

Leder

Å være medarbeider i den norske kirke

Det er sagt til det kjedsommelige: Vår kirke er inne i en fase med mange og store forandringer. Det merkes på alle nivåer i kirkens liv og stiller oss overfor mange og krevende utfordringer.

Noen trives med slikt: Det er forventning, energi og framtidsrettet dynamikk i endringsprosessene. Noe nytt, noe som er liv laga, kan vokse fram. Andre kjenner ubehaget og stritter intuitivt imot: Hva blir resultatet av alt strevet og alle omstillingene? Får vi ”mer kirke” når det kommer til stykket? Ser vi framveksten av et mer levende og frimodig menighetsliv i fotefarene etter all denne endringsviljen?

Slike forskjeller vil det nok alltid være. Det er naturlig, kanskje også nødvendig. Men det utfordrer oss utvilsomt til stadig å gjenta noen grunnleggende øvelser som er etterspurt i alt menighetsliv: Vi må øve oss i å lytte til hverandre, gjerne lenge og grundig. Vi må øve oss i å ta alt i beste mening, helst før vi med styrke markerer eget revir, egne meninger, egne interesser. Og så må vi forplikte oss i fellesskap til å finne farbare veier videre, både de som går ”innover” til troens dypest kilder i Gud, og de som går ”utover” i tjeneste for verden.

Med ca. 8.000 ansatte i Den norske kirke og med 10–12 ulike profesjoner og yrkesgrupper representert sier det seg selv at dette er en krevende vei. Mange påtrengende utfordringer må finne sine løsninger. Vi retter i dette nummer av Tidsskriftet oppmerksomheten mot én av disse utfordringene, nemlig *ledelse i lokalmenigheten*. Vi har invitert representanter for en rekke sentrale yrkesgrupper til å reflektere rundt denne tematikken. Bildet som avtegner seg, er mangfoldig og sammensatt. Samlet sett får

artiklene fram sentrale problemstillinger; alternative løsninger blir tydeliggjort, og det pekes på mulige veier videre.

Marit Halvorsen Hougsnæs tegner opp konturene av en interessant, overordnet modell for refleksjon om lederutfordringer. Sentralt her står begrepet ”multistandardorganisasjon”. Det pekes på noen nøkkelfaktorer som står sentralt dersom man anvender denne modellens perspektiver inn mot aktuelle ledelsesutfordringer i vår kirke. Jeg legger særlig merke til den avgjørende betydningen som såkalt ”kulturell metakognisjon” tilskrives sammen med fokus på samspillet mellom ”kognitiv og emosjonell tillit”. Her er det viktige innsikter å hente. I de to bidragene som følger, belyses lederutfordringer og ledelseshverdag fra henholdsvis sokneprestens (Astrid Sætrang Morvik) og kirkevergens (Harald Askeland & Jostein Stråbø) ståsted. Morvik opparbeider sentrale anliggender i tilknytning til nytestamentlige lederidealer og viderefører dette inn i en drøfting av aktuelle utfordringer i sokneprestens utøvelse av pastoralt lederskap i lokalmenigheten. Askeland & Stråbø gir konkrete og helt erfaringsnære innblikk i de arbeidsoppgaver og lederutfordringer som kirkevergen (Stråbø) møter i sin hverdag. Dette følges så opp av kortere, poengterte refleksjoner fra henholdsvis diakon (Flaata), kateket (Klevberg) og kantor (Norbakken). Fellesfokuset er hvordan disse yrkesgruppene tenker om sine egne lederutfordringer, og hvordan de erfarer samspillet med andre sentrale aktører med lederansvar i lokalmenigheten. Et utdypende perspektiv på forståelsen av ”pastoralt lederskap” presenteres i Fredrik Saxegaards grundige bokartikkel der tre sentrale bidrag fra internasjonal fagdebatt omtales og drøftes.

I arbeidet med alle de ulike profesjonsanliggender og interessekonflikter som ligger i dette materialet, kan man saktens fristes inn i lett resignerte og problemfikserte holdninger. Undersøkelsen som Lars Johan Danbolt og Lars Lien presenterer i sin artikkel, er i så måte nyttig, realitetsforankret og viktig. Under lesingen dukket det opp i meg et gammelt visdomsord som lyder omtrent slik: "Det du gir oppmerksomhet, det gir du kraft". Poenget er dette:

Konklusjonen i Danbolt & Liens empiriske undersøkelse ser ut til å bekrefte det mange fortellinger fra hverdagen i norske menigheter også sier: Den norske kirke er et bra sted å jobbe. Dette er det viktig å gi oppmerksomhet! Utvilsomt finnes det mangt og mye som kan og må forbedres. Uklare ledelsesstrukturer, økende byråkratisering, krevende stabs-relasjoner og belastende arbeidsmengde er alt sammen realiteter. Ingen er tjent med å underslå dette. Men midt i alt dette finnes det også en annen og ganske iøynefallende virkelighet: Det oppleves dypt meningsfullt å arbeide i kirken. Det gir delaktighet i et fellesskap med en felles grunnleggende visjon. Arbeidet gir rom for betydelig frihet, samtidig som det etterspør selvstendighet, kreativitet og utfoldelse av egne evner.

Dette er sannelig ikke lite! Og det er viktig å gi dette oppmerksomhet. Det kan være med på å gi oss kraft og mot underveis i møte med alle de endringer vi nå står midt oppe i.

LEIF GUNNAR ENGEDAL

AD FONTES

GUDS HAND

Mitt avsides lille liv:
En fyrstikkflamme
som blafrer skremt
inne i hulhanda til Gud
i verdens blåsende netter.

Ja, i det redde skjæret av meg sjøl
har jeg sett innsida av
Guds hand.
Den var hard og ru,
slitt
lik handa til en bureiser
som står ved åkeren sin en kveld
og knuser et havrekorn for å se
om margen er god.

Hans Børli: Frosne Tranebær (1984)

Kirken – et bra sted å jobbe

En kvalitativ studie av hva som oppleves positivt med å arbeide i Den norske kirke



LARS JOHAN DANBOLT

lars.danbolt@sykehuset-innlandet.no



LARS LIEN

lars.lien@sykehuset-innlandet.no

I denne artikkelen settes søkelyset på kirken som arbeidsplass. En kvalitativ undersøkelse med 24 kirkelige arbeidstakere presenteres. Resultatene tolkes i sammenheng med nylig publiserte rapporter om presters og kirkevergers jobbsituasjon og Den norske kirkes omdømme i befolkningen, og drøftes i lys av teori om *Sense of coherence* og nyere ledelsestenkning.

Bakgrunn

Den norske kirke er en stor og sammensatt organisasjon med til sammen ca. 5.500 årsverk fordelt på omkring 8.000 ansatte. Selv om Den norske kirke er nasjonal med sentrale organer som bispemøtet, kirkemøtet og kirkerådet, er den primært lokal i sitt praksisfelt der lokalmenigheter, prostier og bispedømmer utgjør strukturen. Den kirkelige organisasjonsmodellen er for tida under bearbeiding. Vi skal i det følgende ikke gå nærmere inn på dette, men rette søkelyset mot hva det innebærer når kirken erfares som en god arbeidsplass.

10–12 ulike yrkesgrupper deler Den norske kirke som arbeidsplass. Prestene er den største yrkesgruppen (ca. 1.300), men det er også ca. 1.000 personer ansatt som kirketjenere og/eller

gravere, ca. 900 organister/kantorer, ca. 500 som jobber med kirkelig undervisning som kateketer, menighetspedagoger eller trosopp-lærere, og det er ca. 250 diakoner. Fortsatt finner vi ca. 200 personer i klokkestillinger og et stort antall som jobber på kirkekontorene i merkan-tile funksjoner. De lokale virksomhetene ledes av til sammen ca. 420 kirkeverger og 106 proster.

Disse 8.000 ansatte sørger for at det årlig holdes ca. 66.000 gudstjenester med til sammen over 6 millioner deltakere, og de holder kirkene åpne for en rekke kulturarrangementer året gjennom. De tar årlig imot nærmere 42.000 barn til dåp, noe som er ca. 67 % av de fødte; de underviser og konfirmerer ca. 42.000 tenåringer, vier ca. 10.000 brudepar og holder gravferd for over 38.000 døde, noe som tilsvarer ca. 91 % av alle som dør i Norge hvert år (http://www.ssb.no/kirke_kostr/; Årsmelding for Dnk 2011).

Det finnes flere studier som belyser negative sider ved det å jobbe i Den norske kirke (Torkelsen, 2003; Engedal, 2008). I denne studien settes søkelyset på friskhetsfaktorene, hva som kjennetegner erfaringene til arbeids-

takere som opplever kirken som et bra sted å jobbe. Studien pretenderer dermed ikke å gi et representativt bilde av alle arbeidstakers jobbopplevelse, men vil bidra med kvalitative beskrivelser og tolkninger av positive yrkeserfaringer i Den norske kirke, noe som tidligere ikke har vært gjort gjennom systematisk forskning.

Hensikt

Med bakgrunn i et felles ønske om å styrke Den norske kirke som arbeidsplass har Kirkens arbeidsgiverorganisasjon (KA) og kirkeavdeling i Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD) i samarbeid med Presteforeningen, TeOLOgene, Delta og Fagforbundet initiert et prosjekt der hensikten er å

- Bidra til at de lokale kirkelige arbeidsplassene er best mulige steder å jobbe
- Styrke kirkens omdømme og synliggjøre kirken som en bra arbeidsplass med tanke på rekrutteringseffekt; særlig gjelder det prester og kantorer.

Som vist er Kirken en stor arbeidsplass med et mangfold av yrkesgrupper som jobber sammen, og det finns allerede en del kunnskap om hvordan prester opplever sin arbeidssituasjon, og hvordan inntrykket av kirken er i befolkningen. Likevel mangler det kvalitativ kunnskap om hvordan det er å jobbe i kirken for folk i de ulike yrkesgruppene. Hva kjennetegner kirken som arbeidsplass? Hvordan er det å være kirkelig arbeidstaker og jobbe i en kirkelig stab?

Inspirert av Aaron Antonovskys teorier om "Sense of coherence" (SOC) er søkelyset satt på det man kan kalle friskhetsfaktorer:

Hva kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe?

Antonovsky identifiserte særlig tre forhold i det han kalte "salutogenese", det som gir helse (i motsetning til patogenese, det som gir sykdom): at livet eller prosjektet er meningsfylt og verd å satse på, at det finns nok av egne og andres ressurser for å håndtere det, og at livet eller situasjonen er tilstrekkelig oversiktlig og forutsigbart (Antonovsky, 1991). SOC har vist seg som en viktig tilnærming i helse- og sosialfag og kan overføres til arbeidssituasjoner. Initiativgruppen har dermed valgt ikke å sette søkelyset på konflikter og håndtering av disse, men på de dagligdage friskhetsfaktorene i kirkelig arbeidsliv,

dem det absolutt finnes mest av, med andre ord: hva som gjør kirken til et bra sted å jobbe. Religionspsykologisk senter i Sykehuset Innlandet (www.religionspsykologi.no) ble gitt i oppdrag å gjennomføre en kvalitativ studie for å styrke det kvalitative kunnskapsgrunnlaget om kirken som jobbsted.

Metode

Når målet er å få fram erfaringer, opplevelser og meninger fra en avgrenset gruppe mennesker som har en felles erfaringsreferanse, er fokusgrupper en velegnet metode (Kvale & Brinkmann, 2009). Fokuserte gruppeintervjuer kan få frem dimensjoner og forståelser som ville vært utilgjengelige med andre metoder (Kizinger, 1995; Maunsbach & Dehlholm-Lambertsen, 1997). Tre kirkelige staver fra Sør-Vestlandet, Østlandet og Nord-Norge ble spurt om å delta; alle svarte ja. Stedene var strategisk valgt ut for å få materiale med geografisk spredning og som favner både by- og landkommuner. Gruppene skulle ha representanter for alle yrkesgruppene i kirken, deriblant kirkeverger, kirketjenere/gravere, diakoner, kateketer/menighetspedagoger og trosopplærere, merkantilt personell, diakoner, organister/kantorer og prester. Til sammen 24 personer deltok. De enkelte gruppene hadde med arbeidstakere fra samme kommune, hvorav noen jobbet i samme stab i én menighet, mens andre også betjente flere menigheter og kirker. Intervjuene varte ca. 1,5 time, og det ble gjort lydopptak som er blitt skrevet ut og analysert med kvalitative innholdsanalyser (Malterud, 2003). Vi har valgt å presentere resultatene i det følgende i en informant-nær stil med mye illustrerende sitater.

Resultater

Tre hovedkategorier kom tydelig til syne i det samlede analyse materialet: mening, fellesskap og frihet.

Mening

De kirkelig ansatte opplevde arbeidet sitt som veldig meningsfullt. Det hang sammen med særlig tre ting:

- Kirken er noe stort og viktig (*stort prosjekt*).
- Kirken betyr noe helt spesielt i lokalsam-

funnet (*lokalt prosjekt*).

- Gjennom å jobbe i kirken kan man realisere seg selv som arbeidstaker på en god måte (*eget prosjekt*).

Det første, *det store prosjektet*, følelsen av å være med på noe stort og viktig, lå som en underliggende dimensjon i fortellingene. Det handlet om Gud og evangeliet, at kirken finnes i hele verden, og at den er viktig i vår egen nasjon. Kirkens rolle i Norge etter terrorhandlingene som hadde skjedd 2-3 uker før intervjuene ble foretatt, ble nevnt flere ganger som eksempel på kirkens betydning når noe forferdelig rammer: Folk benyttet kirkene i landet for å tenne lys og legge ned blomster, søkte kirken for trøst og sjelesorg, og kirkelige kjerneord som tro, håp og kjærlighet var sentrale i offentligheten.

Men det store prosjektet ble også tematisert på andre måter. Eksempelvis mente en organist at "kirkemusikk er gudsbevis i seg selv", og en kirketjener sa: "Jeg tror kirken er kirken uansett hva vi gjør." Slike store perspektiver ga mening til dagligdagse oppgaver som å øve inn musikk eller holde orden på kirkegårder.

Det var i fortellingene om det daglige arbeidet at meningsprosjektene var aller tydeligst. Det ble pekt på de ukentlige gudstjenestene der barn blir døpt, viktigheten av verdige og gode begravelser for enkeltmennesker, familier og lokalsamfunn, ivaretagelsen av døden gjennom ritualer og troverdige tradisjoner, konfirmantopplegget og annet arbeid for barn og ungdom, diakoniens rolle blant grupper og individer i lokalsamfunnet, som har behov for omsorgstjeneste, betydningen av musikk, kunst, arkitektur, og om kirkens rolle i samfunnet som formidler av medmenneskelige holdninger og livstolkning.

En diakon sa:

"Jeg tenker kirken, sånn inn i kommunen som en institusjon, så tenker jeg at kirken sitter med en kompetanse som er verdt å ha i kommunen, som de drar nytte av i krise, kriseteam for eksempel. [...] Kirken driver også et stort sosialt arbeid, på alle alderstrinn egentlig."

En kirketjener sa:

"Vi ser jo at folk er engasjert i hva vi gjør. Vi leser i avisen om gresset blir for langt, eller at noe ikke er som de hadde forventet at det skulle være."

En kirkeverge sa:

"I tillegg til å være trosformidlere så er vi også kulturformidlere, kanskje Norges største kulturformidler. [...] Og så har vi en funksjon til, tenker jeg. I forlengelsen av hva vi formidler av kultur og budskap og salmeskatt, så er vi samfunnsbyggere."

En kontorfullmektig sa:

"Du kommer jo i kontakt med veldig mye folk. Du har jo en påvirkning på en måte på mange av dem du prater med. Det er egentlig litt av et ansvar å jobbe i kirken."

En organist fortalte at han opplevde det som svært meningsfylt å få akkompagnere pårørende eller venner og kjente som synger i begravelser:

"De er ikke nødvendigvis profesjonelle sangere, så det kan gjerne være et barn eller barnebarn, til og med ikke voksne, og de er gjerne veldig nervøse. Det som jeg synes er en takknemlig oppgave, er å få roet dem ned, og at vi klarer å gjennomføre det der. Det går nesten alltid bra. De er så glad for at de har fått gjennomført, og glade for at de har kunnet bidra med en sang i begravelsen til bestemor eller bestefar. Det opplever jeg alltid når det skjer; det er så flott at det har vi fått til."

En prest sa:

Noe av det fine med å jobbe i kirken er at du kommer veldig godt inn i det folkelige miljøet i bygda, eller på stedet der du bor. Det er nesten ingen sammenheng, tror jeg, som man blir så lett inn blant folket som det å jobbe i kirken.

En annen prest knyttet sammen trådene mellom det lokale og det personlige prosjektet:

Jeg tenker at vi skal lete lenge etter en jobb som kan sammenliknes med prestejobben. Det at du har den personkontakten med mennesker, nære, dype samtaler. Samtidig kan du stå på en gudstjeneste med flere hundre mennesker og alle aspektene mellom der. Det er utrolig å få være med på det. I løpet av en uke kan vi ha gjort alt det. Og så er det veldig meningsfylt, alle de der – fra de enkelte møtene til de store. Det berører mennesker. Det berører meg. Jeg tror ikke det finnes så mange yrker som kan akkurat det i løpet av en uke, og det er en del av jobben din.

Kirken fyller en rolle i lokalsamfunnet, og de kirkelig ansatte knytter meningsdannelsen i jobben til nettopp det å få bruke seg selv i et

engasjement som oppleves som viktig for enkeltmennesker, grupper og lokalsamfunnet som helhet. Det innebærer stor variasjon og bredde, til tider at arbeidsoppgavene blir sammensatte og krevende, men jevnt over fortelles det om et stort engasjement.

En organist pekte på de store kontrastene i arbeidsoppgaver gjennom et par uker:

”Se på de siste ukene: [...] Vi hadde begravelser til en av ungene som ble drept her (på Utøya) – og så vielser. Kontraster. Vi er med på å bidra i alle livsfaser til folk, og jeg opplever at det blir satt veldig stor pris på.”

Det personlige prosjektet handlet om flere forhold, alt fra at man har et kall til å gjøre kirkelig tjeneste i lys av det store prosjektet, til at det er en sikker jobb med grei lønn. Motivasjonen kan være at man er engasjert i barn og ungdom, interessert i gartnerarbeid, har merkantil utdanning og ønsker å jobbe i en passe stor stab, liker å være musiker, liker å undervise, setter pris på variasjon, trives med å være leder, ønsker en god blanding av selvstendighet og kollega-samarbeid og mer. Mange ga uttrykk for at det var stimulerende og utviklende både personlig og faglig å jobbe i kirken på grunn av de mange forskjellige slags oppgavene, og fordi de jobbet i team med andre yrkesgrupper.

En kontorfullmektig pekte på viktige menings-skapende faktorer i arbeidet sitt:

”Jeg synes også det er fint å jobbe i kirken. [...] Jeg synes det er et veldig fint sted, fine og gode ting jeg jobber med. Jeg synes jeg får brukt litt av meg selv i den jobben jeg har – å kunne gi til andre. Jeg har fine samarbeidspartnere. Jeg har en sjef som slett ikke er verst. I det hele tatt har vi det ganske bra.”

I intervjuene var det personer med ulike bakgrunner, ikke bare når det gjelder utdanning og type tjeneste, men også med tanke på personlig forhold til kirken og kristen tro. Noen fortalte at de opplevde det som et kall å bidra til å forkynne evangeliet eller på andre måter formidle kristen tro. Flere så på det som ”et privilegium” å få jobbe med ting de var personlig opptatt av. Men deltakerne fortalte også om andre veier til kirkelig tjeneste.

En kontorfullmektig sa:

”Vi har jo veldig forskjellige innfallsvinkler til de jobbene som vi har, ikke sant? Jeg kommer ikke fra noe spesielt religiøst hjem. Jeg har en

tro, men jeg er ikke den som går i kirken hver søndag, og det tror jeg kan være litt viktig for det at vi... Ikke for det at jeg ikke går i kirken, men vi har forskjellig innfallsvinkel til de forskjellige jobbene. Det er jo ikke bestandig at det bare er en sånn gruppe mennesker som passer til alle typer jobber innen kirken.”

Denne kontorfullmektigen ga tydelig uttrykk for å ha en tro – både religiøs og på at arbeidet på kirkekontoret var viktig. Arbeidskollegaene sa i intervjuet at hun var en vel avholdt medarbeider. Hun følte seg godt inkludert på kirkekontoret, men likevel ikke inkludert i kirken, og hun gikk sjelden i kirken til tross for at dette var noe hun gjerne kunne tenke seg å gjøre oftere.

En kirketjener fortalte at hun trivdes godt med arbeidet sitt og likte kirken som arbeidsplass. Hun sa:

”Ja, en får noen spørsmål om du er kristen som jobber som kirketjener. Folk har liksom en forventning til hvordan du er som jobber i kirken.”

I etterkant av dette utsagnet ble det snakket om kirken som et sett av meninger eller livsstil, og i hvilken grad det å jobbe i kirken var en ”pakkeløsning”. Liknende tema kom også opp i en av de andre gruppene.

Det var forskjellige synspunkter blant deltakerne på hva som krevdes for å jobbe i kirken når det gjaldt personlig tro og livsstil. De fleste mente at det viktigste var at man var profesjonelt og personlig egnet til å utføre den aktuelle jobben sin. Det kunne f.eks. bety at en kirketjener, kontoransatt eller organist ikke nødvendigvis måtte kunne gjøre rede for sin personlige gudstro, men at det viktigste var faglige kunnskaper og tilstrekkelig lojalitet til arbeidsgiver. Derimot ble det av flere sett på som en del av den personlige egnetheten for prester, diakoner, kateketer og trosopplærere at de selv trodde på det sentrale i kristendommen.

Intervjuene pekte på at forholdet mellom tilhørighet til kirken som institusjon i samfunnet og personlig tro og meningsskaping er sammensatt. En kirketjener satte ord på dette og identifiserte seg tydelig med store grupper i befolkningen som sjelden går i kirken, men som ikke nødvendigvis mangler tilhørighet til kirken:

”Det ser du hvis det skjer et eller annet med

kirken. Hvis en kirke brenner, så er jo folk veldig engasjert. Jeg tror de aller fleste har en tro langt inne, som kommer frem når det virkelig gjelder. [...] Kirken for meg er noe jeg liksom alltid har forholdt meg til.”

Det ble også framholdt at kirken er et bra sted å jobbe for den som er interessert i ledelse. De tre kirkevergene som var med i studien (to menn og en kvinne), er alle godt voksne med andre yrkeskarrierer bak seg. Alle ga de uttrykk for at de trivdes godt i rollen som leder av en lokal kirkestab. Vi tar med et sitat fra en av dem, om det å kunne realisere seg selv som leder gjennom jobben som kirkeverge:

”Akkurat nå kan jeg vanskelig forestille meg en mer spennende organisasjon å jobbe i. Hvis du har sans for å være leder, så har jeg problemer med å finne en mer spennende arbeidsplass som er så positivt ladet. NAV er selvsagt en del lederoppgaver som er spennende fordi det er endringer, men det er jo så negativt ladet. Sykehuset har jo mye av det samme, masse ledelsesutfordringer, men det er jo stort sett bare negativ omtale. [...] Men det å være leder i Den norske kirke... Enten du er [...] biskop, kirkevergeleder eller i andre lederfunksjoner innen Den norske kirke, ja, så er faktisk det en av de positive lederenheterne du kan søke deg til.”

Fellesskap

Den andre kategorien handler om fellesskap og kollegialitet. Mye av meningsopplevelsen i arbeidet var forbundet med dette, men fellesskapet var samtidig så mye omtalt og understreket at vi har valgt å beskrive det som en egen kategori.

Flere kommenterte at de så det som noe verdifullt i seg selv at de var flere fag i stab. Mange hadde erfaringer fra andre arbeidsplasser, og selv om det kunne være langt flere ansatte der, var det færre yrkesgrupper. Et eksempel det ble vist til, var kateketer, menighetspedagoger eller trosopplærere som tidligere hadde jobbet som lærere i skolen. Der var det mange flere kollegaer, men de fleste hadde samme utdanning. Det samme gjaldt en kirketjener som tidligere hadde jobbet som fabrikkarbeider. Han opplevde at det var et større kollegialt mangfold i kirken. Dette større faglige fellesskapet erfartes som berikende. En kirketjener sa det slik:

”Jeg har variable arbeidsoppgaver, allrighte

kollegaer, jobber opp mot flere yrkesgrupper.”

I alle intervjuene var deltakerne fornøyd med å høre til i en stab. Det satte ens eget arbeid inn i en kollegial sammenheng. En kateket utdypet dette:

”Jeg synes det er en god arbeidsplass. Det er kjekke kollegaer. Det teller masse. Jeg kom fra en plass der det var mindre fellesskap. Det var ensomt. Det at du støtt og stadig treffer på folk her, er bra.”

Samtidig ble betydningen av rolleavklaring og selvstendige tjenestefunksjoner understreket. Et kjennetegn ved de kirkelige stabene var at de besto av enkeltpersoner med ulike arbeidsoppgaver som de utførte enten alene eller i samarbeid med én eller flere av de andre i staben avhengig av oppgavens karakter. Prest, organist, diakon, kateket og kirketjener kunne på varierende vis samarbeide i planleggingen og gjennomføringen av gudstjenester og begravelser, men det meste av forarbeidet kunne de likevel gjøre hver for seg. De blandet seg i liten grad i hverandres faglighet eller måter å utføre arbeidet på. Dynamikken mellom selvstendige roller og teamfølelse var sentral. En organist sa:

”Jeg jobber mye alene, og det har utfordringer og medansvar som jeg ser at jeg takler fint. Samtidig opplever jeg at jeg er en del av et team som jeg setter stor pris på. [...] Jeg føler meg anerkjent som menneske, og jeg føler at min kompetanse, min kunnskap blir anerkjent. Jeg tror at det gjør veldig mye med alle som jobber i uansett yrke, at det å bli anerkjent, det er at en føler at man har noe å bidra med. For et arbeidsmiljø tror jeg det er vesentlig. Det føles veldig godt å gå på jobb og vite at jeg kommer som den jeg er, med den ballasten jeg har, og kan bidra med mitt. Det blir verdsatt, det jeg har å bidra med.”

Det ble snakket mye om vilje til å anerkjenne hverandres faglighet og om betydningen av å bli sett selv som fagperson. Følelsen av at det man selv har å bidra med blir verdsatt, slik organisten vi siterte, uttrykte det, er typisk for det mange var opptatt av. Ansvarsdeling, rolleavklaringer og gjensidig anerkjennelse ble videre sett på som nøkkel for å unngå konflikter. Også mye latter og humør ble tillagt stor betydning i kollegafellesskapet. En kirkeverge sa:

”Enda jeg trodde jeg visste litt om kirken...

Men det er utrolig mange morsomme folk her. Får kombinere det da med mye faglighet, og da er det meningsfylt å jobbe her, så synes jeg det er flott å jobbe.”

Et annet moment var betydningen av forskjellighet i en stab. Det gjaldt både personlighet og faglig profil. Som nevnt i et eksempel ovenfor kunne det være større rom for forskjellighet når det gjaldt religiøs tro i den kirkelige staben enn i menigheten. Alle kirkevergene pekte på at det er stor frihet for kateketer, diakoner, kirketjenere, organister, kontorpersonell til å sette sitt personlige stempel på hvordan arbeidet ble utført innenfor de rammene som er satt av arbeidsgiver. Betydningen av å kunne ”være seg selv” i yrkesrollen ble understreket av flere.

I et av intervjuene ble konkurranseelementet i samarbeidet tematisert. En prest sa med referanse til en annen prest:

”Jeg har ikke følelsen av at vi konkurrerer med hverandre. Kanskje får styrke... Det er litt ubehagelig, men sånn er det ikke. Vi deler det litt. Vi konkurrerer litt uten at vi tar det sånn utad. Vi har veldig klare møtepunkter, stabsmøter og planlegging av gudstjenester – møter hvor vi diskuterer konfirmanter, staben, litt fester også. Vi omgås ikke så veldig mye sammen privat, men vi har det hyggelig sammen.”

Utover dette ble ikke konkurranseelementet berørt. Utsagnet er uklart formulert, men kan forstås dit hen at den eventuelle konkurransen synes å være mer triggende enn belastende. Samarbeidet var forankret i strukturer og tydelige måter å fordele arbeidet på, noe vi skal komme nærmere inn på nedenfor. Sitatet fra denne presten peker også på noe annet, at det er et godt og vennskapelig klima på jobb, men det er ingen forutsetning at kollegaene er omgangsvener privat.

Frihet

Den tredje kategorien gjelder opplevelsen av frihet i arbeidet. Vi kunne også valgt å kalle denne kategorien ledelse eller struktur, men mener frihet er det mest dekkende siden det her er arbeidstakerperspektivet som er sentralt. Opplevelsen av frihet i arbeidet gjaldt for det første innflytelse på egen arbeidstid og muligheten til variasjon i arbeidsoppgaver. En del av opp-

gavene er forankret til tid og sted, men mye er også fleksibelt, og det er for mange av de ansatte store muligheter til fleksitid, avspaseringer og til å sette sammen arbeidsdagene på måter som gjør dem mest mulig interessante og gjennomførbare. Samtidig stilles det krav til lange og intense arbeidsøkter, jobbing i helger osv. En trosopplærer sa:

”Så liker jeg veldig godt fleksibiliteten som er i jobbsituasjonen, som er at hvis det er en dag som du må gå litt tidlig, så er det greit. Sier du at onsdag skal jeg avspasere, så går det bra. Arbeidsoppgavene er også veldig varierte da, alt fra det praktiske, utadrettede til kontor.”

Denne friheten framholdes som en viktig motiverende faktor for å orke et til tider stort arbeidspress. En prest fortalte:

”Ellers er det at vi sjelden har en kjedelig dag, fordi at det er veldig variert. Det er stadig en tur opp i bygda, ute og besøker folk, og møter. Slitasjefaktoren oppi det blir at det kan bli mange ting på kveldstid og helgetid. Du dras i alle retninger, ustrukturert, men det synes jeg at jeg har greid å utnytte til min fordel. Kan være fleksibel i forhold til å gjøre fritidsting innenfor det som andre vil si er kontortid.”

Friheten innebærer videre at arbeidstakerne selv i stor grad bestemmer hvordan eget arbeid skal utføres. Dette var tydelig uttalt blant prester, menighetspedagoger og organister, men også andre yrkesgrupper snakket om dette. En kirketjener sa:

”Det er en variert jobb, og vi har jo frihet under ansvar. Det er litt utfordrende også inniblant. Jeg vil absolutt anbefale folk å være kirketjener.”

Selv om arbeidstakerne var klar over at de sto i ledelseslinjer der de kunne instrueres til å gjøre oppgaver, ble det framholdt at instruerende lederstil var lite framtreddende. Det var mer tilrettelegging og motivering som ble omtalt. Et eksempel er hva en kateket sa med adresse til en sokneprest i samme gruppe:

”[Det er] sjelden at NN (soknepresten) for eksempel setter foten i gulvet og sier: ’Nå skal du gjøre det her.’ Det kunne du gjøre, ikke sant? Du er på en måte overordnet. Du kunne gjøre det hvis du vil bruke autoriteten. Tenker det kunne du jo gjøre i kateketarbeidet; du kunne si: ’Nei, så her skal det være; det er bestemt.’ Men det gjør du ikke.”

Også lederne snakket om frihet i arbeidet som et gode, for både arbeidstakeren og arbeidsplassen. Det ligger noen rammer som er bestemt, men innefor rammene gis det mange muligheter for personlige utforminger. En kirkeverge tenkte på denne måten:

”Menigheten har en bestilling for hva man ønsker å legge vekt på, men det er fremdeles etter menighetens bestilling ofte veldig stort rom for den enkelte diakon eller kateket til å legge inn det man selv brenner for. Jeg tenker at når man får lagt inn en del av det man selv brenner for og har lyst til å jobbe med, så er det en belønning i seg selv. Det gjør noe med kvaliteten og trivselen i forhold til å nå oppgavene.”

