

AKTUELT

Suksesskriterier og kritiske faktorer i personalbehandlingen

En kartlegging blant prostene i Nidaros bispedømme



NILS ÅGE AUNE, PROST I SØR-INNHERAD PROSTI

nils.aage.aune@sikirken.no

1. Problemstilling, avgrensing og metode

Bakgrunn

Samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er både viktig og krevende. Ikke minst har bevisstheten om dette har vært økende blant prostene i Nidaros bispedømme de siste årene. Det er veiledning og undervisning i prostegruppen, som særlig har bidratt til å avdekke et behov for å arbeide med disse spørsmålene. Den foreliggende undersøkelsen er et kartleggingsarbeid knyttet til samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i prostiene i bispedømmet. Igangsetting av arbeidet ble initiert av veileder Arne Børresen på bakgrunn av prosessen i prosterveiledningsgruppene. Arbeidet har vært understøttet av Nidaros biskop.

Svært mye av samspillet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i Nidaros bispedømme oppleves som godt, også på prostinivå. Likevel oppstår det personalutfordringer som både er vanskelig for prosten å handtere, og som skaper utfordringer prestekolleagaene imellom. Dette gir seg gjerne utslag i uønskede hendelser på arbeidsplassen, som oppleves av både prosten og andre som avvik. Dette kan benevnes både som avvik i adferd og avvik i kvaliteten på utført tjeneste.

Avgrensing

Den foreliggende undersøkelsen gir kun ett bidrag til personalforvaltningen i bispedømmet. Arbeidsgiversynspunktet er dominerende i denne undersøkelsen. Arbeidstakerorganisasjonene har ikke vært med som bidragsytere, og det forutsettes at arbeidstakerperspektivet må være til stede før en kan danne seg et mer fullstendig bilde av samspillet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i prostiene. På arbeidsgiversiden må det også påpekes at undersøkelsen utelukkende har et prosteperspektiv. Det forutsettes at arbeidsgiverperspektivet på bispenivå må være til stede før en kan danne seg et mer fullstendig bilde av samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i bispedømmet.

Begrepet "avvik" brukes flere steder i denne rapporten. Når begrepet brukes, er det i betydningen av *det som oppfattes å gå på tvers av den allmenne oppfatning av hva som er akseptabel adferd*. Det er krevende å betegne noe som avvik så lenge det ikke foreligger en definisjon på at en bestemt type adferd skal karakteriseres som nettopp dette. For at det skal være meningsfullt å snakke om avvik, må dette nødvendigvis vurderes opp mot en norm. I mange tilfeller mangler denne normen i vår virksomhet. Den

foreliggende undersøkelsen omtales derfor som *innspill til personalutviklingen i bispedømmet*. Det er en formulering som beholder det nødvendige fokus på at fornyet innsikt og endret handlingsmønster og praksis er et viktig mål i personalbehandlingen, ikke bare å påpeke avvikene.

Metode

Prostene ble hver enkelt bedt om å svare på følgende spørsmål i et personlig intervju:

- Hvilke avvik har du opplevd i ditt arbeid?
- Hva har vært din strategi for å lukke avvikene?
- Hva har du arbeidet med alene, og hva har biskopen vært involvert i?

Under intervjuene var jeg i tillegg åpen for å stille oppfølgende spørsmål, noe som også ble gjort. Metoden som er brukt er kvalitativ, med semistrukturert intervju som arbeidsform.

Hver enkelt prost har i etterkant av intervjuet godkjent referatet fra samtalen. Referatet er unntatt offentlighet. Funnene som presenteres i denne rapporten, har intervjuene som bakgrunnsmateriale og er derfor anonymisert i forhold til både person, menighet og prosti. Underveis har metodefaglig ekspertise ved Høgskolen i Nord-Trøndelag vært konsultert med hensyn til anonymitet, etterprøvnbarhet, presentasjonsform og håndtering av intervju-materialet.

