse svarer til det ansvaret kirkevergen har etter kirkeloven*. Informantene synes å være fornøyde med kirkevergens ledelse når det gjelder forvaltning av økonomi og personal. Ingen ønsker å plassere dette ansvaret hos noen andre. Det stilles ingen spørsmål ved kirkevergens rett til å «være tydelig» i form av å ta avgjørelser eller brukes sanksjoner overfor ansatte i det som gjelder deres rammevilkår. Tvert imot fremstilles dette som positivt. Det verdsettes også høyt når kirkevergen deler på makten, det vil si når kirkevergen involverer for eksempel prost og sokneprest i beslutningsprosessene. Når kirkevergen *kritiseres* i denne undersøkelsen, handler det om at han eller hun ikke bruker sin beslutningsmyndighet for å løse konflikter. Kirkevergen kritiseres også indirekte når han eller hun ikke synes å interessere seg for den enkeltes arbeid. Dette tilskrives dels geografisk avstand, dels at han/hun er lokalisert et annet sted enn resten av staben.

4.2.3 Helhetlig, kirkefaglig ledelse

Vi har sett at kirkevergen i flere staber ble beskrevet som en god leder som verdsettes i kraft av sitt ansvar for andres arbeid, jf. Strands første punkt i hans beskrivelse av ledelse. (Strand, 2010) Når det gjaldt det å påvirke organisasjonen, jf. Strands *andre* punkt i hans beskrivelse av ledelse, hadde mine informanter imidlertid få forventninger til kirkevergen. Derimot ble det tydelig beskrevet et behov for en felles, kirkefaglig ledelse:

Sitat 9

Hilde: Altså, mitt innsteg til din problemstilling er at det er et skrikende behov i kirken vår etter en felles kirkefaglig ledelse, fordi at vi alle driver på hver sin tue, og (...) det blir ikke vårt felles arbeid mot et felles mål, sånn som det kanskje kunne ha vært, hvis vi hadde hatt en annen og litt tydeligere avklaring, for sånn som jeg ser det, så er det ikke kirkevergen sin rolle eller kompetanse.

Metaforen «på hver sin tue» er mye brukt blant deltakerne i begge grupper. Den beskriver en tilstand hvor fagarbeiderne er fordypet i sine prosjekter, ofte styrt av en overordnet plan, slik Knut beskriver: «Men det er jo ingen som spør meg, jeg sier jo bare at jeg har de og de oppgavene, men det er jo ingen som stiller noen spørsmål om det. Jeg driver jo med mitt eget etter en diakoniplan.» I det daglige er oppgavene mange og tiden knapp, og det å

etterspørre hverandres arbeid, blir i liten grad gjort. Det er i denne situasjonen både Solveig og Ellen i hver sine grupper introduserer begrepet *sokneprestfunksjonen*: Solveig forteller innledningsvis at man har redefinert daglig leder-stillingen der hun jobber. Hun har selv vært pådriver for at denne stillingen skulle hete *kontorleder*, for å kunne neddempe ledelsesaspektet hos denne medarbeideren. Hensikten har vært å få sokneprestene mere «på», i følge Solveig:

Sitat 10

Solveig: (...) Det som en faktisk erfarte var at en del av sokneprestene ble... litt sånn tilbaketrent. De var på en måte ikke så *på*. For en tenkte kanskje at nå er det ikke de som leder. Eh... sånn at det ble på en måte litt sånn rolle-, også det her hva ligger i *daglig leder*? Selv så var jeg veldig mot det, at det skulle hete daglig leder og protesterte på det, faktisk, og foreslo at det skulle hete kontorleder, egentlig fra dag én. For jeg tenkte at her kunne det bli litt krøll.

Intervjuer: Hva var det du tenkte kom til å skje hvis det het daglig leder?

Solveig: Jeg tenkte at det daglig leder-begrepet er for udefinert, og hva ligger i det? Altså det å være daglig leder for en hel bedrift, da, det handler om å gå inn i innholdsbiten også, og sånn som jeg ser det, er kontorleder, det er et avgrenset fagfelt, akkurat som å være kateket er et avgrenset fagfelt. Jeg går inn i min bit, organisten går inn i sin bit, diakonen går inn i sin bit, men jeg har ikke det helhetsansvaret. Det har soknepresten, tenker jeg da, og over på en måte hele menighetens drift å se liksom de store linjene, det tenker jeg er soknepresten sitt ansvar.

Solveig beskriver det samme som Hilde (Sitat 9) hvor hver enkelte fagperson går inn i sitt felt (eller sitter på hver sin tue). Selv mener hun at soknepresten er rette person til å ha et «helhetsansvar» som innebærer «å se de store linjene.» Det samme uttrykker Ellen i intervju nr. 2:

Sitat 11

Ellen: Min erfaring er at de fleste vender blikket mot soknepresten eller sokneprestfunksjonen i forhold til de fleste lederoppgavene, og dette har først og fremst med, tror jeg, - altså, selvfølgelig har det med tradisjonen at soknepresten har vært leder og ofte litt naturlig går *inn* og tar seg litt til rette på det -, men jeg tror egentlig det har mest med de to arbeidsgiverlinjene å gjøre, fordi at blant fellesrådsansatte, så er det ingen naturlig leder, og ingen av dem har sånn naturlig, - altså de har lederfunksjon for sitt fagområde ja, men det er bare én person stort sett, på hvert fagområde, og de kan jo heller ikke instruere hverandre, eller på noen som helst måte styre *det*, - sånn at den som egentlig kan styre noe, er soknepresten ved å gå inn med sin funksjon i forhold til menighetsrådet, og ha et overordnet ansvar for menighetens drift. (...) - nå tenker jeg ikke økonomi - men jeg tenker i forhold til hva *gjør vi*, se *delene* i forhold til helheten.

Ellen bruker omtrent de samme ordene som Solveig, når hun beskriver at sokneprestens «funksjon» er å ha «et overordnet ansvar for menighetens drift.» Hun bruker også uttrykket «se delene i forhold til helheten». Det å ha et helhetsansvar er en ledelsesoppgave som svarer til Strands *tredje* punkt i hans beskrivelse av ledelse; å utføre de antatt viktige funksjonene for hele organisasjonen. (Strand, 2010).

Ellen presiserer at hun med *drift*, ikke tenker på økonomi. Også Solveig er nøye med å avgrense sokneprestens ansvar fra lederfunksjoner som handler om administrasjon og personalansvar:

Sitat 12

Solveig: (...) jeg tenker at hvis man er sokneprest i en menighet, så må man *ville* noe for sin menighet. (...) Altså. Det er noe med.... Jeg synes det er naturlig, men jeg synes ikke det er naturlig at soknepresten skal inn og lede personal og ha personalansvar, det synes jeg blir en.... Da blir det så mange sammenblandinger av roller; sitte i menighetsråd, personalansvar, jeg tenker; skulle jeg på en måte blitt irettesatt eller ett eller annet på fredag, og så stå i en forkynnersituasjon på gudstjenesten på søndag? Det hadde vært, for meg hadde det blitt en veldig vanskelig

sammenblanding, da, så jeg tenker at vi må ha en profesjonell arbeidsgiver som har ledelse som fag; økonomi, administrasjon, personalbehandling...

Vi ser her at de som tydeligst etterspør en helhetlig, kirkefaglig ledelse, også er tydelige på å markere hva de *ikke* ønsker skal ligge under denne ledelsen: «økonomi, administrasjon, personalbehandling» (Solveig, Ellen). Dette er kirkevergens ansvar, mener mine informanter. Solveig og Ellen trekker altså opp et skarpt skille mellom det første og de to siste punktene i Strands definisjon av ledelse.

Men ikke alle faggrupper er like opptatt av den såkalte «sokneprestfunksjonen». Som nevnt under punkt 4.1, var det først og fremst kateketer og prester som etterlyste denne ledelsen. Kantorer og diakoner virket mer avventende. Da Nina (kantor) ble spurt om hun så for seg soknepresten som leder, svarte hun ikke direkte, men fortalte en historie om soknepresten som gjentatte ganger hadde overkjørt henne. «Det var ikke behagelig.» Tormod og Knut uttrykte også en tydelig skepsis når Hilde og Solveig snakker om hva de mener prestens pastorale ansvar er, og på hvilken måte presten skal ta et helhetlig lederansvar for arbeidet i staben:

Sitat 13

Solveig: Jeg er litt uenig faktisk, for jeg mener det ligger i soknepresten sin beskrivelse å være en pastoral leder. Det ligger der.

Intervjuer: Det kan godt hende, men spørsmålet mitt er egentlig, selv om det ligger der, kanskje, teoretisk: Skjer det, skjer det at soknepresten tar det ansvaret – eller ikke?