Dette fører til det neste aspektet ved frihet, at det er rom for å være kreativ. Det å være kreativ er nært forbundet med mange av arbeidstakernes egenforståelse som jobbperson, og forståelse av hva det innebærer å realisere seg selv i en meningsfull yrkessammenheng. En menighetspedagog sa:

”Det er meningsfylt i kirken. Det gir noe til meg; man føler seg... Jeg føler meg realisert ved å jobbe i kirken. Det blir litt overskrift av de store ordene. Jeg jobber med barn og ungdom primært da, i den stillingen jeg har. Det er stor frihet. Det er stort rom for kreativitet, så kan man legge seg på det nivået som man føler at passer en selv da. Det er gode kollegaer sånn jeg har opplevd det.”

Utsagnet er typisk for hvordan flere tenker, ved at frihet, kreativitet, realisering av yrkesrolle og kollegialitet knyttes sammen. I dette ligger en vesentlig del av det som gir en positiv opplevelse av mening i arbeidet.

Samtidig var flere inne på spenninger mellom frihet og kreativ arbeidsutfoldelse på den ene siden og det som ble oppfattet som et stadig voksende kirkelig byråkrati på den andre. De overordnede strukturene for kirken ble av en kirkeverge beskrevet som nokså vanskelige både å forstå og å forholde seg til fordi den er ”tungrodd” og ”utrolig byråkratisk”. Han fortsatte:

”Uklar struktur, så det å tegne organisasjonskartet for Den norske kirke er jo en vitenskap i seg selv. Det er omtrent komplett umulig å finne linjer.”

Likevel var ikke denne kirkevergen pessimistisk på kirkens vegne. Han sa videre:

”Til tross for at vi har en dataplattform som ikke er noen dataplattform. Til tross for alt dette så må jeg jo bare innrømme at jeg synes dette har blitt en utrolig spennende og utfordrende arbeidsplass preget av mye mer humor enn jeg hadde mistanke om.”

På et overordnet nasjonalt eller regionalt plan mente denne kirkevergen at kirken hadde mange svakheter. Derimot fungerte kirken godt på det lokale plan gjennom menneskene som jobber der og deltar i det som kirken er og gjør i samfunnet. Dette lokale arbeidet er preget av god faglighet, kreativitet og humor ifølge denne kirkevergen, og mange andre var inne på de samme tingene. Det gjør at ”... da er det meningsfylt å jobbe her, synes jeg det er flott å jobbe her”, som denne kirkevergen uttrykte det.

Strukturer ble vurdert som både fremmende og hemmende for kreativ arbeidsutfoldelse. En annen kirkeverge sa:

”Jeg tenker at kirken skal passe seg litt, også. Det går et sånt skjæringspunkt hvor kreativiteten møter byråkratiet. Jeg har tenkt på at vi må ha strukturer. Vi er nødt til å forholde oss til disse eksterne lovene og reglene, men det går en grense hvor dette kan drepe kreativitet. Hvis man gjør alle kirkelige ansatte til funksjonærer, så har vi mistet forferdelig mye. Da kan vi risikere å miste veldig mye av den driven og motivasjonen, det å gå den ekstra milen og sånt noe, hvis alle skal bli bare sånn timeteller, minutteller og sånt noe. Det må ikke skje.”

Denne kirkevergen refererte først og fremst til de overordnede strukturene som ligger i arbeidsgiverlinjene med styring og registrering av arbeidstid, ferieavviklinger, effektiv bruk av personell og mer. Kirkevergens bekymring lå i en ovenfrastyring av det lokale kirkelige arbeidet, og at det kunne ha demotiverende virkninger. På den andre siden var flere opptatt av at gode lokale strukturer eller rammer for arbeidet i en menighet er et gode for stabilitet og gjennomførbarhet i en sammensatt arbeidshverdag. En prest resonnererte slik:

”Jeg har ikke det sånn at jeg gleder meg til hver dag. Jeg gjør ikke det, og det har litt med type og sånn. Det har litt med dager jeg ser mørkt på det, eller at man synes det er tungt, eller man kjenner at man ikke har så mye å gi og sånn. Men da er det fint med de strukturene, for da føler jeg ikke at jeg bare jobber, ikke sant. Det ligg så mye der fra før sånn at noen dager bærer staben meg, og andre dager

kan jeg være med og bære andre i staben, som ikke har en topp dag. At god struktur gir rom for hvile også. Man trenger ikke sprudle hver bidige dag – eller være kreativ eller alle de fantastiske ordene som man helst vil være og sann.”

At det ligger noen forutsigbare strukturer som har tilstrekkelig bærekraft til å holde folk gående også på dager der man ”ser mørkt på det”, kjennetegner kirken når den er et bra sted å jobbe. Her tilskrives staben en viktig rolle, at de bærende strukturene har å gjøre med rolle- deling, men også at det er et emosjonelt klima for å ta vare på hverandre. Den samme presten trekker også fram strukturers betydning for å regulere arbeidstid og sette grenser:

”Fordi arbeidsoppgavene eller det du kan gjøre, er så grenseløst, så er disse strukturene kjempeviktig for at du ikke skal jobbe deg i hjel, og at du skal få lagt inn fridagene dine. At du skal ta vare på deg selv midt oppi det enorme arbeidet som du har så lyst til å være med på, men som du må si nei til noen ganger for ikke å brenne deg ut. For meg i hvert fall så er det en veldig klar sammenheng mellom disse strukturene og rutineene, det faste og det å være kreativ.”

Betydningen av gode strukturer i form av planlegging, forutsigbarhet i tjenesten, av- grensing av arbeidsoppgaver, rolleavklaringer, ledelse osv for kreativitet og opplevelse av mening i arbeidet var et tema som flere var inne på. Vi tar med et sitat fra en trosopplærer:

”Jeg har da litt kunstbakgrunn og har lært at for at kreative mennesker skal være kreative, så må det være litt struktur i bunnen. Da vet du hvor du har tingene. Det kjenner jeg på det du sier. Struktur gjør at du vet hvor mye tid du har. Du vet hva du har til rådighet. Du vet hvor du kan være kreativ, og da begynner du å blomstre.”

Men spenningsfeltet når det gjelder strukturer lå i forholdet mellom på den ene siden det som ble oppfattet som byråkratiske direktiver ovenfra, som mer ble opplevd som kontrollerende enn stimulerende, og på den andre siden strukturer som var utformet lokalt i stor grad av de involverte arbeidstakerne selv.

Diskusjon

De viktigste funn fra denne studien er at når kirkelig ansatte trives med arbeidet sitt, henger

det særlig sammen med tre forhold: opplevelse av mening, fellesskap og en god balanse mellom strukturer og frihet, som gir rom for kreativitet og arbeidsglede. Den største trusselen mot fortsatt trivsel er byråkratisering innen kirken.

Vi har undersøkt lokale staber og ikke forholdt oss til kirkelig ansatte på høyere nivåer i kirkestrukturen siden arbeidstakerperspektivet lokalt er i fokus. Vi legger til grunn en forståelse av kirken som lokal størrelse og anser praksis som det første og det siste i all teologi, det som Don Browning kaller *fundamental praktisk teologi* (Browning 1991). Den lokale kirkelige tjenesten er positivt verdsatt i befolkningen, noe som kommer tydelig fram både i Omdømmeundersøkelsen fra Mindshare (2010) og Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) sin innbyggerundersøkelse (2010). Befolkningen er jevnt over godt fornøyd med kirkens tjeneste lokalt, knyttet til oppgaver som dåp, konfirmasjon, viselser og begravelse, og 69 % av befolkningen mener at det er kirkens viktigste rolle i samfunnet å tilby disse tjenestene (Mindshare, 2010). I dette ligger en positiv forventning til kirken, som danner bakteppe for funnene i vår studie, at kirkens lokale aktører trives med det arbeidet de gjør i og for lokalbefolkningen.

Å trives med arbeidet sitt synes å være en normalopplevelse i Den norske kirke, selv om interessefeltet for den sparsomme forskningen som finnes på feltet, er slitasje og utbrenthet (Torkelsen, 2003; Engedal, 2008a/b). Ifølge Stiftelsen Kirkeforskning (KIFO) sin rapport om presters arbeidsforhold (KIFO-notat nr 5/2009) oppgir åtte av ti prester at de trives med arbeidsoppgavene sine. Noen færre, men fortsatt tre av fire prester, sier at de også trives godt med arbeidssituasjonen sin. Rapporten inkluderer 948 av landets menighetsprester. De besvarte et omfattende spørreskjema om arbeidsforhold, trivsel og presteidentitet. Halvparten av prestene mener at arbeidspresstet er for stort, men at det i liten grad gikk ut over trivselen.

KIFO-rapporten (2009) peker på tilsvarende trivselskapende faktorer som det vi har sett i foreliggende studie, at presteyrket opplevdes som meningsfylt, og at det er godt sosialt fellesskap blant kollegaene. Samtidig opplever omkring halvparten av prestene at arbeidsmengden

er for stor, noe som går ut over krefter og motivasjon. En av fem prester rapporterte at de var delvis utbrente, og fire prosent at de var helt utbrente. Det som kjennetegner utbrente presters jobberfaringer, er at de fleste opplevde at prestatjenesten var svært meningsfull, men at arbeidet var belastende, og at ledelse og organisering var for svak (Engedal 2008a). En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer (Hougsnæs & Huuse, 2011), som inkluderte 260 kirkeverger (60 % av alle i landet), viser at tre av fire er tilfredse eller svært tilfredse med å være kirkeverger. De viktigste motiverende forholdene er at de opplevde at de hadde fornøyde medarbeidere (71 %) og fornøyde brukere av den lokale kirke (70 %). De fremste slitasjefaktorene for kirkevergene var trang økonomi (74 %) og små administrative ressurser (59 %), men 17 % oppgir også at konfliktnivået i samarbeidsrelasjoner er en viktig slitasjefaktor. Som hos prestene oppleves jobben som meningsfylt. Stabsfellesskapet og at kirken fungerer godt i lokalsamfunnet, er viktige motivasjonsfaktorer, men rammene for arbeidet oppleves som trange, noe som skaper slitasje.

Det er ingen tilsvarende undersøkelse blant andre kirkelige ansatte.

Alle studiene peker på at arbeidet i kirken oppleves som meningsfylt og givende for de aller fleste, at det å jobbe i team med tydelige rolleavklaringer og klare strukturer tillegges stor betydning, og at det uttrykkes skepsis til ledelsesstrukturer som kan oppfattes som uklare. Foreliggende studie utdyper forståelsen av kirken som et meningsfylt sted å arbeide, betydningen av stabstillørighet og strukturenes funksjon med tanke på å fremme eller hemme kreativitet og engasjement i tjenesten. Videre er den sterke opplevelsen av frihet i arbeidet og arbeidstakernes vurdering av hvor viktig denne følelsen av frihet er, noe som utfyller bildet og får fram noe av det som synes å være karakteristisk for kirkelige arbeidstakeres jobbopplevelse.

Fokus på friskhetsfaktorene

At opplevelse av mening, fellesskap og frihet er sentrale funn kan forstås i lys av Antonovskys (1991) teori om *Sense of Coherence* (SOC). *Følelse*

av sammenheng som SOC kan oversettes med, handler om å ha grunnleggende tillit til at indre og ytre stimuli man blir møtt med i form av påkjenninger, forventninger eller utfordringer, er strukturerte, forutsigbare og forståelige, at man har de nødvendige ressurser tilgjengelige for å håndtere de kravene som disse stimuli stiller, og at disse kravene er utfordringer som det er verd å investere i og engasjere seg i (Stifoss-Hanssen & Kallenberg, 1998).

Det første er et primært kognitivt aspekt – at tilværelsen med sine utfordringer er forståelig eller mulig å begripe. Det betyr at arbeids-situasjonen er preget av orden, oversikt og planmessighet. Det andre gjelder hvorvidt situasjonen håndterbar i form av nok ressurser, både egne og andres, til å mestre de aktuelle oppgavene eller utfordringene. Det tredje elementet gjelder den emosjonelle involveringen, om utfordringene eller oppgavene oppleves som meningsfylte, altså at dette er noe som det er verd å bruke evner, krefter og kreativitet på, eller om det er meningsløst eller uviktig.

Det er lett å gjenkjenne de sentrale elementene fra SOC i de kirkelige arbeidstakernes beskrivelse av hva det er som gjør kirken til et bra sted å jobbe. For det første beskrives de kirkelige tjenestene som grunnleggende meningsfulle og verd å stå på for. Man er del av noe stort og viktig i både universell, lokal og personlig forstand. Oppgavene beskrives som overkommelige og gjennomførbare, men arbeidspresset er til tider stort, og noen ganger på grensen av hva det er ressurser til siden oppgavene for noen synes utømmelige. Her er det imidlertid en gjennomgående anerkjennelse av kollegialitetens betydning, at man jobber i en stab der man til sammen har de personellmessige ressursene som kreves. Men dette er opplagt et sårbart felt, og perioder med underbemanning kan gjøre at den viktige grunnleggende tillitten til at man har tilstrekkelig med ressurser, kan svekkes.

Strukturer, egenledelse og mål

En viktig del av diskusjonen er forholdet mellom strukturer ovenfra og strukturer utformet lokalt. Dette er interessant også med tanke på at kirken finnes jo først og fremst lokalt

i praksisfeltet; alt annet er overbygninger. Dette siste er framme i debatten om kirkenes ordninger, men ikke koblet mot arbeidstakeres opplevelser og skjelning mellom ovenfra- og nedenfrastrukturer, og opplevelsen av at det meningsfylte skjer i det lokale. Dette har sitt tilsvaret i de nevnte undersøkelsenes anerkjennelse av den lokale kirkenes tjenester.

Begrepet kreativitet er sentralt i intervjuene. Mange av dem som ble intervjuet, og særlig de med akademisk bakgrunn, så kreativiteten som truet av strukturer ovenfra og et voksende byråkrati som i større grad fører Kirken inn i et felles spor. Det skinner gjennom en skepsis til at nyere "public mangament"-strukturer i det offentlige, med målstyring og internkontroll som ikke passer inn i kirken. Mange av dem som ble intervjuet, var redd for at kirkenes ansatte skulle miste friheten, og at det ville gå utover kreativiteten uten at det ble vist til at kreativitet var viktig for å utføre kjerneoppgavene.

Et spørsmål som melder seg, er hvem som har eller skal ha det privilegiet å kunne være kreative. Hvor stor frihet til å være kreativ (Les: gjøre det på min måte) skal ansatte ha, og hvem tjener på kreativiteten? Dette reiser viktige spørsmål om hvordan kirkenes arbeid skal ledes, og hva slags mål som skal oppnås.

Det gjelder arbeidets målsettinger, hva som preger god måloppnåelse, og hvordan arbeidet kan evalueres. Er tellbare resultater et mål? Er det mulig å forme kvalitetsmål, eller er det et mål i seg selv at ansatte trives og opplever arbeidet som meningsfullt? I så vel privat som offentlig virksomhet er politikere og ledere opp-tatt av å måle kvalitet. Politikere ser kvalitetsmåling som et ledd i at folk skal kunne velge ut fra pris og kvalitet på tjenester (for eksempel sykehustjenester) de ønsker å benytte eller kjøpe. For ledere er det viktig å kunne måle kvalitet som et parameter på hvordan virksomheten fungerer. Når direktøren for Kirkerådet leverer sin årsrapport, har den basis i tellbare resultatmål, men også refleksjoner omkring kvaliteten på tjenestene, noe som blant annet kan leses ut av innbygger- og omdømmeundersøkelser og medieoppslag (Johnsen, 2011).

For kirken er det nærliggende og enkelt å finne resultatmål som for eksempel utførte

kirkelige handlinger, informasjon om og tilgjengelighet til tjenester og utførte diakonale handlinger. Resultater kan telles gjennom kirkelige statistikker, men kvalitet er derimot vanskeligere å måle, og det er også vanskeligere å bli enige om hva som skal måles. For hva er god kvalitet i det lokale kirkelige arbeidet, og hvem skal sette målene når alt som kan telles, ikke teller – og mye av det som ikke kan telles, teller?

Man kan spørre ut fra den foreliggende studien om oppmerksomheten til de ansatte i større grad er rettet innad mot egen jobbsituasjon enn mot hva som etterspørres utad, spissformulert om målet på tjeneste og kvalitet er i hvilken grad staben har det bra. Mot dette kan innvendes at spørsmålsstillingene i fokusgruppene har vært å få fram arbeidstakernes egen opplevelse av hvordan det er å jobbe i kirken. Selv om det har vært lite spesifikk oppmerksomhet omkring brukerperspektivet, er det likevel både et implisitt fokus på hva kirkenes medlemmer trenger, tenker og mener, og tydelige fortellinger om hva som skjer i relasjonene mellom kirkelig tjeneste og mennesker i menighet. Undersøkelsen viser former for kirkelig praksis som interagerer med lokale hendelser og behov hos individer og lokalsamfunn. Gjennom arbeidet i og for mennesker i den lokale menigheten kommer opplevelsen av mening. Denne formen for grunnleggende meningsdannelse kan forstås som en frukt av at kirkelig tjeneste i stor grad er selvtranscenderende, om vi skal låne et begrep fra den eksistensielt orienterte psykoterapeuten Irvin D. Yalom. Han peker på at mening skapes og oppleves helst gjennom hendelser der mennesker går ut over seg selv og gjør en innsats for andre (Yalom, 2007), noe som jo ikke er en overraskende tanke for den som har lest Det nye testamente. Det vi ser er at det er nære sammenhenger mellom arbeidet selv og arbeidets betydning, veien og målet.

Frihet og styring

Studien reiser videre spørsmål om forholdet mellom ledelse og frihet. Er frihet ikke å være ledet – altså at det er mest mulig rom for egenledelse? Hva er forholdet mellom styring, frihet, kreativitet og oppnåelse av virksomhetens defi-

nerste mål og egne mål for arbeidet? Frihet er et begrep som går igjen blant innformatene og da med en positiv valør av ordet. I henhold til SOC-tenkningen (Antonovsky 1991) og litteratur om hva som kjennetegner en god arbeidsplass, er frihet i betydningen av muligheten til å styre egen arbeidsdag et viktig kriterium for trivsel, særlig i tynge akademiske høykompetansemiljøer (Jordahl 2002).

Akademiske institusjoner og andre yrker med tidligere høy grad av frihet, som advokater og leger, har de siste årene klaget over økende byråkratisering. Det kan være en mulig faktor, men en annen er at det nå stilles større krav til dokumentasjon på at den enkelte arbeidstaker gjennomfører og når de mål som samfunnet etterspør. Det kan oppstå motsetningsforhold mellom fri yrkesutøvelse og den ansattes eget skjønn og organisasjonens behov for kontroll og styring og for å gjøre virksomheten mer effektiv og lønnsom (Jordahl 2002).

Et nærliggende spørsmål er om det er mulig å sette krav til måloppnåelse når det gjelder kirken, og hvem som skal sette kravene. Foreliggende studie tyder ikke på at det er et fravær av tydelig ledelse som gjør at hver enkelt selv kan definere mål og betingelser for eget arbeid. Det er rimeligere å tolke resultatene dit hen at friheten ligger i å utforme arbeidet på personlige kreative måter, men innenfor de rammene som gjelder ut fra de lokale ledelsesstrukturene. Forholdet mellom mål, ledelse, strukturer og frihet er en kjernetematikk for utformingen av kirkens praksis i lokalsamfunnet. Studien peker på frihetens betydning for motivasjon og involvering og på strukturenes betydning for å sikre stabilitet og kontinuitet. Dette betones av flere yrkesgrupper, særlig kirkeverger, prester og menighetspedagoger.

Vi blir nysgjerrige på ubesvarte spørsmål om hvordan arbeidstakerne utvikler seg og fornyer seg i arbeidet, hvordan de definerer sin egen rolle og bedømmer kvaliteten på egen praksis. Et annet spørsmål er hva som styrer prioriteringer av ressurser, om man er tilfreds med slik man gjør, fordi man selv får innfridd behovet for mening i arbeidet, og om kravene justeres ut fra svakt begrunnede forståelser av ressursenes begrensninger. Man kan også

spørre om former for flat ledelse med vekt på individuell frihet kan komme i konflikt med et strategisk utviklingsperspektiv.

I høykompetent praksis, som kirkelig tjeneste er, er det viktig å holde kjernevirksomheten i sentrum (Jordahl 2002). Engasjementet for "saken" var sterkt i alle intervjuene, men det er vanskelig å få øye på hvordan arbeidets hensikt og målsettinger var definert og av hvem. Det kan også ha å gjøre med at dette ikke ble tilstrekkelig fulgt opp i intervjuene.

Stabskultur

Et siste spørsmål gjelder åpenhet og kultur omkring vanskelige erfaringer i arbeidet og staben. Er det lov å si ifra om man ikke opplever samme grad av lykke i arbeidet som de andre? Og kan det tenkes at en felles uttalt forståelse av at "her har alle det bra," fungerer som en tvangstrøye? Kan den hyggelige og gjensidig anerkjennende tonen være konfliktunnskende? Venter man i praksis i det lengste med å ta opp konfliktstoff og ender med forsøk på brannslukking i stedet for forebygging? Mangel på mulighet til å være emosjonell, at man i arbeids-sammenheng undertrykker egne følelser, kan være konfliktskapende og føre mot utbrenthet (Engedal 2008b). Det står ubesvart hva som skjer med uenighet og spenninger i stab. Utnyttes dette som kreative krefter? Spenninger kan være kreative krefter i en stab, men kan også utvikle seg til utmattende konflikter. Likevel peker funn i denne studien på at strukturer som oppleves som gode, kan gi rom for at det er mulig å vise at man er sliten eller på andre måter ikke har det bra – og at det er greit å være ærlig på at jobben ikke alltid føles meningsfylt.

Studier av nyere ledelseslitteratur har avdekket en tendens til å forenkle bildet av fremgangsrik bedriftskultur ved å bruke et menneskevennlig språk som gir skinn av humanisme og med utstrakt bruk av begreper som dynamisk, innovativt og kreativt. Honnørbegrepene har ikke nødvendigvis kontakt med individets egen opplevelse av seg selv som arbeidstaker. I dette kan det ligge et ønske fra ledere om å skape harmoni og unngå konflikter (Trollestad, 1994). Foreliggende studie

har vist til liknende suksessbeskrivelser, men her kommer de fra både arbeidstakere og ledere i lokale sammenhenger. Det er et gjennomgående "vi" som holder sammen, og mulige problemer identifiseres i liten grad innenfra i staben, men tilskrives det mer sentrale ytre kirkebyråkratiet. Man kan spørre seg om et ivaretaende språk kan tilsløre underliggende ikke-manifeste strukturer og spenninger i kommunikasjonen. Et annet nærliggende spørsmål er om man ved å konstruere en ytre fiende ("byråkratene") styrker samholdet og opplevelsen av intern suksess.

Kontekstnær ledelse og veiledning

Foreliggende studie peker på at strukturer og ledelsesmodeller fungerer best når de utvikles i den enkelte kontekst og på betydningen av rolleavklaringer knyttet til oppgaver og ledelse. Studien antyder ikke at det foreligger uformelle ledere; både kirkeverger og ledende sokneprester framstår og anerkjennes som ledere for sine ansvarsområder i de stabene vi har undersøkt.

Både denne og de andre studiene vi har vist til, får fram at også Den norske kirke har de samme spenningene og omstillingene som andre organisasjoner når det gjelder personalledelse. I nyere ledelseslitteratur brukes begrepet "ledelse av menneskelige ressurser" (LMR), og personalpolitikk kan forstås som "de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avviking av arbeidskraft." (Nordhaug 2002, s 49) Odd Nordhaugs definisjon kan forstås instrumentelt, men han peker også mot slutten av sin bok på en annen tilnærming til ledelse som er interessant med tanke på de kirkelig ansattes beretninger: "Mye peker i dag i retning av at målet om overlevelse gjennom å skape forutsigbarhet ved hjelp av analyser og strategisk planlegging i mange virksomheter, er i ferd med å bli erstattet av *et enda mer grunnleggende mål om å skape mening for dem som er involvert i organisasjonen.*" (Nordhaug 2002, s 300, vår kursivering).

Nordhaug tenker høyt om hva god personal-

forvaltning i en bedrift kan innebære i et moderne arbeidsmarked der opplevelse av mening er en grunnleggende verdi. Han legger for det første vekt på kontinuerlig læring, noe som på individplanet vil bli synliggjort ved personlig og faglig vekst. For det andre peker han på yrkespersonens frihet til å bruke sine egne forutsetninger og utforme arbeidet på en måte som gir opplevelse av mening og sammenheng. For det tredje viser han til verdien av å "skape et miljø for kreativ arbeidsutfoldelse der ledelsen i stedet for å kommandere, kontrollere og konfrontere slipper noen tøyer og legger vekt på oppmuntring og veiledning" (Nordhaug 2002, s 301).

De kirkelige arbeidstakernes vektlegging av mening, fellesskap og frihet kan forstås i lys av disse nyere perspektivene på personalledelse. De som jobber i kirken, opplever sitt virke som viktig og meningsfullt, og dette gjenkjennes også i de overveiende positive erfaringene folk flest har med den lokale kirkes tjeneste (Jfr. Omdømmeundersøkelsen og DIFI-studien fra 2010). Slitasjefaktorene henger sammen med manglende kontroll på ressurser og oppgaver, at man blir et offer for arbeidsbetingelser man selv ikke kan gjøre noe med. Det viser både denne studien og de studiene vi har referert til innledningsvis. Tåleevnen synes å være høy i Den norske kirke fordi de ansatte har stor entusiasme og opplever at jobben er svært viktig og meningsfull, men her ligger også potensialet til utbrenthet, om strikken tøyes for langt, noe ikke minst Engedals studie gir et klart bilde av (Engedal 2008a). Dette er en viktig ledelsesutfordring som berører rammebetingelsene. Men det handler mest av alt om å "skape et miljø for kreativ arbeidsutfoldelse", slik Nordhaug uttrykker det, "med vekt på oppmuntring og veiledning".

Begrensninger

Studien har fokusert på friskhetsfaktorene ved kirkelig yrkeserfaring og har ikke hatt som mål å si noe om hva som kjennetegner arbeidstakere som er utbrente eller utslitte i sin tjeneste. Dette er vel i varetatt gjennom andre studier.

Det er bare tre lokale stabsområder som er intervjuet, og bildet kan være annerledes andre

steder selv om ulike deler av landet og by og bygd er representert.

Videre kan en innvending mot fokusgruppeintervjuer være at deltakerne ikke kommer med de vanskelige sakene de har på hjertet, og at et flertall av "lykkelige" medarbeidere kan skjule enkeltansatte som ikke tør å stå fram med sine problemer og dermed bryte fasaden av egenforståelse internt i staben. Dette er likevel ikke vår oppfatning i denne studien. De fokuserte gruppeintervjuene har snarere fungert etter hensikten og fått fram bredde og nyanser i erfaringer fra arbeidstakere som har en felles stabsreferanse, men ulike utgangspunkt og roller. Dette er også noe som anses som en styrke ved fokusgrupper som metode (Kizinger 1995).

Materialet har stor grad av indre konsistens ved at sentrale temaer er gjennomgående for alle intervjuene. Materialet gir også et bredt og godt bilde samtidig som det går i dybden på sentrale aspekter ved kirkelige arbeidstakers yrkesopplevelse. Funnene samsvarer med funn i andre studier som vi har beskrevet ovenfor, og det gir grunnlag for at foreliggende studie kan ha gyldighet og overføringsverdi til å forstå hva som kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe, også i andre staber enn de tre det er referert til i denne studien.

En innvending kan være at intervjuene er gjort få uker etter terroren sommeren 2011, en periode da Den norske kirke fikk svært positiv oppmerksomhet i offentligheten. Til det er å si at det positive omdømmet kirken fikk nasjonalt etter terroren, minner om det omdømmet kirken i stor grad har lokalt til vanlig, om vi skal tro undersøkelsene fra Mindshare (2010) og Difi (2010). I lokalsamfunnet, som vår studie har som referanse, har kirkens omdømme hele tiden vært overveiende positivt. Selv om noen av deltakerne har brukt hendelsene fra sommeren 2011 som eksempel, er det lite som tyder på at en "etter-terroren-effekt" har påvirket disse erfarne arbeidstakernes grunnleggende oppfatning av hvordan det er å jobbe i kirken.

Sammenfatning og konklusjon

Den norske kirke er en stor arbeidsplass med et mangfold av yrkesgrupper som jobber sammen.

For å undersøke *hva som kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe*, har vi gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med til sammen 24 kirkelig ansatte. Det viktigste funnet er at når kirkelig ansatte trives med arbeidet sitt, henger det sammen med opplevelse av mening, fellesskap og frihet.

Det tegnes et bilde av det å jobbe i kirken som en mulighet til å realisere seg selv, være del av noe viktig både lokalt og mer universelt, bli akseptert som den man er med sine egne evner og forutsetninger, og gjennom dette kunne bidra inn i et faglig samarbeid med andre i en stab med ulike profesjoner. Forholdet mellom lokalt utformet struktur, planmessighet og forutsigbarhet på den ene siden og frihet til å utfolde egen kompetanse og kreativitet på den andre framholdes som avgjørende, mens det er skepsis til retningslinjer og direktiver ovenfra, som kan oppfattes som byråkratiske og kontrollerende.

Resultatene er tolket i lys av teorier om "Sense of coherence", og opplevelsen av mening synes å være en motiverende faktor som gjør at arbeidstakere også kan holde ut perioder med stort arbeidspress og svak ressurstilgang, f.eks. underbemanning. Frihet, lokalt arbeidsfellesskap og mening er nært forbundet. Byråkratisering kan oppleves truende for personlig frihet i yrkesutøvelsen, redusere opplevelsen av mening og redusere motivasjon og tåleevne. Her ligger etter vår vurdering sporer til spenninger mellom sentrale og lokale strukturer. Vi har pekt på nyere ledelsestenkning som framhever betydningen av lokale praksiskontekster, veiledning og at arbeidet skal ha mening for dem som gjør jobben. Dette gir gjenklang i de verdiene som de kirkelig ansatte i denne studien har pekt på: mening, fellesskap og frihet i en lokal kirkelig praksiskontekst.

Litteratur

- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm. Natur och Kultur 1991.
- Browning, D. (1991). *A Fundamental Practical Theology*. Minneapolis. Augsburg Fortress.
- Danbolt, L. J. & Stifoss-Hanssen, H. (2007). *Gråte min sang*. Kristiansand. Høgskoleforlaget.
- Difi (2010). *Innbyggerundersøkelse 2010*. Difi-rapport 2010:14.
- Engedal, L. G. (2008a). *Meningsfull tjeneste - belastende arbeid. En undersøkelse avslitasjefaktorer i menighetsprestens arbeid*. Halvårsskrift for praktisk teologi 1/2008.

- Engedal, L. G. (2008b). *Arbeid og slit. En analyse av hovedsynspunkter i burnout-forskningen*. Halvårsskrift for praktisk teologi 1/2008.
- Hougsnæs, M. H. & Huuse, M. (2011). *KAs Lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer*. Oslo. KA.
- Johnsen, J. P. (2011). *Arsmelding for Dnk 2011*. Kirkerådet.
- Jordahl, A. (2002). *Ledelse og omstilling i profesjonelle organisasjoner*. <http://www.aff.no/viewfile.aspx?id=151>.
- KIFO-notat nr 5/2009.
- Kizinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311, 299–302.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Maunsbach, M., & Dehlholm-Lambertsen, B. (1997). Det fokuserede gruppeintervju og deltagerobservasjon. *Nordisk Medicin*, 112, 126–128.
- Mindshare: *Omdømmeundersøkelse for Dnk 2010*.
- Nordhaug, O. (2002): *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo. Universitetsforlaget.
- NRK. www.nrk.no/nyheter/distrikt/nordland/1.7733709.
- SSB. http://www.ssb.no/kirke_koetra/.
- Stifoss-Hanssen, H. & Kallenberg, K. (1998). *Livssyn og helse, teoretiske og kliniske perspektiver*. Oslo. Ad Notam Gyldendal.
- Torkelsen, T. (2003). *På livet løs. En praktisk-teologisk studie av medarbeideres erfaring*. KIFO Perspektiv nr. 13. Tapir forlag.
- Trollestad, C. (1994). *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora. Nya Doxa.
- TV2. <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/stoltenberghedret-bano-og-ismail-3548476.html>.
- Yalom, I. D. (2007). *Religion og psykiatri*. Arneberg forlag.