2. Funnene og refleksjoner rundt disse

Funnene som er gjort under intervjuene er som følger:

A. ENKELTSTÅENDE UØNSKEDE HENDELSER

Det er stor bredde i det prostene opplever som enkeltstående avvik på arbeidsplassen. Likevel er det noen funn i undersøkelsen, som går igjen i flere prostier:

- Noen proster omtaler det en kan kalle uakseptabel omgangsform i møte med kollegaer. Dette går på alt fra måten å tiltale hverandre på, til å unnlate å hilse når en kommer på kontoret.
- Manglende bevissthet i omgang med taushetsplikt. Ett eksempel handler om at opplysninger fra en fortrolig samtale senere ble

brukt i en preken.

- Påkledning. I tre prostier rapporteres det om upassende antrekk i møte med menigheten, eller at en ser synlig ustelt ut.
- Alkoholvaner. I tre prostier rapporteres det om prester som har opptrådt synlig beruset.
- Flere proster rapporterer om seksualiserte vitser som fortelles på feil sted, eller om en "klemmekultur" som oppleves invaderende eller grenseoverskridende.
- Tre av prostene rapporterer om prester som har fått påtale på utilbørlig opptreden på sosiale media, for eksempel Facebook.
- Upassende språkbruk overfor konfirmanter omtales i to prostier.

Når dette oppleves som avvik hos prostene, er det blant annet på bakgrunn av at det har avstedkommet klager. Oppførselen har blitt opplevd som upassende for en prest.

De hendelsene som er presentert ovenfor, representerer ca. 10 % av presteskaperet. Ingen av prostene synes likevel å ville bagatellisere omfanget av funnene. De er opptatt av at mange av disse hendelsene er svært synlige og går på kirkens troverdighet løs. Prostene rapporterer imidlertid om at flesteparten av de uønskede hendelsene synes å gå seg til i det gode samspillet mellom prest og prost. Den største suksessfaktoren i denne sammenheng synes å være knyttet til at prostene er "tett på", at den uønskede hendelsen konfronteres, og at det skjer innen kort tid. Noen proster synes imidlertid å vente lenge med å konfrontere, i håp om at saken skal løse seg av seg selv.

Noen proster opplever at enkelte arbeidstakere bevisst eller ubevisst spiller på prostens overbærenhet når de konfronteres med uønsket oppførsel. Noen proster rapporterer også at i noen tilfeller oppleves kravet om overbærenhet som en form for hersketeknikk. En av prostene sier derfor at han har måttet venne seg til å være "mer hensynsløs" – d.v.s. stille tydelige krav når det gjelder kvalitet på arbeidsutførelse.

Videre melder de fleste prostene at mennesker i dag bærer over med presters særegenheter i mindre og mindre grad enn før. Kvaliteten som kreves av prestens tjeneste øker, og folk finner seg ikke i at ikke presten yter sitt ytterste i utførelsen av tjenestene. Det samme

gjelder med det som forbindes med utilbørlig adferd: Folk har mindre toleranse for dette enn tidligere. En av prostene melder imidlertid det motsatte: Når en prest har stått over lengre tid på et lite sted og er blitt godt kjent med menigheten, vil folk finne seg i utradisjonell oppførsel hvis han ellers gjør et godt arbeid.

Refleksjon 1: Profesjonsdanning

En kan naturligvis spørre seg om hvorfor uønskede hendelser av den art som nevnt ovenfor oppstår? Noen vil hevde at det bør kunne tas for gitt at enkelte typer adferd ikke bør forekomme blant prester. I kirken har vi derfor ikke tradisjon for å påpeke det selvsagte. Vi forventer uten videre en høy etisk standard; dette er noe vi tar for gitt.

Likevel er det grunn til å reflektere over at vi ikke har

- Egen sivil kleskode for presteskaper.
- Tydelige regler for presters omgang med sosiale media.
- En omforent forståelse av hva som skal være akseptabel intimoppførsel. I denne sammenhengen tenker jeg ikke på oppførsel som rammes av retningslinjene for seksuelle overgrep.