Hilde: Ja.

Intervjuer (henvendt til Knut og Tormod): Dere er ikke sikre?

Tormod: Nei, altså det spørres hva du legger i pastoral ledelse. Altså, ledelse overfor hvem? Menigheten for eksempel, så gjør de vel det. Men tar de pastoral ledelse overfor sine medarbeidere eller?

Hilde: Arbeidet, tenker jeg.

Tormod: Arbeidet...?

Intervjuer: Gjør de det? Det du opplever?

Tormod: Tja.

Intervjuer: Du savner det ikke?

(Stillhet)

Intervjuer: Nei? Speak up!

Tormod: Neei, ja, jo, jeg..

(Latter rundt bordet)

Knut: Nei, jeg opplever ikke at presten gjør det.

Intervjuer: Er det noe du savner der? Synes du at han skulle gjøre det?

Knut: Det er jeg neimen ikke sikker på. (Ler)

I tillegg til at dette er et godt eksempel på hvordan gruppesamtalen fikk belyst meningsforskjeller mellom de ulike deltakerne – noe som skjedde flere ganger – viser dette sitatet at diakonen og kantoren har lite lyst til at presten skal ta et overordnet ansvar for dem eller arbeidet deres. De har begge stor selvstendighet og ansvar på sine felt og er fornøyd med det: Tormod har som ledende kantor stort delegert ansvar fra kirkevergen, han har mulighet til å arrangere salmekvelder eller konserter, og har relativt hyppige og faglig inspirerende samtaler med kolleger. Knut er mangeårig diakon, og selv om han synes det hadde vært hyggelig med litt mer oppmerksomhet, virker han også tilfreds med en situasjon hvor han får arbeide med sitt. Det samme gjelder Nina som får kirkevergens støtte til å ta studiedager eller holde konserter: «Han vet at hvis vi ikke driver med konserter, da dør vi.» Nina holder konserter. Hun overlever.

Som en oppsummering, kan vi si at blant de kirkefaglige medarbeiderne i denne undersøkelsen virker det som om enkelte er mer tilfredse enn andre: Kantorene, de utøvende kunstnerne, er tilfredse når de får frihet til å drive med musikk på egne premisser. Diakonene er fornøyd når de kan bety en forskjell for mennesker i sitt lokalmiljø. Prestene og kateketene istemmer imidlertid et samstemt rop om en helhetlig, kirkefaglig ledelse. Vi kan dermed si at et funn i undersøkelsen er *at flere informanter har et sterkt ønske om en helhetlig, kirkefaglig ledelse. De kaller det «sokneprestfunksjonen.»*

Hvorfor kantorer og diakoner ikke er så opptatt av denne funksjonen, kan vi ane noe om utfra meningsutvekslingen over, men hva er det som gjør at kateketer og prester, begge yrkesgrupper med en høy bevissthet på egen faglighet og lederposisjon, så tydelig setter ord på et savn etter en faglig ledelse? Det skal vi se nærmere på i neste kapittel.

4.3 Ledelse i soknet, fortellingen som ikke ble fortalt

Min erfaring er at kirkefaglige medarbeidere i det daglige tar et stort ansvar både for eget arbeid og stabsfellesskapet. Det tydelige ropet på en leder forundret meg derfor, og fikk meg til å spørre hvordan man likevel fikk ting til å fungere:

4.3.1 Den nedvurderte ledelse

Sitat 14

Intervjuer: Men er det noen i din stab som sørger for å holde ting sammen, per i dag – selv om vedkommende kanskje ikke har det ansvaret?

Hilde: Altså vi sørger for det sammen da

Intervjuer: Ja, dere gjør det?

Hilde: Og så gjør vi så godt vi kan, og prøver å få dette her til å henge i hop, kan du si.

Petter bekreftet at man klarte oppgavene tross alt:

Sitat 15

Petter: Ellers så er det det å få det til å funke i hverdagen. Det må vi finne ut av sjøl.

Intervjuer: Ja, klarer dere det?

Petter: Jaa, det humper og går (ler).

Og Ellen samtykker: «De enkeltoppgavene må jo gjøres og de klarer vi. Vi er jo gode på å improvisere.»

Staben som ledelsesfellesskap nedvurderes i disse utsagnene. Hilde, som tidligere har beskrevet hvordan man har laget tjenlige fora for samarbeid hvor utfordrende problemer løses, sier at de «prøver å få det til å henge i hop.» Petter, som er utnevnt til teamkoordinator i sin stab, uttrykker beskjedent at «det humper og går». Å gjøre kompliserte arbeidsoppgaver som krever lang utdanning, mye forberedelse og stor grad av skjønn, beskrives av Ellen som «å improvisere». Disse medarbeidernes vurdering av seg selv og betydningen av egen lederadferd, står i skarp kontrast til den store betydningen som legges på medarbeiderne i teoriene om distribuert lederskap og beslektede modeller som vi så på i kapittel 2. Spørsmålet er om Andersen & Lindhardt har rett når de sukker over

hangen til å diskutere struktur og posisjoner mer enn de faktiske ledelseshandlingene?

(2010) Selv om disse medarbeiderne driver med selvledelse på høyt nivå, opplever de at de skulle hatt en leder.

Ropet på en leder står også i motsetning til den faktiske ledelsesstrukturen i alle menighetene som var representert i undersøkelsen. Arbeidet er organisert ut fra tiltro til at medarbeiderne skal lede egne fagfelt. Flere av informantene var da også betrodde medarbeidere med et stort ansvar for sine egne fagfelt. Alle forteller om stor frihet og liten grad av kontroll. Flere av informantene beskriver også hvordan de selv har tatt initiativ til omfattende endringsprosesser og fått gjennomslag for det, for eksempel slik vi så at Solveig hadde gjort (Sitat 10). Hilde på sin side, står midt i et dynamisk ledelsesfellesskap og kan bidra til kvalitet i beslutningsprosessene sammen med kirkevergen (Sitat 7). Likevel er det et påfallende trekk, og dermed også et funn i denne undersøkelsen *at selv om de bidrar mye både til ledelse og organisering i sine staber, nedvurderer de gjennomgående sin egen lederinnsats*. Som Petter: Som teamkoordinator har han tatt med seg staben på tur for å bygge visjon, til tross for at han mener det ikke ligger til rette for det:

Sitat 16

Petter: (...) når vi skal tenke hvor *vil* vi hen, skal vi tenke langsiktig, ja, *dypt* om ting, da, så er det ikke noen struktur og den må vi finne på selv, og det har vi egentlig ikke tid til, for vi har jo det ene stabsmøte og skal jo få gjort jobben vår òg, ikke sant. Så du må kjempe *mot* en sånn greie, og det er ikke tydelig noen som har dette ansvaret hvor vi skal hen, «Det er ditt ansvar, hvis ikke du gjør det», eller det er ikke noe sånn; bedrifter de har det sånn; en gang i kvartalet møtes de, drar de bort for å tenke hvordan går det med bedriften vår, og én gang i året så ser de på hvor stor hele greia er, ikke sant, men *det* gjør ikke vi! Det er ingen strukturer i det. Når vi da for eksempel hos oss i «Bydel», vi har sagt: Vi har én ting som skal være øverst, og det er frivillighet.

Nina: Det opplevde jeg der jeg vikarierte en gang.

Petter: Ja, ikke sant, det vil vi jobbe med!

Intervjuer: Hvem var det som fant på det?

Petter: Eh....I hvert fall én gang i året så drar vi og så har vi en sånn greie borte, ja.

Intervjuer: Hvem er det som tar initiativet til det?
Petter: Ehdet er vel egentlig kanskje jeg som er pådriver på det.
Intervjuer: Det er du som gjør det.
Petter: Ja. Og så –
Intervjuer: Så det er du som har satt dette på agendaen hos dere, som kateket?
Petter: Ja, men det har flere forklaringer, men,... det har to forklaringer.
Intervjuer: Hva er forklaringene?
Petter: Det ene er at jeg brenner for det. Og jeg tror det må til. Og det andre er at når jeg begynte, så fikk soknepresten permisjon, og vi var lenge uten, bare med vikarer, og de ansatte meg blant annet på grunn av, eller de *ville* ha den kompetansen jeg hadde. (...) Det var leder i menighetsrådet og vi som sa at «Det kan vi ikke gjøre, nå går vi dit vi vil, og så får enten soknepresten komme tilbake og ta oss igjen der vi er, eller så får en ny sokneprest forholde seg til -.» Og dermed så fikk jeg den rollen.