Sammendrag

For å undersøke *hva som kjennetegner kirken som et bra sted å jobbe*, er det gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med til sammen 24 kirkelig ansatte. Det viktigste funnet er at når kirkelig ansatte trives med arbeidet sitt, henger det sammen med opplevelse av *mening, fellesskap og frihet*.

Opplevelsen av mening knyttes særlig til tre forhold: å være del av et stort universelt prosjekt (kirken i verden), ta del i et viktig lokalt prosjekt (kirken i lokalsamfunnet) og realisere et viktig personlig prosjekt (jobbe med noe man er personlig opptatt av). Det å kunne bidra i et faglig samarbeid med andre i en stab med ulike profesjoner ble høyt verdsatt. Videre ble forholdet mellom lokalt utformet struktur, planmessighet og forutsigbarhet på den ene siden og frihet til å utfolde egen kompetanse og kreativitet på den andre beskrevet som avgjørende.

Resultatene er tolket i lys av teorier om "Sense of coherence" og nyere ledelseslitteratur. Opplevelsen av mening synes å være en motiverende faktor som gjør at arbeidstakere også kan holde ut perioder med stort arbeidspress og svak ressurstilgang, f.eks. underbemanning. Frihet, lokalt arbeidsfellesskap og mening er nært forbundet. Byråkratisering kan oppleves truende for personlig frihet i yrkesutøvelsen, redusere opplevelsen av mening og svekke motivasjon og tåleevne. Her ligger sporer til spenninger mellom sentrale og lokale strukturer.

Lars Johan Danbolt, professor, Religionspsykologisk senter, Sykehuset Innlandet og Menighetsfakultetet
RPS, Sl Sanderud, Pb 68, 2312 OTTESTAD
lars.danbolt@sykehuset-innlandet.no

Lars Lien, professor, Religionspsykologisk senter, Sykehuset Innlandet
RPS, Sl Sanderud, Pb 68, 2312 OTTESTAD
lars.lien@sykehuset-innlandet.no

Med kirken som ledelseskontekst

Lederutfordringer i en multistandardorganisasjon



MARIT HALVORSEN HOUGSNÆS

marit.hougsnes@ka.no

Innledning

Den norske kirke befinner seg i skrivende stund i en omstillingssituasjon. Behovet for godt og kompetent lederskap er bredt dokumentert fra andre virksomheter som har gjennomlevd slike perioder. Særlig settes lederens analytiske evner – eller lederens "conceptual skills" – på prøve. Dette er evner som for øvrig forstås som en av tre basiskategorier lederferdigheter ved siden av faglige/metodiske og interpersonelle ferdigheter:

General analytical ability; logical thinking; proficiency in concept formation and conceptualization of complex and ambiguous relationships; creativity in idea generation and problem solving; and ability to analyze events and perceive trends, anticipate change and recognize opportunities and potential problems (inductive and deductive reasoning). (Yukl 2002: 176)

Det er disse evnene eller ferdighetene som gjør det mulig å forstå både det som skjer i ytre omgivelser og i egen organisatorisk kontekst, og dermed muliggjør utvikling av fremtidsrettede løsningsstrategier. Utilstrekkelige ferdigheter på dette området vil tilsvarende svekke lederes og styringsorganers evne til å håndtere en endringsprosess. Det vil kunne medføre valg av

lite hensiktsmessige strategier med dårlig mål-opnåelse og/eller bortkastede ressurser som konsekvens.

Det er en kjensgjerning at mange opplever det utfordrende nettopp å finne fram til begreper som oppleves dekkende for å beskrive både Den norske kirke som organisasjon og den situasjon kirken befinner seg i per dags dato. Utfordringene som knytter seg til dette, meldes inn fra rådsmedlemmer på alle nivåer som innehar overordnet styringsansvar i Den norske kirke, og fra kirkelige ledere i begge linjer. Dersom betydningen av "conceptual skills" er så avgjørende som Yukl legger til grunn, innebærer dette risiko for svekket kvalitet av pågående og viktige ledelsesprosesser i Den norske kirke. Ikke minst vil kvaliteten på strategiske beslutningsprosesser stå i fare.

Formålet med denne artikkelen er å introdusere begrepet *multistandardorganisasjon*. Begrepet har vist seg fruktbart for å skape bredere forståelse av Den norske kirke som organisatorisk kontekst¹ for utøvelse av lederskap. Det bidrar til utvikling av et bredere begrepsmessig repertoar og kan dermed også tjene til utvikling av bedre "conceptual skills" blant kirkens ledere.

Multistandardorganisasjoner

Begrepet *multistandardorganisasjon* er lansert av Røvik som i sine faglige publikasjoner særlig vært opptatt av å identifisere forhold som fremmer evnen til og styrer organisatorisk omstilling (Røvik 1998, 2007). Begrepet brukes primært normativt som betegnelse på en særlig type organisasjoner som ser ut til å mestre omstilling, utvikling og endring bedre enn andre type organisasjoner. En multistandardorganisasjon er videre en såkalt idealtypisk organisasjonstype der trekk ved en organisasjon er abstrahert til en modell og ikke nødvendigvis lar seg identifisere i rendyrket form. Organisasjonstypen beskrives på følgende måte:

Den typiske ms-organisasjon er en større og moderne virksomhet, f.eks. et sykehus, en kommune, et flyselskap, en servicebedrift, som over tid har adoptert mange populære organisasjonsoppskrifter. Analysert på et bestemt tidspunkt vil den fremstå som en relativt løs kolleksjon av mange komponenter eller institusjonaliserte standarder (derav "multistandard") adoptert nokså ukoordinert – gjerne av ulike aktører - i ulike perioder og fra ulike deler av omgivelsene (1998:282).

Strukturelt sett mangler denne type organisasjoner enhetlig preg og fremstår som konglomerater der ulike styringsmodeller, eller det Røvik kaller organisasjonsoppskrifter² eller institusjonaliserte standarder, lever side om side. Noen lag er av ny dato, mens andre strukturelle kjennetegn er nedarvet fra tidligere tider. Røvik betegner dem derfor ved hjelp av ulike organisasjonsmetaforer: De forstås som *lappetepper* fordi de mangler enhetlig preg, som *lyttestasjoner* for å illustrere at denne type organisasjoner har "ører" i mange kulturelle felt, som *verksteder/smeltedigler* for å illustrere organisasjonens evne også til å bearbeide ulikheter i impulser utenfra og omgjøre dem til relevant og nyttig kunnskap for egen bruk *eller* som *korallrev* for å illustrere mangfoldet av strukturelle avsetninger som har avleiret seg i organisasjonen over noe tid (Røvik 1998:316 ff). Multistandardorganisasjonene beskrives også ved hjelp av følgende fem organisasjonsmessige kriterier:

Høy inntakskapasitet

Det første særtrekk som kjennetegner denne

type organisasjoner, er at de besitter såkalt "høy inntakskapasitet". Med det mener Røvik stor kapasitet både til å fange opp informasjon om hva som rører seg av trender og "oppskrifter" innenfor det organisasjonsteoretiske felt, og en evne til å absorbere disse idéene inn i organisasjonen på en eller flere måter. Kriteriet samsvarer dermed i stor grad med metaforen "lyttestasjon".

Det som særlig synes å bestemme nivået på denne kapasiteten, er hvorvidt det finnes etablert *særskilte utviklingsenheter* i organisasjonen med personell tilsatt nettopp for å bidra til innovasjon og utvikling. Slike såkalte innovasjons-sentraler fungerer ifølge Røvik som antenner i forhold til det som foregår i omverdenen innen forskning og fagutvikling og vil raskt fange opp nye idéer eller forslag til hvordan en organisasjon bør ledes, struktureres eller styres. En del større organisasjoner har etablert flere slike enheter som gjerne har ulik faglig profil og tilknytning til ulike faglige nettverk. Dermed økes tilfanget på idéer ettersom disse enhetene vil ha oppmerksomhet rettet mot ulike frekvenser og fange opp impulser fra forskjellig hold.

Den høye inntakskapasiteten forklares også med ytterligere to faktorer. En av dem er at ms-organisasjonene gjennomgående preges av en *sterk forandringsideologi*. Med forandringsideologi menes et sett verdier og normer som i seg selv bidrar til å dreie medlemmenes oppmerksomhet mot nye idéer og organisasjonsoppskrifter samt å øke deres mottakelighet for disse. Dette normsettet kan utkrystalliseres i 3 postulater som er sterkt sammenkjedet. Den ene postulerer at omgivelsene er i sterk og stadig endring; den andre postulerer at disse endringene går raskere og raskere, og den tredje postulerer at enhver organisasjon som vil overleve, må gjøre nødvendige tilpasninger for å møte denne utviklingen. Ikke å foreta seg noe eller å argumentere for stabilitet blir i dette perspektiv tolket som en feilslått strategi som vil medføre stagnasjon og i verste fall tilbakegang.

Den andre faktoren er at også annet personell enn dem som er tilknyttet eventuelle utviklingsenheter, har tilknytning til en rekke eksterne utviklingsarenaer. Gjennom *bred deltakelse* i

eksterne nettverk og møteplasser, bringes mange organisasjonsmedlemmer i kontakt med nye idéer og tenkemåter som bringes tilbake til den del av virksomheten man selv er tilknyttet. Ettersom de organisasjonsoppskrifter som er i omløp i større grad enn tidligere, er likeartede og mangler virksomhetsspesifikke trekk, vil ulike lag og deler i organisasjonen bli eksponert for mye av det samme tankegods selv om en har tilknytning til hver sitt fagområde.

Høy dekoplingskapasitet

Høy inntakskapasitet er imidlertid ikke tilstrekkelig. For å fungere optimalt som en multi-standardorganisasjon må organisasjonen også besitte høy "dekoplingskapasitet". Med dekoplingskapasitet menes en evne til å tolke de trender man blir eksponert for på en adekvat måte. Endringer må gis en plass som samsvarer med deres intensjon og formål, og ikke verken overtolkes eller bagatelliseres. Uten god kapasitet til dekopling vil endringsimpulser utenfra kunne gis uforholdsmessig stor oppmerksomhet og fungere forstyrrende i forhold til pågående kjerneprosesser.

God kapasitet til å dekoppe, eller til å la bare deler av en organisasjon influeres av en ny impuls, fremmes både av strukturelle forhold og av en særlig handingslogikk. Høy dekoplingskapasitet sikres i denne type organisasjoner blant annet som en følge av at disse organisasjonene allerede er løst koplet strukturelt sett. Det er klart dokumentert at organisering skaper (kopler) eller svekker (dekopler) sammenhenger (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Å være organisert i samme enhet bidrar til å skape sammenheng. Å være oppdelt i ulike enheter svekker tilsvarende. De formelle grensene fungerer på godt og vondt som sperrer for koordinering og informasjonsflyt og gjør det mulig å isolere endringsimpulser eksempelvis knyttet til nye IKT-systemer til det administrative delsystem uten at hele virksomheten blir tungt involvert, og metodeutvikling til fagsystemer. Fordelen med dekopling er at organisasjonen som helhet blir bedre i stand til parallelt å kunne imøtekomme behov i forhold til ulike kontekster og omgivelser.

Deler av den tidligere omtalte forandrings-

logikken som finnes i denne type organisasjoner, vil også positivt bidra til å legitimere verdien av dekopling. Divergerende og motsetningsfylte impulser blir i viktige deler av endrings- og innovasjonsforskningen forstått som uttrykk for en tilstand som fremmer kreativitet og innovasjon og dermed er ønskelig.

Høy oversettelseskapasitet

Det tredje særtrekk som kjennetegner ms-organisasjonene er knyttet til hvordan impulser utenfra blir behandlet. Kapasiteten til å dekoppe trenger ifølge Røvik å bli supplert med høy kapasitet til å kunne oversette idéer og impulser slik at de faktisk passer til egen virksomhet og reelt blir integrert.

En meget vesentlig, men som oftest oversett egenskap ved multistandardorganisasjonen er nettopp dens velutviklede evne og kapasitet til å bearbeide og oversette dvs. til å transformere populære innkommende idéer og oppskrifter fra én til en annen og for organisasjonen mer tilpasset form (Røvik 1998:302)

Når dette særtrekket understrekes spesielt, er det på bakgrunn av den tidligere påpekte utvikling i retning av mer standardiserte og likeartede grunnidéer eller organisasjonsoppskrifter. Selv om likhetstrekkene mellom organisasjoner er mange, oppheves ikke behovet for bransjemessig stedegengjørelse eller kontekstualisering. Idéene må forstås som halvfabrikata som trenger å bli ferdigstilt og endelig utviklet i den enkelte bransje eller virksomhet. Denne oversettelsesprosessen forutsettes også å sikre sammenkopling med andre idéer under implementering slik at inkonsistensen ikke blir for høy.

Oversettelse kan foregå dels som konkretisering av generelle og abstrakte idéer, eller som kombinerer der ulike elementer koples sammen med allerede eksisterende arbeidsformer eller interne tradisjoner. Konkretiseringen kan også omtales som iverksettelseskompetanse og dette vil en ms-organisasjon ha stor kompetanse og kapasitet til. Idéer må forankres i en organisasjon og omsettes i rutiner og praksis ellers vil de forbli luftige idéer uten praktisk effekt. Oversettelse kan også bety mer radikal omsmelting av den opprinnelige idé

der disse støpes om til nye varianter.

Uansett om oversettelsen skjer på den ene eller andre måte, kjennetegnes ms-organisasjonen av at den har ressurser, kompetanse og kapasitet til å ivareta denne oversettelsen inn i egen organisasjon. Translatørkompetanse innebærer kompetanse innenfor to eller flere fagområder og muliggjør forståelse både for idéen utenfra og for pågående arbeidsprosesser i organisasjonen. Denne typen flerfaglig kompetanse, som består gjerne både av en faglig/bransjespesifikk, en mer allmenn administrativ/økonomisk og en kulturell/språklig/kommunikativ del, er ofte mangelvare og i liten grad direkte etterspurt i mange organisasjoner. Uten denne oversetterkompetansen, vil muligheten for å fungere som en multistandardorganisasjon være avgjørende svekket. Lærdommene fra de nye impulsene når ikke ordentlig "inn" i organisasjonens kjerne og blir dermed ikke til nytte for organisasjonens arbeidsmåte.

Høy lagrings- og reaktiveringskapasitet

Multistandardorganisasjonene kjennetegnes videre av at de besitter høy lagringskapasitet. De lignes med korallrev der hver tidsepoke og trend avsetter spor, *ofte strukturelle spor* som blir stående over tid som hukommelse over tidligere tiders innsikter. Slik bærer korallrevet med seg lærdommer fra historien.

Gamle idéer kan leve videre også som kollektiv erfaring, som *begreper* og *tenkemåter* som forblir referanserammer for organisasjonen. Røvik hevder at organisasjonene lagrer på ulik måte. En måte er der en organisasjonsoppskrift medfører strukturendringer slik at det nyetableres avdelinger el. for å håndtere det nye som er innført. "Fagenheter for ledelsesutvikling" er for eksempel opprettet i mange organisasjoner på 80-tallet som følge av den enorme oppblomstring av fokus på ledelse, som fant sted i dette tidsrommet. Det er bare unntaksvis at slike avdelinger legges ned, og disse forblir da strukturelle avsetninger i korallrevet.

Andre lagringsformer er *rutiner* (for eksempel "medarbeidersamtaler") som mange steder er nedfelt som obligatorisk praksis i personalreglement og lederavtaler. Også begreper og språklige referanser er å forstå som lagrings-

medier for organisatoriske impulser. I stedet for å få strukturell representasjon, får idéene i det minste en kognitiv representasjon i form av talemåter, historier eller tankemønstre. Over tid vil slike kognitive mønstre også kunne påvirke atferd og slik bidra til gradvis justering av organisatorisk praksis. Lagrede impulser vil selvsagt også når som helst kunne vekkes til live av dvaletilstand dersom det oppstår en ny situasjon som ligner den forrige eller dersom det oppstår kreative oversettelsesprosesser omkring kombinasjonsmuligheter mellom nytt og gammelt.

Høy uttakskapasitet

Til sist: Når en trend eller et konsept er i ferd med å gå ut på dato, fremstår ms-organisasjonene også med et visst særpreg. De kjennetegnes av evnen til å legge fra seg konsepter eller å sørge for at de "reiser ut igjen".

Utreisen skjer automatisk dersom oversettelsesfasen ikke blir gjennomført. Da sklir konseptet ut igjen uten å bidratt til forbedring, men også uten å ha klart å bite seg fast strukturelt sett. Prosjektperioden forløp som en satellitt ved siden av driftsorganisasjonen, og idéene går i glemmeboken. Fordelen er at man etter prosjektperioden i det minste likevel frigir ressurser til å fokusere på nye og mer akutte utfordringer. Dersom prosjektet ikke har klart å etterlate seg rutinisert kunnskap som blir igjen i driftsorganisasjonen, har ressursbruken likevel totalt sett vært bortkastet.

Har derimot oversettelseskapasiteten vært høy, vil en sitte igjen med nyttig kunnskap som organisasjonen har tatt til seg og korrigert praksis på basis av. Organisasjonen har hentet ut kraften av idéene og sitter igjen med noe som en kan kvitte seg med. I stedet for å binde opp flere ressurser enn nødvendig nedlegges prosjektet, og frigjorte ressurser kan brukes til nye formål samtidig som læringseffekten av prosjektet har avleiret seg i organisasjonen.

Intelligente organisasjoner?

Samlet sett innebærer disse organisatoriske egenskapene ifølge Røvik en økt organisatorisk intelligens. Det komplekse preget som kjennetegner disse organisasjonene blir dermed for-

stått positivt som et konkurransefortrinn som øker overlevelsessevnen til disse organisasjonene fremfor andre organisasjoner.

Multistandardorganisasjonenes primære styrke er deres evne til å imøtekomme ulike kontekster parallelt. De klarer å fungere komplekst og multikommuniserende utad. Rasjoalet bak denne påstanden fremkommer ikke direkte hos Røvik. Det er imidlertid åpenbart at sammensatthet og kompleksitet i seg selv ikke gir noen garanti for økt organisatorisk overlevelsessevne. Tvert i mot vil kompleksitet og dekopling normalt svekke handlekraft fordi det forlenger den organisatoriske responstid, noe som normalt vil være skjebnesvangert i hvert fall i krisesituasjoner, jfr. eksempelvis erfaringene etter 22. juli. Kompleksitet/dekopling vil også bidra til å oppsplitte ansvarsforhold og kan dermed bidra til svekket måloppnåelse og/eller ressursløsning. Undergravende prosesser, såkalte deinstusjonaliseringsprosesser, kan dermed foregå i det skjulte, uoppdaget og bli uhåndterlige når de endelig avdekkes (Scott 1995). Noe likhetstegn mellom en kompleks organisasjon og en multistandardorganisasjon finnes derfor ikke. Det er ikke det å være sammensatt i seg selv som forklarer en eventuell økt robusthet og omstillingssevne i såkalte multistandardorganisasjoner. Det er *måten man klarer å være sammensatt på*, som er avgjørende. Det peker i retning av at ledelsen av slike organisasjoner kan være betydningsfull.

Kirken – en multistandardorganisasjon?

Kategorien "multistandardorganisasjon" er interessant i møte med Den norske kirke som ledelseskontekst. Den norske kirke oppfyller mange av de kriterier som er anført som kjennetegn på denne type organisasjoner. Det er åpenbart at kirken tilfredsstillende mer deskriptive kriterier ettersom kirken over tid har adoptert aktuelle "organisasjonsoppskrifter" og slik fremstår som en relativt løs kolleksjon av mange komponenter eller institusjonaliserte standarder adoptert i ulike tidsperioder og av ulike deler i organisasjonen (Røvik 1998:282).

Hvorvidt Den norske kirke også oppfyller de mer normative kravene til å være en vel fungerende multistandardorganisasjon, er mer diskutabelt. Sentrale indikasjoner på høy inn-

takskapasitet er eksempelvis forekomst av etablerte utviklingsenheter, utbredt forekomst av endringsorientert forandringsideologi og generelt bred deltakelse i eksterne nettverk. Disse indikasjonene kan ikke sies å være klart oppfylt for Den norske kirkes vedkommende.

Den interne *oversettelseskapasiteten* som sikrer at impulser utenfra blir tilpasset særtrekk ved kirkens virksomhet, er også ujevn. På det teologiske området er det riktignok aktive fag- og forskningsmiljøer som arbeider kontekstuellt. Det er imidlertid vesentlig svakere tradisjon for å arbeide med oversettelsesarbeid inn mot den organisatoriske og administrative kirkevirkelighet. En del arbeid har i de senere år vært viet til å utforske skjæringsflaten mellom tradisjonelt teologiske/pastorale og nyere, demokratiske kirkelige styringsideologier, men det er av relativt ny dato. Kapasiteten til å håndtere denne type spørsmål er p.t. underutviklet.

Dekoplingskapasiteten er tilstede som et biprodukt av en løst koplet organisasjon. Den norske kirke er strukturelt løst koplet og besitter dermed automatisk høy dekoplingskapasitet. Prestetjenesten kan eksempelvis dekoppe seg fra styringsimpulsene fra de kirkelige råd eller utfordringer definert av de administrative delsystemer, og fokusere på pastorale arbeidsoppgaver. Fordelen med dekopling er at ulike deler av kirkeforvaltningen kan imøtekomme ulike krav fra omgivelsene. Kirkelig fellesråd representerer kirkens arbeid på måter som samsvarer med formkrav fastsatt i offentlig forvaltning, og som kommuniserer med kommunen. Mellomkirkelig råd kan representere kirken i møte med økumeniske forventninger. Slik kan ulike deler av kirkestrukturen tilfredsstillende krav fra ulike type omgivelser.

Med hensyn til inntaks-, uttaks- og lagringskapasitet er den ikke uten videre enkel å vurdere. Lagringshensyn var i kirkens tidlige historie av stor betydning, noe for eksempel utviklingen av bispetjenesten er et tydelig eksempel på. Biskopen fikk som apostlenes etterfølgere et særlig ansvar nettopp for å lagre eller ta vare på de viktigste elementer i kirkens tro og lære. Kirkens fortsatte lagringskapasitet – i forhold til ny erfaring og innsikt – har derimot vært omdiskutert også i teologisk forstand.

Kirkens høye alder medfører også at det som er avleiret i kirkens strukturelle korallrev, er omgjort til å så hardt materiale at det vanskelig lar seg endre. Åpenheten i forhold til nye utfordringer og evnen til å kvitte seg med gammelt materiale og foreldede oppskrifter (inntaks- og uttakskapasiteten) kan dermed antas å være svakere i kirken enn i en yngre og mindre institusjonalisert organisasjon.

Lederutfordringer - noen avsluttende refleksjoner

Det er tidligere i artikkelen pekt på at måten lederansvaret håndteres på, synes å være en av de kritiske faktorer dersom en kompleks organisasjon skal kunne fungere som en multistandardorganisasjon. Røviks utgangspunkt er at en fungerende multistandardorganisasjonen kjennetegnes ved å ha *tilstrekkelig kapasitet* innenfor andre områder enn dem man vanligvis tenker på som virksomhetens kjerneprosesser. Røvik bruker tekniske uttrykk som inntak, oversettelse, lagring, dekopling og uttak. I praksis betyr dette en blanding av ledelses-, administrative og fagutviklende kapasiteter. Poenget er at det må være tilstrekkelig ressurser avsatt i virksomheten til at den både kan forholde seg aktivt pulserende (utad) til sine ulike og skiftende omgivelser og bearbeide disse impulsene på en prosessuell og lærende måte mellom de ulike delsystemer (internt).

Kapasitet er ikke noe som kommer av seg selv. Kapasitet er alltid resultat av prioriteringer, og dermed gir Røviks analyse av omstillingsdyktige organisasjoner også klare implikasjoner for lederskap i en multistandardorganisasjon. Røviks begrep gir klare strategiske føringer både for interne prioriteringer (frigjøring og overføring av ressurser til viktigere formål for å sikre kapasitet), organisering (etablering av utviklingsenheter m.v.) og arbeid med en multikulturell organisasjonskultur.

Det er lederens ansvar å sørge for å få en multistandardorganisasjon til å fungere dynamisk. Det krever god forståelse både av det som skjer i alle de ulike omkringliggende kontekster som organisasjonen bidrar i forhold til, og av de ulike elementene som til sammen utgjør egen organisasjon – både menneskene, ressursene,

strukturen og teknologien.

For å avslutte med noen refleksjoner om interne utfordringer i Den norske kirkes organisasjonskultur: I en nyere artikkel som tematiserer lederskap i multikulturelle virksomheter, fremheves nødvendigheten av å fremme evne til "kulturell metakognisjon" (Chua 2011).

Med kulturell metakognisjon menes en persons evne til selvrefleksjon om egne kulturelle forutsetninger og egen kultur- og gruppetilhørighet. Denne evnen ser ut til å henge tett sammen med en persons evne til å fungere i forhold til andre kulturer og kontekster. Den gir seg utslag i form av både skjerpet bevissthet i forhold til ulikheter, en kulturell sensitivitet og en erkjennelse av hvordan egen atferd og eksisterende organisasjonskultur er influert av verdier, holdninger og tenkemåter som knytter seg til en spesifikk kontekst. Sagt med andre ord: Man forstår også seg selv – ikke bare alle andre – som kontekstuelle. Kulturell metakognisjon kan læres over tid og under gitte forutsetninger og fremmes blant annet av å ha et kulturelt sammensatt sosialt nettverk og/eller regelmessig utforske nye kulturelle erfaringer.

Tettere samhandling fordrer samtidig både kognitiv og emosjonell tillit. Å ha kognitiv tillit til en annen innebærer å ha tillit til en persons faglige kompetanse, en tillit som sitter "i hodet". Den emosjonelle tillit innebærer tiltro til at den andre vil en vel på det personlige plan. Studier av samhandlingen mellom ansatte fra ulike etnisk tilhørighet avdekker at personer fra samme gruppetilhørighet trekker veksler på en vesentlig større mengde tillit i samhandling seg i mellom enn i møte med andre grupper. Det gjelder både den emosjonelle og den kognitive tilliten. Skal man krysse over slike grenser også internt i en organisasjon, kreves det både mot, vilje og ikke minst felles arenaer.

Det kan ta tid å "climb the great wall of trust" (Chua 2011).

Nå er det heldigvis slik i Den norske kirke at en på lokalt plan både samhandler og inngår i samme stabskulturer på tvers av hvilket formelt system man hører til i. Det meldes om mye godt samarbeid og stor grad av samhörighet på tvers av linjer. Like fullt er det en kjensgjerning at mange ansatte melder at det er utmattende å

arbeide i en så vidt løst koplet organisasjon, jfr. Arbeidsforskningsinstituttets nye rapport om arbeidsmiljøet i Den norske kirke (Lau 2012).

Det er et viktig signal å ta på alvor sammen med Røviks mer teoretiske tilnærming som gir viktig lærdom for videre interne prosesser i Den norske kirke. Kirken trenger lederskap som kan sørge for at Den norske kirke styrker sine dynamiske multistandardegenskaper slik at den evner den omstilling den nå står overfor i stillingsprosessen etter kirkeforliket i 2008.

Litteratur

- Chua, R.Y.J.: *"Climbing the Great Wall of Trust"*. HBS Working Knowledge 2011.
- Harris, M.: "Seeing churches as Voluntary Associations. Category Error or Insight for Practice?" i Niemelä, K (red): *Church work and management in change*. Rapport Church Research Institute. Porvoo 2012.
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J.: *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget 2007.
- Lau, B.: *Arbeid, helse og engasjement i Den norske kirke*. Rapport utarbeidet for KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon av Arbeidsforskningsinstituttet.
- Røvik, K.A.: *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstankningen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget 2012.
- Røvik, K.A.: *Trender og translasjoner. Idéer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget 2007.
- Scott, W.R.: *Institutions and Organizations*. SAGE Publications. California 1995.
- Strand, T.: *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget 2007.
- Yukl, G.: *Leadership in Organizations*. 5. utg. Prentice-Hall 2002.

Noter

- 1 Begrepet har vært presentert av undertegnede i ulike foredrag/sammenhenger som analytisk tilnærming til forståelse av Den norske kirke.
- 2 Med "organisasjonsoppskrift" mener Røvik en normativ forestilling om hvordan organisasjoner bør organiseres, struktureres og ledes. Blant slike oppskrifter vil en eller flere tilkjennes større autoritet. På grunn av nyere kommunikasjonsteknologi, globalisering mv spres slike oppskrifter raskere i dag enn tidligere. De samme organisasjonsoppskriftene får dermed sterkere nedslag på tvers av ulike samfunns-sektorer. Forskjellene mellom hvordan privat og offentlig sektor tenker organisering og ledelse er som følge av dette langt mindre i dag enn tidligere. Røvik har i sine studier særlig analysert hvordan slike oppskrifter spres mellom ulike typer organisasjoner (Røvik 1998, 2007).

Sammendrag:

Artikkelen har som formål å bidra til økt lederkompetanse i Den norske kirke begrunnet i den pågående omstillingssituasjon Den norske kirke befinner seg i. Et sentralt element i lederkompetansen er gode analytiske evner, eller "conceptual skills", som gjør det mulig for en leder å fortolke utfordringer både i omgivelsene og i egen organisasjon på en mest mulig treffende måte. Dette forutsetter igjen at det finnes utviklet gode begreper. Artikkelforfatteren introduserer deretter begrepet "multistandardorganisasjon" og påbegynner en utforskning av begrepets analytiske potensial i forhold til Den norske kirke som organisasjon. Dernest identifiseres noen kirkelige lederutfordringer som kommer til syne ved anvendelse av dette begrepet som analytisk tilnærming.

Kan soknepresten være daglig leder i menigheten?¹



ASTRID SÆTRANG MORVIK

astrid.morvik@asker.kirken.no

Innledning

Den norske kirke har gjennom grunnlovsendringen av 21. mai 2012 fått endrede relasjoner til Staten med myndighet til å utnevne sine egne ledere. Kirkemøtet har gjennom mange år tatt til orde for en enda mer gjennomgripende endring av kirkeordningen, og høsten 2012 er hele organiseringen av kirken oppe til debatt gjennom en bred refleksjonsprosess. Denne er tenkt å munne ut i en kirkemøtebehandling våren 2013, hvor viktige veivalg skal tas. Plasseringen av arbeidsgiveransvaret er nok det viktigste spørsmålet. Jeg vil her ta for meg et spørsmål som henger sammen med dette, nemlig spørsmålet om hvem som skal være daglig leder for lokalmenigheten. Siden kirkeloven ble vedtatt i 1996, har funksjonen daglig leder i menighetsrådene blitt en lederstilling i menighetene,² til glede for mange, men også til ergrelse for noen. Inntil da hadde soknepresten også vært administrativ leder i menigheten. Å bli fratatt disse oppgavene ble av noen opplevd som et tap, til tross for at intensjonen var å frigjøre presten til prestatjeneste. Den nye organiseringen, med kirkelig fellesråd som arbeidsgiver for alle de ansatte utenom prestene, var også et formelt hinder for at soknepresten som hadde bispedømmerådet som arbeidsgiver, kunne være leder for de fellesrådsansatte.