Mye av det som vi snakker om her, handler om det vi forbinder med profesjonsdanning. Det ligger med andre ord en forventning om at den som går inn i en prestestilling, har med seg en verdimesig og etisk standard som er dannet gjennom profesjonsstudiet. Dette kan også falle inn under begrepet yrkesetikk. Det ville ikke være unaturlig at vi engasjerte oss tydeligere fra arbeidsgiverhold med både å utvikle og å være premissleverandør i denne type arbeid. Å utarbeide verdidokumenter for ønsket atferd på arbeidsplassene kan også være et viktig bidrag. Det kan nevnes i denne sammenhengen at Den norske kirkes presteforening har arbeidet med yrkesetiske retningslinjer, også i nyere tid.

Refleksjon 2: Overbærenhetskulturen i Den norske kirke

Det er ikke overraskende når prostene melder at mennesker i dag bærer over med presters særegenheter i mindre og mindre grad enn

før. Kvalitetskravene til offentlige tjenestetilbud er økende i hele samfunnet. Her rører vi også ved et dilemma: Når passerer vi en grense for å gjøre presteskaperet strømlinjeformet? Som nevnt ovenfor finnes det eksempler fra prostiene om upassende påkledning. Men når menigheten over tid har vent seg til presten, når han gjør en god jobb, og ingen klager på vedkommende, er det da noen grunn til å intervensere?

Kollegialt sett har overbærenhetskulturen i kirken dype røtter, på godt og vondt. Utfordringene knyttet til dette oppstår derfor lett når prostene må påtale kvaliteten på arbeidsutførelse eller adferd, samtidig som medarbeideren ønsker å utnytte dette. Siden vi er en organisasjon som lever av å fortelle folk om nåden, er det ikke til å undres over at også prostene bevisst eller ubevisst blir trigget av medarbeidere som spiller på disse strengene. Når en prest med en avvikende væremåte eller handlemåte derfor ber om "nåde", gjerne i kombinasjon med å skyldlegge, er det nærliggende å svare på dette med å vise overbærenhet. Prisen å betale er noen ganger at uønskede hendelser får fortsette å skje. Det er derfor interessant at en av prostene sier at han har måttet venne seg til å være "mer hensynsløs" – d.v.s. stille tydelige krav når det gjelder kvalitet på arbeidsutførelse, og heller vise nåde der nåden hører hjemme.

Refleksjon 3: Tilbakemeldingskulturen i Den norske kirke

Intervjuene viser at enkeltstående avvik ofte lett lar seg lukke når den uønskede hendelsen konfronteres, og at det skjer innen kort tid. Det er imidlertid noen viktige forutsetninger som da må være på plass. For at prostene skal være tett på, må han være fysisk tilstede. Dette er ikke alltid tilfelle; ikke minst handler dette om at noen prostier er store i geografisk utstrekning, og prostene sjelden har mulighet til å være "tett på" av geografiske årsaker. Den andre forutsetningen er at prostene tar ubehaget med å konfrontere den uønskede hendelsen. Det er en utfordring at noen proster synes å vente lenge med å konfrontere, i håp om at saken skal løse seg av seg selv.

Temaet "tilbakemeldingskultur" er et stort sakfelt med en god del forskning og erfarings-

materiale fra andre samfunnsinstitusjoner. Erfaringen synes å vise at tilbakemeldingskultur er en viktig faktor i utfallet av personalsaker og i hvordan arbeidsmiljø oppleves.

B. TIDSBRUK

I de fleste prostiene rapporteres det om utfordringer knyttet til sprik i oppfatningen mellom prest og prost om medgått arbeidstid. I halvparten av prostiene rapporteres det om en diskrepans mellom prestens og prestens oppfatning om hvor mange avspaseringsdager som rettmessig kan tas ut. Dette kan gjelde én eller flere prester i hvert av disse prostiene. Over 30 % av prostene rapporterer at de har grunn til å tro at prester har misbrukt sykemeldingsregimet. I disse tilfellene betviles egenmeldinger og rapportering om sykt barn å ha rot i virkeligheten. Disse avvikene er ofte vanskelig å verifisere. Når en prest er hjemme av sykdomsårsaker og sender egenmelding, er det ofte vanskelig å motsi berettigelsen av fraværet fra prestens side. Det blir ofte med mistanken. 25 % av prostene har opplevd at det kommer trusler om sykemelding dersom arbeidstakeren ikke får det som han vil, gjerne i form av utsagn som "... da sykemelder jeg meg".