Petter brenner for menighetsutvikling og tok initiativ overfor staben og menighetsrådet. Ingen hindrer ham, tvert imot blir han oppmuntret til det av menighetsrådet. Eksempelet viser hvor stor frihet man har til å ta initiativ og få gjennomført det man brenner for, til tross for at det hevdes at det ikke ligger til rette for det: «*Det gjør ikke vi! Det er ingen strukturer i det.*» Petter ville neppe sagt seg enig i at ansvar og initiativ helst burde vært plassert tydelig i et organisasjonskart, likevel er det nettopp en slik tankegang som kommer frem i hans frustrerte innlegg.

På samme måte har Ellen tatt initiativ til å bedre tilbakemeldingskulturen i sin stab. Det skjedde imidlertid først da hun ble fungerende sokneprest. På spørsmål om hun kan se for seg en situasjon hvor man kunne få til et bedre klima for å sette ord på vanskelige spørsmål, svarer hun:

Sitat 17

Ellen: Eh.... Nei, jeg har vært med på det en gang, ved for eksempel at man gir alle en oppgave å si hvordan man ønsker at ting skal tas opp med seg, uten at man diskuterer noe videre, men at alle får sagt høyt hvordan man foretrekker at

ting tas opp med meg hvis det er noe man reagerer på. Det løser ikke så mye, men da er det i hvert fall noe som er sagt i plenum som, hvis man har hodet på rett sted, så kan man kanskje bruke det!

Intervjuer: Var det, den gangen, var det en sånn stabsutviklingsgreie, eller var det en leder som bare tok det opp som en måte hvordan vi snakker til hverandre?

Ellen: Nei, det var jeg som gjorde det.

Intervjuer: Det var du som gjorde det.

Ellen: Det var jeg som tok initiativet til det.

Intervjuer: Du gjorde det, ja!

Ellen: Fordi –

Intervjuer: Hvilken rolle hadde du i den staben?

Ellen: Nei, det ... fungerende sokneprest. (Ler)

Intervjuer: Da var du fungerende sokneprest?

Ellen: Ja. Mm.

Intervjuer: Så da følte du at du kunne gjøre det?

Ellen: Da tenkte jeg at da var jeg i den posisjonen, ja. At jeg kunne gjøre det.

Intervjuer: Okei. Hvis du hadde vært kapellan, da, så følte du, ville ikke du kunne gjort det?

Ellen: Så tenker jeg at da ville jeg hatt en annen rolle og det ville ikke vært naturlig på samme måte å skulle gjøre det, nei.

Intervjuer: Nei. Så du trengte den posisjonen.

Ellen: Ja, du er avhengig av å komme i posisjon for å kunne...

I tillegg til å vise Ellens lederadferd, er eksemplet typisk i den forstand at den gir uttrykk for en hierarkisk tenkning: For å kunne ta lederansvar, må du ha en uttalt lederposisjon. Dette svarer til den inndelingen av ledelse i ulike nivåer som Grimstad viser til, og som han også problematiserer. (2003) Det kan se ut til at nedvurderingen av egen lederadferd hos mine informanter henger sammen med en innarbeidet tanke om at det må ligge definert i rollen for at man skal kunne ta ledelsen: «Ja, du er avhengig av å komme i posisjon for å kunne...» (Ellen)

4.3.2 Hierarki og egalitarisme

Jeg ønsket å få bekreftet eller avkreftet denne tankegangen, og spurte:

Sitat 18

Intervjuer: For meg høres det veldig ut som det er et sånt hierarki i stabene egentlig, at dere ser for dere soknepresten på topp, eventuelt en avdelingsleder eller en daglig leder, og dere andre må være mere passive?

Ellen: Nei.

Nina: Nei.

Intervjuer: Nei? Fortell.

Ellen: Nei, jeg ser ikke for meg det. Jeg ser for meg at sokneprestfunksjonen, sånn som jeg ser den for meg, handler om å sørge for at, altså man tar hovedansvar for... prosessene og løfter fram ting hos den enkelte....

Ellen fortsatte å snakke om sokneprestens rolle og dennes spesielle ansvar.

Den norske kirke har gjennom de siste 30 år bygget opp et ideal om likhet og likeverd, kanskje mest tydelig gjennom debatten om vigsling av kirkefaglige medarbeidere. De fire vigslingsliturgiene som foreligger for de kirkelige fagarbeidere (prest, diakon, kateket og kantor) er da også til forveksling like. (Gudstjenestebok for Den norske kirke. Del II Kirkelige handlinger, 1992). Det er ikke til å undres over at medarbeidere som er sosialisert inn i denne tenkemåten, protesterer på at de likevel har en hierarkisk tankegang hvor de tillegger en bestemt yrkesgruppe et større ansvar enn de andre. Det er heller ikke rart at de vegrer seg for å sette ord på tanken om at soknepresten *burde* ta et større ansvar. Ellen og Solveig var mest uttalt på det. Først da Solveig hadde satt ord på hvordan hun så på sokneprestens rolle, våget Hilde å presentere seg selv som leder:

Sitat 19

Hilde: Jeg synes det er veldig interessant å høre det du sier (henvendt til Solveig), (...)Jeg tror jeg tenker litt likt som deg. I forhold til min egen rolle som sokneprest, så tenker jeg at (...), altså jeg opplever at jeg har fått et oppdrag gjennom ordinasjonen om på en måte å sørge for at vi driver med det som er kirken sin hensikt, så det som du

snakker om et pastoralt lederansvar som handler om; hvem er det som etterspør hvilken kirke er vi nå? Altså, noen må på en måte etterspørre, vi kan ikke bare holde hjulene i gang, vi må også ha en eller annen, noen som etterspør en strategisk ledelse av kirka og de valgene vi gjør (...) Og da som du sier, jeg tenker at da blir det på en måte min oppgave som, med sete i menighetsrådet, å sørge for at vi får huka inn alle disse områdene som kirken er forpliktet til å ha et blick for (...)

Hilde er forsiktig. Hun er opptatt av at «en eller annen, noen» bør etterspørre en strategisk ledelse. Når hun våger å foreslå seg selv i den rollen, er det med henvisning til nedfelte, udiskutable ordninger i kirken som ordinasjonen (et begrep prester foretrekker framfor vigsling) og embete i råd, det vil si at soknepresten har sete i menighetsrådet i kraft av embetet (tjenesten som sokneprest).

4.3.3 Når ingen leder

Egalitarismen innenfor Den norske kirke skaper en overdreven forsiktighet og frykt for å ta ledelse som kan tolkes som at man tar seg til rette, jf. Ellen i sitat 11. En nokså vanlig følge av dette, er den møtekulturen man får i organisasjoner hvor ingen tar ledelsesansvar. Det kan bli ustrukturerte møter og mye bortkastet tid. Knut opplevde den som «ullen» (Sitat 4), og Nina beskrev møtene mellom prestene og kantorene i planleggingen av gudstjenestelista slik: «Ellers når det gjelder gudstjenestene, da snakker alle prestene høyt sammen. Så da blir vi kantorer bare med. Alle snakker høyt, så det er ingen som leder. Alle bare snakker likt.» (Latter rundt bordet)

Det som skjer i et møte med flat struktur og ingen møteledelse, kan i verste fall føre til ineffektivitet. Det kan man leve med, ja til og med le litt av. Mer alvorlig er det når frykten for å ta ledelsen, hindrer en nødvendig samordning og målretting av arbeidet:

Sitat 20

Solveig: (...) derfor jeg sier til soknepresten her liksom at, kom igjen! (...) Jeg opplever at det tar tid, altså. Det er derfor jeg spør: Hva er det som hindrer en sokneprest i å ta dette ledelsesansvaret. Det har jeg lurt på. Hva er det som gjør at det er...

Hilde: Men, jeg tror faktisk at, jeg tenker sånn som du, men jeg ville være redd for at andre, at de.., jeg ville være redd for at kanskje kateketen ikke gjør det (...)

Et funn i denne undersøkelsen er altså at til tross for flere, også prestene, gir sterkt uttrykk for et ønske om en helhetlig, kirkefaglig ledelse, *er prestene selv usikre på sitt mandat til å lede*. I den grad Hildes frykt for å trække andre på tærne er representativ for prester (noe Solveig antyder), får det følger for den helhetlige, kirkefaglige ledelsen som flere av mine informanter etterlyser. Man går glipp av en ledelse som sørger for å bringe staben sammen i et felles arbeid mot samme mål. I stedet sitter man «på hver sin tue» og opplever seg overlatt til seg selv. Siste del av dette kapitlet skal handle om lengselen etter fellesskap og samarbeid i menighetsstabene.