I 2005 fattet Kirkemøtet vedtak om at man i en fremtidig kirkeordning ønsket én arbeids-

giverlinje. Dette har vært utgangspunktet både for utredningen som Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) kom med i 2008³, og for utredningen som en arbeidsgruppe ned-satt av Kirkerådets direktør kom med i august 2011⁴. Begge har som kjent gått inn for én arbeidsgiverlinje under et justert fellesråd.⁵ I 2011 kom også Presteforeningen (Pf) med en egen utredning,⁶ men i motsetning til de andre instansene ønsker Pf at arbeidsgiveransvaret skal ligge hos bispedømmerådene. Jeg satt selv i arbeidsgruppen som arbeidet frem anbefalinger for en ny kirkeordning, og fikk dermed første-hånds kjennskap til diskusjonen som pågikk og fortsatt pågår med full styrke. Til tross for uenigheten om hvilket organ som skal være arbeidsgiver, er det altså bred enighet om at det i fremtiden bør være kun én arbeidsgiver i kirken. Dette premisset er viktig, for med én og samme arbeidsgiver for alle ansatte i lokalkirken er det vel ikke noe prinsipielt veien for at sokneprester også kan ha funksjonen daglig leder? Eller er det?

Vi skal i denne artikkelen se på hva som taler for og mot at soknepresten også kan være daglig leder i lokalmenigheten. Dette er et spørsmål som griper dypt inn i forståelsen av presterollen, både slik den er i dag, men også slik den historisk har vært.

For å få en dypere forståelse skal vi innledningsvis se på noen nytestamentlige leder-

idealer og hvordan de korresponderer med kirkens vigslingsliturgier. I dagens situasjon er det også avklarende å undersøke vår historiske kontekst fra reformasjonens oppgjør med prestens makt til maktfordelingen som ble innført gjennom lov om menighetsråd som kom i 1921. Og hvordan har det egentlig gått etter at ny kirkelov trådte i kraft i 1997? Det er interessant å se på hvordan sokneprester og kirkeverger hver på sin måte kommet til rette med sin rolle som ledere. Jeg kommer i mindre grad inn på menighetsrådslederens lederrolle i denne artikkelen – ikke fordi dette ikke er en reell lederfunksjon, men fordi jeg tar den for gitt ved siden av den pastorale og daglige ledelsen av soknet. Før vi konkluderer, skal vi ikke glemme å stille det kanskje viktigste spørsmålet når alt kommer til alt: Hvem er disse som alt dette lederskapet skal appliseres på, og hva slags ledelse trenger egentlig en kirkestab?

Nytestamentlige lederidealer

Uansett om man er prest eller kirkeverge, må en som vil være leder i kirken, kunne identifisere seg med kirkens mål og egenart. Thor Strandnæs viser i en forelesning kalt *Biblical Perspectives on Leadership – The New Testament*⁷ hvordan bibelsk lederskap bygger på begrepene tjener og hyrde, men også at de henger sammen med læren om nådegavene. Her vil jeg derfor ganske kort løfte frem disse perspektivene på hva kirken er, og hva slags lederskap som følger av dette.

Lederen som tjener

Det første perspektivet leser vi ut av Matt 20,24ff. Her skisserer Jesus hvordan ledelse organiseres i verden. Deretter slår han fast: "Slik er det ikke hos dere."⁸ Det nytestamentlige dogmet om Guds rike der de minste skal bli de største (Mark 10,13–16), er begrunnelsen for et lederideal som snur opp ned på sekulære idealer. Dette idealet legger så grunnen for å se på lederen som *tjener*. Dette er grunnleggende for forståelse av alt arbeid i kirken, ikke bare lederens. Alle som bidrar i kirken, kalles for tjenere med Jesus selv som forbilde, jfr. Joh 13,12–17 og Mark 10,42–45.⁹

Nådegavebasert tjeneste

Dermed er vi også over i det neste grunnleggende perspektivet vi må ha på ledelse i kirken, nemlig at enhver bidrar ut fra hvilke nådegaver man har. Siden alle gaver er fra Gud, er alle like verdifulle og nødvendige. Paulus' undervisning i 1 Kor 12 promoterer en likhetstanke som skal gjennomsyre menigheten. Ingen står over den andre. Alle arbeider drevet av den samme Hellige ånd. Dette er et perspektiv som minner oss om hverandres betydning og at ingen har rett til å opphøye seg selv til leder over andre. Like fullt gis det også i kristne menigheter lederfunksjoner til enkeltpersoner. Disse er også knyttet til nådegaver, jfr. Ef 4,11–12: "Og det var han som ga noen til å være apostler, noen til profeter, noen til evangelister og noen til hyrder og lærere, for å utruste de hellige til tjeneste så Kristi kropp bygges opp."

Hyrdemetaforen

Jesus selv introduserte *hyrden* (Joh 10,11–16) som en metafor for lederen. Paulus knytter denne metaforen til nådegavene. Det er dypest sett Gud som gir enkelte denne oppgaven i menigheten, men i praksis er det menigheten som peker ut hyrden. Det ligger i metaforen at det må finnes et dypt tillitsforhold mellom den som leder, og dem som lar seg lede. Hyrden bruker ikke makt. Den som vil følge sin prest slik som sauene følger sin hyrde, gjør det av egen fri vilje, fordi man stoler på ham og er villig til å legge sitt åndelige liv prestens hender.

Gud som lederideal

For egen del vil jeg anføre et fjerde perspektiv på lederskap i NT, som introduseres i noen av Jesu egne liknelser: Liknelsen om arbeiderne i vingården (Matt 20,1–16) og liknelsen om det store gjestebudet (Luk 14,16–24). Begge steder møter vi handlekraftige ledere med klare visjoner og mål (høste druer, fylle huset til fest) og med råderett over eiendom og tjenestefolk. I begge liknelser blir vi også overrasket over at lederen velger å handle stikk i strid med denne verdens forventninger om skikk og bruk og rettferdighet: De fattige blir invitert til fest; de sist ankomne arbeiderne får like mye lønn som dem som kom først: "Har jeg ikke lov til å gjøre som

jeg vil med det som er mitt? Eller ser du med onde øyne på at jeg er god?» (Matt 20,15) Dette utsagnet summerer opp denne lederens grunnholdning.

Enten vi går til Jesu eksempel som tjener, Paulus' undervisning om nådegavene, hyrde-metaforen eller disse liknelsene, holder Det nye testamente oss fast i en forståelse av kirken som et "opp-ned-samfunn" der den minste skal bli den største, der det er bedre å tjene enn å herske, og der lederen heller er raus enn rettferdig. Den som vil være leder i kirken, må være forankret i en slik tenkning. Vi skal nå se på hva Den norske kirke "bestiller" gjennom sine vigslingsliturgier, og spesielt gjennom liturgien for ordinasjon av prester. Hva slags lederideal legger Den norske kirke til grunn?

Åndelig leder eller tjenesteyter?

Det er interessant å se hvor *like* de ulike vigslingsliturgiene er for tjenestegruppene kateket, diakon og prest. Alle kalles *vigslingsliturgi*.¹⁰ Det innarbeidede uttrykket *ordinasjon* for prester ble altså fjernet sist Kirkemøtet vedtok slike liturgier.¹¹ I bunnen lå antakelig et ønske om en egalitær kirke hvor alle nådegaver og tjenester sees som like nødvendige, jfr. 1 Kor 12. Men kanskje har iveren etter å skape likhet gjort at noe av prestatjenestens særegenhet er gått tapt? En analyse av vigslingsliturgi for prester bringer oss nærmere et svar. Her finner vi *beskrivelsen* av prestatjenesten slik den leses ut av de anvendte bibeltekstene, og *bestillingen* til ordinanden slik vi leser den ut av biskopens formaninger.

De fire bibeltekstene som leses, angir sentrale områder for prestatjenesten:

- Matt 28,18–20; Misjons- og dåpsbefaling; gjør til disipler, lær dem å holde.
- Joh 20, 19–23; Binde- og løsemakten.
- 2 Kor 5,17–20: Vi er utsendinger for Kristus, Gud selv formaner gjennom oss.
- 1 Pet 5,1–4: Vær hyrder for flokken, ha tilsyn med den. Ikke herske, men vær eksempel.

Når biskopen formaner ordinanden, konkretiseres disse bibelhenvisningene i følgende tjenesteområder:

- Forkynnelse.
- Forvaltning av sakramentene.
- Sjelesorg og forbønn.

- Veiledning og formaning til omvendelse, tro og hellig liv.
- Egen livsførsel etter Guds ord, samt egenutvikling gjennom studium og bønn.

Vi kan merke oss at bibeltekstene overdrar stor autoritet til disiplene, apostlene og de eldste; ja, man utfører rett og slett en tjeneste *på Guds vegne*. Formaningene til ordinanden ser imidlertid ut til å avsvække den autoriteten som bibeltekstene legger opp til. I stedet legges vekten på tjenerrollen. Det brukes ord som omsorg, veiledning og formaning. Spørsmålet er om denne liturgien med de formuleringene som brukes, og slik den står pent sidestilt med de andre vigslingsliturgiene, tegner bildet av presten som åndelig leder, eller er det rett og slett konturene av en *åndelig tjenesteyter* som her risses opp?

Reformasjonen og presteembetet

Den norske kirke står i tradisjonen etter reformasjonen. Står også dagens presterolle i denne tradisjonen? Det kan være nyttig å ta et skritt tilbake i historien og se på hva slags rolle reformatorene tiltenkte presten på 1500-tallet. Reformatorene protesterte mot pavekirkenes forståelse av prestatjenesten og en praksis som virket mot evangeliets hensikt: I stedet for å sette mennesker fri og forkynne nåden, bandt de samvittighetene og la byrder på mennesker ved å foreskrive (i reformatorenes øyne) unødvendige skikker. Slik Luther så det, var det krise i kirken. Guds ord ble ikke forkynt klart og rent, og sakramentene ble ikke rett forvaltet. Paven hadde sviktet evangeliet. På denne bakgrunn må vi forstå reformasjonen og de skriftene som er blitt våre bekjennelsesskrifter.

Timothy J. Wengert gir i sin bok *Priesthood, Pastors, Bishops, Public Ministry for the Reformation & Today*,¹² en innføring i noen av de viktigste artiklene i Den augsburgske bekjennelse (CA) for forståelsen av kirken og embete, den gang og i dag. Ett av hans hovedpoeng er at kirken trenger offentlige tjenere/embetsbærere (public ministers). Dette er nødvendig for å sikre at Guds ord blir forkynt og sakramentene meddelt, slik at mennesker kan komme til tro, jfr. CA, art. 5.¹³ Og selv om alle døpte i prinsippet kan forkynne og forvalte sakramentene, er ikke denne oppgaven gitt til alle. "For what is

held in common no one may take for themselves without the community's permission and entrustment." Luther gjorde det til en hovedsak at det skulle ordineres evangeliske prester, om nødvendig uten pavekirkenes medvirkning, nettopp fordi ordinasjonen var menighetens overdragelse av myndighet til én bestemt person. Den ordinerte tjenesten er ifølge Luther også tett forbundet med de tegn Gud hadde gitt den kristne forsamling, og som den kunne gjenkjennes ved. Luther identifiserte dem til følgende sju: Forkynnelsen av Ordet, dåpen, nattverden, nøkkelmakten (syndenes forlatelse), at prestene var rett kalt, bønnen og til sist: forfølgelsen.¹⁴ Når Luther skal innholdsbestemme prestens tjeneste, er han ikke redd for å bruke store ord, som i kommentaren til Salme 82: Pastoren "fyl-ler himmelen med helgener, plyndrer helvete, rundstjeler djevelen, beskytter fra døden, holder synden i tømme og videre: underviser og trøster verden – hver i sin stand – understøtter freden og samholdet, lærer opp fine unge mennesker og planter alle slags dyder i folket. Kort sagt, han skaper en ny verden og bygger ikke et midlertidig, trist hus, men et evig, vakkert paradis hvor Gud selv ønsker å holde hus."¹⁵

Vi trenger altså ikke lete lenge i bekjennelses-skriftene for å finne prestens betydning. CA art. 4 og 5 gir oss det vi trenger. Luther og Melancton så det som grunnleggende at Ordet ble forkynt for at mennesker kunne komme til tro og bli frelst. Dermed var det avgjørende at kirken kalte mennesker til å forkynne og forvalte sakramentene, ellers var alt håp ute. Slik Wengert ser det, er farene for misbruk av evangeliet like stort i dag, og behovet for en tjeneste med tilsyn og evangelisk forkynnelse er fortsatt alfa og omega for kirkens fremtid:

"Paul's curious plea in Romans 10 ("How shall they hear without a preacher?") sums up everything a pastor, bishop, preacher or teacher gets to do: rise to his or her feet and announce the end of the world in Christ by faith alone. In the end, the Word (aural and visible) makes all the difference and makes this curious, God-given office what it is: God's gift to the Christian assembly, the church."

Reformatorene så altså prestetjenesten som grunnleggende for kirken og for menneskers frelse, men ikke ett ord sies om forvaltning av makt og myndighet utover det som gjelder de

åndelige ting. Tvert imot var reformasjonen en kamp mot biskopenes verdslige makt. Det er derfor et paradoks at da prestene som følge av reformasjonen i Danmark og Norge ble kongens embetsmenn, ble presterollen etter hvert belastet med en rekke oppgaver som hadde å gjøre med menneskers mer timelige behov. Presten ble en del av øvrigheten, med svært mye makt i samfunnet. Det kan ikke være tvil om at denne maktposisjonen skapte effektive sperrer mellom presteskap og folk, særlig arbeiderklassen. At dette har vært med på å undergrave evangeliets troverdighet, merker vi fortsatt spor av i det ansente forholdet som finnes mellom folk og kirke mange steder i Norge den dag i dag.

Fordeling av makt mellom embete og råd

Demokratibevegelsen som slo gjennom i kirken for 100 år siden, har bidratt mye til å reformere presterollen og overført til andre organer i kirke og samfunn det meste av den myndighet som presten hadde fått gjennom 400 år som kongens embetsmann. Man fant det nødvendig å gjøre noe med opphopning av makt hos presten, men like nødvendig var det å ansvarliggjøre flere i forhold til det som var kirkens oppgaver.

Hans Arne Akerø har redegjort for forholdet mellom embete og råd i sine "Ni teser om den ordinerte tjeneste og de kirkelige råd"¹⁶ Her viser han hvordan den offentlige kirkekommisjonen som la frem sin innstilling i 1911, allerede da gjorde overveielser som har vist seg å være aktuelle helt frem til dagens kirkeordningsdebatt. Kommisjonens hovedmål var å få etablert menighetsråd slik at prestenes embete ikke var det eneste kirkelige organ på lokalt plan. "Menighetsråd var nødvendig for å samle folk om felles samfunnsvirksomhet for Guds rike," skiver Akerø. Selv skriver kommisjonen: "I tidens løp vil det virke til at menigheten kommer til å føle embedet og dets gjerning som noget de selv har del i og ansvar for." Dette var viktig, ikke minst fordi menighetene, som ikke hadde noen stemme, ofte følte seg overkjørt i utnevning av prester. Kirkekommisjonen var også opptatt av balansen mellom embetet og lekfolket i rådet: "At give alle fast ansatte prester plads i menighetsraadet kan ikke tilraades. Embedet blir derved for sterk repre-

sentert.” Embetet hørte imidlertid helt selvsagt med i rådet, men skulle ikke dominere det.

”Sammenlignet med andre kirkesamfunn bygger Den norske kirke på en svært demokratisk eller representativ modell, karakterisert som samvirke mellom embete og råd,” skriver Akerø. Dette er en modell med en innebygget spenning som kan være fruktbar og tar vare på perspektiver fra både lekfolket og embete. Presten er ikke underlagt rådet; de to partene er selvstendige, men ikke uavhengige av hverandre. Akerø viser til utredningen *Kirkens embete & råd* fra 1987 hvor det sies slik: *”Embetet har sine særlige selvstendige oppgaver både i og utenfor rådet,”* men *”en prest kan ikke utføre sin tjeneste uten å se den i sammenheng med menighetsrådets arbeid.”*

Samvirkemodellen har ikke alltid fungert etter intensjonen. Mange ganger er presten blitt for dominerende, men de siste tiårene har man kanskje opplevd det motsatte, at presten ikke er seg bevisst sin rolle som representant for den ordinerte tjeneste. *”Nettopp i rådet må presten være prest,”* slås det fast i utredningen *Kirkens embete & råd*. Allerede da lov om menighetsråd ble vedtatt i 1920, ble det forutsatt at soknepresten som i kraft av sitt embete er medlem av rådet, skulle ha en aktiv rolle ved å lytte til og selv bidra i menighetsrådets drøftinger. På denne måten skulle soknepresten representere den ordinerte tjeneste. Akerø påpeker videre: *”Fortsatt ligger det her et potensial som ikke er tilstrekkelig utnyttet fra prestens side, men som kan føre til et mer dynamisk og konstruktivt forhold mellom ”embete og råd”. (...) presten bør gå mer aktivt inn i rollen som representant for den ordinerte tjeneste i menighetsrådet og tilføre samtalen perspektiver ut fra denne, slik vår kirkestruktur forutsetter.”*

Vår norske modell med samvirke mellom embete og råd gir kirken en dobbel representasjon. Når kirken skal representeres på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå, skal det skje ved både geistlig og lek tilstedeværelse. På menighetsplan vil det si at det er sokneprest og menighetsrådsleder sammen som representerer den lokale menighet. Men også innad i kirkestabene er lederskapet blitt delt. *”La presten være prest,”*¹⁷ var slagordet da ny kirkelov lovfestet ordningen med fellesråd og daglige leder i 1996.

Fordeling av oppgaver mellom sokneprest og kirkeverge

”Det er ikke prestens oppgave å planlegge, koordinere og lede menighetens samlede virksomhet. Presten har ikke fått noe totaloppdrag,” skriver Knut Andresen i *”Sammen om felles mål. Bispedømmerådets instruksmyndighet – om regelverk og mål i prestetjenesten.”*¹⁸

Kirkevergestillingen har med sine 800 år gamle røtter i kirken i Norge en lang tradisjon. Stillingen var opprinnelig et ulønnet tillitsverv med ansvar for forvaltningen av kirker og kirkegårder. Da profesjonaliseringen av samfunnet tiltok, også i kirken, ble det behov for å avlaste sokneprestene for oppgaver de ivaretok på vegne av rådsstrukturen. Svaret ble å opprette en stilling som daglig leder for fellesrådet. Dette ble lovfestet i 1996. Stillingen skulle inneholde saksbehandling og forberedelse/oppfølging av rådets vedtak, den skulle stå for arbeidsplassledelse, og den skulle sørge for en hensiktsmessig og rasjonell administrasjon som støttefunksjon for menighetens utadrettede virksomhet.

Harald Askeland gjorde i 1997 en Lederrolleundersøkelse sammen med Frank Grimstad og Kjell Y. Riise blant kirkeverger, prester og menighetsrådsledere for å kartlegge deres selvforståelse som ledere og forventinger til hverandre som ledere. De ble blant annet spurt om følgende:

- Hvem bør bidra til å formulere visjoner og mål for menighetens virksomhet?
- Bør kirkevergen eller soknepresten lede menighetens ansatte?

Askeland oppsummerer svarene de fikk, slik: *”Mens rådslederne og kirkevergene var nærmest unisont enige om at kirkevergen burde lede menighetens ansatte, viste svarene fra sokneprestene større variasjon. Rådslederne fremstår generelt som de mest egalitært orienterte. Baksiden av dette kan også være en manglende selvbevissthet som ledere med styringsansvar. Sokneprestene gir som samlet gruppe et visst inntrykk av å ville ha en hånd på rattet i flere sider av det å lede. Kirkevergene er den gruppe som klarest peker på rådslederne og soknepresten når det gjelder styringsrollene, men fremstår med klar lederbevissthet på egen gruppes vegne når det gjelder konkrete lederfunksjoner.”*

Det er 15 år siden denne undersøkelsen ble gjort, og kirkeverger landet rundt har befestet sin posisjon. Deres lederbevissthet er blitt sterkere, og mange sokneprester har opplevd avlastningen som et stort gode i en travel hverdag. Men knirkefritt har det ikke vært. Vi skal ikke se bort fra at det en del steder har oppstått en profesjonskamp mellom sokneprester og kirkeverger. Når klare ledelsesoppgaver som handler om styring av personal og økonomi, ble tatt bort fra soknepresten og gitt til kirkevergen i 1996, opplevde en god del prester dette vanskelig. I dagens situasjon er fordeling av oppgaver, makt og myndighet igjen til debatt, og vi skal ikke bli overrasket om det nå er kirkevergenes tur til å forsvare sin posisjon som ledere.

Det som imidlertid gjør ledelsesproblematikken akutt i dagens kirke, er ikke hvem som skal lede, men at det mange steder ikke finnes reelt lederskap. Det skjer der hvor kirkeverges/daglig leders stillingsprosent er så liten at det oppstår et ledelsesmessig og administrativt vakuum i menigheten. Som kanskje den eneste fulltidsansatte i soknet suges da soknepresten svært ofte inn i oppgaver man ellers ikke skulle hatt, men som ikke kan bli liggende. Dermed aktualiseres spørsmålet om soknepresten likevel kan være daglig leder. Denne muligheten ble tatt opp til vurdering allerede av kirkelovutvalget i 1989:¹⁹ *"Dersom for eksempel presten påtar seg oppgaver innenfor et saksområde som hører inn under menighetsrådets arbeidsfelt, står presten på dette området ikke i noen særstilling i forhold til andre tilsatte i soknet. Her vil presten – som de øvrige tilsatte i soknet – være underlagt menighetsrådet som oppdragsgiver."*

Dette er for mange et sterkt argument for at soknepresten ikke kan være daglig leder, for hvis soknepresten blir underlagt menighetsrådet, settes samvirket mellom embete og råd ut av spill, og dermed mister soknepresten sin mulighet til å være med å legge planer og strategier gjennom menighetens styringsorgan. Jeg er langt på vei enig i det prinsipielle i denne tenkingen, men når situasjonen ikke er ideell, må man kunne spørre om logikken er for stivbent. Det er jo ikke noe nytt at prester både saksbehandler saker for menighetsrådet, stemmer

over de samme sakene i menighetsrådet og siden sørger for at vedtaket effektueres. Dette gjelder planer og strategier som menighetsrådet er ansvarlig for, f.eks. lokale dåpsopplæringsplaner og konfirmantplaner. Så langt jeg har erfart, er det ikke blitt problematisert at presten som fagperson har kunnet foreslå og argumentere for og mot ulike tilnæringsmåter på disse områdene. Når man siden orienterer menighetsrådet om hvordan arbeidet utvikler seg, noe man prinsipielt kan si er "å rapportere til seg selv," oppleves dette som en kollegial utveksling av informasjon som gir råd og prest muligheten til å utveksle synspunkter og eventuelt justere kursen. Denne arbeidsformen sikrer at man ikke er alene om å ha eierskap til arbeidet/prosjektet, men at hele menighetsrådet er med og tar ansvar, slik intensjonen også var da Lov om menighetsråd ble vedtatt.²⁰

Man kan tenke seg den samme dynamikken i de tilfellene hvor det er aktuelt å gjøre soknepresten til daglig leder. Soknepresten kan fortsatt ha stemmerett i kraft av embetet; man er en del av rådet hvor man sammen tar ansvar. Dersom man likevel mener at dette er prinsipielt uholdbart, kan man tenke seg en løsning der soknepresten fortsatt har stemmerett i saker hvor han/hun representerer den ordinerte tjeneste, mens man i saker hvor man stiller som daglig leder (økonomi, personalforvaltning) ikke har stemmerett. Dermed blir man tydeligere underlagt rådet i disse sakene.

Slik jeg ser det, er det derfor ikke først og fremst samvirket mellom embete og råd som står på spill dersom soknepresten blir daglig leder. Det avgjørende spørsmålet må være: Hva slags lederskap trenger egentlig kirkestaben, og er kombinasjonen daglig leder og pastoral leder mulig uten at det ene undergraver det andre?

Presten som operativ leder?

Frede Fjågesund og Gustav Danielsen har i sitt essay *Menighetsutvikling og kirkestruktur*²¹ gjort rede for det de mener er et behov for å ha en operativ ledelse ved siden av den administrative ledelsen i soknet. Med sin kompetanse er soknepresten som regel den best kvalifiserte til å være operativ leder når menigheten skal utvikles, for eksempel gjennom et tverrfaglig trosopp-

læringsprosjekt, hevder de to. De går altså inn for en todelt ledelse av den daglige driften i menigheten; administrativ leder som ivaretar alle støttefunksjoner, og operativ leder som ivaretar den kirkefaglige ledelsen av arbeidet i soknet: *"Motsetningene står mellom en teologisk og en byråkratisk daglig ledelse av kirken, og her blir resultatet ganske så forskjellig. En byråkratisk ledelse vil lett bli en administrativ ledelse. Det handler om å holde det hele i gang. En teologisk ledelse kan på en helt annen måte bli en dynamisk ledelse der det handler om å sette seg tydelige mål og arbeide i retning av disse målene."*²²

Før man konkluderer med at soknepresten bør ha lederansvaret i tverrfaglige prosjekter, mener jeg vi bør overveie nådegaver til ledelse mer enn posisjon. Det følger verken av bibelske lederidealer eller av ordinasjonen at soknepresten er den naturlige prosjektleder i alle menighetsutviklingstiltak. Spør vi diakonen, kateketen, trosopplæreren og kantoren hva de mener, er det min erfaring at behovet for sokneprestens arbeidsledelse ikke er sterkt til stede. På den annen side er heller ikke ønsket om å ha kirkevergen som leder særlig påtrengende. Faktisk er ropet etter ledelse blant de kirkeansatte ikke særlig hørbart i det hele tatt! Denne påstanden bygger jeg på egne erfaringer, men en skal ikke bli overrasket om dette er en erfaring mange gjør seg. Dette er det gode grunner for. I artikkelen *"Hva skal vi med lederne?"* skriver Helge Hernes: *"Når resultatene følger av summen av det individet gjør, er det individuelt ansvar som trengs."*²³ Det er svært mye individuelt ansvar både blant kirkeansatte og blant frivillige i kirken. Mennesker gjør tjeneste i kirken fordi de kjenner seg kalt til det av Gud selv. Når man tar med i beregningen at både kateket og diakon er vigslet til tjeneste, må vi anta at den personlige forpliktelsen og identifikasjonen med oppgaven er så stor at arbeidsledelse blir overflødig. Samarbeid utover egne fagområder er det imidlertid ikke alltid like lett å få til, kanskje fordi man ikke har en felles visjon. Det er her sokneprestens rolle blir viktig, ikke som arbeidsleder som har avgjørelsesmyndighet i forhold til hva og hvordan noe skal gjøres, slik man har i forhold til gudstjenesten, men som den som setter en samhandlingskultur.

Kirkestaben som ledelsesfellesskap

Samhandling handler om hvordan man identifiserer og løser utfordringer, hvordan man formulerer nye mål og visjoner, og hvordan man støtter og utfordrer hverandre i det daglige. I en stab må det bygges en kultur hvor alle ansatte viser lederadferd, forstått dit hen at den enkelte sammen med de andre finner ut av hvor man skal, og hvordan man kommer dit.²⁴ Det å se hverandre, gi ros og tilbakemeldinger, kritisere og oppmuntre er ikke først og fremst en lederoppgave, men noe man gjør for hverandre i en jevnbyrdig utveksling i det daglige. For at vi skal komme dit at alle tar dette ansvaret, er det avgjørende at noen går foran med et godt eksempel.²⁵ Her mener jeg at presten i kraft av sin ordinasjonsforpliktelse, hvor det jo legges vekt på sjelesorg, forbønn og veiledning, har et særlig ansvar for å bygge en god samhandlingskultur. Til sist har også presten, i kraft av å være pastoral leder, ansvar for at menighetsstaben er et fellesskap som åpent deler utfordringer og oppmuntringer med hverandre og tar med Gud i arbeidsdagen.

Staben har behov for at visse lederfunksjoner blir ivaretatt, pastorale som administrative, men fortsatt gjenstår et stykke arbeid før disse to funksjonene blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte i alle kirkestaber.

Rolleavklaring mellom ledere i lokalkirken

I dag har vi et skille mellom pastoral og administrativ ledelse i kirken. Det fungerer godt i mange menigheter. Problemene oppstår når de to lederne ikke har avklart rollene seg imellom. En samtale om roller mellom daglig leder/kirkeverge og sokneprest burde være en selvfølge, men er det ofte ikke, ifølge Fredrik Saxegaard som i sin artikkel *Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder*²⁶ bygger på erfaringer fra sokneprestkursene som ble holdt frem til 2007. I en slik samtale vil det være viktig å løfte frem sokneprestens spesielle lederansvar og hvordan det avgrenses av den daglige lederens ansvar: Strengt tatt har soknepresten per i dag kun to områder med et uttalt lederansvar ifølge Tjenesteordningen for menighetsprester (TjoM): I arbeidet med gudstjenesten har presten en særskilt beslutningsmyndighet

og ansvar (TjOM § 7), og soknepresten har ansvar for å lede prestetjenesten på sitt tjenestested og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet (TjOM § 10).²⁷ I samme paragraf knyttes menighetsprestens lederoppdrag til forvaltningen av Ord og sakrament slik: *"I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten."* Tanken er at forvaltningen av ord og sakrament er det fundamentet som hele menigheten hviler på. Menighetens liv leves i pulsslagen fra gudstjenesten. Presten som forvalter av Ord og sakrament bærer rollen som åndelig og strategisk leder gjennom hele menighetens liv. Dette understrekes ved at soknepresten representerer presteembetet i menighetsrådet, stedet hvor planer og strategier for menigheten legges. Samtidig er det pastorale lederansvaret avgrenset mot den daglige driften av menighetsrådets virksomhet, jfr. Kirkelovens § 8: *Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten.* Vanligvis vil det å være daglig leder bety at man har personalansvar og økonomiansvar og står ansvarlig overfor menighetsrådet for at planer og budsjetter overholdes. Daglig leder er altså underlagt menighetsrådet inkludert soknepresten, men det ligger nettopp i tittelen at det i *det daglige* er daglig leder som leder rådets virksomhet. Det betyr at soknepresten ikke skal bære ansvaret for økonomistyring og personalansvar i det daglige, kun i sin rolle som styremedlem. Dette er en viktig skjelning, og samtalen om hva dette betyr helt konkret, bør enhver daglig leder og sokneprest ta.

At man ikke er daglig leder, betyr likevel ikke at man ikke har lederansvar. Hvis soknepresten tar sin rolle som strategisk og åndelig leder på alvor, er hun/han seg sin opptreden bevisst både i stabsmøter og i menighetsrådets ulike utvalg. Fredrik Saxegaard leverer i den nevnte artikkel en god begrunnelse for sokneprestens ulike ledelsesfunksjoner slik de kan komme til uttrykk under dagens kirkelov. Om å være strategisk leder sier han blant annet: *"Heller enn at ledelsen formulerer en strategi som det så skal informeres om, bør en som fellesskap utforme strategier. Lederoppgaven innebærer dermed å lytte seg*

*frem til de kimene til visjoner og strategier som kan ligge spredt omkring i fellesskapet, bidra med bibelske perspektiver og momenter fra kirkehistorie og systematisk/praktisk teologi, og så se til at de ulike bitene gradvis kan legges sammen til et mer helhetlig puslespill."*²⁸ Dette er i samsvar med den praksis som mange sokneprester i dag har funnet seg til rette i. Å bygge relasjoner er essensielt, og få har som presten mulighet til å bli kjent med mennesker fra menighetens midte til periferi. Gjennom å være i dialog med flest mulig på grasrota og i staben vil man kunne fange opp de ønsker, behov og muligheter som finnes der. Via sin strategiske plassering i menighetsrådet kan soknepresten så kanalisere impulsene inn i menighetsrådet og sørge for at de blir til målsettinger i menighetens strategidokument, menighetsrådets viktigste styringsverktøy. Soknepresten har med andre ord en unik mulighet til å påvirke og lede menighetens liv og utvikling, dersom man bare er bevisst på det.

Konklusjon

Vi har i denne artikkelen sett på den historiske konteksten som dagens presterolle er et produkt av, og vi har sett på menighetsprestens tjenesteordning og vigslingsliturgien for prester. Disse dokumentene definerer hva det vil si å være prest i Den norske kirke i dag. Ledelse av staben faller her utenom og er i så fall noe man gjør når ingen andre kan gjøre det.