Noen ganger er uenighet mellom prest og prost om tidsbruk begrenset til punktuelle avvik som lar seg ordne opp i uten videre problemer. Men i flere tilfeller er uenighet om tidsbruk del av en større problematikk omkring presten, hvor dette elementet kun utgjør en liten del av et komplekst problem.

I intervjuene kom det fram at avspaseringsreglene praktiseres svært forskjellig fra prosti til prosti. Noen få prostier har et stramt regelverk hvor det er helt avklart når presten har sine fridager, og hvor den enkelte prest må klarere med prosten i hvert enkelt tilfelle dersom det må arbeides på en fridag, og om dette gir grunnlag for avspasering. I andre prostier er det mer opp til den enkelte medarbeider både å vurdere om når det er nødvendig å arbeide på en fridag, og når dette skal avspaseres.

Rutinene når det gjelder fordelingen av de uoppsettelige tjenestene, varierer også fra prosti til prosti. I ett av prostiene fordeles begravelsene fortløpende av prosten. I minst to prostier er

det tjenesteukesystemer som er så faste at det skaper tilnærmet full forutsigbarhet i tjenestemengden, og jevn fordeling av arbeidsmengden prestene imellom. I over halvparten av prostiene fordeler prestene delvis tjenestene seg i mellom under oppsikt av prosten. Dette rapporteres å fungere godt så lenge arbeidskapasiteten er tilnærmet lik prestene i mellom, og ingen utfordrer systemet. Men det er eksempler fra prostiene på at det kan resultere i en skjevhet i arbeidsmengde når enkelte prester til stadighet avlaster en belastet kollega.

Refleksjon:

I relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker spiller naturligvis tid og tidsbruk en viktig rolle. Arbeidstakerne stiller deler av tiden sin til disposisjon for arbeidsgiver, som det så godtgjøres for i form av lønn. Det vil være arbeidsgivers oppgave å få mest mulig tilbake av de investeringene hun gjør i arbeidstakernes tid. Det er derfor alvorlig når denne delen av arbeidslivet oppleves konfliktfylt.

Det er grunn til å tro at uenighet om tidsbruk i noen tilfeller kan ha med avspaseringsreglene i det enkelte prosti å gjøre. Det er en utfordring at dette praktiseres så forskjellig fra prosti til prosti. Å utvikle felles retningslinjer kan derfor være en vei og gå, og bidra til å profesjonalisere utøvelsen av arbeidsgiveransvaret. Det samme er tilfelle når det gjelder fordelingen av de uoppsettelige tjenestene. Det at rutinene for dette varierer så mye fra prosti til prosti, er i seg selv en utfordring. Under alle omstendigheter kan dette legges til rette for en uforutsigbarhet i tjenestemengde, med en større risiko for uenighet om og uforutsigbarhet i avspaseringsmengde i neste omgang.

C. PRESTER MED KREVENDE PERSONLIGHETSTREKK

Det prostene rapporterer er aller mest krevende å forholde seg til, er prester med det som kan betegnes som krevende personlighetstrekk. Noen prester rapporteres å ha trekk ved sin personlighet, som oppleves å komme i veien for utøvelse av arbeidet og relasjonen som skal skapes. Prostene omtaler dette som personlighetstyper som oppleves å gå på kirkens tro-

verdighet løs, og de kommer gjerne til uttrykk i klager og konflikter med prost og andre medarbeidere.

Disse avvikene synes å ha noen kjennetegn. Felles for dem er at de kommer til uttrykk i episoder som enkeltstående sett er et slags symptom på avviket. Dette er ofte episoder som prost en må rydde opp i. Det kan være små og store konflikter som må løses; det kan være at prost en må ta imot pårørende som klager. Enkeltvis representerer gjerne disse episodene ikke noe ekstraordinært, men hører med til det en leder må kunne handtere. Det er imidlertid summen av dem over tid, som oppleves utmattende både for prost, medarbeidere og menigheter, som og skaper frustrasjon som virker handlingslammede for virksomheten.