4.4 Ledelse i soknet, en fortelling om lengsel etter samarbeid

Kirkefaglige medarbeidere er i hjelperrolle, i giverrolle og i formidlingsrolle. Mye av arbeidet utføres alene i møte med mennesker i en mottakerrolle. Det er nødvendig med personlig nærvær, kreativitet og overskudd. Å få inspirasjon og motivasjon til å fortsette i arbeidet er avgjørende. Gjennom ett av mine hjelpekort, hadde jeg definert det som en lederoppgave å «holde frem visjonen/ være igangsetter/motivere og oppmuntre». Underveis i intervjuet spurte jeg deltakerne hva det var som ga inspirasjon (motivere og oppmuntre) og hvem det var som sørget for at de fikk det. De to diakonene fortalte da at de nylig hadde vært på en diakonikonferanse på Diakonhjemmets høyskole. Både innholdet og det å møte kolleger hadde vært inspirerende. De to kantorene fortalte tilsvarende om gode kollegafellesskap hvor man kunne diskutere faglige spørsmål og samarbeide om konserter. Det gav inspirasjon. Både diakoner og kantorer la altså vekten på den faglige utviklingen og fellesskap med egne faggrupper når de skulle fortelle hva som gav inspirasjon. For det meste fikk de god støtte av kirkevergene til å hente den inspirasjonen de trengte.

Prestene og kateketene la for sin egen del størst vekt på samarbeidet med gode arbeidskolleger i staben. Solveig, kateket, hadde imidlertid en tung historie å fortelle:

Sitat 21

Solveig: Og der er vi inne på det som jeg synes har vært virkelig tungt altså, med å jobbe i kirken (...) da jeg kom hit som kateket, så hadde jeg ingen å lene meg på og diskutere med. Jeg spurte prost, daværende prost, og prestene om jeg kunne få være sammen med dem på fagsamlinger og fikk ikke lov. (Liten latter) Og det må jeg si, det gikk sånn inn på meg, jeg tror jeg blir aldri ferdig med det, for det synes jeg var ganske tøft å bli avvist. Og jeg tenkte bare da, at skal jeg overleve som kateket, hva *har* jeg? Og så var det én kateket her og én kateket der, store avstander, og jeg tror jeg hadde jobbet ett år, jeg kjente jeg går under, dette kl.. for jeg er en sånn fagperson, jeg må ha det faglige. Med det resultat at jeg begynte å reise inn på MF og ta studiepoeng. Jeg *måtte* bare ha en arena, da. Jeg tok det opp med kirkevergen og sa det at hvis ikke jeg får en arena der jeg kan få møte andre, så blir ikke jeg i denne jobben i mange år. Såpass kjenner jeg meg. Da går jeg tilbake til skolen og så har jeg tredve pedagoger og vi jobber tverrfaglig. Så det fikk jeg lov til, da.(...)

Dette er en skjellsettende fortelling for Solveig. Den beskriver det å være alene i en krevende jobb uten noen å rådføre seg med, hvorpå hun søker faglig fellesskap med prestene og blir avvist fordi hun ikke er i samme yrkesgruppe som dem. Solveig hadde tidligere arbeidet som lærer i skolen. Veien tilbake dit var kort, og bare hennes egen evne til å be om hjelp, samt en kirkeverge som var villig til å gi romslige rammer, gjorde at hun ble værende i kirken. Men opplevelsen har preget henne. Hun bruker metaforen «går under» som understreker karakteren av krise i opplevelsen. Hun snakker om «å bli avvist» og lurer på hvordan hun skal «overleve», og når hun vurderer lederne i ettertid, bruker hun ordene «veldig skuffende» og avslutter:

Solveig: Og jeg tenker at der har kirka syndet, tenker jeg, overfor sånne som du som har sittet kanskje mye alene (henvendt til diakonen Knut). Der burde lederne tatt ansvar, for det er jammen ikke lett å komme nedenfra og si «Jeg trenger å være sammen med dere», «nei, vi vil ikke ha deg sammen med oss!» Ikke sant? Det gjør noe med deg.

Solveig forteller at situasjonen har endret seg etter at menigheten fikk trosopplæringsmidler og det ble opprettet et team av trosopplærere som møtes regelmessig til faglige møter. Også

kulturen for å jobbe tverrfaglig i staben har blitt bedre, og nå planlegger man felles fagdager. Den tunge erfaringen har tross alt hatt en positiv effekt. Den har gjort henne til en pådriver for faglig og tverrfaglig arbeid i sitt fellesrådsområde. Når hun skal beskrive hva som gir inspirasjon, er det enkle grep hun viser til: «Altså jeg tror at det å møtes på en sånn ufarlig arena og bare ta et fag som berører alle (...) Helt ufarlig. Vi kommer dit, snakker sammen, blir inspirert.»

Å komme sammen, snakke sammen og bli inspirert, kan høres enkelt ut, men som Johnsen påpekte, krever det at alle er personlige ledelsesbevisste. (Johnsen, 2000). Når denne ikke er til stede, er det tungt å få endret kulturen fra «hver på sin tue-mentalitet» til å tenke fellesprosjekter, slik Hilde etterlyser: «men det her at dette er *vår* trosopplæring, det er *vår* diakoni, det er *vår* kirkemusikk, det er liksom ikke kirkemusikken for seg, diakonien for seg...(...) Ja, dette her, det brenner jeg litt for da!» Solveig støtter opp om Hilde og forteller hvordan hun ønsker at staben skal kunne sette ulike fagfelt på dagsorden i fellesskap: «Sånn ønsker jeg at, sånn vil jeg at kirken vår, det er dette jeg drømmer om, dette er min visjon.»

Så lenge strukturen i en virksomhet likner mer på en eggekartong (Spillane, 2006) enn på et forpliktende nettverk (Andersen & Lindhardt, 2010), opprettholdes «på hver på sin tue-mentaliteten», og fellesprosjekter forblir en drøm i det fjerne. Et tydelig funn er altså at *det mangler struktur og kultur for deling og tverrfaglig samarbeid i menighetsstaben*. Dette handler både om at det hersker en eggekartongstruktur i staben, men også, som vi snart skal se, at tverrfaglig arbeid kan oppleves som truende.

4.4.1 Ensomhet og fellesskap i menighetsstabene

Under diskusjonen om hvor man henter inspirasjon, kom gruppe 2 inn på tverrfaglig samarbeid. Det var ikke så lett å få til, mente de, fordi det lett kunne oppfattes som «å blande seg inn» eller kritisere, dersom for eksempel presten hadde innspill til organisten eller vise versa. Vi ser her at den negative form for selvledelse som Sløk beskriver, slår inn for fullt: Ingen har noe med å blande seg i mitt arbeid. (Sløk, 2008) Ellen gir en talende beskrivelse av den situasjonen som oppstår i møte med kolleger som ikke vil samarbeide:

Sitat 22

Ellen: Og da blir det jo på en måte en slags forstoppelse i hele systemet, for da blir det temaer som ikke tas opp og samarbeidet innskrenkes. Og så blir man enda mer på

hver sin øy. Og så vet man hvilke spørsmål man ikke skal si, hvilke forslag man ikke skal komme med, hva man ikke skal...(…)

Ellen bruker metaforen «på hver sin øy». Det er den sterkeste metaforen for følelsen av å stå alene noen av mine informanter brukte. Behovet for å kunne ha faglig og tverrfaglig samarbeid med de andre i staben, ble uttrykt gjennom metaforer for felleskap og lek, som Hilde uttrykker det: «Det å kaste ball med andre om trosopplæring, om gudstjenester, om kirkemusikken og alt dette her, det inspirerer meg.» Hilde opplever «å kaste ball» med de andre i staben. Hos Ellen uttrykkes det som et savn. Mot slutten av intervjuet fikk vi denne utvekslingen:

Sitat 23

Intervjuer: Ellen, hvor henter du din inspirasjon?

Ellen: (Tenker). Jeg synes det er litt vanskelig spørsmål egentlig, men det som gir meg, hvis jeg heller kan si, det som gir meg litt *glede*, da, i jobben, så er det at man blir *sett*, at noen ser den innsatsen man legger inn og det man prøver å få til, og hvis man kan klare å samarbeide mer enn bare å utveksle informasjon... Og hvis både jeg og andre kunne klare å gjøre seg litt fri fra hva man tror fungerer og ikke fungerer og kan stille seg selv litt i *fri* og så drodle litte grann. Og gi ting en sjanse før man, «Nei det går ikke, det orker vi ikke, eller, eller-»

Anne: «Det her vi prøvd før!» (Ler)

Ellen: «-det blir vanskelig.» Altså hvis man kan komme i en sånn posisjon, da. Det gir meg litt glede.