At man oppleves som en lederfigur i menigheten, og at man utad i folkekirken blir et symbol på kirken, er likevel et faktum, men det gjør en ikke automatisk til leder i alle andre sammenhenger i kirken. Det nye testamente lærer oss å se på menigheten som et samfunn der tjenester og oppgaver fordeles etter nådegaver. Dermed blir det rom for en differensiert ledelse i menigheten, hvor flere nådegaver kommer i funksjon. Dette stemmer godt overens med dagens fordeling av ansvarsområder i en menighet: Diakonen leder det diakonale arbeidet, kateketen har undervisningsansvaret, trosopplæringslederen leder trosopplæringen, og kantor har ansvar for kirkemusikken.

Presten er ifølge tjenesteordningene først og fremst pastoral leder. Jeg er redd at dette kan

forkludres dersom soknepresten i tillegg skal være daglig leder med ansvar for økonomi så vel som forvaltning av arbeidsgivermyndigheten. Kirkens historie før reformasjonen, og vår 400 års historie som embetskirke etter reformasjonen, viser hvordan presterollen kan bli overbelastet med verdslig makt, og at makten også kan bli misbrukt slik at man mister troverdighet som den som skal forkynde Guds nåde. Dette har gjennom historien skapt skarpe skiller mellom folk og kirke, som Den norske kirke merker etterdønninger av den dag i dag.

I lys av denne historien har både utviklingen av embete-rådsstrukturen og kirkeloven av 1996 med lovfestet daglig leder for menighetsrådet stått for en gradvis reformasjon av presterollen og tilbakeføring til den opprinnelige tjenerrollen som Det nye testamente holder frem. Gjennom sin plass i menighetsrådet har soknepresten dessuten en unik mulighet til å være strategisk leder og påvirke i hvilken retning menigheten skal utvikle seg. Embete-rådsstrukturen er umistelig i norsk kirkeliv og bør ikke forspilles ved at presten blir underlagt rådet som daglig leder.

Ideelt sett kan vi derfor konkludere at soknepresten ikke bør være daglig leder, både av hensyn til evangeliet og fordi tjenesteordning og ordinasjonsforpliktelse – det å være pastoral leder – legger så mange oppgaver på presten at det vanskelig lar seg kombinere med ledelse av kirkestaben i tillegg. Problemet oppstår når situasjonen ikke er ideell, når ledelsen smuldrer opp fordi kirkeverge/daglig leder ikke har stor nok stillingsbrøk eller gjøres til daglig leder for flere menigheter slik at det kanskje bare er presten som er i full stilling i staben. Dette er virkeligheten i mange norske kirkestaber. Når behovet for administrativ ledelse blir akutt, er det da ikke tross alt bedre at soknepresten får denne myndigheten enn at ingenting skjer? Jesu liknelser viser at det å ha kontroll med ressurser og myndighet over arbeidsfolk ikke står i motsetning til å utøve et lederskap som er klokt og raust, kort sagt evangelisk. Dette er et ideal som må gjelde for alle som vil være ledere i en menighet, enten det er sokneprest, kirkeverge eller menighetsrådsleder. Enten en ny kirkeordning plasserer soknepresten som daglig

leder eller ikke, vil soknepresten derfor ha flere arenaer hvor han eller hun kan spille en avgjørende rolle til beste for kirken og evangeliet.

Noter

- 1 Denne artikkelen bygger på essayet *Er det makt i de foldede hender?* som jeg leverte i forbindelse med etterutdanningskurset *Prest og teolog i praksis*, MF 2010–2011.
- 2 Ikke alle har fått daglig leder. Noen er for små, og andre, som Oslo, har valgt andre løsninger av økonomiske årsaker.
- 3 *Fremtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i kirken*, 2008.
- 4 En arbeidsgruppe oppnevnt av Kirkerådets direktør, ga i 2011 ut fire hefter under tittelen *Kjent inventar i nytt hus* og som tok for seg ulike sider av kirkens ordning etter endringene i Grunnlovens §§ 2, 4, 12, 16, 21, 22 og 27.
- 5 I 2011 utga KA *Framtidig kirkeordning med særskilt fokus på den lokale kirke. Et ressurshefte for drøfting og refleksjon i menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Dette er ment som en hjelp for menighetsråd og fellesråd som ønsker å avgi høringsuttalelse før kirkemøtet skal behandle kirkeordningsspørsmålet i 2013.
- 6 *Ledelse i folkekirken. Perspektiver på ledelse og fremtidig organisering av Den norske kirke*. Nr. 49 i Den norske kirkes presteforenings studiebibliotek, 2011.
- 7 Strandenæs, Thor: *Biblical perspectives on leadership – The New Testament*, Misjonshøyskolen 2010.
- 8 Se også Trond Skard Dokka i *Hva er ledelse i kirka?* Morten Huse (Redaktør), *Prest og ledelse*: Verbum, Oslo 2000.
- 9 Strandenæs viser i dette foredraget hvordan tjenerbegrepet brukes på en rekke medarbeider og fremstående kristne i de første menighetene.
- 10 Gudstjenestebok for Den norske kirke del II Kirkelig handlinger, s 162–196.
- 11 Diskusjonen om begrepet vigsling kontra ordinasjon er fortsatt levende, senest i Bispemøtet 03/10 hvor Bispemøtet sier: "Det er teologisk ikke noen prinsipiell forskjell mellom vigsling og ordinasjon. Begrepet ordinasjon har tradisjonelt vært brukt om preste-tjenesten, og Bispemøtet ser ikke behov for å endre dette."
- 12 Wengert, Timothy J.: *Priesthood, Pastors, Bishops. Public Ministry for the Reformation & Today*. Fortress Press, 2008.
- 13 Konkordieboken, Den evangelisk-lutherske kirkes kjennelsesskrifter, Lunde, 1985.
- 14 *Ibid* s 26, fra *Luthers On the Councils and Churches (1539)*.
- 15 Weimarer Ausgabe (WA) 31,199-200, min oversettelse fra Wengert s 106–107.
- 16 Akerø, Hans Arne: *Ni teser om den ordinerte tjenesten i rådet og de kirkelige råd i Den norske kirke, i Mellom embetsmyndighet og demokrati*, Nr. 48 i Den norske kirkes presteforenings studiebibliotek, 2006.
- 17 Frank Grimstad i *Nye roller, nye lover, ny giv*, KA, Oslo 1995.
- 18 Presteforeningens Studiebibliotek 1990, s. 48, sitert i Askeland, Harald: *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*, KIFO-rapport nr. 7, Tapir, 1998. Sitater i dette avsnittet er hentet fra undersøkelser som Harald Askeland har gjort om lederroller i lokal-kirken, både i nevnte KIFO-rapport, men også i artikkelen *Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere*,

- Morten Huse (Redaktør), *Prest og ledelse*: Verbum, Oslo 2000.
- 19 NOU 1989:7 *Den lokale kirkes ordning*, Forvaltnings-tjenestene Statens Trykningskontor, s 184.
- 20 Jfr. Kirkekomisjonens bemerkning i 1911, sitert over: "I tidens løp vil det virke til at menigheten kommer til at føle embedet og dets gjerning som noget de selv har del i og ansvar for."
- 21 Her spør de innledningsvis: "Legger den nåværende lokale struktur i Den norske kirke forholdene til rette for bred menighetsutvikling? Er prestens rolle i denne strukturen optimal, eller kan prestens kompetanse utnyttes bedre ved en justering av dagens kirkestruktur?" Essayet ble innlevert i forbindelse med videreutdanningskurset *Menighetsutvikling*, MF 2009–10.
- 22 De to forfatterne utdypet noen av sine synspunkter i dette essayet gjennom en diskusjon med Harald Hegstad i Luthersk kirketidenden våren 2011. Sitatet er hentet fra sluttreplikken, nr. 12, s 347.
- 23 Hernes, Helge *Hva skal vi med lederne?* I Morten Huse, *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum, 2000, s 194.
- 24 Johnsen, Erik: *Presten som teolog, administrator og leder*, i Morten Huse, *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum, 2000, s 107
- 25 Jfr. 1 Pet 5,3: "Dere skal ikke herske over menigheten som er betrodd dere, men være et eksempel for hjorden."
- 26 Saxegaard, Fredrik, *Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder. En modell for soknepresten lederskap i folkekirken*, Halvårsskrift for Praktisk teologi 2/2009, Luther Forlag, s 25.
- 27 Sokneprestens ansvar for å lede preste-tjenesten i soknet betyr imidlertid ikke at soknepresten er overordnet en eventuell kapellan, siden Prostens tjenesteordning (TjoP) legger opp til at prosten har medarbeidersamtale med alle prestene (TjoP § 5). Ut fra dette blir prosten er nærmeste overordnet til alle prestene i prostiet. Dette til tross for at TjoM § 8 slår fast at soknepresten er kapellanens nærmeste overordnede og har ansvar for preste-tjenesten i soknet (TjoM § 10). Her er det altså en uklarthet som i praksis undergraver sokneprestens ledelsesansvar for de andre prestene i soknet.
- 28 Saxegaard, s 24.

Sammendrag

Kirkemøtet har vedtatt et mål om å få én arbeidsgiverlinje i kirken. Dersom dette blir en realitet, er det ikke noe formelt i veien for at soknepresten kan være daglig leder for en kirkestab, men er det hensiktsmessig? Nytestamentlige lederidealer bygger på metaforer som hyrde og tjener. Nådegaver må også spille inn. Jesu liknelse viser en leder som er raus heller enn rettferdig. Den som vil være leder i kirken, må kunne identifisere seg med disse idealene. Gjennom sin ordinasjonsliturgi ser det ut for at kirken bestiller en prest som er mer åndelig tjenesteyter enn åndelig leder. Hva tenkte reformatorene på 1500-tallet? Reformasjonen var en protest mot biskoper med for mye verdslig makt. I følge CA5 er prestens tjeneste nødvendig og bærer kjennetegnene til hele kirken, men reformasjonens skrifter sier ingen ting om at presten skulle ivareta andre oppgaver, snarere tvert imot. Derfor er det et paradoks at presten som kongens embetsmann i Danmark og Norge snart ble overbelastet med verdslig myndighet, noe som har skapt spenninger mellom folk og kirke. Lov om menighetsråd fra 1921 søkte å fordele makten ved å gi menighetsrådet større innflytelse. Prest og råd skulle virke sammen. Da ny kirkelov kom i 1996, ble presten avlastet fra mange administrative oppgaver gjennom lovfestet daglig leder. Problemet oppstår når daglig leder mange steder bare har små stillinger, og presten likevel må gjøre daglig leders oppgaver. Man risikerer at samvirket mellom embete og råd forkuldres, men hvis det ikke finnes andre til å være daglig leder, er det tross alt bedre at presten får oppgaven. Ledelse av kirkestab er likevel ikke et stort behov. Kirkeansatte er som oftest selvgående. Viktigste er behovet for samhandling i kirkestaben. Her bør soknepresten være et eksempel og ta ansvar for en god samhandlingskultur.

Kirkevergens lederrolle i praksis

Refleksjoner over en lederhverdag



HARALD ASKELAND

harald.askeland@diakonhjemmet.no



JUSTEIN STRÅBØ

strabo@online.no

Dagens lederrolle for kirkevergene har utviklet seg fram til den tydeliggjøring som skjedde gjennom kirkeloven av 1996. Kirkevergestillingene har hatt en lang historie i Europa og er kjent allerede fra 1100-tallet (Alsvik 1995:17ff). Opprinnelig skulle stillingene dels avlaste presten, og dels skulle det sikres et visst lekmansinnslag i forvaltningen av kirkegodset. Rollen ble opprettet som ombud, og "skikkede menn" ble utpekt av biskopen. I tiden etter kirkeloven av 1896 vokste rollen fram (i byene som faste stillinger) i skjæringspunktet mellom kirkelige og kommunale organer. Igjen hang dette sammen med forvaltningen av kirkebygget og kirkegårdene, som med loven ble et kommunalt finansieringsansvar. Da soknet ble eget rettssubjekt ved kirkeloven av 1996, med fellesrådet som soknets organ i saker som gjaldt bygg, økonomi, koordinering av planer og arbeidsgiveransvar, ble rollen lovfestet som "daglig leder". De siste femten år har stillingen fungert som daglig leder for rådernes virksomhet og lokalt kirkelig ansatte, og med ansvar for kontaktpunkt inn mot kommunen. Dette lederansvaret har eksistert parallelt og ved siden av den rolle biskop, prost og sokneprest har hatt for den geistlige virksomheten som utfolder seg i menighetene.

Når kirkeordningen igjen er på dagsordenen som følge av grunnlovsendringen av 21. mai

2012, kan det synes som om relasjonen mellom kirkelige lederroller igjen debatteres. Intenjonen med denne artikkelen er å skissere rammen rundt kirkevergens lederrolle og ikke minst presentere materiale som viser hvordan den ivaretas i det daglige.

Artikkelen reiser og søker å besvare følgende spørsmål:

1. Hvordan er kirkevergens lederrolle forankret og med hvilket ansvar?
2. Hvordan formes kirkevergens lederrolle i praksis i samspill med sentrale aktører og organer i kirken lokalt?

Hvordan forstå lederjobben? Om å studere lederes jobb i kontekst

Vår innfallsvinkel i denne artikkelen er knyttet til å forstå lederjobben og hvordan den utfolder seg i praksis. Et første viktig punkt er at ledelse forstås som en organisatorisk funksjon, forankret i et mandat. For det andre skjer ledelse i konkrete situasjoner og relatert til ulike lokale kontekster. Også i en kirkelig sammenheng er det slik at kirkeordning og kirkens organisering tilordner ulike lederposisjoner eller -stillinger mandat på vegne av ansvarlige organer. Dette gjelder både for biskopenes og prostenes lederansvar for prestetjenesten og for kirkevergens lederansvar for lokalt kirkelig tilsatte. Av dette mener vi det er like interessant å nærme seg

spørsmålet om ledelse på følgende måte: *Hvordan konstitueres lederjobben, og hvilket ansvar er lagt til ledere? Hva gjør ledere i den jobben de utfører, med sikte på å lede den virksomheten og de medarbeiderne de har ansvar for?* For å besvare slike spørsmål kan det først være nyttig å tegne et riss av kirkevergestillingens forankring og ansvarsområde, samt en analytisk modell for å sortere empirisk materiale om kirkevergens lederhverdag.

Om kirkevergens forankring og ansvar

Som vi pekte på innledningsvis, har kirkevergerollen en lang historie, men har oppgjennom historien de fleste steder vært ivarettatt som frivillige ombud knyttet til de enkelte kirker og kirkegårder. Da kirkeloven ble revidert i 1996, eksisterte det rundt 250 kirkeverger i lønnet stilling i landets kommuner. Selv om de hadde ulik bakgrunn, syntes det likevel å være slik at loven kodifiserte et ansvarsfelt som allerede var i ferd med å vokse fram. De fleste hadde anvisningsmyndighet på kirkebudsjettet og hadde budsjett- og personalansvar for medarbeidere i den kirkelige virksomheten i kommunen. De fleste hadde også ansvar for kirkegårdene, med unntak av noen av de største byene (Grimstad 1995:134).

Hvordan kirkevergens lederstilling og rolle skal forstås, må ses i nær sammenheng med den myndighet og det ansvar fellestrådene (menighetsråd i ettsoknskommuner) fikk gjennom kirkeloven. For det første skulle kirkevergene fungere som daglige ledere for de representative kirkelige organer i en selvstendiggjort lokalkirke. Menighetene eller soknene ble representert av to organer, menighetsrådene og kirkelige fellestråd. Som det organ som forvaltet ressursene, skulle fellestrådet samordne de kirkelige planer i kommunen innenfor rammen av tilgjengelige ressurser. Med dette delte ansvaret ble det tidlig formulert som en utfordring at kirkevergene måtte bidra til å binde sammen menighetsrådenes planer med felles planer og ressursforvaltning på fellestrådsnivået (Grimstad 1995:141).

Samtidig lå hovedtyngden i det ansvar som ble lagt til fellestrådene, og dermed kirkevergene, i å ivareta økonomiansvar, arbeidsgiveransvar og driftsansvar for kirker og kirkegårder. Utford-

ringen til stillingen har i årene etter at kirkeloven ble vedtatt vært knyttet dels til denne nivåutfordringen i kirken lokalt, men også til hvordan stillingen skulle profileres som kirkelig lederrolle. Dels kunne stillingene utvikle seg i en økonomisk og administrativ retning, og dels lå det i mandatet en mulighet for også å utvikle seg tydeligere i retning av virksomhetsledelse med ansvar for å virkeliggjøre rådernes oppgaver også på det kristelige område. Den forskning som har vært gjennomført, peker på ulike trekk i utviklingen (Askeland 1998, Skårberg 2007, Holmsen 2010):

- For det første har kirkevergene gjennomgående en klar kirkelig identitet, med bred kirkelig erfaringsbakgrunn før de gikk inn i stillingene.
- I en tidlig fase tok administrative funksjoner og personalarbeid mer tid enn driftsoppgaver og utvikling. Et tiår senere går tidsbruk mer i retning av drift og koordinering av virksomheten, ved siden av orienteringen mot personalarbeid og -utvikling.
- Et hovedinntrykk er at kirkevergestillingene er akseptert som lederroller. Sokneprester gir oftest uttrykk for at de synes det er naturlig at kirkevergen bør lede menighetens ansatte.
- Forskningen tyder på at rollene både oppleves som og fungerer komplementære. Det er imidlertid dokumentert noe mer samarbeidsproblemer mellom kirkeverger og proster enn med sokneprester.

Mintzberg: En modell for forståelse og analyse av lederjobben

I denne artikkelen anvendes en teoretisk modell for lederjobben utformet av Henry Mintzberg, basert på langvarige observasjonsstudier av ledes jobber. Modellen er utviklet på basis av en forskningstradisjon, Managerial Work Behavior (MWB), som fra rundt 1950 og framover har gjennomført empirisk baserte observasjonsstudier av ledes jobber. Det overordnede målet har vært å forstå ledes jobber for å utvikle en mer relevant og empirisk basert forståelse av ledelse. Ifølge denne forskningstradisjonen er det lite hold i hovedsakelig å betrakte ledelse som et rasjonelt fenomen, reflekterende og med

systematisk gjennomføring av fastsatte mål og målsettinger (Mintzberg 1971, Noordegraf & Stewart 2000:427).

En av de fremste eksponenter for tradisjonen har vært Henry Mintzberg. Gjennom sin observasjon av ledere registrerte Mintzberg blant annet fem hovedaktiviteter: *økter med kontorarbeid, telefonsamtaler, planlagte møter, ikke-planlagte møter og turer (runder i enheten)*. Basert på sitt materiale imøtegikk Mintzberg flere av de klassiske antakelser om hva ledelse har handlet om:

- Ledere jobber med mange aktiviteter i løpet av dagen, og hver aktivitet tar relativt kort tid.
- Dagen fylles ofte med planlagte og ikke-planlagte møter og "rituelle handlinger" der de var forventet å være til stede.
- Leder bruker ikke mye tid på refleksjon, og planlegging, planer og strategier var nokså løst formulert og utviklet seg i takt med og justert for de praktiske situasjoner og muligheter som oppsto.
- Ledere bruker mesteparten av tiden på muntlig kommunikasjon, såkalt "småprat", og foretrekker å basere beslutninger på denne type informasjon framfor analyser av tall. Ledere både initierer kontakt og beslutninger og må respondere på initiativ fra medarbeidere. Ofte vil beslutninger tas i form av at man enten støtter, utsetter eller avviser forslag som kommer opp.
- Omfang av tid i møter øker med økende organisasjonsstørrelse og med høyere ledernivå, mens tid på eget kontor og involvering i administrative oppgaver øker dersom organisasjonen er liten og med det å være førstelinjeleder.
- Inngår i mange relasjoner, både internt og eksternt, og fungerer både som oppfangere av informasjon og formidlere av informasjon fra organisasjonen. Eksterne relasjoner handler mye om nettverk, enten for å hente støtte eller fungere som buffer.

Ut fra observasjonene har Mintzberg søkt å identifisere ulike plan der ledelse utøves. Disse kan sies å være et *informasjonsplan*, et *aktørplan* og et *handlingsplan*. På alle disse tre nivåene utøves ledelse i relasjon til organisasjonen

internt og til det eksterne miljø:

- På informasjonsplanet skjer det en intern styring gjennom kommunikasjon og informasjonsutveksling for slik å legge til rette for andres forståelse og handling. Overfor omgivelsene handler det om å innhente og forstå eksterne signaler, og disse må tilrettelegges og deles med organisasjonen som grunnlag for handling.
- På aktørplanet handler det om å mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet. Internt handler det om å oppmuntre og utruste medarbeidere til å ivareta oppgaver både på et individuelt og på et gruppeplan. Samtidig handler dette om å etablere nettverk til eksterne aktører både for å representere organisasjonen og for å fange opp sentrale utfordringer og muligheter som har betydning for organisasjonen.
- På handlingsplanet handler det om at lederen selv involveres i konkrete oppgaver og utøvelse av innflytelse. Ledere ivaretar selv mange konkrete oppgaver som f.eks. å lede konkrete prosjekter eller veilede medarbeidere i deres arbeid, mens det i forhold til et eksternt miljø handler om å ivareta forhandlinger og inngå avtaler/etablere enighet med viktige partnere. Dette er illustrert i Tabell 1 som skiller mellom internt og eksternt, samt de ulike nivåer ledelse utøves på; informasjonsplan, aktørplan, handlingsplan.

Datamateriale basert på observasjon

Materialet for artikkelen baserer seg på observasjon av lederjobben til en av forfatterne, Jostein Stråbø som er kirkeverge i Volda. Rent metodisk har forsker Harald Askeland fulgt Stråbø gjennom en arbeidsdag og skrevet ut observasjonen. Observasjonen er skrevet ut som et narrativ knyttet til angjeldende dag og kommentert av kirkevergen, mens analysen har vært foretatt i dialog mellom oss.

Denne måte å studere ledelse på er inspirert av og gjenspeiler noen av de viktigste elementene i Mintzbergs arbeid (Mintzberg 1994, 2009). Metoden som anvendes omtales enten som "strukturert observasjon" eller som «strukturert deltakende observasjon» (Mintzberg 1971). Strukturert deltakende observasjon kan

beskrives som en forskningsteknikk som involverer forskeren(e) i tett observasjon av et medlem av en organisasjon over en kortere eller lengre periode (McDonald 2005:456). Ved hjelp av denne teknikken skygger forskeren aktøren eller den enkelte gjennom ulike typer aktiviteter i løpet av arbeidsdagen(e) og beveger seg rundt med denne personen, fra det øyeblikket vedkommende begynner sin arbeidsdag, og til han/hun reiser hjem.

Et problemområde ved en slik metodisk tilnærming vil naturlig nok være at en ikke i tilstrekkelig grad fanger opp lederens egne intensjoner; dermed har en i liten grad kunnet inkorporere spørsmålet om hvorfor ledere handler som de gjør (Hales 1999). Dette er søkt imøtekommet gjennom involvering av den observerte leder slik at vedkommende er å betrakte som medforsker. I tillegg gir selve observasjonslengden små muligheter for å komme på sporet av de lange linjer i lederes virke (Noël 1989); derfor har det vært sentralt å supplere observasjonsmaterialet med at lederen kunne kommentere aktivitetene og selv bidra til å forme teksten.

Basisdata ble framskaffet gjennom registrering av lederens aktivitet i et eget skjema, der ulike dimensjoner ved hver enkelt aktivitet ble notert fortløpende: Starttidspunkt, type aktivitet, sted (lokalisering), innhold, deltakere, initiativ og varighet. Skjemaet var slik utformet at det også ga rom for å notere tilleggsinformasjon (Askeland 2011). Lederens aktiviteter ble kontinuerlig registrert i skjemaet, og har på ulik vis dannet grunnlag for analyse av mønstre av aktivitet. Innen en og samme aktivitet, f.eks. enten kontorarbeid eller et møte, er det også i tillegg registrert ulike episoder eller hvilke saker som ble diskutert på møtet. Slik har det vært mulig å se en samlet helhet i aktivitetene.

Kirkevergejobben i kontekst

Volda som kirkelig organisasjon

Volda kommune i Søre Sunnmøre prosti har fire sokn, Volda (6200), Dalsfjord (930), Kilsfjord (690) og Austefjord (460), med hver sin kirke. Fellesrådet har 12 ansatte fordelt på kirkeverge, kateket, menighetspedagog, menighetssekretær

sekretær, en kontor, to organister, to kirketjenere og to klokkere. Volda kirkekontor er felles kirkekontor for kommunen, og her har seks av fellesrådets ansatte, to sogneprester og en prost kontorarbeidsplass. Disse og en av kirketjenere samles til stabsmøte hver uke. De andre ansatte er ikke med på faste stabsmøter. Fellesrådet har det administrative ansvaret for de syv gravplassene i kommunen, men den praktiske driften blir levert av kommunen som tjenesteyting.

Ledelse i praksis – en lederhverdag

Forsker:

Denne dagen møter jeg kl 08.55 på menighetskontoret i Volda sentrum. Det blir skjenket kaffe, og det hilses kort på øvrige medlemmer av staben. Klokka 09 starter det ukentlige stabsmøtet på møterommet. Kirkevergen leder møtet som starter med en gjennomgang av kalenderen og ukens aktiviteter. Han leder samtalen der de som har noe å melde, sier fra. Møteledelsen innebærer ulik grad av involvering eller inn gripen i den runden som følger; samtidig bidrar han til å avslutte saker som kommer opp, og en kan gå videre til nestemann. Av og til faller han inn i runden med oppfølgende spørsmål eller bidrar til at ansvar blir plassert for gjennomføring og oppfølging.

Av saker som kommer opp, synes det å være ulike faste punkter der hvert medlem av staben også informerer om det de holder på med. Kirkevergen orienterer om et folkemøte i et av soknene, der kirkevergen måtte møte innbyggerne etter klager over svak informasjon vedrørende omlegging av kirkegård. Etter en tid ankommer et av stabsmedlemmene noe forsinket. Kateketen/prosjektleder dåpsopplæring tar opp en sak om bestilling av bøker, og det tas en runde på rutine for dette. Brannsikkerhet er satt opp som sak, og kirketjeneren orienterer om dette. Dåpsopplæring kommer opp som neste sak der prosjektleder for dåpsopplæring fører saken sammen med kirkevergen. Jostein (kirkevergen) etterspør en plan for framdrift av arbeidet og signaliserer at han ønsker at arbeidet skjer slik at en har god tid til å snakke gjennom saken i staben framover før den blir vedtatt. Før møtet avsluttes, kommer også ulike kirke-

musikalske arrangementer opp. Etter rundt 50 minutter avsluttes stabsmøtet, og kirkevergen har en liten prat med prosjektleder for dåpsopp-læringen.

Denne samtalen leder til et ad hoc-møte mellom disse to, der de diskuterer og avklarer innholdet i kirke-skole samarbeidet. I dette møtet avklares synspunkter begge har, og de foretar en arbeidsdeling for et møte som er berammet med skolekontoret umiddelbart etterpå. Her er det kirkevergen som spør, mens prosjektleder orienterer om status. Møtet varer i ca. 5 minutter, før begge begir seg på vei til kommunehuset.

Møtet starter klokka 10 i kommunehuset, og de blir ønsket velkommen av skolesjefen. Ordet gis til representantene for menigheten, og Jostein tar ordet. Han plasserer møtet og samarbeidet inn i en historisk og saklig ramme. Deretter introduserer han og gir ordet til kateket/prosjektleder som orienterer videre på vegne av menighetene. Gjennom denne arbeidsfordelingen markeres kirkevergen indirekte som leder av den kirkelige virksomheten i Volda. Etter ca. 40 minutter avsluttes møtet, og turen går tilbake til menighetskontoret.

I det de ankommer kontoret, blir kirkevergen stoppet av en medarbeider, og de har en to minutters prat om en sak som gjelder feste-graver. Som en oppfølging av denne samtalen går Jostein direkte inn på eget kontor og ringer SSB om spørsmål om register for festegraver. Etterpå prater han med programvareleverandør for å avklare feilkilder i programvare for feste-graver. Dette skjer som innledning til et kort møte de allerede har avtalt (ca. 11) om programvare for fakturering. Mens de har dette møtet, blir Jostein avbrutt av en medarbeider som kommer inn og trenger en avklaring av tidspunkt for begravelse. Samtalen varer under minuttet, og møtet fortsetter med demonstrasjon av den aktuelle programvaren. Dette møtet avsluttes 11.35 og etterfølges av felles lunsj for menighets-staben.

12.20 får kirkevergen en telefon fra kollegaen i nabokommunen, Ørsta, som berører ulike temaer av felles interesse. Litt over halv ett setter han seg til ved pulten og vender seg til sin PC for å gjøre unna noe kontorarbeid. Her blir han

raskt avbrutt av en medarbeider som gir en kort beskjed, og mens hun likevel er der, tar han opp et spørsmål om informasjon vedrørende varme i kirkene. Deretter gjenopptar han kontorarbeidet. Dette innebærer å rydde i, gjennomgå og arkivere diverse brev. Ca. 12.44 begynner han å jobbe med attesting av lønns-bilag. Disse ligger klar på pulten hans og jobbes med innimellom andre oppgaver. Innledningsvis avbrytes han stadig vekke av telefon, innkommende e-post og beskjeder på mobilsva, som må sjekkes og kvitteres ut. Dette er for så vidt avbrytelser som Jostein selv initierer etter-som han kommer på ting som bør sjekkes og kvitteres ut. Først ca. 13.30 er disse småopp-gavene utført, og han kan jobbe uforstyrret med de bilagene som må attesteres. Arbeidet er detaljert og knyttet til enkeltbilag som skal sjekkes og føres. Prosessen synes tungvint, og han forklarer at økonomistyringen i fellestråds-området er nokså desentralisert, og ulike menig-hetsråd og medarbeidere har delansvar. En konsekvens er at frister oversittes, og han må ta ting som har hopet seg opp.

Da klokken nærmer seg halv to, forsøker han flere ganger å ringe entreprenør før han får kontakt. Samtalen som er nokså kort, gjelder arbeidet som skal gjennomføres på en av kirke-gårdene i kommunen, Folkestad gravplass. Øko-nomiarbeidet varer fram til 15.00. På det tids-punktet tar han fram saker som gjelder oppfølging og etterarbeid etter formannskaps-møte i kommunen, som berører en første behandling av budsjett for menighetene på-følgende år. Som ledd i dette arbeidet forsøker han to ganger å ringe ordføreren uten å få svar. Etter drøyt ti minutter avbrytes han av at kontor-medarbeider kommer inn for å diskutere en sak knyttet til offerlistene. Denne samtalen fortset-ter med en gjennomgang og oppdatering av liste over e-postadresse for staben. Etter at denne samtalen og saken er avsluttet, runder han av dagen ca. 15.30.

Kommentar angående dagen og dens representativitet:

Kirkevergen:

Observasjonsdagen er en typisk arbeidsdag for meg som kirkeverge ut fra mangfoldet av opp-

gaver og utfordringer. En del er planlagt og avtalt, men mange spørsmål og oppgaver dukker opp og må løses der og da. Samtidig er det flere typiske oppgaver jeg ikke er innom i løpet av denne dagen. Typiske aktiviteter som ikke er synlige denne dagen, er grundigere oppfølging av medarbeidere. Observasjonen viser noen korte samtaler som i hovedsak handler om mindre, praktiske spørsmål. Ofte har jeg mer omfattende, ikke-planlagte samtaler med medarbeidere, der mer prinsipielle og strategiske spørsmål blir drøfta. Disse samtalene fungerer ofte som små medarbeidersamtaler.

Innimellom blir samtalene i stabsmøtene tydeligere strategiske, gjerne ved at en ut fra en erfaring eller utfordring som blir drøftet, får en bred diskusjon om et tema, som ender i en konklusjon av strategisk betydning.

Drøftinger med fellestrådsleder og AU er også en typisk aktivitet særlig knyttet til saksforberedelse og prinsipielle og strategiske vurderinger. Saksforberedelse til fellestrådet er gjerne en aktivitet som går over tid og innimellom de daglige små og store utfordringene. Av og til må jeg sette av en arbeidsdag og stenge meg inne for å få jobba skikkelig med krevende saker.