Bredden av disse sakene er stor, og intervjuene viser at de finnes i nesten alle prostier. Felles for dem er at de i større eller mindre grad er uløste. Personlighetene de representerer synes å fordele seg i disse hovedkategoriene:

- Den devaluerende prost en ("De andre er udugelige!").
- Den selvopphøyende prost en ("Jeg er siste mann på skansen!").
- Den egenrådige prost en ("Jeg gjør som jeg vil!").
- Den infantile prost en ("Stakkars meg!").
- Den narsissistiske prost en ("Se meg!").

I de tilfellene prost en rapporterer om, faller de fleste inn i noen av disse kategoriene, som regel ikke bare i én av dem, men i kombinasjon av flere, noen i alle. Alle sakene er heller ikke like alvorlige.

Mange av disse prestene har gjerne mange år bak seg i kirken. De kom inn i prestedtjenesten i en tid da en ikke stilte krav til medarbeiders egnethet til tjenesten i nevneverdig grad. Ingen gjorde tiltak underveis i studiet i forhold til disse prestene, og det ble ikke foretatt en skikkethetsvurdering. Noen av dem sitter gjerne i stilling på samme sted over mange år og opplever at de heller ikke får stilling andre steder. Men det er også kommet noen nye inn i porteføljen av denne type prestene.

Intervjuene med prostene gir et bilde av hvordan samarbeidet med disse prestene oppleves. Prost en ser gjerne for seg "et problem" når en

tenker på denne prost en. Noen av prostene kvier seg for kontakt med vedkommende; å åpne epost fra prost en kan for eksempel oppleves som en belastning. Det inntreffer en opplevelse av matthet og frustrasjon. Noen av prostene sitter med en følelse av å være forlatt med et problem en ikke kommer noen vei med. Påtale og tilbakemeldinger gir noen ganger resultater for en stund, men etter en tid er klagen og frustrasjonen tilbake igjen.

Det synes som om det lett opptrer en slags nærsynthet i møte med slike situasjoner. Det er krevende for prost en å se situasjonen med den nødvendige distanse. Prostene rapporterer derfor å ha stor nytte av bispedømmets gruppeveiledning for prostene for å stå i disse utfordringene på en god måte. Undervisningen knyttet til prosteveiledningen oppleves også som svært nyttig. Den gir blant annet innsikt i ulike personlighetstyper med en tilhørende oversikt over utfordringene som knyttes til hver av disse, så som hjelp til å bedømme modenhet/umodenhet hos medarbeidere og kursing i forsvars- og mestringsstrategier. Dette har vært et viktig bidrag til å forstå situasjonen en står i, og har vist seg å være en viktig mestringsfaktor for mange prostene.

Refleksjon

Det er ikke overraskende at prostene verdsetter veiledningen så høyt. Veiledningen blir en viktig arena for å få satt ord på frustrasjon og maktesløshet, og bidrar til den nødvendige vekslingen mellom distanse og nærhet, og til å opptre profesjonelt som arbeidsgivere. Det blir essensielt å

- Fortsette med prosteveiledning og undervisning.
- Oppmuntring til å fortsette å konfrontere når klager oppstår. Det er lett å resignere i møte med de ulike personlighetene.
- Sikre gode rutiner for nært samarbeid med biskop for å unngå utbrenthet og ensomhet.
- Skolere prost en i dokumentasjonsregimet knyttet til prosess for avskjed.
- Å bearbeide samtaleverktøy med tanke på bruk i en kirkelig kontekst.