«Kaste ball» og «drodle», «stilles seg selv litt fri» – det er metaforer for lek, for et uhøytidelig samarbeid som utløser kreativitet og glede. Ellen drømmer om en tilstand der man ikke lenger jobber hver for seg, men møtes i et samspill som gjør at man får utvikle seg:

Sitat 24

Ellen: Og det må være noe av det som er hovedmålet for en sånn type stabssamarbeid som vi har i kirka, hvor du har bare én på hver og de gangene man samarbeider -, og det blir *mer* enn at det er én som gjør en ting og én som gjør en ting og én som gjør en

ting. Altså, det kan man jo alle gjøre, men når man går sammen, så skapes det noe mer fordi det er dynamikken mellom -. Så skjer det noe og så kommer det en ny idé, at det er noen som løftes og man får bruke ulike sider ved seg selv. Det er jo *da*,... ikke sant. Det er det som gjør at det er gøy å jobbe, eller da man føler at man får utviklet seg og brukt seg selv.

Som en kommentar kan det være fristende å avslutte med et sitat fra Henrik Ibsens «Et dukkehjem.» For er det ikke dette Nora også drømmer om: Et samspill hvor man er likeverdige og kan utvikle seg. Det ville være det vidunderligste...

Nora: Da måtte både du og jeg forvandle oss således at -. Å, Torvald, jeg tror ikke lenger på noe vidunderlig.

Helmer: Men jeg vil tro på det. Nevn det! Forvandle oss således at -?

Nora: At samliv mellem oss to kunne bli et ekteskap. Farvel. (hun går ut gjennom forstuen.)

Helmer: (synker ned på en stol ved døren og slår hendene for ansiktet.)

Nora! Nora! (ser seg om og reiser seg.)

Tomt. Hun er her ikke mer. (et håp skyter opp i ham.)

Det vidunderligste -?!

(nedenfra høres drønnet av en port som slås i lås.) (Ibsen, 1991, s. 86)

4.5 Funn

Hvordan fungerer ledelsen lokalt i Den norske kirke og hva ønsker de kirkefaglige medarbeiderne seg? I analysen jeg her har foretatt, har jeg vist hva som kan omtales som funn. Her følger en kort oppsummering:

- Man erfarer at ledelse er avhengig av struktur. Store staber gir bedre forutsetning for ledelse enn små, fordi det finnes lederstillinger i store staber i mye større grad enn i små.
- Forventningene til kirkevergens ledelse svarer til det ansvaret kirkevergen har etter kirkeloven.

- Prester og kateketer uttrykker et behov for en helhetlig, kirkefaglig ledelse. De kaller det «sokneprestfunksjonen», men prestene føler ikke at de har mandat til å ta ledelsen.
- Til tross for at medarbeiderne bidrar mye både til ledelse og organisering i sine staber, nedvurderer de gjennomgående sin egen lederinnsats. De gir uttrykk for en hierarkisk tenkning hvor ledelse tillegges formelle posisjoner.
- Det mangler struktur og kultur for deling og tverrfaglig samarbeid i menighetsstaben.

5 Drøfting

Jeg har i den foregående analysen identifisert undersøkelsens funn i fem punkter. Her vil jeg bringe dem inn i samtale med de teoretiske perspektivene jeg gjorde rede for i teorikapitlet, kapittel 2. Der var målet å belyse begrepene *ledelse* og *selvledelse*. I tillegg viste jeg hva som kjennetegner en distribuert virksomhet og hvordan menigheten passer inn i en slik beskrivelse. Når jeg i det følgende skal diskutere funnene i lys av teorien, velger jeg derfor å gjøre det i to hovedpunkter: «Ledelse ovenfra» som tar utgangspunkt i begrepet *ledelse*, og «Ledelse nedenfra» som tar utgangspunkt i begrepet *selvledelse*. Underveis vil jeg vise hvordan en distribuert virksomhet er avhengig av både ledelse ovenfra og nedenfra for å utvikle seg.

5.1 Ledelse ovenfra

Når jeg nå skal diskutere ledelse ovenfra, tar jeg utgangspunkt i de tre første funnene som er nevnt i punkt 4.5: Strukturen som premiss for ledelse, kirkevergens ledelse og helhetlig kirkefaglig ledelse.

5.1.1 Ledelse som organisering av virksomheten

Ledelse er ikke bare lederens aktivitet i det daglige, men er like mye et spørsmål om struktur og hvordan virksomheten er organisert. I denne undersøkelsen har vi sett hvordan medarbeiderne opplevde at strukturen setter opp mange hindringer i det daglige arbeidet:

- Det er for stor avstand, både fysisk og på andre måter mellom stab og kirkeverge
- Det er ikke definert hvem som skulle ha det helhetlige faglige ansvaret
- Det er to arbeidsgiverlinjer
- Det mangler arenaer for tverrfaglig samarbeid og utviklingsarbeid.

Da informantene snakket om disse problemene, var de preget av oppgitthet og resignasjon. Å bestemme hvordan kirken skal organiseres lokalt, lå ikke under deres myndighetsområde. Det var andre krefter som bestemte, og som arbeidstakere måtte man prøve å gjøre det beste ut av situasjonen.

Mitt spørsmål er om de ytre rammebetingelsene er så urokkelige som det kan virke som? Har man som arbeidstaker ingen innflytelse på organiseringen? Vi så at Andersen & Lindhardt så for seg et ledergrep *ovenfra* for å endre på strukturen i folkekirken og skape den om til en moderne nettverksorganisasjon. (Andersen & Lindhardt, 2010) Dette er tilfelle også i Norge, men fordi myndigheten er lagt til en folkevalgt rådsstruktur, har også ansatte en viss mulighet til å påvirke gjennom sine representanter. En slik endring er imidlertid en møysommelig prosess.

Da er saken en annen når det handler om den enkelte arbeidsplass og konkrete utfordringer som man møter der. Mitt materiale viser at ansatte har store muligheter til å påvirke organiseringen. Vi så for eksempel at Solveig hadde tatt initiativ til en ny forståelse av lederstillingen til daglig leder der hvor hun arbeidet. Resultatet ble at denne fikk et mindre ansvarsområde i tråd med at tittelen ble endret til kontorleder. Vi så også at det finnes gode muligheter til å opprette hjelpestrukturer som ikke er beskrevet i lovverket. Det var Hilde med på sammen med kirkevergen da det oppsto behov for bedre samhandling mellom arbeidsgiverlinjene. Hjelpestrukturene var dynamiske og i stadig utvikling. De var ikke nedfelt i noe lovverk, som Hilde påpekte. Men nettopp derfor var det mulig å tilpasse dem den aktuelle situasjonen, slik Spillane (Spillane, 2006) understreker når han slår fast at ledelse oppstår i møte med situasjonen, eller igjen sagt med Andersen & Lindhardts ord: «Ledelse har sin rot i kontekst». (2010, s. 43) Å lage strukturer *er* ledelse, enten det er ledere eller medarbeidere som lager dem, og ett av funnene i denne oppgaven viser at medarbeiderne tar aktivt del i dette.

5.1.2 Kirkevergens ledelse

Interne strukturer på den enkelte arbeidsplass er det altså mulig å påvirke både for ledere og medarbeidere. En annen dimensjon ved ledelse *ovenfra*, er den formelle lederen og hans eller hennes ledelse. Funnet som er referert som kulepunkt nr. 2 over, viser at kirkevergens ledelse er lite omdiskutert når det gjelder vedkommende sitt ansvarsområde. Han eller hun plasseres av de ansatte i administratorrollen og delvis i integratorrollen, noe som stemmer

godt overens med Askeland, Grimstad og Riises lederrolleundersøkelse fra 1998. (Askeland, Grimstad, & Riise, 1998, i Askeland, 2000) De ansatte verdsetter kirkevergen når han og hun gjør den jobben som er forventet innenfor forvaltning av økonomi, bygninger og personalbehandling. Vi så at når kirkevergen er lokalisert sammen med resten av staben, noe som var tilfelle i for eksempel Hildes og Solveigs staber, ble han regnet som en viktig leder med store muligheter til å påvirke så vel rammeforhold som medarbeidernes opplevelse av sin arbeidssituasjon. I de tilfeller hvor kirkevergen var lokalisert et annet sted enn resten av staben, var det imidlertid tendens til å avskrive eller til og med latterliggjøre ham eller henne som leder. En fraværende leder opplevdes ganske enkelt ikke som en leder. Dette samsvarer med tanken om at ledelse er et relasjonelt fenomen, eller det som Johnsen kaller et målsettende, problemløsende, språkskapende samspill hvor dialogen settes i høysetet. (Johnsen, 2000) Ledelseskommunikasjon er for Johnsen et sentralt begrep. Den som vil være leder, må med andre ord sørge for å stå i stadig dialog med sine medarbeidere. Når dette ikke skjer, er det stor fare for at medarbeiderne blir skuffet.

