

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 fellerådene (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 felleråd. Som det organ som forvaltet ressursene, skulle fellerådet 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 fellerådsnivået (Grimstad 1995:141).

Samtidig lå hovedtyngden i det ansvar som ble lagt til fellerådene, 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 lederens 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: *øker 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 ledes 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 kirketjenerne 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 kirketjenerne 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 vekkt 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 jobb, 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 verbibasert 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