På observasjonsdagen er det møtet med skolelederne som er har størst strategisk betydning. Møtet ga oss en mulighet til å orientere om hva kirka kan tilby i kirke-skolesamarbeidet. I tillegg til å orientere var målet å få i gang igjen en arbeidsgruppe med representanter for kirke og skole, som kunne avklare hvordan samarbeidet kunne fungere. Bakgrunnen var en viss usikkerhet hos noen skoler og lærere til hva som var lovlig samarbeid og ikke. Vi lyktes ikke med å få i gang igjen en slik samarbeidsgruppe, i første omgang på grunn av knappe personalressurser på trosopplæringsområdet, men etter hvert fordi nye politiske signal gjorde kirke-skolesamarbeidet vanskeligere.

Det er etablert praksis at kirkevergen leder stabsmøtene. I kirkevergens fravær er det avtalt at en av sogneprestene overtar møteledelsen. I stabsmøtesettingen er alle medarbeidere nokså likestilt; alle får stort sett like mye oppmerksomhet og tid til å fortelle om det de for tiden jobber med. Temperaturen og engasjementet i stabsmøtet varierer en del, og møtet på observasjons-

dagen hadde ikke særlig høy temperatur. Et typisk tema som kan skape høyere temperatur, er gudstjenestearbeidet. Det er ulike syn og teologisk ståsted i staben, og gudstjenestearbeidet er et samarbeidsområde der dette blir synlig. Her kommer prestene ofte på banen og er tydelige på hva som er deres ansvar og fagområde. Det kan være en utfordring å finne ut hva som hører hjemme i vanlige stabsmøter. En del spørsmål trenger mer tid og breiere drøfting, enten i utvida stabsmøter eller mellom dem som har ansvar for og samarbeider om gudstjenestene.

Typiske tema i det daglige samarbeidet mellom kirkevergen og prestene er overordna planlegging av gudstjenestene og oppsett av arbeidsplaner for de fellestrådsansatte som samarbeider med prestene om gudstjenestene. I samtalene om dette blir det lagt en del strategier underveis i forhold til gudstjenestestruktur og ressursbruk. Men jeg savner mer systematisk og bredere strategisk drøfting av gudstjenestearbeidet og menighetsarbeidet i samarbeidet med prestene.

Et felt som har vært vanskelig å realisere, er overordna strategiarbeid, der vi ikke har maktet å initiere en god samla strategi- og planprosess for fellestråd og menighetsråd. Vi har noen ansatser i form av planer for undervisning, diakoni, vedlikehold o.a., men en samlet virksomhetsplan mangler. Med fire menighetsråd med lite eller ingen administrativ hjelp vil det i stor grad være kirkevergen som må kjøre prosessen. I tillegg til de utfordringene som ligger i lokal struktur og ressursmangel, opplever jeg kirkens delte struktur som en utfordring. Selv om en slik prosess må initieres av kirkevergen og fellestrådet, er vi avhengige av at prestene finner det interessant og setter av tid. Uten deres deltakelse blir slike prosesser tunge eller umulige å gjennomføre i menighetsrådene.

Et viktig prinsipp for meg i samarbeidet med menighetsrådene er at fellestrådet ikke er et organ overordna menighetsrådene, men er et tjenesteytende organ med klart avgrensede oppgaver som det utfører på vegne av sognene. Det er viktig å myndiggjøre menighetsrådene slik at de har tydelige forventninger på de områda der

fellesrådet har oppgaver og ansvar. En god planprosess må ta alle menighetene og menighetsrådene på alvor. Fellesrådet kan ikke og bør ikke lage samla strategier og planar alene.

I det daglige er det i hovedsak fellesrådet jeg driver saksbehandling for. Med unntak av sommeren har fellesrådet møte hver måned. Mye tid går med til å forberede saker og følge opp vedtak. I og med at menighetsrådene bare i liten grad har sekretærhjelp, hender det at jeg forbereder saker for dem og er med på møter. Dette er ofte knyttet saker som går på økonomi, samarbeid med de ansatte som har tjeneste i sognet, kirkebyggene og kirkegårdene.

Til tross for manglende prosesser for samla strategi- og planarbeid blir det i enkeltsaker og møter lagt strategier, både i de formelle møtene med menighetsrådene og i de mer uformelle møtene jeg har med fellesrådsleder og menighetsrådslederne. Det er ikke etablert faste møter med rådslederne. Disse blir gjennomført etter behov, ofte initiert av rådslederne.

Kort analyse av lederjobben ut fra angjeldende dag

Ut fra de sentrale dimensjoner som Henry Mintzberg identifiserer, "*control, leading and action*", kan dagen og kirkevergens egne kommentarer kort kommenteres i forhold til slik de samlet sett veves sammen i ledelsespraksis:

Informasjon og styring

På dette planet er det noen sentrale aktiviteter som peker seg ut, og det skjer ikke minst gjennom dagens møter. Dagen starter med et stabsmøte der menighetens ansatte treffes, utveksler informasjon og drøfter saker av felles interesse. Møtet varer litt under en time og preges dels av faste saker og dels av enkelte saker som tematiseres nettopp denne dagen. Kirkevergen bidrar til styring eller koordinering av stabens aktiviteter gjennom å lede møtet og sette agendaen gjennom møtet. Møtet bærer i stor grad preg av samtale, og det synes å være en lav terskel for at alle kan ta ordet og bidra med innspill, spørsmål og kommentarer. Jostein synes i første rekke å være møteleder og styre ordet, men bidrar også som leder ved å avrunde saker og få framdrift i møtet. I tillegg griper han

inn med spørsmål til oppklaring, for egen og fellesskapets del, og sørger også for at de enkelte saker gis en ansvarlig for oppfølging. Som bidragsytere synes staben å være preget av en nokså likeverdig kultur der kirkevergen naturlig nok har noen saker som det orienteres om, men der alle har sine egne saker. Det siste blir ikke minst tydelig i saken om dåpsopplæring, der kateket/prosjektleder gir informasjon og kjører saken i møtet.

Når en kommer til møtet med kommunens representanter, er det kirkevergen som representerer menighetene i møtet, men der han raskt overlater ordet til fagansvarlig. Samtidig deltar han selv aktivt i møtet med informasjon og synspunkter, ikke minst ved innledningsvis å ramme inn møtet og de saker som skal drøftes. Denne rollen synes også naturlig ut fra at han har vært leder over tid og kjenner forhistorien bedre enn prosjektleder som kun har jobbet kort tid i staben.

Gjennom dagen ser en også at en del informasjon skal innom kirkevergen til orientering eller avklaring. Ikke minst gjelder dette fastsettelse av tidspunkt for begravelse.

Ledelse av samhandling

Som møteleder markeres kirkevergens rolle som en lederposisjon, uten at det blir sterk vekt på vedkommende. De som saken angår, fører ordet, orienterer og følger opp med kommentarer under diskusjonen i staben. Samtidig har kirkevergen en naturlig rolle som den som følger opp med spørsmål, og også den som bidrar til å plassere ansvar der den enkelte medarbeider skal følge opp konkrete saker.

Når noen lurer på hvilke rutiner som gjelder for bestilling, er det også naturlig kirkevergen som etter en kort samtale henviser til rutinene som eksisterer, og hvordan han mener ting skal gjøres. Også når det gjelder eksterne relasjoner, har kirkevergen en nøkkelstilling. Dette gjelder både i forhold til kommunale aktører som menigheten samarbeider med operativt, og i forhold til det politiske miljø i kommunen.

Som hovedregel er kirkevergen ansvarlig for kontakten med kommuneadministrasjonen, og fellesrådsleder er ansvarlig for kontakten med kommunepolitikerne. Samtidig vil det i noen

saker være slik at kirkevergen møter og informerer kommunepolitikerne, for eksempel presenterer fellesrådet sitt budsjettinnspill for formannskapet eller svarer på spørsmål i saker fellesrådet har sendt over til kommunal behandling.

Også i forhold til eksterne leverandører har kirkevergen en rolle på vegne av menighetene, enten dette gjelder leverandør av programvare eller arbeider som er bestilt av entreprenører.

Et generelt inntrykk forskeren har, er at det utøves en nokså "myk" ledelse av staben, der samtale og dialog er det som preger samhandlingen. Det synes også som om mesteparten av kommunikasjonen skjer muntlig, der kirkevergen og medarbeidere beveger seg mellom kontorer og tar saker direkte opp med hverandre.

Denne dagen innebar liten konkret samhandling med prestene i menighetene og er nokså utypisk. Det finnes faste møtepunkter med prestene, ikke minst rundt gudstjenestene og de kirkelige handlinger.

Handling

Nær halvparten av dagen, og det aller meste av tiden etter lunsj, er preget av operativ handling for kirkevergens del. Dette kan ha sammenheng med at den kirkelige administrasjon i Volda er nokså liten, og at en større del av de administrative oppgaver dermed faller på kirkevergen. Mange av oppgavene var knyttet til lønnsbilag og regnskapsføring, og dette er administrative oppgaver knyttet til økonomistyring som kirkevergen (eller enhver daglig leder) har et formelt ansvar for. Om den administrative stab er liten, vil oppgaver lett falle på leder.

Avslutning

Lederjobben til kirkevergen i Volda kan sies å oppvise trekk som er typiske for lederjobber generelt. Om en sammenligner med andre kirkelige lederstillinger som daglig leder i menighet og stiftsdirektør, synes det å være de samme hovedtrekk som går igjen (Askeland 2005). Også om en sammenligner med generelle studier av ledes jobber, gjenfinnes hovedtendensene: Mange og korte aktiviteter, mye av dagen er bundet opp i møter og samtaler som

skjer mer tilfeldig, samt at ledelse i stor grad utøves gjennom muntlig kommunikasjon. I tillegg viser denne konkrete dagen at kirkevergen også har en lederrolle overfor lokalsamfunnets organer i kommunen, i tillegg til at han forholder seg til eksterne samarbeidspartnere for kirken. Kirkevergestillingen framstår som en lederstilling, både gjennom at kirkevergen leder og representerer i møter, og ved at vedkommende initierer og påvirker beslutninger som tas i det daglige. Å være leder i en mindre organisasjon innebærer at en må være forberedt på et vidt spekter av oppgaver som må tas tak i. Fra å representere menighetene i et strategisk viktig møte med kommunale representanter endte dagen med flere timers nitid arbeid med attestering og anvisning av regninger. Jo mindre organisasjon, desto større synes det å være slik at leder selv blir direkte involvert i det operative administrative og merkantile arbeidet.

Studien viser også at selv om kirkevergen selv gir uttrykk for at en ikke har fått iverksatt en samlet strategisk plan, så realiseres ledelse og strategisk tenkning gjennom de konkrete situasjonene som oppstår gjennom en lederhverdag. Retning og strategiske valg tas i samtale med rådsledere og utvikles videre i samtale med medarbeidere. Å forstå lederjobben gjennom studier av praksis viser at det synes å være i de mange, korte og hektiske møter og situasjoner som oppstår i løpet av en dag, at ledere faktisk har muligheten for å lede.

Referanser

- Askeland, Harald 1998: Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke. KIFO Rapport Nr 7, Trondheim: Tapir.
- Alsvik, Ola 1995: Fra ombud til kirkens rådmenn. Historisk del. Oslo: Verbum.
- Grimstad, Frank 1995: Fra ombud til kirkens rådmenn. Framtidsrettet del. Oslo: Verbum.
- Hales, Colin 1999: Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, Vol 10, 335–350.
- Krogh, Astrid Holmsen 2010: Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokal planet i Den norske kirke. Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- McDonald, Seonaidh 2005: Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*. Vol 5 (4): pp 455–473.
- Mintzberg, Henry 1971: Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, Vol 18, No 2, October 1971.

Mintzberg, Henry 2009: *Managing*. Harlow: Pearson.
Noordegraf, Mirko & Rosemary Stewart 2000: *Managerial Behavior Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions*. *Journal of Management Studies*, 37:3, May 2000, pp. 427–443.

Skårberg, Bente 2007: "Der linjene møtes". *Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke*. Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Sammendrag

Artikkelen drøfter kirkevergens lederrolle slik den utfolder seg i praksis. Bakgrunnen for artikkelen er den fornyede diskusjon om kirkelige lederroller, som følger av arbeidet med utvikling av kirkeordningen. Følgende spørsmål behandles: Hvordan er kirkevergens lederrolle forankret og med hvilket ansvar? Hvordan formes kirkevergens lederrolle i praksis i samspill med sentrale aktører og organer i kirken lokalt? Først gjennomgås den ordningsmessige og organisatorisk forankring av kirkevergerollen. Deretter presenteres ulike undersøkelser som har fokusert kirkevergerollen i et drøyt tiår. Artikkelen presenterer materiale fra en konkret lederhverdag og drøfter dette i relasjon til begreper som styring, mobilisering og handling. Den konkrete lederhverdagen viser at kirkevergens lederjobb oppviser likhetstrekk med andre undersøkelser av lederes jobb generelt. Samtidig viser den at ledelse og lederes jobb både innebærer en viss regularitet i mønstre og er samtidig relatert til de situasjoner som oppstår. Det er nettopp i de situasjoner som oppstår at ledere faktisk utøver ledelse, enten denne handler som strategi, styring, dialog eller administrasjon.

Harald Askeland, professor
Vækerøveien 175, 0751 Oslo
harald.askeland@diakonhjemmet.no

Jostein Stråbø, kyrkjeverje i Volda
Ørstavegen 81, 6100 VOLDA
strabo@online.no

På hvilken måte er du som diakon leder i menigheten, og hvilke form for ledelse har du selv behov for?

Om ledelsesutfordringer i lokalmenigheter i Den norske kirke



SIGRID HURUM FLAATA

diakonikoordinator@baerumkf.no

Denne artikkelen er en praksisnær refleksjon rundt hvordan jeg som diakon i Den norske kirke forstår min rolle som leder for det diakonale arbeidet i den lokale menigheten. Diakonen har en klar lederfunksjon i menigheten. I forskning på kirkelig ledelse har det likevel ikke vært vanlig å inkludere diakoner blant "de lokale kirkelige lederrollene".¹ Diakonalt lederskap har så langt handlet om hvordan ledere generelt kan utøve diakonalt lederskap, og ikke en praktisk tilnærming til diakonen som leder. En undersøkelse utført blant diakoner i Den norske kirke i 2005 viser at påfallende mange diakoner ikke ser på seg selv som ledere.² Samme undersøkelse viser at det å ha en diakon ansatt påvirker menighetens diakonale orientering, særlig innenfor den politiske, omsorgs- og nødsorienterte diakonien.³

Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Det er evangeliet i handling, uttrykt gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet.⁴ Mitt ekklesiologiske utgangspunkt for tjenesten er kirken

som "*communio*" eller "*koinonia*". Fellesskapet synliggjøres gjennom de tre dimensjonene *forkynnelse*, *gudstjenestefeiring* og *diakoni*. Disse er gjensidig betinget av hverandre og uttrykker kirkens fellesskap og oppdrag, uten at det er noe hierarki mellom dem.⁵

På Kirkemøtet i 2011 ble det vedtatt at diakontjenesten er "*en selvstendig og nødvendig tjeneste innenfor rammen av fellesskapet av tjenester i kirken*". Det presiseres at diakontjenesten hviler på "*selvstendig teologisk grunnlag*" og primært er å forstå som en "*karitativ tjeneste*". Diakonen vigsles til denne spesielle tjenesten, som betyr at man må vigsles på ny hvis man går over fra en tjenestetype til en annen.⁶ På tross av dette gjenspeiler ikke kirken som organisasjon i dag fullt ut den diakonifaglige kompetansen. Det gjelder både i rådsstrukturen og i arbeidsgiverlinjene. Er dette et problem i praksis? Etter min mening er svaret ja når det kommer til diakonen som leder i menigheten.

Tjenesteordning, vigsling, kvalifikasjonskrav og etiske retningslinjer for diakoner danner

forståelsesrammen rundt min tjeneste som diakon. Mandatet er forankret i tjenesteordningen for diakoner § 2: "Diakonen leder menighetens diakontjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere." Diakonen er del av en ledergruppe i menigheten og har et medansvar sammen med resten av staben til å organisere frivillighet.⁷ Bispemøtet presiserte i 2010 at "Diakonens særlige ansvar er et lederansvar som bl.a. utøves gjennom veiledning og inspirasjon."⁸ I boken *Diakonen – kall og tjeneste* presiseres det i forbindelse med stillingsinstrukser at "Diakonen kan også fungere som nærmeste overordnede til eventuelle andre medarbeidere innenfor menighetens diakoni."⁹ Under konsultasjon om ny kirkeordning i Trondheim i år 2011 ble det presisert at diakonen har faglig selvstendighet gjennom vigslingen.¹⁰

Ett av argumentene for å høyne diakontjenestens kvalifikasjonskrav til masternivå var å gjøre diakoner mer attraktive innenfor lederskapet i kirken. Som diakon representerer jeg en dobbelkompetanse: Først en fagkompetanse på bachelornivå innen helse og sosialfag, etterfulgt av kompetanse i diakoni og teologifag på masternivå.¹¹ Forskning viser altså at de menigheter hvor denne samlede kompetansen er representert, i større grad klarer å virkeliggjøre den diakonale tjenesten i menighetens liv.

Kirken som organisasjon ivaretar følgende kjernevirksomhet i menigheten, diakonien, gudstjenestelivet, det pedagogiske arbeidet og det økonomisk-administrative arbeidet. For å utøve kjernevirksomheten har menigheten ansatt en ledergruppe med forskjellige kvalifikasjoner. Den kan bestå av menighetsforvalter, prest, kateket og kantor i tillegg til diakonen.¹² Menighetsforvalteren er den eneste av de nevnte stillingene hvor det ikke forutsettes vigling. I ledergruppen er de vigslende stillingene et felleskap av likeverdige tjenester.

Med bakgrunn i kvalifikasjonskrav, tjenesteordning, vigsling og etiske retningslinjer for diakontjenesten har jeg et *faglig lederansvar* for diakonien på vegne av den lokale menigheten. Det betyr blant annet at jeg i diakonale prosjekter fungerer som leder for både ansatte og frivillige medarbeidere, på samme måte som for eksempel presten er leder for diakonen når

diakonen deltar i gudstjenesten.¹³ For at ledergruppen skal fungere godt sammen, er det avgjørende at de har én felles arbeidsgiver, dette for å sikre like vilkår for utøvelse av sitt oppdrag, både ressurs- og bemanningsmessig. Jeg som diakon trenger en ledelse som ser på de vigslende kirkelige tjenestene som ett, likeverdig tjenestefelleskap.¹⁴ Jeg trenger en leder som har kompetanse på fag som relasjonsledelse, økonomi, administrasjon, ekklesiologi og organisasjon. Sist, men ikke minst trenger jeg en ledelse som sørger for gode, likeverdige rammer og strukturer for stabens beslutninger og handlinger.

Retningsgivende for kirkelige ansattes profesjonsutøvelse er de planer og relevante vedtak menighetsrådet gjør innenfor sitt virksomhetsansvar. Disse må på sin side gjøres innenfor de rammer som Den norske kirke trekker opp nasjonalt, blant annet gjennom *Plan for diakoni*.

Menighetsrådets styringsrett overfor ansatte begrenses av de rammer som tjenesteordningene setter. Det vil si at menighetstrådet ikke kan vedta at en diakon skal utføre oppdrag som faller utenfor tjenesteordningen. På samme måte kan heller ikke diakonen utøve sin virksomhet på en måte som tilsidesetter menighetsrådets vedtak.

Her ligger en utfordring i kirkens organisering: Skal det fungere godt, forutsettes en dialogisk relasjon mellom menighetsråd og ansatte, basert på en konsensusbasert beslutningsprosess. Det fordrer god informasjonsflyt i begge retninger via skriftlig og muntlig kommunikasjon og et tilstrekkelig antall møteplasser for å ha tid nok til å utdype saker og premissene for dem. Som leder av diakontjenesten er det mitt ansvar å tilføre menighetsrådet diakonifaglige premisser som i sin tur kan danne et grunnlag for deres allmenne skjønnsutøvelse. Siden jeg som diakon ikke har fast plass i menighetsrådet, er jeg avhengig av at en tredje part, som i mitt tilfelle er menighetsforvalteren, evner å kommunisere diakonale anliggender i de fleste menighetsrådsmøter. Menighetsforvalteren er saksforbereder og sekretær i rådet med talerett, men ikke stemmerett. Den eneste faggruppen med fast plass og stemmerett er den pastorale kompetansen. Det fordrer sokneprester med evne til å vektlegge diakonale

anliggender på linje med anliggender knyttet til kateketisk og kirkemusikalsk virksomhet og gudstjenestelige handlinger.

Skal kirken være demokratisk, er den avhengig av en godt fungerende stab som forestår utredning og følger opp sakene som behandles i menighetsrådet. Menighetsrådet må på sin side ha den nødvendige demokratiske kontrollen med de ansattes arbeid, uten at det betyr instruering i den daglige utførelsen.¹⁵ Er de ansatte i menighetene seg bevisst den makten som ligger i måten de forbereder saker til menighetsrådet? Er menighetsrådet på sin side beredt til å utøve sin rolle som allmenne skjønnsutøvere? Etter spør de, for å være i stand til det, i tilstrekkelig grad de ansattes virksomhetsutøvelse og faglige skjønns?

Tilgangen til å prege kirkens liv går gjennom å delta i de prosesser og i de organer der beslutninger tas, og den tilgangen er begrenset for diakonen som leder. Det er en utfordring for kirken som helhet. Det er kun den pastorale kompetansen som er systematisk representert i alle beslutningsorganer i kirken. Den kateketiske, kirkemusikalske og diakonale kompetansen er ikke tilsvarende representert. Etter min mening har det så langt ført til skjev ressursfordeling på de forskjellige tjenestene, blant annet i antall ansatte. Dette påvirker igjen måten kirken evner å gjenspeile forkynnelse, gudstjenestefeiring og diakoni helt ned på menighetsnivå. Kirkemøtet har sagt at diakonien er en nødvendig tjeneste i Den norske kirke. Derfor kan et første steg i riktig retning

være at Kirkemøtet oppnevner andre vigslede tjenester til menighetsråd i sokn hvor det er flere menighetsråd. En annen mulighet kan være å la den faste plassen med stemmerett i rådsstrukturen gå på omgang blant de vigslede fag stillingene.

Noter

- 1 *Kirkelig ledelse: en ressursbok om ledelse i den lokale kirke*. Askeland, Harald & Frank Grimstad (1996). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, *Diakonen – kall og profesjon*, Stephanie Dietrich, Kari Karsrud Korslien og Kjell Nordstokke, Tapir akademiske forlag 2011.
- 2 Angell og Selbekk "kirke og helse – en kartlegging av diakonalt helsearbeid innen den norske kirke". Diakonhjemmet rapport 2005.
- 3 *Diakonen – kall og profesjon*, Stephanie Dietrich, Kari Karsrud Korslien og Kjell Nordstokke, Tapir akademiske forlag 2011.
- 4 *Plan for diakoni*, Kirkerådet 2008.
- 5 *Diakoni i kontekst*, Det Lutherske Verdensforbund 2009.
- 6 Kirkemøtet 2011b:3.
- 7 *Tjenesteordning for diakoner* § 3.
- 8 Bispemøtet sak BM 03/10.
- 9 "Stillingsbeskrivelser", hefte utgitt av Kirkens arbeids og interesseorganisasjon 1997.
- 10 Konsultasjon 4. oktober 2011, Trondheim, innlegg ved leder av presteforeningen Gunnar Mindestømmen.
- 11 *Diakonen – kall og profesjon*, side 153 og 157, Stephanie Dietrich, Kari Karsrud Korslien og Kjell Nordstokke, Tapir akademiske forlag 2011.
- 12 Nå er det ikke slik at alle menigheter har diakon eller kateket, og da kan lederansvaret for feltet ligge hos en av de andre lederne, om ikke menigheten har et diakoniutvalg som ivaretar det utøvende og koordinerende funksjonen i det diakonale arbeidet.
- 13 *Ansvarsfordeling og samarbeid mellom menighetsrådet og kirkelig fellesråd*, Rundskriv fra Kirkerådet og KA.
- 14 For en nærmere redegjørelse for denne forståelsen se *En kropp, mange lemmer* av Harald Hegstad, publisert i *Tjenestetologi*, Halvårsskrift for praktisk teologi 2/2009.
- 15 *Kirke- og kulturdepartementet 2008:31*.

På hvilken måte er du som kateket leder i menigheten, og hvilke form for ledelse har du selv behov for?

Om ledelsesutfordringer i lokalmenigheter i Den norske kirke



ODDHILD KLEVBORG

kirken@alta.kirken.no

Denne artikkelen er skrevet på bakgrunn av eiga erfaring som kateket, og etter innspel frå kollegaer i sør og nord.

Eg var ferdig utdanna kateket i 1987, og utdanninga var med å skape sterk kateketidentitet. Eg fekk tru på at eg vart utdanna til ei viktig teneste i kyrkja, og vigsling var sjølv sagt. 13. september 1987 var difor ein viktig dag i mitt liv, og etter 25 år tenkjer eg fortsatt på kateketenesta som ei viktig teneste. Eg er samtidig kjempeglad for at vi har fått trosopplæringsreformen som har gitt ressursar til å kunne tilsette fleire i det viktige arbeidet.

I løpet av desse 25 åra har eg høyrte mange fest-talar om kor viktig kateketenesta er, kor umuleg det ville vere å drive kyrkje utan kateketar, kor viktig den kateketiske fagkompetanse er, og at kyrkja må arbeide for å få fleire kateketar. Det er fine ord, men kva med praksis?

Mange kateketar har blitt prestar, mange kateketstillingar er besatt av uuttanna/med anna kvalifikasjon, og det er mange ubesatte stillingar. I Nord-Hålogaland er det i dag fire

vigsla kateketar; då eg starta for 25 år sida var vi ca. ti! Kva er det som skjer?

Kven er så kateketen?

Spør eg "3 på gata", vil eg sannsynlegvis få desse svara:

- Du er ho som hjelper presten/evt du er sånn nesten-prest.
- Du var med då storebroren min vart konfirmert.
- Eg fekk Bibel av deg då eg gjekk i 5.klasse.

Og kva vil kateketen sjølv svare på desse utsagna?

- Eg er *ikkje* ein som hjelper presten, men ein samarbeidspart. Eg er *ikkje* nesten-prest, sjølv om eg gjer mange av dei same oppgåvene som presten gjer. Vi utfyller kvarandre, og det er oppgaver nok.
- Eg har ansvar for å organisere konfirmantar og konfirmantlærarar, og har naturlegvis mykje konfirmantundervisning. Når vi i Alta/Talvik inneverande år har nesten 220 konfirmantar, så er det litt av ein jobb. Det er

sjølv sagt også viktig med kontakt med foreldra. Eg får heldigvis både preike og vere med i forbønshandlinga på konfirmasjonsdagen. Mange ting har gått seg til etter kvart, men det er ikkje sjølv sagt overalt. Det er dessverre ikkje uvanleg at kateketen gjer "grovarbeidet", mens presten tek "kremjobben" med å gjennomføre konfirmasjons-gudstenesta. Kor mange er det ikkje som opplever at det fortsatt blir snakka om "prestehanda", og at det er prest og konfirmant det blir tatt bilde av på konfirmasjonsdagen?

- Eg har delt ut mellom 250 og 300 biblar til 5.-klassingar kvart år i samarbeid med skolen. Eg opplever eit godt samarbeid med skolar når det gjeld både bibelutdeling, klassebesøk i kyrkja og skolegudstenester. Dette er av dei meir usynlege tenester for kyrkjelyden, men svært synleg for elevane og lærarar, og det er viktig nok.

Eg definerer gjerne jobben min som kyrkjelærer, eit ord det sjølv sagt er enklare å forstå enn kateket, særleg i skolen. Kanskje kunne kyrkje- rektor vere eit enda betre ord? Kateketen er ledar for opplæringsarbeidet i kyrkjelyden, og dette gjeld ikkje berre barne- og ungdomsarbeid. Dette kan også gjelde voksenundervisning, slik som t.d. dåpsopplæring for voksne som ønsker dåp.

Kateketen i møte med trosopplæringsreformen og gudstenestereformen:

Eg får av og til inntrykk av at nokon trur at all trosopplæring starta ved innføring av reformen. Jesu læresveinar var dei første kateketar, med det same oppdrag som vi har i dag: Dåps- og misjonsbefalingen. Eg har drive trosopplæring som jobb sidan eg i 1981 starta som kyrkjelydssekretær, og som frivillig før det. Og sidan vi fikk trosopplæringsmidlar, har kateketen hos oss vore leiar for trosopplæringsutvalget, som den mest naturleg ting i verden. Det er viktig og nødvendig at kateketens spesifikke kompetanse blir verdsett slik at det ikkje er det same om du har pedagogisk utdanning eller 2 år på bibel-skole.

I mange år har eg hatt gudstenester saman med prestane, vi har hatt ulike liturgiske oppgaver, og det har gjerne vore konfirmantar og

andre med. I gudstenestereformen opererer ein med omgrepa "liturg" og "medliturg", og det naturlege spørsmål dukkar opp: Kvar er kateketen i dette bildet? Har kateketen ei spesifikke rolle, eller er kateketen ein av mange medliturgar? Dette er utfordringar som mange kollegaer har møtt. I spørsmålet om stola/skråstola for kateketen reknar eg med at temaet vil dukke opp i samband med spørsmålet om kateketens liturgiske funksjon, særleg dersom alle medliturgar etter kvart skal bere tenestedrakt. Dette imøteser eg med spenning, og eg trur det vil vere kjempeviktig med eit vigslingssteikn for alle vigsla i vår kyrkje. Når det er viktig for prest og diakon, så er det også viktig for kateketen.

På mitt lokale kirkekontor brukar vi dataprogrammet Kardinal, og der har vi gjort interessante "funn". Når vi skal legge inn deltakarar i gudstenester, så er det eigen rubrikk for prest, predikant, klokkar, kyrkjetenar og organist. Alle andre blir dermed plassert i kategorien "hjelper". Det betyr at når kateketen, diakonen eller menighetspedagogen er med å ha spesifikke oppgaver i gudstenesta, så er det som "hjelper". Ikkje akkurat identitetsskapande verken for den eine eller andre yrkesgruppa.

Sjølv med forholdsvis tydelege retningslinjer for kateketens liturgiske funksjonar, så er det opp til sokneprest, prost og biskop kva kateketen får lov til å vere med på. Dette er naturlegvis ei utfordring for mange kateketar. Eg har opp gjennom åra møtt kollegaer som ikkje "får lov til" dei mest sjølv sagte kateketoppgåver (t.d. å delta i forbønshandlinga innanfor alterringen), men eg har dessverre også møtt kollegaer som ikkje vil dei same oppgaver. Når kateketen i eit sokn ikkje vil det same som er heilt naturleg for kateketen i nabosoknet, og prestane også er uenige, ja, då skaper det ei forvirring som verken kateket eller kyrkjelyd er tent med. Difor er det viktig at det må vere klart kva oppgaver kateketen *kan* gjere, og kva oppgaver kateketen *skal* gjere. Og så får det gå seg til ut frå den enkelte sine personlege ressursar.

Kva kunne vere aktuelt at kateketen kunne ha som særskilde oppgaver som det er naturleg å tenke på som spesifikke presteoppgåver?

- Forrette nattverd under samlingar for ungdom.

- Forrette konfirmasjonsgudstenester like sjølvsaugt som eg i dag forrettar skolegudstenester, utan at det dermed måtte kallast "særskilte tilfeller".
- Forrette familiegudstenester.
- Konfirmantdåp? Det kan vere aktuelt i tilfelle der kateketen er den som har den næraste relasjon til den aktuelle konfirmant, særleg der det er ønskeleg med dåp kun for den nære familie.

Eg vil likevel understreke at eg er ikkje spesielt opptatt av kva kateketen kan gjere åleine utan at ein prest er til stades, men kva prest, kateket og andre yrkesgrupper kan gjere *saman* som *likeverdige partar i ei felles teneste*. Tverrfagleg samarbeid er viktigare enn posisjonar når det handlar om ei teneste som skal utførast, men det må gjelde alle fagstillingane i kyrkja.