5.1.3 Når kirkevergen svikter

Hvorfor skuffer ledere? I teorikapitlet så vi hvordan flere teoretikere på samme måte som Johnsen, satte dialogen i høysetet. Andersen & Lindhardt redefinerte maktbegrepet og sa at «Maktgeometrien er endret fra sentraliserte systemer kjennetegnet av sentralplan og hierarki (...) til relasjonsbaserte systemer kjennetegnet ved forhandling og dialog.» (2010, s. 212) Det kritiske spørsmålet jeg stiller til denne tankegangen, er om arbeidstakere *ønsker* seg et slikt forhold til sin leder? Vi så i analysen at Solveig satte sin kirkeverge høyt fordi han var tydelig.

Intervjuer: Hvordan er de ledere?

Solveig: De sier ja og de sier nei. Det synes jeg er fint.

Intervjuer: De er tydelige altså?

Solveig: De er veldig tydelige

Å være tydelig er et honnørbegrep for Solveig. Dette samsvarer med den store europeiske medarbeiderundersøkelse fra 2012 (European Employee Index), som påviser at det vi mest av alt ønsker oss fra våre ledere er *tydelighet*. (Klemsdal, 2013) Petter viste til en kirkeverge som i møte med samarbeidsproblemer i en stab, sendte en konsulent som skulle drive med «teamutvikling.» Hele gruppa lo.

I Andersen & Lindhardts governancemodell av ledelse, så vi at makt gjøres til gjenstand for forhandling og dialog. Spørsmålet er om ikke den som har fått rett til å styre, i visse situasjoner også bør bruke makten i den tradisjonelle betydningen av ordet. Når AFI-undersøkelsen viser at forekomsten av konflikter i kirken er langt høyere enn i sammenliknbare virksomheter, (Lau, 2012) kan årsaken da være at konflikter ikke bare oppstår, men at de får lov til å pågå i år etter år? Kirkevergen har som arbeidsgiver rett og plikt til å sørge for et arbeidsmiljø som er fullt forsvarlig fysisk som psykisk, jf Arbeidsmiljølovens bestemmelser. (2005, §§ 2-1;4-1;4-3) Dette innebærer blant annet å løse belastende konflikter, også ved hjelp av sanksjoner. Når kirkevergene og andre ledere i stedet setter sin lit til samtale og forsøk på å komme til enighet gjennom forhandling og dialog, oppleves ikke dette nødvendigvis som den beste strategien av arbeidstakerne. Der teoretikerne løfter fram en dialogisk og demokratisk ledelsesmodell, ser det ut som om arbeidstakerne selv – i gitte situasjoner – foretrekker tydelighet.

Kirkevergen blir altså verdsatt når han eller hun fremstår med tydelighet innenfor sitt ansvarsområde. Dette ansvarsområdet har likevel sine grenser. Innenfor den faglige delen av arbeidet ønsker en del av medarbeiderne en annen form for ledelse enn den kirkevergen kan gi.

5.1.4 Ønsket om helhetlig, kirkefaglig ledelse

«Det er et skrikende behov i kirken vår etter en felles kirkefaglig ledelse,» sa Hilde. Hun var selv sokneprest, men var svært forsiktig med å lansere seg selv som kirkefaglig leder. Det var det derimot andre som gjorde. Både Solveig og Ellen mente dette var en «sokneprestfunksjon.» Kantorene og diakonene i undersøkelsen var imidlertid mer avventende. Behovet for denne type ledelse kan vi altså ikke slå fast som et unisont rop, kanskje fordi de som tok til orde for den, ikke helt klarte å tydeliggjøre hva de la i begrepet *kirkefaglig* leder. Det kan se ut for at kantorene og diakonene har en noe annen innfallsvinkel til arbeidet sitt enn prestene og kateketene. De er relativt fornøyd med å drive med sine prosjekter innenfor menighetens rammer, men uten større involvering av andre faggrupper. Dermed kan det se ut for at de representerer den protestantiske form for selvledelse som Sløk beskriver. (Sløk, 2008)

Solveig, kateket, var imidlertid ikke i tvil: Soknepresten måtte komme på banen! Hun skjønte ikke hvorfor de ikke bare satte i gang. Hilde forklarte at det bunnet i en redsel for at det ikke

ville bli godtatt av for eksempel kateketen. Ellen mente at sokneprester «tok seg til rette» hvis de tok initiativ. Vi ser altså at de to prestene i intervjuene vegret seg fra å ta ansvar som helhetlige ledere.

Dette er i seg selv et tankekors, men like interessant synes jeg det er å spørre hvor dette behovet om en helhetlig ledelse kommer fra? Informantene var både opptatt av lederen som visjonsbærer og som den som tok ansvar for helheten. Her kan det se ut som de er i utakt med Klemsdals reaktive lederrolle hvor lederen går bak og justerer kursen (Klemsdal, 2013). Vi så imidlertid at informantene ga uttrykk for et behov for å bli sett og «spille ball» med hverandre. Dette samsvarer med Johnsen som hevder at ledelse er et språkskapende samspill. (Johnsen, 2000) *Savner* medarbeiderne et samspill? Mellom linjene kan vi lese dette savnet inn i Knuts utsagn: «Men det er jo ingen som spør meg, (...) Jeg driver jo med mitt eget etter en diakoniplan.» Alle de kirkefaglige medarbeiderne arbeider etter egne planer med gitte mål. «Eggekartongstrukturen» som Spillane kalte dette (Spillane, 2006), er ikke noe som nødvendigvis er ønsket, men noe medarbeiderne ikke klarer å unngå fordi fokuset på å oppfylle målene i planen er så sterkt. Tiden til å se hverandre er knapp, noe også Hernes påpekte. (Hernes, 2002) Men alle har et behov for å bli sett, og flere av medarbeiderne så altså til soknepresten fordi de hadde en sterk formening om at dette var et særskilt pastoralt ansvar.

Så kan man spørre om også de andre kirkefaglige medarbeidere har ansvar for å komme seg ut av eggekartongstrukturen og begynne å se hverandre? Hva er det som eventuelt hindrer dem? Det skal vi se på i neste kapittel.

5.2 Ledelse nedenfra

Her skal jeg ta for meg de to siste funnene fra 4.5. Det første av disse viser at til tross for at medarbeiderne bidrar mye både til ledelse og organisering i sine staber, nedvurderer de gjennomgående sin egen lederinnsats. De gir uttrykk for en hierarkisk tenkning hvor ledelse tillegges formelle posisjoner. Det andre og siste funnet jeg skal drøfte her, viser at det mangler struktur og kultur for deling og tverrfaglig samarbeid i menighetsstaben.

5.2.1 Nedvurdering av egen ledelse

Ledelse nedenfra er en viktig forutsetning for at virksomheten skal utvikle seg. Dette viser Spillane i sin triangulære modell av distribuert ledelse hvor ledelse blir til og formes i møte

med situasjonen og mennesker man skal lede. (Spillane, 2006) I en distribuert virksomhet er det mange ledere som alle utfører de lederhandlinger som situasjonen krever. Når ledelse blir til i møte med brukere og situasjonen, vil dette være med på å forme hvordan virksomheten fremstår utad. Etterhvert vil en slik ledelse også forme den gjengse oppfatningen innad i virksomheten om hva som er god praksis i møte med publikum.

Spillanes beskrivelse av distribuert ledelse kan med andre ord tjene som begrunnelse for at ledelse nedenfra er uunngåelig og nødvendig. Mine informanter ser imidlertid ut til å nedvurdere betydningen av egne lederhandlinger, eller de ser ikke at det faktisk er ledelse de utøver når de som Solveig, tar initiativ til tverrfaglige fora, eller som Petter, tar med staben på tur, eller som Ellen, tematiserer tilbakemeldingskulturen i staben.

Gjennomgående er ledelse noe disse medarbeiderne plasserer utenfor seg selv. De venter i stedet på at en person med uttalt ledelsesmandat skal komme og ta ledelsen.

Virksomheten formes altså av lederpraksis. Lederpraksis handler både om den pågående refleksjonen rundt praksis, det Klemsdal kaller organiseringsprosesser, men det også handler om de enkeltstående aktivitetene som både formelle ledere og medarbeidere utøver i møte med brukere. Slik Spillane beskriver fenomenet distribuert ledelse, er ikke dette en modell for ledelse, men en beskrivelse av hvordan mange virksomheter allerede fungerer. Slik er det også i Den norske kirkes menighetsstaber. Ledelse definert som aktivitet, foregår uavbrutt. Selvledelse er også noe som skjer, men som Sløk påpekte, er det nødvendig med *moderne* selvledelse som innebærer evnen til å ta egne initiativ og involvere andre i eget arbeid. (Sløk, 2008) Hvis ikke, vil organisasjonen stagnere. Spørsmålet som trenger seg på, er om selvledelse er mulig *uten* noen leder? I følge Sløk, er arbeidstakeren forventet å se med et «dobbelts iakttagelsesblikk»; man skal se hva det er lederen forventer i tillegg til å se seg selv. Begrepet selvledelse gir altså ingen mening uten at det også finnes en leder å forholde seg til.