Mange kateketar (meg sjølv inkludert) blir utfordra til å bli prestar, og det er visst eit komplement. Kvifor heller ikkje arbeide for å få kateketane til å bli verande i stillingane sine, fordi den kompetansen dei har, er viktig nok i det viktigaste kyrkjelydsbyggjande arbeid som finst, nemleg trosopplæring for barn og unge? Eg veit ikkje kva som er grunnen til at så mange kateketar "flaggar ut", men dersom det er slik at det er den einaste måten å bli anerkjent for høg kompetanse på, så er kanskje løysinga å løfte opp igjen spørsmålet om kateketen som undervisningskapellan? Då ville vi få ei vigsla presteneste som ville ha fokus på undervisning og ikkje for raskt bli oppslukt av kasualia.

På hvilken måte er du som kantor leder i menigheten, og hvilke form for ledelse har du selv behov for?

Om ledelsesutfordringer i lokalmenigheter i Den norske kirke



BENGT NORBAKKEN

bengt.norbakken@sandnes.kirken.no

Som kantor med om lag 20 års ansiennitet har jeg gjort meg en del erfaringer rundt emnet lederskap i Den norske kirke, og da særlig etter at Kirkeloven trådte i kraft 01.01.1997.

For mange kirkemusikere foregår daglig ledelse i praksis på hver enkelt arbeidsplass. Det er i stor grad i samarbeid mellom sokneprest og adm. personell/daglig leder. Den som har tittel "daglig leder", utarbeider – eller ser til at ansatte selv utarbeider – arbeidsplaner for de fellesrådsansatte. I tillegg er det en viktig oppgave å skaffe vikarer. Sett fra mitt ståsted virker det som ledelsesaspektet ofte begrenses til det å skulle spare penger. Kirkevergekantoret i kommunen har grep om kirkegårdsdriften og det som har med kirkebygg og anleggsvirksomhet å gjøre. Dette kan være personavhengig; mange gjør en ryddig jobb på "bokføringssida", men menighetsliv framstår som "gresk" for mange knyttet til disse stillingene. De kan også bli en flaskehals for regnskaps- og budsjettarbeidet i lokalmenigheten.

Som kirkemusiker opplever jeg ikke å ha noen faglig leder eller overordnet i mitt arbeid. Der som jeg trenger tips, ideer til fornyelse, innspill til hvordan jeg skal håndtere en vanskelig sak, da kan jeg prate med min nærmeste overordnede, men det er et administrativt og ikke et musikalsk eller faglig fundert svar. Våre kolleger i vigslede stillinger har rådgivere på bispekontoret, som kan brukes i en lignende problemstilling. Det har ikke vi.

Det er etter min mening på høy tid å fjerne to-arbeidsgiverlinjen i Den norske kirke og sørge for at alle ansatte i DnK har én arbeidsgiver å forholde seg til. Dette vil gjøre ansvars- og myndighetsområdene enklere og klarere, samtidig som vi unngår alle disse forsinkelsene, motsetningene og misforståelsene som ofte bortforklars med at "Vi har et litt spesielt system med to arbeidsgivere og derfor..." Når det kommer til spørsmålet om hvem og hvor denne arbeidsgiveren skal være, er det litt vanskeligere å svare – men jeg har tre spørsmål

som må stilles og forhåpentligvis besvares før en konklusjon kan trekkes.

Spørsmål 1: På hvilket nivå skal dette arbeidsgiveransvaret ligge? Prestene har sin arbeidsgiver på det jeg vil kalle et utvidet fylkesnivå, mens det for de fellesrådsansatte er store variasjoner: En liten kommune kan ha et fellesrådsområde som samsvarer med soknet. Noen steder er det faktisk flere kommuner og fellesråd som samarbeider i ett og samme sokn, mens noen store fellesråd dekker flere prostier uten at den geografiske utstrekningen er stor. I kommuner som Tromsø, Sandnes og Drammen er fellesrådsområdet og prostiet sammenfallende – og det kan i mange henseende synes å være et passende virksomhetsområde for en leder. Men hva da med de prostiene som ikke sammenfaller med et fellesrådsområde eller omvendt?

Spørsmål 2: Hva vil skje med bispedømmene? Administrasjonen i de enkelte bispedømmene har vist seg å være kraftsentra for menighetene rundt omkring, med forståelse for de ulikheter og mangfold som regionene inneholder. Skal disse fjernes slik at biskopen består – mens administrasjonen forgår? Hvis man etablerer et nytt nivå for arbeidsgiver, synes det noe råflott. Den norske kirke er en såvidt liten organisasjon at man trenger ikke fire nivåer for ledelse! Jeg vil her komme med følgende påstand: Den norske kirke er både *overadministrert* og *understyrt*! Vi utvikler en stadig større administrasjon, men styringsmekanismene utvannes. De senere år er det blitt mer til administrasjon og mindre til stillinger som arbeider ute i felten – og det er etter mitt syn en feil vei å gå. Vi trenger derfor å utvikle en organisasjon som både kan gjenkjennes som Den norske kirke – slik folk er blitt kjent med den opp gjennom årene – som samtidig framstår som en slank og effektiv organisasjon i sin struktur, med tydelig fokus på arbeid ute.

Spørsmål 3: Hvilken kompetanse skal denne arbeidsgiveren ha? De færreste prester, kantorer, kateketer og diakoner har den nødvendige lederkompetansen fra sin utdanning. Studiene har ikke tatt høyde for dette, så ingen av disse er i utgangspunktet velkvalifisert for en slik jobb. Samtidig finnes det mange dyktige personer

rundt om i kirke-Norge, som har kompetanse på administrasjon og ledelse i både offentlig og privat sektor. Deres svakhet er etter min mening manglende innsikt i de faglige utfordringer som kirkelig personell står ovenfor. Det er litt vanskeligere å lede en stab med ledere (for de er jo nettopp det de fleste av oss kirkemusikere er; vi skal lede sang- og musikkarbeidet i soknet) enn å lede en enhet med programutviklere, service-medarbeidere etc.

Den tabloide oppstillingen blir da følgende: Skal vi ledes av en kirkelig utdannet person (for eksempel en prest) som har syn for det faglige, som er en visjonsbærer, og som tenker strategisk menighetsarbeid – men er svak administrativt? Eller skal vi ledes av en som har det administrative og økonomiske under god kontroll, men har en svakhet når det gjelder å tenke ledelse og utvikling av menighetsarbeidet, så å si en bokholder?

Jeg ønsker en ledelse som innehar kirkefagkompetanse! Jeg vil ikke hevde at det må være en prest – men jeg vil heller ikke utelukke det. På samme måte kan en egnet kateket, diakon eller kantor også ivareta denne lederjobben. De som kommer inn som kirkeverger og/eller daglige ledere, kan nok også gjøre en god jobb her – men jeg synes at kirken skal forutsette en form for videreutdanning som gir den nødvendige kirkefagkompetansen før man blir leder.

I sum mener jeg at Den norske kirke framover må satse på bispedømmenivået. Prosti- og fellesrådsnivået krever for mange ledere. Det vil være sterkt ønskelig at alle bispedømmer får kirke-musikk-konsulenter for å ivareta arbeidsgiveransvaret også for kirkemusikerne. Vi vil ha en leder som ikke bare er administrator!

La meg avslutte med en historie som jeg synes illustrerer noe av dilemmaet knyttet til spørsmålet om ledelse i norsk kontekst: "Det var en gang et stort norsk oljeselskap som avtalte årlig kapproing med et japansk selskap. De brukte en åtter, altså båt for åtte personer. Begge mannskapene trente lenge, og formen var på topp da konkurransedagen kom. Det japanske laget vant klart, og hos det norske selskapet var moralen på bønn. Derfor besluttet ledelsen i det norske oljeselskapet at de skulle vinne konkurransen

neste år. Det ble satt ned en prosjektgruppe for å undersøke hvor problemet lå. Gruppen fant ut at det japanske laget hadde syv mann til å ro og en til å styre. I den norske båten var det derimot syv til å styre og en til å ro. I en slik krisesituasjon kreves det selvsagt handlekraft, og et konsulentfirma fikk i oppdrag å kartlegge lagets struktur. Etter noen måneders arbeid kom konsulentene frem til at det norske laget hadde for få roere. Med bakgrunn i rapportene og rådene derfra

ble det satt i verk endringer i laget. Det ble nå fire styrmenn, to overstyrmenn, en styreleder og en roer. Dessuten fikk roeren delegert mer ansvar og større arbeidsområde. Året etter vant japanerne med ytterligere margin. Det norske selskapet sparket roeren på grunn av dårlige prestasjoner og besluttet bygging av ny båt. Konsulentfirmaet fikk ros for ypperlig arbeid, og ledelsen i selskapet fikk belønning for et godt prosjekt og strålende initiativ.”

Tre bøker om prestetjeneste i endring



FREDRIK SAXEGAARD

fredrik.saxegaard@mf.no

Innledning

Redaksjonen har bedt om en bokartikkel som belyser pastoral ledelse slik dette temaet omtales i sentrale bøker/bidrag.

”Pastoral ledelse” forstår jeg som et mulig perspektiv på prestetjenesten, faglig plassert innenfor disiplinen pastoralteologi. Perspektivet belyser og drøfter bl.a. de ledelsesdimensjoner som ligger i prestetjenestens identitet og oppgaver (Saxegaard 2009), hvordan prestetjenesten relaterer til øvrige ledelses- og styringsstrukturer i ulike kirkesamfunn, prestens rolle som religiøs leder i samfunnet (Døving and Thorbjørnsrud 2012) og hvordan presten leder sin egen tjeneste ved å utforme, utvikle og kvalitetssikre den i relasjon til andre (”pastoral selvledelse”).

Artikkelen vil presentere og drøfte tre aktuelle bøker som – så vidt jeg vet – ikke har vært omtalt i norske tidsskrift, og som har det til felles at de ser prestetjeneste og pastoral ledelse i et endringsperspektiv (Heywood 2011; Billings 2010; Wagner-Rau 2009). Slik sett markerer de et oppbrudd fra en tendens innen en del pastoralteologisk litteratur til ensidig å gå ”ad fontes” eller til og med være direkte kritisk til å orientere seg i forhold til samtiden (Peterson 1992).

Endring er et spørsmål med ledelsesmessig relevans. Der det ikke er endringer i farvannet omkring, og der ingen ser andre grunner til å endre kurs, er det neppe stor etterspørsel etter ledelse. Men jo større opplevelse av eller ønske om endring, og jo større forventning til at flere skal delta i endringsprosessene, desto sterkere settes ledelse på dagsorden.

Hvorvidt vår samtid er mer preget av endring enn tidligere tider, kan diskuteres. Det er imidlertid liten tvil om at prestetjeneste i dag utformes i en endret kontekst, og at måten den utøves på, er under press. Alle de tre bidragene har som mål å beskrive disse prosessene nærmere, vise hvordan de påvirker kirken og gi en visjon av hvordan prestetjeneste likevel kan utøves på en slik måte at den betyr noe i samfunnet.

David Heywood
Reimagining Ministry (2011)

Presentasjon

David Heywood er ordinert prest i Den anglikanske kirke og ansvarlig for pastoralteologi ved Ripon College, Cuddesdon. Bokens tittel røper et ønske om å tenke kirkelig tjeneste fra nytt av,

med utgangspunkt i de siste års utvikling i forståelsen av misjon som noe kirken ikke bare gjør, gjerne i land langt borte, men noe kirken er.

Bokens tese er at mens denne utviklingen har satt ekklesiologien i bevegelse, har pastoral-læren stått stille. Prestetjenesten er fanget i "det profesjonelle paradigmet", sier Heywood med henvisning til Anthony Russells bok *The Clerical Profession* (Russell 1980).

Det er noen gode grunner til å forstå preste-tjeneste som profesjon, mener Heywood: En profesjon vektlegger god utdanning og troverdig livsførsel. I kirkelig sammenheng medfører det at en vektlegger kvaliteten på f.eks. forkynnelse, gudstjeneste og sjelesorg. Svakheterne er imidlertid betydelige: Profesjonsmodellen har ikke fungert innenfor rammene av Den engelske kirke; prestene som profesjonsgruppe fikk aldri den posisjonen som f.eks. legene har.

For det andre er det et hovedpoeng for Heywood at et profesjonalisert presteskap medfører et marginalisert lekfolk.

Et tredje problem er at prestene er blitt en marginalisert gruppe i samfunnet. Det moderne skillet mellom jobb og hjem har gitt arbeid status som lønnet, offentlig, rasjonelt, teknisk – og stort sett befolket av menn, mens familiefæren er ulønnet, privatisert og tradisjonelt kvinnens domene. Prestens oppgaver befinner seg nettopp i hjemme- og fritidssfæren og fremstår derfor som "ikke-arbeid".

For det fjerde er samfunnet mer pluralistisk. Det er vanskelig å se at det finnes et samlende samfunnsoppdrag for prestatjenesten slik det fortsatt er tilfelle for lærere, leger osv. Sekulariseringen og utdifferensieringen i det moderne samfunnet har medført at de tradisjonelle pastorale oppgavene er blitt overtatt av en lang rekke omsorgsyрker.

En femte innvending er at profesjonene generelt er i krise. Arkitektene er hardt kritisert; læreryrket har opplevd statusfall; pasientene møter ikke lenger leger med den samme respekten og lydheteren som tidligere.

Det er imidlertid vanskelig å bevege seg bort fra profesjonsmodellen, fordi den er blitt det dominerende og selvsagt paradigme vi forstår prestatjenesten – og menigheten – med. Dette merkes ved at andre tjenester i kirken forstås

som leke og gjerne utformes i forhold til presten. Derfor er det nødvendig å foreslå et alternativt paradigme. Denne må, i motsetning til profesjonsmodellen, ha et teologisk rasjonale. Samtidig må den også gjøre rede for hvordan kirkens tjeneste er å forstå i samfunnet.

En slik modell må for det første være bygget omkring en oppdatert forståelse av kirken som misjonerende. For det andre må det være en modell for hele kirkens tjeneste og dermed være grunnleggende samhandlende. Disse to forutsetningene forklarer at Heywood i brorparten av det følgende ikke følger opp spørsmålet om profesjon direkte, men vil etablere det han ser på som en ny måte å forstå hele kirkens sendelse på.

Bokens fire kapitler har overskriftene misjon, Guds rike, kirken og tjeneste ("ministry"). Heywood peker på hvordan menigheter i økende grad inngår samarbeid med offentlige etater, organisasjoner og aktivistgrupper for å bidra til positiv endring for lokalsamfunn og individer. Han ser på mer dialogbaserte evangeliseringskurs og drøfter utviklingen av nye menighetsformer ("emerging churches") og fornyelse innen tradisjonelle menigheter. Disse trendene forteller om en endret forståelse av hva misjon grunnleggende sett er, skriver Heywood.

"Guds rike" forstås som Guds herredømme. Heywood utdyper dette gjennom tre begreper: Shalom, sabbath og "principalities and powers". Kirkens oppgave er å være et tegn på riket, men også å arbeide for å fremme det gjennom å tale sant, være en alternativ kultur ("opposite spirit"), lide og be. Ikke bare enkeltkristne er kalt til å ta del i denne åndelige kampen; den gjelder også menigheter og kirker som fellesskap.

Hva betyr dette for vår forståelse av kirkens vesen og oppdrag? Ifølge Heywood må kirken være formet av sin sendelse (men også av sin kontekst), og den må forstås som et lærende fellesskap. Tradisjonell ekklesiologi må omskrives: Definisjonen av kirken som et samlet fellesskap må balanseres med å se den som spredt utover. Kirken som institusjon må balanseres med kirken som misjonsbevegelse. Fokuset på indre styrings spørsmål må erstattes med det mer fundamentale spørsmålet etter hva

som er kirkens rolle i *missio dei*.

Heywood innser at en slik nyorientering er utfordrende. Dels er det en fare for at vekten på kirken som innfelt i, og preget av, lokalmiljøet medfører synkretisme mer enn kontekstualisering. Dels må en finne en fruktbar spenning mellom kirken som institusjon og bevegelse, der Heywood mener at bevegelser ikke skal erstatte kirkens institusjonelle preg, men være en fornyende kraft innenfor. Heywood er opptatt av at kirken skal fremstå som et motkulturelt *koinonia* som bl.a. forener mennesker på tvers av de skillelinjer som ligger i samfunnet, og brer gudsrikeverdier i samfunnet. Samtidig er Heywood realist og advarer mot en kirkelig idealisme som fortrenger at også kirken er preget av synd, og at kirkens viktigste vitnesbyrd er at vi er et fellesskap av tilgitte syndere samlet omkring nattverdbordet.

Kirken er et lærende fellesskap ikke bare fordi den alltid har hatt kateketiske aktiviteter, men først og fremst fordi det er en læringsdimensjon i alt den gjør. Kirken må være et ærlig reflekterende fellesskap, preget av lokal kontekst. Spørsmål om læring henger tett sammen med spørsmål om endring, og dermed nærmer Heywood seg bokens utgangspunkt: Spørsmålet om kirkelig ledelse og hvordan prestatjenesten skal forstås.

Når menigheten forstås som et lærende, reflekterende fellesskap, må forståelsen av ledelse endres radikalt. Prester kan ikke lenger gjøre tjeneste på vegne av menigheten, men må bidra til å utvikle et læringsmiljø der hele Guds folk kan skape mening innen praksisfellesskapet. Prestene må derfor legge til side autoriteten som ligger i egen ekspertise da denne umuliggjør en felles, likeverdig refleksjonsprosess. Prestens kompetanse er viktig, men må balanseres med den kunnskapen som fellesskapet har. Presten må være "folkets teolog", mer opptatt av å tjene enn å kontrollere prosessen.

Hva så med tjenestene i kirken? Heywood tar utgangspunkt i John Collins' nyfortolkning av begrepet "diakonia", som vektlegger sendelsen og autoriteten til avsenderen (Collins 1990; Clarke 2000). Å ha en tjeneste i kirken er dermed å ta del i Guds *missio*; den er ikke bare en

funksjon kirken *har*, men uttrykk for hva kirken *er*. Den gjelder heller ikke bare kirkelige yrker, men mennesker i alle slags profesjoner og stillinger.

Heywood mener like fullt at ordinert tjeneste er uunnværlig for kirken. Tradisjonelt har en diskutert om prestatjenesten er funksjonal eller personal, Heywood mener at den fremfor alt er "relasjonal". Gjennom ordinasjonen plasseres presten i en ny relasjon til menigheten; han/hun utøver ledelse, men ikke så mye som en oppgave i seg selv som gjennom den måten de øvrige oppgavene utøves på. Kirken må være ordnet for å kunne være mottakelig for Åndens impulser og være i misjon; den ordinerte tjeneste er til for å se *til* at kirken er "i orden". Av den grunn er Heywood opptatt av at presten fortsatt skal presidere ved nattverden, ikke som uttrykk for makt eller ekspertise, men fordi nattverden er innbegrepet av Guds misjon i og gjennom Kristi død og oppstandelse.

Guds misjon er kontekstuell og lokal. Dette stiller krav til den ordinerte om å gå inn i den lokale konteksten der han/hun gjør tjeneste, og fremhever viktigheten av et nært og likeverdig samarbeid mellom prest og lokale engasjerte. Flere steder i boken understreker Heywood at kirken – og prestatjenesten – skal være mindre preget av makt og mer av kjærlighet og tjenersinn.

Hvilke egenskaper skal en se etter hos den ordinerte? For det første må presten være en god lytter, ikke bare som sjelesørger, men ved å legge til side egne agendaer for å åpne seg for andres. For det andre ved å vise dømmekraft, gjennom evne til teologisk refleksjon som igjen gir perspektiver til å fortolke erfaring. For det tredje kreves det at presten er en god lærer.

Heywood understreker at hans modell krever "systematisk forandring på alle nivåer". I forhold til utdanningen av prester ønsker han sterkere vektlegging av refleksjon over praksis; akademiske kriterier kan ikke være førende; praksis må ha større plass i utdanningen, og presten må være i et livslangt læringsforhold.

Diskusjon

Heywoods bok fremstår som representant for en voksende litteratur innenfor det som gjerne

kalles et "misjonalt" paradigme (Van Gelder 2007). Boken vil uten tvil inspirere mange lesere i forhold til å se større og mer offensivt på kirkens sendelse; den er nyansert og anvender litteratur fra ulike faglige miljøer og teologiske retninger.

Jeg mener likevel det er grunn til å diskutere en rekke av forutsetningene og påstandene innenfor denne litteraturen generelt og hos Heywood spesielt. I denne omgang nøyer jeg meg med å drøfte hans kritikk av profesjonstenkningen og hans alternative modell.

Heywoods motforestillinger er av svært ulik karakter. Hans første poeng, at prestetjenesten som profesjon har hatt dårlige kår i England, kan vanskelig være et argument i seg selv. En kunne snudd det: Prestetjenestens krise er et symptom på for *svak* profesjonstenkning. At presten oppfattes som tilhørende hjemme- og fritidssfæren, er en interessant påstand, men det er vanskelig å se at dette korrelerer med graden av profesjonstilknytning.

Hva med profesjonenes manglende tillit i samfunnet? Profesjonene hadde sin storhetstid frem til 1960-tallet, men kom så under press (Molander and Terum 2008; Schön 1983). Kritikerne hevdet bl.a. at profesjonenes monopol og *ethos* var tildekkende retorikk for en privilegert klasse med sterk selvjustis, og de stilte spørsmålsteget ved profesjonenes kompetanse i en tid med økt teknisk utvikling og samfunnsmessig kompleksitet.

Denne kritikken er fortsatt aktuell, i Norge senest i forbindelse med psykiatrimiljøets rolle i rettssaken mot Anders B. Brevik. Profesjonsforskeren Eliot Freidson mener at presset har fått en ekstra omdreining gjennom to dominerende styringslogikker som i dag utfordrer profesjonenes selvstendighet, nemlig byråkrati og marked (Freidson 2001). For Freidson er dette imidlertid et argument for en styrking av det han ser som en helt nødvendig *tredje logikk* dersom samfunnet skal ivareta sine grunnleggende verdier, nemlig profesjonenes rett til selvstendig utøvelse av faglig skjønn og forpliktelse på sin profesjons samfunnsoppdrag og *ethos*.

Når Heywood forbilledlig nok er opptatt av kirken som aktør i samfunnet, mener jeg at

Freidsons analyse er relevant utover prestetjenestens utforming i snever forstand. Ved å videreutvikle sine profesjoner kan kirken bidra til å sikre verdifulle rom for tillitsfulle relasjoner, ofte for mennesker i utsatte livssituasjoner. På denne bakgrunn kan det heller ikke være en alvorlig innvending at prestetjenesten mangler et klart samfunnsoppdrag i en sekulær stat: Dels kan en argumentere for at dette kravet mykes opp i et senmoderne samfunn; dels står et kirkesamfunn fritt til å utforme sine tjenester som profesjoner.

Hva med Heywoods hovedargument? Bidrar en forståelse av prestetjenesten som profesjon til en marginalisering av lekfolk? Det tradisjonelle bildet av profesjonen er fagmannen som inngår som den aktive og kompetente i relasjon til en passiv og trengende pasient/klient. Også prester befinner seg regelmessig i slike relasjoner, med de kravene som da stilles til profesjonsmoral og klokt skjønn. Likevel er relasjonen mellom prest og menighet opplagt langt mer variert; prester forholder seg til fellesskap like mye som til individer og i samhandlende og likeverdige relasjoner til mennesker som vil bidra. Da er det selvsagt ødeleggende om profesjonsrollen impliserer en form for ekspertise som umyndiggjør og passiviserer lekfolket. Dette er et opplagt poeng hos Heywood, og han er da heller ikke den første som påpeker det (Nordhaug 2003).

Spørsmålet er imidlertid om dette er et argument for å avvikle eller for å oppdatere profesjonsmodellen. Her synes jeg Heywood for raskt konkluderer med avvikling.

For det første må en spørre etter empirisk belegg. Heywoods argumentasjon er gjennomgående anekdotisk, og jeg synes han burde holdt det mer åpent på hvilken måte en prest kan bidra til å aktivere eller passivere menigheten han/hun inngår i. Særlig når det generelle utdanningsnivået i samfunnet stiger, er det vanskelig å tro at en faglig sterk og profesjonsbevisst prest i seg selv skremmer folk til taushet.

Dette er videre et spørsmål om hvordan Heywood egentlig forstår sin egen "profesjonsmodell". For det første tenderer han mot å sette et negativt ladet bilde av profesjonene "as is" opp mot et idealistisk preget bilde av sitt alter-

nativ. For det andre lener han seg tungt til Russells bok, noe som er greit i analysen av den historiske utviklingen, men et problem i forhold til å forstå hva profesjoner er i dag, tretti år etter at den kom ut. En er f.eks. i dag mindre opptatt av de klassiske profesjonskjennetegnene eller å skille mellom sterke og svake profesjoner, og mange forskere har forlatt ideen om en definert kunnskapsbase som den profesjonelle kan forvalte bare med enkelte oppdaterende påfyll år om annet (Molander and Terum 2008). Profesjonene er i tillegg preget av utviklingen i sine egne fag, og innen teologien har det over bred front vært en overgang til en mer dialogisk og kontekstuell måte å forstå faget på, noe som får betydning for hva slags profesjonsideal som er mulig for prestetjenesten.

Jeg deler Heywoods vektlegging av praktisk teologi som refleksjon i og over praksis, og presteutdanning som praksisnær. Men jeg er skeptisk til at den nødvendige spenningen mellom menighet og academia som to ulike praksisfellesskap kollapser, og at presteutdanning ensidig skal foregå på kirkens premisser. Det er vanskelig å se at dette utvikler prester med hermeneutisk kompetanse og med evne til å artikulere teologi i samspillet mellom tekster, tradisjon og samtid. Dermed tror jeg også at en slik utvikling vil begrense mer enn den vil gi rom for fornyende endringsprosesser i kirken.

Jeg mener altså at profesjonsmodellen har et større potensial enn Heywood oppfatter. Samtidig er jeg enig i at en må se kritisk på den, og at det er sider ved prestetjenesten som ikke fanges opp i standard profesjonsteori. Dette gjelder særlig spørsmålet om pastoral ledelse; jfr. mine påpekninger over om at presten forholder seg til fellesskap og inngår i komplekse relasjoner og et mangfold av situasjoner og rom. Det er her det blir nødvendig å supplere med en forståelse av ledelsesdimensjonene i prestetjenesten. Dels gjelder dette presten som bidrar til å fastholde menigheten i dens samling og sendelse (Saxegaard 2009) gjennom sin tjeneste med Ord og sakrament. Dels gjelder det presten som religiøs leder i et pluralistisk samfunn (Døving and Thorbjørnsrud 2012).

Tradisjonelt har dette aspektet vært lite vekt-

lagt i profesjonsteorien. Bakgrunnen har vært et nokså stabilt bilde av den profesjonelle i samfunnet, der han/hun forholder seg til sitt oppdrag og ethos og til sin klient. I en tid preget av endring og press tror jeg det blir nødvendig å fokusere mer på virksomhetsansvar og endringsberedskap. En ser da også at ledelse kommer inn som et tema for flere profesjoner, ikke minst med den økte interessen for lærernes klasseromsledelse, legenes medisinske ledelse osv. Dette kan selvsagt leses som et forsøk på å beholde makt og innflytelse, men etter min mening kan en vektlegging av profesjonens ledelsesdimensjoner motsatt bety en åpning i forhold til å forstå seg selv som innfelt i et nett av ulike relasjoner, med ansvar for hvordan disse fungerer, og for hva virksomheten produserer.

Heywood ser prestetjenesten som en form for lokalt tilsyn som skal bidra til at menighet og troende er sendt. Jeg er enig i at dette er en side ved prestetjenesten. Spørsmålet er imidlertid om dette skal spilles ut mot at presten fortsatt også gjør tjeneste i menigheten og slik sett *på vegne av* menigheten. Jeg vil argumentere for at prestens profesjonalitet er faglig fundert i teologiske studier og knyttet til konkrete oppgaver. Ensidig å forstå prestetjenesten relasjonelt kan på den ene side bli for svakt i den pressede situasjon mange prester opplever, der det blir opp til den enkelte å utforme rollen, reflektere over egen profesjonsmoral og kunnskapsutvikling osv. På den annen side kan rollen bli utflytende og krevende å forholde seg til for andre ansatte og involverte, en utfordring som ikke blir mindre når spørsmål om makt avfeies med henvisning til kristent tjenersinn.

Alan Billings *Making God Possible: The task of ordained ministry present and future* (2010)

Presentasjon

I likhet med Heywood er Alan Billings prest i Den anglikanske kirke, med bakgrunn fra flere akademiske institusjoner og seminarer. Også for Billings er det nødvendig å tenke nytt om prestetjenesten; bokens opplegg er imidlertid nokså annerledes.

For det første tar han først og fremst utgangspunkt i de samfunnsendringer som påvirker og betinger prestens arbeid: "[The book] takes the view that ministerial practice is shaped as much by changes in society and culture as it is by theology (though that is not always acknowledged by the Church)." I tillegg er han mer historisk og empirisk orientert enn Heywood.

Billings mener at prestetjenesten i lang tid har befunnet seg i en dyp krise. Dels peker han på trender som sekularisering, individualisering, pluralisme og nyateisme. Dels fremhever han endringer i relasjonen mellom stat og kirke/religion, fremvekst av velferdsstat og brudd med tradisjonelle verdier.

Samtidig har det skjedd endringer i Den anglikanske kirkes selvforståelse og organisering. Billings skildrer den markerte overgangen fra å være samfunnets eneste religion til å bli en denominasjon blant flere, endringer i ekklesiologisk selvforståelse og tendensen til å forstå kirken som samtalepartner og ressurs for søkende mennesker.

Hva betyr disse endringene for forståelsen av kirkens tjeneste og for den særskilte tjeneste? Billings belyser dette ved å analysere fire pastorale modeller: "The parson", "the (evangelical) minister", "the (catholic) priest" og "the social activist".

Opplegget minner dermed litt om Manfred Josuttis' tre typer: Vitnet, hjelperen og veilederen inn i hellighetssonen (Josuttis 1996; Akerø 1999). Billings' fire typer er i mindre grad knyttet til ulike epoker, men representerer ulike miljøer innenfor en mangfoldig anglikansk kirke.

Den første modellen kan oversettes med landsbypresten eller folkekirkepresten og går tilbake til Georg Herbert og hans *The Country Parson*. Denne klassikeren i engelsk pastoralteologi ble utgitt i 1652, 19 år etter Herberts død. Idealet er den inkluderende presten som forholder seg til alle mennesker i soknet og er en offentlig skikkelse. I et førmoderne samfunn var presten involvert i en lang rekke samfunnsoppgaver, inkludert skole og helse. Billings påpeker at modellen kom i en krise med modernitetens sekularisering og fremvoksende velferdsstat. Aller mest kritisk er han imidlertid til at kirken

var for langsom til å respondere på disse endringene. Den fremsto i sak etter sak som en konservativ kraft, uten interesse eller evne til å kommunisere i forhold til de sakene som i størst grad opptok folk.

Billings ser flere styrker ved modellen: Den forholder seg til soknet mer enn til "foreningen"; den gjør kirken til en viktig bidragsyter i kritiske situasjoner, og den gjør at det fortsatt er relativt høy oppslutning om kirkelige handlinger. Samtidig peker Billings på de radikalt endrede forutsetningene for en slik måte å tenke kirke på, og han ser en fare i at kirken ved krampaktig å fastholde den risikerer å spre ressursene for tynt utover (Lewis-Anthony 2009). Han ser to strategiske alternativer: Enten å finne kreative måter å videreutvikle kirken som åpen og inkluderende, eller å bryte med denne rollen og innta en mer distinkt og profetisk posisjon. Billings mener at det siste alternativet er en illusjon, og at det i praksis vil innebære å kutte båndene til samfunnet. Han ser like fullt at dette er en sannsynlig utgang, ikke minst fordi en økende andel av prestene rekrutteres fra voksende evangelikale miljøer.