«Utvikling av organisasjon og virksomhet skjer derfor kun hvis medarbeiderne er selvledede i den forstand at de både kan være med og tenke på det sted hvor organisasjonen er nå, men også tenke det utenkelige, som er både å kunne handle i nåtiden og kunne føre organisasjonen inn i fremtiden,» i følge Sløk. (2008, s. 102) I dette har lederen et ansvar for å utvikle en kultur for selvledelse. For at en slik kultur kan utvikle seg, må ledelsen

kommunisere på en slik måte at medarbeiderne tør å ta initiativ, komme med «ville ideer» og gjøre feil. Det er altså en lederoppgave å fremelske den selvledende kulturen. Men hva om hindrene for selvledelse er for høye? Det skal vi se på i siste kapittel.

5.2.2 Tverrfaglighet og ledelsesfelleskap

Sløk mener at Den danske folkekirke er preget av en protestantisk måte å tenke selvledelse på. Dette innebærer at arbeidet er en sak mellom Gud og den enkelte. (Sløk, 2008) Dette resulterer i at den enkelte helst arbeider alene. Ingen skal «blande seg i» andres arbeid. Det kan se ut for at dette er en holdning som gjør seg gjeldende også i Den norske kirke. Mine informanter påpekte at «det så lett ble tatt personlig» hvis man stilte spørsmål ved en kollegas arbeid. Man lærer fort hvilke spørsmål man ikke skal stille, ifølge Ellen, som kalte denne tendensen en «forstoppelse» i systemet. Solveig håpet likevel på å få til en faglig arena som var «helt ufarlig.» Bruken av uttrykket «helt ufarlig», kan tolkes som at det å arbeide tverrfaglig, potensielt kan oppfattes som farlig eller truende. Resultatet av at man vegrer seg for å arbeide tverrfaglig, er at flere av medarbeiderne i denne studien sitter igjen med en sterk opplevelse av å stå alene og en tilsvarende sterk lengsel etter fellesskap med kollegene. Spørsmålet man må stille er altså: Hva hindrer det tverrfaglige arbeidet, og hva hindrer den enkelte medarbeider i å ta ansvaret for å initiere dette samarbeidet?

Et av svarene kan være *frykt*: Informantene fryktet at det kunne tas ille opp hvis man stilte spørsmål ved andres arbeid. Denne tendensen er ikke nødvendigvis bare kulturelt betinget, slik Sløk hevder, men kan også være et strukturelt problem, slik Spillane påpeker når han bruker begrepet «eggekartongstruktur» om det fenomenet at medarbeiderne – i hans tilfelle lærere – tillates å arbeide i hvert sitt klasserom uten innsyn. Tradisjonelt har både lærere og kirkefaglige medarbeidere, ikke minst prester, hatt en svært selvstendig stilling. For noen kan det derfor oppleves truende å underlegges et større innsyn. Det kan være vanskelig for kolleger å kreve å bli tatt med i planleggingen dersom noen ønsker å fortsette å arbeide alene. Dette handler altså både om kultur og struktur, og det er en lederoppgave å etablere en type infrastruktur i organisasjonen som motvirker eggekartongstrukturen – og det jeg vil kalle «eggekartongkulturen». Det er gjennom organiserte fora at deling og læring skjer. (Spillane, 2006) Kultur for å arbeide én og én, som mine informanter kalte det, forsterkes av - eller har lagt grunnen for – en manglende infrastruktur for tverrfaglig arbeid. Hvis man ønsker å endre kulturen, er det derfor kanskje lettest å starte med strukturen.

Hvem skal så ta initiativ til å endre strukturen? Vi så over at det er fullt mulig også for medarbeidere uten et formelt ledermandat å organisere fora for læring og utvikling, helt i tråd med Klemsdals teori om at organiseringsprosessene er noe som skjer kontinuerlig og at dette er medarbeidernes ansvar. (2013) Både Solveig og Petter er eksempler på dette. Likevel oppfatter de det ikke som en selvfølge. Petter gir for eksempel uttrykk for at da han tok ansvar for å få med staben på en tur for å tenke visjon og satsningsområder for menigheten, så var det *på tross av* strukturene i menigheten: «Bedrifter de har det sånn; en gang i kvartalet møtes de, drar de bort for å tenke hvordan går det med bedriften vår, og én gang i året så ser de på hvor stor hele greia er, ikke sant, men *det gjør* ikke vi! Det er ingen strukturer i det.»

Det kan se ut for at disse medarbeiderne er overdrevent opptatt av strukturer og definerte ansvarsområder, slik også Andersen & Lindhardt påpeker som en svakhet i Folkekirken. (2010) Johnsen påpeker at dersom en virksomhet skal fungere etter en demokratisk modell, må hver medarbeider ha en personlig ledelsesbevissthet. (2000) Sløk definerer selvledelse til å se det som lederen ikke ser og selv ta initiativ til å yte mer. (2008) Spillane satser også på medarbeiderne i sin beskrivelse av den distribuerte virksomhet. (2006) Alle disse teoretikerne holder ulike former for selvledelse opp som et ideal for virksomheter med kunnskapsarbeidere. Også mitt materiale viser at det er fullt mulig for medarbeiderne å ta initiativ til endringer. Hvorfor etterlyser de da en definert helhetlig ledelse?

Kan det henge sammen med tradisjon? Slik Den norske kirke er organisert på menighetsnivå, viser både denne undersøkelsen og andre studier som jeg har gjort rede for over, at ledelsesressursene er små. Dette er trolig resultat av en økonomisk presset situasjon og ikke en ønsket utvikling. Altså har medarbeidernes evne til selvledelse blitt en nødvendighet. Fordi utgangspunktet imidlertid har vært et ideal om daglige ledere i hver menighet, ledere som også skulle ha ansvar for å støtte og utvikle medarbeiderne (Grimstad, 2003), kan det se ut som om man ikke har tatt inn over seg at den faktiske situasjonen har gjort medarbeiderne lederløse. Situasjonen med manglende lederskap er blitt normalen, men den omtales og oppfattes som en mangel og et problem både blant medarbeidere og kirkeledelse. De kirkelige medarbeiderne blir dermed sittende fast i en oppfatning av at man lever i en unntakstilstand som man bare må prøve å gjøre det beste man kan ut av, i stedet

for at det uttales at dette er en normalsituasjon hvor det forventes at medarbeiderne i fellesskap tar et større ansvar for helheten.

Dersom man mener at selvledelse er et ideal i menighetsstabene, må det kanskje – paradoksalt nok – uttales fra øverste hold. Slik det fungerer i dag, er ikke medarbeiderne i stand til å identifisere eller anerkjenne egen ledelsesaktivitet.

6 Konklusjon

Hva slags ledelse erfarer kirkefaglige ansatte, og hva slags ledelse ønsker de? Dette var mitt forskningsspørsmål. I tillegg hadde jeg formulert to underspørsmål:

- a) Hva slag erfaringer og ønsker har de kirkefaglige medarbeiderne til den formelle lederen av staben?
- b) Hva slags erfaringer og ønsker har de for sine egne bidrag til ledelse av staben?

Jeg har i denne oppgaven vist at de kirkefaglige ansatte fra den formelle lederen ønsker seg ordnede arbeidsforhold og profesjonell forvaltning av økonomi og personal. De verdsetter kirkevergens ledelse, men de ønsker *mer* av den: Den viktigste kritikken går på manglende evne til å løse konflikter. Denne og andre undersøkelser viser at tydelighet og handlekraft er en nødvendig lederegenskap i møte med konfliktsituasjoner.

Det uttrykkes også et ønske om at ledelsen i større grad viser interesse for arbeidet deres. De uttrykker et savn etter å bli sett. Noen uttrykker også sterkt et behov for en helhetlig, kirkefaglig ledelse og peker på soknepresten. Sokneprestene føler imidlertid at de ikke har mandat til dette, selv om de ser det som sin rolle. De ønsker seg en avklaring.