Dermed er vi over på den andre modellen, den evangelikale. Billings ser nærmere på hva som ligger bak denne merkelappen, historisk og aktuelt, med vekt på det tvetydige forhold til opplysningstiden, betydningen av omvendelse, Bibelens autoritet og de troendes prestedømme.

En styrke ved modellen er at den – til tross for at den gjerne presenterer seg som motkulturell – fremstår som godt tilpasset samtidens markedsøkonomi, emosjonskultur og positive tro på menneskelig utvikling (Hvorvidt dette egentlig er en styrke, kan vel diskuteres). Selv om en finner autoritære evangelikale kirker, vil de fleste vektlegge demokratiske verdier og medlemmers deltakelse og samhandling. Mange evangelikale kristne opplever at kirken gir dem myndighet ("empowerment"), bl.a. gjennom å få brukt sine nådegaver i ulike tjenester. Presteidealet er å være en varm og tilgjengelig person. Ikke minst har de evangelikale kirkene en tiltrekningskraft gjennom sang og musikk.

Mange av disse styrkene er imidlertid også svakheter, mener Billings. Vekten på erfaringer

av omvendelse og nytt liv kan bli en belastning. Det er en tendens til at evangelikale prester og miljøer blir utålmodige med andre retninger i samme kirkesamfunn og heller søker relasjoner til likesinnede i andre kirker. En skepsis til akademia gjør at intellektuelt interesserte mennesker over tid kan kjenne seg hjemløse. En tradisjonell holdning til moralske spørsmål, ikke minst knyttet til kjønnsroller og samliv, fremmedgjør også mange. Sammenfattende uttrykker Billings bekymring for at menigheten som inkluderende fellesskap med base i soknet skal bli erstattet av en mer eksklusiv foreningsmodell. På den annen side mener han at kirken som helhet må la seg inspirere av det evangelikale idealet om grundig forkynnelse og undervisning, og han etterlyser i realiteten en anglikansk trosopplæringsreform.

Billings presenterer så det anglokatoiske presteidealet fra starten i 1830-årene, gjennom storhetstiden på 1920-tallet og til det han omtaler som et sammenbrudd ved overgangen til vårt årtusen. Viktige elementer i modellen er å vektlegge kirken som universell og katolsk mer enn som statsinstitusjon, preste-tjenestens ontologi og åndelige autoritet, menneskers frelse og nattverden. Kanskje viktigst for bevegelsens gjennomslagskraft var det pastorale idealet som handlet om total overgivelse, sterk solidaritet med soknet og engasjement for hele mennesket – ikke minst fattige og glemte.

Billings forteller om mange fascinerende, troverdige – og sære – prester innen denne retningen, men skildrer også nedgangen idet samfunnet endres med økt mobilitet, økt rikdom og færre kirkemedlemmer. Det som særlig ødela bevegelsen, var imidlertid indre strider, aller verst diskusjonen om kvinnelige prester. Billings regner nå dette miljøet som "in terminal decline". Han fremhever at vi fortsatt har noe å lære av at prestens oppgave er å frelse sjeler og hjelpe mennesker til å leve hellige liv, sakramentalt forankret i det kristne fellesskapet. Dette er en side ved preste-tjenesten som er glemt av alt for mange, mener han. Det er imidlertid store problemer knyttet til en forståelse av presten som isolert ikke bare fra menigheten, men også fra kolleger, og ikke minst til en patriarkalsk og kvinnefiendtlig ideologi og praksis.

Den siste modellen er dels den sterkt politisk engasjerte, dels den terapeutiske presten. Billings har selv en fortid i den førstnevnte gruppen og var bl.a. sentral i utarbeidelsen av *Faith in the City*, utgitt i 1985 i opposisjon mot Thatcher og nyliberalismen. Han ser på modellen som en motreaksjon mot prestens reduserte sosiale funksjon i og med en voksende velferdsstat.

Det er imidlertid tydelig at han har beveget seg bort fra dette som pastoral hovedmodell. Selv om det er verdifullt at prester inngår i lokalsamfunnet og bringer dets bekymringer i kontakt med gudstjenesten, bør kirken holde seg til det som er dens særegne oppdrag, evangelieforkynnelsen. En del prester innen denne retningen er lite fortrolige med det åndelige preget ved tjenesten og overser den forvandlende og frigjørende kraften i evangeliet selv. Han argumenterer mot at kirken forlater et bibelsk språk om rettferdighet til fordel for et moderne begrep som "social justice".

Så langt de fire modellene. Hva er Billings' egen posisjon? I bokens siste kapittel fremhever han to anliggender. For det første at en må forstå og forholde seg aktivt til fremveksten av sekulær humanisme. For det andre at en må minne kirken om hvor motstandsdyktig prestens rolle i samfunnet er, ikke minst ved de muligheter for preste-tjeneste som finnes i den folkekirkelige kontakt.

På denne bakgrunn gir Billings en todelt prioritering for preste-tjeneste i dag: 1. Vekt på undervisning, å bidra til kirkens og samfunnets kollektive hukommelse, gi impulser til intellektuell refleksjon om troen og til tolkning av erfaringer. 2. Folkekirkepresten i oppdatert utgave bør være den foretrukne modellen, ved å være til stede som prest i lokalsamfunnet, i dialog med aktuelle impulser og kontakter. Når det gjelder spørsmålet om presteutdanning mener Billings at en må konsentrere denne. Han lander mer konservativt enn Heywood ved å prioritere studiet som intellektuell trening, men han vil forskyve vekten fra de tradisjonelle historiske disiplinene til spørsmål om hvordan kristendom kan tolkes i dag.

Diskusjon

Jeg synes det er en styrke at Billings orienterer seg så vidt historisk og empirisk. Drøftingen av de fire modellene er stort sett nyansert, samtidig som han er tydelig i sin vurdering av dem. Også for en norsk leser gir modellene og diskusjonene mening. Boken er full av kloke påpekninger, f.eks. når han innledningsvis etterlyser flere eksterne blikk på prest og preste-tjeneste. Majoriteten av pastoralteologisk litte-ratur er jo skrevet av prester for prester – så også Billings' bok (og denne artikkelen, selv om lesere med annen bakgrunn er hjertelig vel-komnel!).

Teksten faller imidlertid sammen i det avslut-tende kapitlet, dels på grunn av form: Når en først presenterer fire typer, blir det et anti-klimaks når forfatteren ikke presenterer sin egen, og nærmest bare i en bisetning røper at han holder en knapp på den første. Men jeg synes heller ikke at kapitlet klarer å etablere et gjennomarbeidet og friskt utkast. At det er akkurat sekulær humanisme som er kirkens desiderte hovedutfordring, kunne godt vært begrunnet bedre. Vekten på undervisning er lett å forstå og følger naturlig av bokens argument, men tilnærmingen til læring fremstår som noe gammeldags og kognitivt preget.

Jeg synes bokens tittel er god og spennende; mange prester vil kjenne seg igjen i at tjenesten er på sitt mest interessante når vi bidrar til å "gjøre Gud mulig", lokalisere Gud gjennom de praksisene vi leder, i møte med et stort spenn av livserfaringer. Det er et perspektiv som holder sammen klassisk teologisk dannelse med pasto-ral praksis, sakramentsforvaltning og sjelesorg, tradisjon og nyformulering. Jeg synes imidlertid ikke at Billings nyttiggjør seg dette potensialet i fremstillingen.

Kanskje burde han koblet det implisitte pro-grammet i tittelen med å se på preste-tjenesten i et ledelsesperspektiv? – ledelse ikke forstått som et tillegg eller som en separat aktivitet, heller ikke ved å bringe inn managementlitteratur el. Men, for det første, ved å hente opp noen av de aspekter ved ledelse som jeg allerede har antydnet at gjelder preste-tjenesten: Et virksomhetsansvar som retter seg både innover og utover, bidrag til å tolke og skape mening, et aktivt forhold til

endringer og et ansvar for resultater ("accounta-bility") osv. For det andre ved å lete etter en sam-lende og tolkende (mer enn forenklende) modell som kan holde de ulike elementene sammen. Det er publisert en lang rekke modeller som på ulike måte, og på ulike nivåer, bidrar til en slik sammenheng. Noen innen ledelsesteori (Mintz-berg 2004), andre innen pastoralteologi (Saxe-gaard 2009; Croft 1999), andre innen teamteori (Sjøvold 2006). Ingen av disse er absolutte, og ulike modeller kan anvendes side om side, men de gir hjelp til å fortolke til dels svært ulike gjøremål innenfor en meningsfull helhet og klargjør hva som kreves for at noe skal være kvalifisert preste-tjeneste. Jeg tror at Billings med fordel kunne formulert en slik modell, gjerne med utgangspunkt i *Making God possible* som et samlende, tolkende element for utøvelse av preste-tjeneste i dag.

Ulrike Wagner-Rau *Auf der Schwelle: Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels* (2009)

Presentasjon

Ulrike Wagner-Rau er professor i praktisk teo-logi ved Universitetet i Marburg. Boken skiller seg altså ut fra de to foregående ved å være tysk, forfattet av en kvinne og av en som arbeider ved et universitet.

Tittelen viser imidlertid sammenheng til de to andre bøkene: "På terskelen" er en hoved-metafor som Wagner-Rau utnytter på flere måter. For det første handler den om de mange endringene som påvirker preste-tjenesten på alle plan. For det andre angir den et program for hvordan presten bør forstå sin tjeneste, altså et enhetlig perspektiv á la det jeg etterlyste hos Billings. Wagner-Rau ønsker å skjerpe profilen til preste-tjeneste i den aktuelle endrings-situasjon. Hovedtesen er bevisst paradoksal: På den ene side må prestene innstille seg på at tjenesten vil møte en lang rekke begrensninger av materiell, personalmessig og åndelig art. På den annen side må en i en tid preget av sterkere pluralisme nettopp utfordre og overskride begrensningene.

Wagner-Rau tar ansats i tre sentrale frem-stillinger innen tyskspråklig pastoralteologi:

Mannfred Josuttis' vekt på prestens som åndelig menneske (som hun skriver har hatt enormt gjennomslag blant tyske prester, kanskje ikke så ulikt kurs om åndelig veiledning blant norske), Isolde Karles ideal om prestetjenesten som klassisk profesjon og pastoralpsykologen Michael Klessmanns vekt på prestetjenesten som blir til i relasjon og dialog. Forfatteren tar med seg innsiktene fra alle disse tre, men uten å slutte seg til dem.

Forfatterens beskriver situasjonen for religion og kirke i Tyskland på en måte som minner om Billings' beskrivelse og det vi kjenner fra norsk virkelighet. Hun er imidlertid mer konkret: Hun drøfter utviklingen i medlemmers holdninger til kirken med bakgrunn i de medlemsundersøkelser som ELKD gjennomfører, og hun ser på kirkens økonomiske situasjon som de siste år har medført betydelige sparetiltak. Kirken står i en kombinert finans-, struktur- og traderingskrise. Også i beskrivelsen av prestens situasjon er Wagner-Rau tett på empiriske undersøkelser. Viktige elementer er dels erfaringene med å arbeide under høyt trykk men med lite struktur, dels å finne ut av spenningen mellom at en opplever at tjenesten strekkes ut over stadig større områder og flere oppgaver og samtidig har behov for å konsentrere den for å sikre kvaliteten.

I et påfølgende kapittel løfter Wagner-Rau blikket og ser på endringer på makronivå: Med henvisning til Richard Sennet omtaler hun nykapitalismens krav til menneskers fleksibilitet, og hun drøfter trenden mot økt religiøsitet og minkende kirketilhørighet. Et lengre avsnitt er viet situasjonen i kirken, med vekt på forskjellen mellom land- og bymenigheter, ulike måter å forstå soknet på og ikke minst en grundig refleksjon om organisatoriske endringer i kirken. Mens f.eks. Heywoods bok preges av stor endringsglede, går Wagner-Rau tettere på sorgen, frustrasjonen og sinnet som gjerne følger med endringsprosesser, og hun skriver om prestens krevende dobbelrolle som den som både må bidra til gjennomføringen av, og samtidig er offer for, nedskjæringer.

Hva betyr det for kirken at mange menigheter, særlig i tidligere Øst-Tyskland, har svært få medlemmer? Her ønsker Wagner-Rau økt rea-

lisme for ikke å forstrekke seg. Kirken kan ikke late som om den med dagens organisasjon rekker over alle, men den må ha en kultur for åpenhet som gjør at den kommuniserer på tvers av grensene. Dette stiller imidlertid store krav til hermeneutisk og kommunikativ kompetanse – altså dyktige prester blant annet. Wagner-Rau skriver ærlig om hvordan gjentatt dårlig oppmøte ved gudstjenester og menighetsfellesskap for øvrig medfører tap av selvtillit og offentlig anseelse. Samtidig understreker hun at nettopp disse små fellesskapene har stor betydning for et langt større flertall: Når store grupper oppsøker kirkerommet i forbindelse med en krisesituasjon for å få trøst og være sammen, da er det en forutsetning at dette rommet er preget av kontinuerlig bruk som sted for gudstjeneste-feiring.

Hva så med misjon? Wagner-Rau skildrer den samme utviklingen i retning av et endret misjonsbegrep som Heywood gjør, og refererer den omfattende debatten som har vært om dette i Tyskland. Hun diskuterer grensene mellom ekte dialog og misjon og spør om det egentlig er så tjenlig å si at alt kirken gjør, er misjon. Kanskje er det ryddigere å nettopp skille ut visse aktiviteter som misjon, andre som diakonale osv?

I de to avsluttende kapitlene går Wagner-Rau videre til å gi sin pastoralteologiske skisse. Først ved å utvide bildet med presten på terskelen til å se på prestetjenesten som øvelse i, og utøvelse av, gjestfrihet. Dette utvikler hun i flere retninger: Gjestfrihet handler både om å ta imot og å oppsøke mennesker, om ekte dialog og dermed om villighet til å la den fremmede prege oss. Det kristne fellesskapet er ikke bare noe som består, men også noe som hele tiden *oppstår!*

Det siste kapitlet gir momenter til hva kvalifisert prestetjeneste må være i dag, bl.a. et offentlig, formidlende, innbydende, åndelig – og *ledende* – embete. Fra første side forutsetter Wagner-Rau at presten er en viktig "lederpersonlighet" i menigheten, uten at hun så drøfter prestens plass i forhold til struktur og arbeidsgiverlinje. Vekten ligger på presten som teolog, tolk og talsperson med en ansvarsfull rolle i krevende endringsprosesser.

I det avsluttende avsnittet om presten som leder presiserer Wagner-Rau at presten må samhandle med mange ulike ledere i kirken, men at det stilles berettigede forventninger til at presten "innholdsmessig og kommunikativt kan strukturere de krisemessige forandringene". Det kan godt tenkes at prestene bør avlastes for noen av de administrative og forvaltningsmessige oppgavene som de har nå, men dette vil ikke forandre prestens sentrale lederrolle i møte med de endringene som kommer.

Hva vil det si å være leder "på terskelen"? Wagner-Rau trekker frem betydningen av å kunne tre til side for å få overblikk og ro. Det være seg i veiledning eller ved å prioritere tid til å be. Bønnens dynamikk handler om å tre utover seg selv og egne, indre forviklinger og åpne seg for et helbredende møte med den som møter oss utenfra som en levende "andre". Dette går utover vanlig profesjonell rasjonalitet og åpner for en åndelig forståelse av ledelse.

Diskusjon

Etter å ha lest flere bøker innenfor angloamerikansk pastoralteologi må det sies at denne representerer et kvalitativt sprang. Det er særlig to grunner til det: Den forholder seg til en pågående akademisk samtale og et pastoralteologisk miljø, noe som gjør at faget tar form som en forskningsbasert disiplin. Wagner-Rau nøyter seg ikke med eklektisk å velge ut de referanser som passer hennes posisjon, men presenterer ulike posisjoner og drøfter disse. Dette gjelder ikke minst når hun presenterer empiri om medlemmers og befolkningens holdninger til religiøse spørsmål, eller når hun referer debatter om ulike spørsmål.

Samtidig er boken praksisnær og kontekstuell. Det er åpenbart at Wagner-Rau tilhører ett bestemt kirkesamfunn, men jeg vil tro at veldig mange av utviklingstrekkene og strategiene hun drøfter, har bred relevans.

Jeg synes også det er vellykket å balansere en realistisk omgang med grensene med en djerv vilje til å overskride dem, og at grunnmetaforen med terskelen fungerer godt. Samtidig som det ikke alltid er like lett å se hvordan en lokal prest i praksis skal kunne etterleve idealet.

Wagner-Rau er tydelig på at en må sonde

mellom grunnplanet i kirken på den ene siden og et sentralt ledelsesnivå på den annen. Selv om begge arbeider innenfor den samme institusjonen, vil de ha ulike interesser og funksjoner. Dette er en dimensjon som stort sett er fraværende hos Heywood og Billings. Imidlertid kunne Wagner-Rau koblet på den vitenskapelige teologien som et tredje felt, spesielt fordi hun så tydelig representerer dette selv. Det er også litt rart at hun skriver så lite om presteutdanning, selv om vektleggingen av prestenes hermeneutiske og kommunikative kompetanse gir signaler.

Fremstillingen er fortettet, og mitt referat yter ikke en rik tekst rettferdighet. Samtidig er det alltid ting en savner. Jeg er bl.a. forundret over at hun ikke gir medialiseringen i samfunnet og av religionen mer omtale. Videre er det litt pussig at hun bruker stor plass på å drøfte forholdet mellom by og land, men knapt har refleksjoner om ulike generasjoners forhold til kirken.

Jeg synes det er befriende at Wagner-Rau er ærlig og rett på sak i forhold til smertepunkter ved det å tilhøre en kirke som opplever nedgangstider og krevende omstillinger. Det er f.eks. ingen tvil om at hun ser verdiene i folkekirke og soknemenighet, men vi slipper romantiserende talemåter. Samtidig kan en spørre om bruken av empiri kan gi fremstillingen et visst depressoivt preg. Som forskningsbidrag er det selvsagt helt i orden, men Wagner-Raus ambisjon går opplagt utover dette; hun har skrevet en bok som vil bidra til klok og kvalifisert presteuteneste. Da nytter det ikke å forsikre empirien som fremkommer gjennom kvantitativ forskning. Men det kunne hende at det fantes noen fortellinger, f.eks. i mer kvalitative bidrag, som ikke tier om det tunge, men som kanskje også gir noen fortellinger om den dype gleden ved å være en rimelig trofast, nærværende og våken prest selv i en vanskelig tid.

Litteratur

- Akerø, Hans Arne. 1999. "Veileder i hellighetssonen: En presentasjon av M. Josuttis pastoralteologi." I *Kirken, lekfolket og presteskapet*, edited by Marit Halvorsen Hougnaes. Oslo: KA.
- Billings, Alan. 2010. *Making God possible: The task of ordained ministry present and future*. London: SPCK.
- Clarke, Andrew D. 2000. *Serve the community of the church:*

- Christians as leaders and ministers, First-century Christians in the Graeco-Roman world.* Grand Rapids, Mich.: W.B. Eerdmans Pub.
- Collins, John N. 1990. *Diakonia: Re-interpreting the ancient sources.* New York: Oxford University Press.
- Croft, Steven. 1999. *Ministry in Three Dimensions: Ordination and Leadership in The Local Church.* London: : Darton, Longman and Todd.
- Døving, Cora Alexa, and Berit Thorbjørnsrud. 2012. *Religiøse ledere: Makt og avmakt i norske trossamfunn.* Oslo: Universitetsforl.
- Freidson, Eliot. 2001. *Professionalism: The third logic.* Chicago: University of Chicago Press.
- Heywood, David. 2011. *Reimagining ministry.* London: SCM Press.
- Josuttis, Manfred. 1996. *Die Einführung in das Leben: Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität.* Gütersloh: Chr. Kaiser.
- Lewis-Anthony, Justin. 2009. *If you meet George Herbert on the road - kill him: Radically rethinking priestly ministry.* London ; New York: Mowbray.
- Mintzberg, Henry. 2004. "Å jobbe som leder: Myter og fakta " In *Perspektiver på ledelse.* , edited by Øyvind L. Martinsen (red). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Molander, Anders, and Lars Inge Terum. 2008. *Profesjonsstudier.* Oslo: Universitetsforl.
- Nordhaug, Halvor. 2003. "Menighetens prest: Bidrag til en pastoralteologi for menighetsbygging." *Halvårsskrift for praktisk teologi* no. 20 (1):10–21.
- Peterson, Eugene H. 1992. *Five smooth stones for pastoral work.* Grand Rapids, Mich.: W.B. Eerdmans.
- Russell, Anthony. 1980. *The clerical profession.* London: SPCK.
- Saxegaard, Fredrik. 2009. "Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder : en modell for sokneprestens lederskap i folkekirken." *Halvårsskrift for praktisk teologi* no. 26 (2).
- Schön, Donald A. 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action.* New York: Basic Books.
- Sjøvold, Endre. 2006. *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper.* Oslo: Universitetsforl.
- Van Gelder, Craig. 2007. *The ministry of the missional church: A community led by the Spirit.* Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Wagner-Rau, Ulrike. 2009. *Auf der Schwelle: Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels.* Stuttgart: Kohlhammer.

Torborg Aalen Leenderts:

Gud og det vonde: om tillit og tillitstap

Verbum 2011, 238 s

Torborg Aalen Leenderts har skrevet en bok om hvordan man kan ha tro og tillit til Gud i en verden full av lidelse. Boken kretser om dette temafeltet fra en rekke perspektiver, med mange eksempler og innsikter fra hennes og andres liv. Boken er full av meningsfulle historier (f.eks. om gutten som ville varme Jesus-barnet), gode distinksjoner (f.eks. Bibelen som åpenbaring vs. åpenbaring i Bibelen) og gode innsikter (f.eks. Frankl om ulike meningskapende verdier i livet). Selv om Leenderts ikke er teolog, er det mye god bruk av teologiske kilder. Boken vil særlig passe bra for folk som finner sitt trosliv utfordrende eller ønsker trosutvikling, og kanskje ikke har lest veldig mye teologi fra før. Hun er særlig god til å levere alternative tolkninger av opplevelser en del kan oppfatte som negative i sitt trosliv, noe som nok kan gi gode aha-opplevelser til mange (f.eks. om styrken til å være svak).

Jeg vil bruke resten av anmeldelsen til å diskutere et grunngrep som gjøres i starten. Boken begynner nemlig med å skissere opp to ulike måter å forholde seg til lidelsen på. Basert på Jakob Wolfs bok *Jobs tårer* hevder Leenderts at man i forhold til Gud og det vonde kan velge to strategier: å forsvare Gud (som i teodicé-tradisjonen) eller å anklage Gud. Hun anbefaler at man heller må anklage Gud enn å forsvare Gud.

Jeg ville heller sagt at problemet kan angripes på to nivåer. På det øverste nivået forutsetter man at Gud finnes, og da kan man enten forsvare Gud eller anklage Gud. Men på et mer fundamentalt nivå kan man spørre om det er mulig å tro at det finnes en Gud i det hele tatt, gitt at det finnes så mye vondt. Begge deler er eksistensielle spørsmål. Hvis det ondes problem har fått en person til å tvile på om Gud finnes, gir det liten hjelp å si at vedkommende kan klage til Gud. Det gir også liten hjelp å si at Gud hører på oss og er nær oss osv., hvis spørsmålet er om alle slike påstander egentlig bare er selvbedrag.

Nå kan for så vidt deler av Leenderts' bok leses som et bidrag til teodiceproblemet. Hun frem-

hever at Guds allmakt må forstås som kjærlighetens makt – en makt som aldri er overmakt (side 83). Men kan ikke kjærligheten bruke overmakt mot en overgriper for å hindre overgrep?

Videre viser Leenderts med Johan Hygen at begrepet "allmakt" i Bibelen ikke opprinnelig betyr "makt til å gjøre alt mulig". Men etymologi sier lite om et ords mening, og det står jo i Bibelen at alt er mulig for Gud. Så mer interessant enn etymologiske refleksjoner er Hygens tolkning av Bibelens utsagn om at alt er mulig for Gud. Hygen mener disse bør tolkes som lovprisning og ikke bør forstås bokstavelig, for i en lovprisningskontekst tar man ingen forbehold. Man kan altså i en lovprisningskontekst si at Gud kan alt, selv om man mener at Gud ikke bokstavelig talt kan alt. Uansett, hvis Gud har skapt alt av intet eller har makt til å skape en perfekt himmel, forblir teodicéproblemet vanskelig.

Leenderts sier med Hanne Løland at "klagen oppstår når det ikke lenger er mulig å forstå eller forklare lidelsen" (side 36). Nå kommer det an på hva som her menes med "forstå" og "forklare", men de fleste teodiceer nå til dags prøver å forklare muligheten for lidelse generelt og fastholder at de konkrete lidelser er unødvendige, uten hensikt og altså noe man godt kan klage over selv om man har en generell forklaring på muligheten for lidelse.

Jeg er altså sympatisk til Leenderts' prosjekt om å finne gode måter å forholde seg til det vonde på. Men jeg finner det unødvendig å avvise det mer fundamentale prosjektet om å finne ut om man i det hele tatt har grunn til å tro at Gud finnes. Hun mener kanskje det er umulig, at Gud er skjult og et mysterium, og at teodiceer av den grunn er umulige. Men den som tviler på om Gud finnes, vil ha liten nytte av å høre at Gud er et skjult mysterium, og Bibelen likeså (jfr. side 30ff og 60ff). En tviler vil spørre hvorfor hun ikke like gjerne skal tilnærme seg Allah eller Brahman og de hellige skrifter om dem som skjulte mysterier.

Det er mulig at dette handler om hvordan vi er skrudd sammen som mennesker, og hvilke behov vi har intellektuelt og emosjonelt. Samlet sett er det klart at en vid leserkrets vil kunne finne mye gull i denne boken. Men avvisningen

av teodiceprosjektet er altså ikke nødvendig etter min mening. Uavhengig av hva man mener om teodiceproblemet, gir Leenderts' bok likevel gode ansatser til hvordan en sunn kristen tro kan se ut i møte med lidelsen.

ATLE SØVIK

Erling Birkedal, Harald Hegstad og Turid Skorpe
Lannem (red):
Menighetsutvikling i folkekirken
IKO-forlaget 2012

Erling Birkedal, Harald Hegstad og Turid Skorpe
Lannem(red):
Sammen i Forandring
IKO-forlaget 2012

MF gjennomførte i perioden 2008–2011 forsknings- og utviklingsprosjektet "Menighetsutvikling i Folkekirken". Dette har nå blant annet resultert i to større bokutgivelser.

Den ene er en artikkelsamling med 10 ulike artikler, som gis ut av IKO-forlaget som en Prismet-bok. De tre første artiklene i denne boken kan leses som en faglig oppsummering og rapport over gjennomføringen av prosjektet. De øvrige 7 fagartiklene er alle sammen solide bidrag til en teoretisk begrunnelse for hvorfor utviklingsarbeid er viktig, også i vår norske folkekirke. Redaktørene har evnet å hente inn artikkelforfattere fra ulike fagteologiske miljøer i Norge. Til sammen er det blitt en spennende fagbok som kan anbefales til prester og andre som ønsker å ha en solid faglig forankring for å initiere et utviklingsarbeid i menigheten. Boken vil være velegnet som pensumbok på Praktikum, eller for prester og andre som ønsker å øke sin kompetanse på dette feltet, for eksempel i retning av en mastergrad i praktisk teologi.

Den andre boken, "Sammen i forandring", er en mer populærvitenskapelig artikkelsamling som har mer fokus på praksis. Her er det samlet 13 ulike artikler som hver for seg fokuserer på de forskjellige praksisfeltet det er mulig å bedrive menighetsutvikling på. Erling Birkedal og Harald Hegstad har begge stått sentralt i Menighetsutviklingsprosjektet og skriver begge to viktige artikler om forutsetninger og verktøy for arbeidet. Hege M. Andal gir oss et spennende glimt inn i hvordan ny bibellesning og -tolkning kan brukes i menighetsrådssammenheng. Kristin Walstad har intervjuet representanter for 8 av de 10 menighetene i Tunsberg og Møre bispedømmer som deltok i prosjektet. Sindre

Eide skriver om gudstjenestefornyelsen som et stort menighetsutviklende løft, mens Mari Wirgenes gir oss en teologisk begrunnelse og praktiske eksempler på hvordan diakonal satsing og forståelse kan virke utviklende for en menighet. Hallvard O. Mosdøl gir oss et glimt av hvordan sjømannskirkekonseptet kan virke utviklende for en menighet, både ute og hjemme. Bent Reidar Eriksen har i en tidligere livsfase arbeidet mye med kirkevekst, og etter mange år som folkekirkeprest har han nå tatt med seg elementer av kirkevekstideologien i en norsk menighetssammenheng. Paul Erik Wirgenes viser hvordan de mange reformer og planverk som Den norske kirke har mobilisert for i siste 10-årsperiode, alle sammen har som mål og hensikt å virke utviklende for menighetslivet. Jan H. Heitmann har i en velskrevet artikkel belyst forholdet mellom ansatte og frivillige i en menighet. Harald Askeland minner om motstanden som kan komme, mens Svein Helgesen avslutter det hele med å se på menighetsutvikling som en bevisstgjørings- og læringsreise.

Forskningsprosjektet på menighetsutvikling kom i stand i 2008 etter mange års planlegging. MF var den institusjonen som til sist skar i gjennom og sa at dette skal vi få til. Så vel IKO, Kirkerådet, Areopagos og Diakonissehuset Lovisenberg har vært involvert underveis, sammen med enkelte andre. I et historisk perspektiv kan vi si at prosjektet har evnet å videreføre noe av tenkningen fra Menighetsseminaret og ulike satsinger på praktisk teologi. Midt i en situasjon hvor Den norske kirkes menigheter står overfor store utfordringer, har prosjektet vært med å bringe optimisme, formidle kreativitet, vise ulike måter å gjøre ting på samt gi en god faglig begrunnelse for ulike tiltak og satsninger. Dette gjenspeiles på en god måte i de to bøkene. Det er også fortjenstfullt at det er gjort et grundig ekklesiologisk arbeid. Hvem er kirken i Norge? Hvem tilhører "menigheten"? Hvilken menighet er det vi skal utvikle? Er det den aktive menighetskjernen, eller er det den store folkekirkemenigheten? Bøkene er ryddige og presise når de nærmer seg slike spørsmålsstillinger.

Dersom man kunne ønske seg en bok nummer tre i dette fagfeltet, kunne den omfatte følgende to hovedbolker: For det første gi oss

gode eksempler på norske menigheter som faktisk har utviklet seg på en positiv måte, skriv hva som er suksesskriteriene, og hva man eventuelt måler når man konkluderer med at her har det foregått en bemerkelsesverdig menighetsutvikling. Hvordan ble dette en suksess; hva kan andre lære av dette? Den andre bolken kunne være en ærlig tilstandsrapport for Den norske kirke, ikke så mye presentasjon av tall, men først og fremst en tolkning av det tallmaterialet som finnes. Dermed måtte man tåle en ærlig og usminket beskrivelse av Den norske kirkes svakere sider. Så måtte man sette opp ulike scenarioer, ulike veier Den norske kirke i beste fall kan håpe å utvikle seg i retning av. Hva kan menighetene forvente å få igjen for den massive satsingen som nå skjer innen trosopplæring? Er kirkens viktigste målsetning å få flere til å møte fram på kirkens gudstjenester, selv om den enkelte kirkegjenger ikke har noen spesiell grunn til å gå denne søndagen? Og hva er en rett prioritering og et realistisk satsingsnivå for menighetsutvikling for den enkelte konkrete menighet, med sine ansatte, sine utvalg og råd? Menighetsutvikling har vært drevet i den norske kirke i langt over 50 år. Det har gitt store og gode resultater. Men nye tider krever nye redskaper og verktøy, nye tiltak og mål, nye prioriteringer og teologiske vurderinger. De to fagbøkene om "Menighetsutvikling i Folkekirken" gir begge svært gode bidrag til dette viktige arbeidet!

TORSTEIN LALIM
PROST I NEDRE ROMERIKE PROSTI