Jeg har forsøkt å kartlegge medarbeidernes syn på egen ledelse. De ser imidlertid i liten grad at de har fått et mandat til å lede. Det kan se ut for at de legger til grunn en hierarkisk tenkning hvor ledelse er forbeholdt de formelle lederne. Til tross for at de i realiteten både tar initiativ og får gjennomslag for sine forslag, gjenkjenner de ikke sin egen lederpraksis som ledelse. Tvert imot nedvurderer de den ledelsen de selv utøver hver dag i møte med brukere og kolleger. I intervju situasjonen fremsto alle informantene som «personlig ledelsesbevisste». De var et polyfont fellesskap med evne til å lytte oppmerksomt til andres ytringer og vilje til å forstå hverandre. De har med andre ord nettopp de egenskapene som trengs for å videreutvikle menighetene sine. Men de trenger å bli myndiggjort: De må få høre at den ledelsen de utøver hver dag er nettopp det kirken trenger.

Et tankevekkende resultat av analysen, var den sterke følelsen av ensomhet som flere av informantene gav uttrykk for. Det er et sterkt faresignal når medarbeidere kjenner seg isolert og alene i jobben uten noen å spille på lag med eller rådføre seg med. Veien til

utbrenthet og motløshet er kort. Det som gir håp i denne situasjonen, er det store engasjementet de viste i intervjusituasjonen. Det gav meg en følelse av at her er det sterk vilje til å bli hørt slik at ting kan bli bedre.

Disse medarbeiderne er noe av det beste Den norske kirke har. Samtidig er de helt vanlige. Slike mennesker møter jeg daglig blant mine kolleger i hele Den norske kirke. De bærer kirken, men de bærer for mye alene. De må ikke sviktes.

Vi har sett at kulturen for å isolere seg i en eggekartongstruktur, fortsatt er sterk i menighetsstabene. Dette kan motvirkes ved at det opprettes tydelige strukturer for tverrfaglighet, deling og læring. Dette er en lederoppgave, men som vi har sett kan denne oppgaven med hell også overtas av medarbeiderne. For at medarbeiderne skal våge å ta et større ansvar, uten å føle at de går utover sitt mandat, bør den kirkelige ledelse derfor tydeliggjøre at ledelse i menighetsstaben er noe alle medarbeiderne har ansvar for. Dette er nødvendig når målet er å bringe kirken videre, inn i fremtiden.

Vedlegg

1. Intervjuguide
 2. Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
 3. Informasjon til informantene og samtykkeerklæring
-

Vedlegg 1. Intervjuguide

Velkommen! Takk!

....

1.

Kan dere fortelle om daglig ledelse i stabene der dere jobber?

Hvem er leder(e)?

Hvem gir inspirasjon? Hvordan?

Trenger dere egentlig en leder, er dere ikke kompetente nok hver for dere?

2.

Oppgavekort.

- Sortere i rekkefølge
- Andre oppgaver?

Fortell eksempler på hvordan disse oppgavene blir løst

3.

Hva slags kompetanse bør leder ha?

Bør leder ha en uttalt kristen tro?

.....

Debriefing

Vedlegg 2: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Hårførd Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr: 985 321 884

Fredrik Saxegaard
Det teologiske menighetsfakultet
Postboks 5144 Majorstua
0302 OSLO

Vår dato: 25.09.2015

Vår ref: 44622 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.09.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

44622	<i>Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? En studie av ledelse i menighetsstaben i Den norske kirke</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Det teologiske menighetsfakultet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Fredrik Saxegaard</i>
Student	

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Åndelingskontorer / District Offices
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1045 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uiso.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kjennsvar@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsd@svt.uib.no

Vedlegg 3: Informasjon til informantene og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Hvordan vil menighetsstaben bli ledet?"

Bakgrunn og formål

Det er forsket mye på ledelse og ledere. Sjeldnere har man spurt de som skal ledes hva de opplever og mener. I dette prosjektet ønsker jeg å la dem selv komme til orde og spør: *Hva slags ledelse har de kirkefaglige medarbeiderne i menighetsstaben erfaring med, og hva slags ledelse ønsker de?*

Dette er et mastergradsstudium (Erfaringsbasert master i praktisk teologi) ved Det teologiske menighetsfakultetet. Den gjennomføres på eget initiativ. I tillegg til selve mastergradsoppgaven, tar jeg sikte på å publisere en faglig artikkel i et fagtidsskrift. Det kan også bli aktuelt med en mer populærvitenskapelig artikkel.

Utvalg

Diakoner, trosopplæringsmedarbeidere, kateketer, kantorer/organister og prester fra ulike menighetsstaber.

Du blir bedt om å delta fordi du er i aktiv tjeneste som kirkefaglig ansatt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Du vil bli bedt om å møte til et gruppeintervju sammen med 3-4 andre kirkefaglige ansatte. Intervjuet kan ta 1-2 timer. Jeg håper å få gjennomført intervjuet i løpet av oktober. Intervjuet blir tatt opp på bånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg selv og veileder vil ha tilgang til personopplysninger, men personopplysningene vil kun gjelde yrkesgruppe og bispedømme, evt. kjønn eller bakgrunn fra stor eller liten stab. Opptak og transkribering av disse vil lagres trygt, og opplysninger om navn og adresse blir ikke oppbevart i tilknytning til materialet. Dersom studien blir publisert som en artikkel, vil man ikke kunne identifiseres, men man vil selv kunne gjenkjenne enkelte sitater fra gruppeintervjuet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2015. Personopplysninger og opptak slettes etter at prosjektet er fullført.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Det får ikke innvirkning på ditt forhold til arbeidsgiver, dersom du ikke vil delta i studien eller senere velger å trekke deg.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med NN eller veileder:
Fredrik Saxegaard

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig
datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta. Jeg samtykker i at lengre
sitater fra intervjuet kan benyttes i publiserte artikler.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Bibliografi

- Afdal, G. (2011, 02). Teologi som teoretisk og praktisk aktivitet. *Tidsskrift for teologi og kirke*, ss. 88-109.
- Andersen, E., & Lindhardt, M. (2010). *Ledelse af tro. Folkekirken som virksomhed og netværk*. København: Gyldendal A/S.
- Askeland, H. (2000). Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere. Avklaring og utfylling eller uklarhet og spenning? I M. (. Huse, *Prest og ledelse* (ss. 177-190). Oslo: Verbum.
- Askeland, H., Grimstad, F., & Riise, K. (1998). *Lederroller i den lokale kirke - fellesrapport fra tre spørreundersøkelser*. Oslo: Det praktisk-teologiske seminars skriftserie nr 2.
- Gresaker, A. K. (2009). *I gode og onde dager...Trivsel, belastninger og sluttvurderinger blant menighetsprester i Den norske kirke Notat nr. 6/2009*. Oslo: KIFO.
- Gresaker, A. K. (2011). *Tidsbruk, motivasjons- og slitasjefaktorer blant undervisningsansatte i Den norske kirke, Notat nr. 2/2011*. Oslo: KIFO.
- Grimstad, F. (2003). Den gode leder og den gode organisasjon - tanker om noen ledelsesmessige utfordringer i kirken. I H. Askeland, F. Grimstad, M. H. Hougsnæs, & G. Lade, *Ledelse i kirken* (ss. 8-22). Oslo: KA (Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon).
- Gudstjenestebok for Den norske kirke. Del II Kirkelige handlinger*. (1992). Oslo: Verbum.
- Hernes, H. (2000). Hva skal vi med lederne? I M. (. Huse, *Prest og ledelse* (ss. 191-204). Oslo: Verbum.
- Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene. Et program for levende menigheter*. Oslo: Genesis.
- Homquist, M., Horsfjord, H., Sørensen, T., Leganger-Krogstad, H., & Heiene, G. (2015). *Kompetanse, utdanning og motivasjon: en kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke*. Oslo: Det teologiske menighetsfakultetet.
- Høeg, I., & Gresaker, A. (2009). *Prest i Den norske kirke, en rapport om presters arbeidsforhold Notat nr. 5/2009*. Oslo: KIFO.
- Ibsen, H. (1991). *Samlede verker I-II, Bind II*. Den norske Bokklubben.
- Johnsen, E. (2000). Præsten som teolog, administrator og leder. I M. Huse (red.), *Prest og ledelse* (ss. 101-113). Oslo : Verbum.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AFI.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidsmiljø og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. (2005). Lovdata.no.
- Lovsamling for Den norske kirke*. (1996). Oslo: Kirkerådet.
- Nødland, S., Lindøe, P. H., Holmen, A., & Blomgren, A. (2014/2015). *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning*. Stavanger: IRIS (International Research Institute of Stavanger).
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sløk, C. (2008). Ledelse i folkekirke: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke. I C. Sløk, & K. Villadsen, *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*. (ss. 98-126). København: Hans Reitzel.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur. 2. utg.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.