D. TILSETTINGSPRAKSISEN

Intervjuet med prostene viser at særlig referansene gir grunn til usikkerhet i vurderingsprosessen i forbindelse med tilsetninger. Som leder av innstillingsrådet er prosten oftest den som innhenter referanser på søkerne. Nesten alle prostene har en eller flere ganger opplevd at referansepersonene har sviktet ved å gi feilaktige eller ufullstendige opplysninger om søkeren. To proster har opplevd at referansepersoner har gitt et for negativt bilde av søkeren. Det store flertallet har imidlertid opplevd at referansene har gitt et for positivt bilde. Noen proster har derfor en opplevelse av å ha blitt forsøkt ført bak lyset av referansepersoner i ansettelsesprosesser de har vært en del av.

Referanseskjemaet som brukes i Nidaros, oppleves av flere proster som ikke godt nok. Det oppleves av noen som for skjematisk, og det er uklarerhet angående mulighetene til å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuene avdekker at noen proster også er i tvil om at intervjupraksisen gir et godt nok bilde av kandidaten. Det refereres særlig til praksisen ved enkelte læresteder, om at studentene får opplæring i intervjuteknikk. På denne måten kan kandidater som er intervjuteknisk sterke, få et fortrinn, mens intervjuteknisk mindre sterke, som kanskje ville fungere bedre i jobben, lett ikke kommer i betraktning.

En av prostene er tydelig på at han skulle ønske at bruk av prøvetid kunne brukes mer aktivt i tilsettingen av menighetsprest.

Intervjuene viser videre at tilsetting av prester med ikke-norsk bakgrunn er et eget tema for prostene. Halvparten av prostene rapporterer om prester av utenlandsk opprinnelse, som ikke fungerer godt nok, og det er både kulturforståelse og språkforståelse som da oppleves problematisk. Utfordringene kommer som oftest til uttrykk gjennom klager fra befolkningen som enten ikke forstår hva presten sier, eller opplever presten som distansert i forhold til norsk kultur. I halvparten av disse tilfellene er utfordringene sammensatt og knyttet også til andre problemstillinger i forhold til samme prest.

En av prostene påpeker at de gangene han opplever utfordringer med hensyn til språk og kulturforståelse hos utenlandske prester, så kan

det ha sammenheng med at det ikke ble stilt høye nok krav til presten i tilsetningsprosessen – og det med vitende og vilje. Riset bak speilet for prost og menighet er at det ikke vil bli prest på stedet hvis vedkommende ikke tilsettes, og en tenker under ansettelsesprosessen at ting vil gå seg til etter hvert. På bakgrunn av dette er de fleste prostene av den oppfatning at dagens tilsetningspraksis kan gi muligheter for feiltilsetninger.

Refleksjon

En feiltilsetting av prest er en stor belastning for alle som blir berørt – for arbeidsgiver som skal bære det helhetlige ansvaret for tjenesten som skal gjøres, for menighetene som må leve med den presten de har fått, men ikke minst også for presten selv som må oppleve å være på feil sted og forholde seg til mange negative tilbakemeldinger. Selv om bevisstheten omkring dette er stor, finnes det likevel eksempler også fra nyere tid på ansettelser som ikke skulle ha vært foretatt.

På den ene side må det i tilsetningsprosessen forutsettes at søkere med de formelle kvalifikasjonene i orden grunnleggende sett er skikket til prestestillingene vi lyser ut. Vi må kunne forutsette at lærested, biskop og praksisveiledere har foretatt en grundig vurdering av kandidatens generelle skikkethet til presteyrket. Det viser seg likevel å være krevende å forutsi hvordan en prest vil fungere i en gitt stilling ut fra det tilsettingsorganene får vite om vedkommende gjennom tilsetningsprosessen. Vurderingene om hvorvidt vedkommende er skikket for den aktuelle stillingen, hviler først og fremst på søknaden vedkommende har skrevet, erfaring og kompetanse søkeren oppgir å ha, og det som kommer fram i intervjuet med vedkommende og referansene som innhentes. Vi vet i realiteten lite om hvordan vedkommende vil fungere profesjonelt og sosialt ut over hva disse opplysningene gir oss.

Det gir grunn til uro at prostene synes å nære en generell utrygghet for om referansene som innhentes, er etterrettelige. Det synes nødvendig å arbeide mer med dagens praksis på dette området. Det bør være regelen heller enn unntaket at flere og andre referanser enn den søkeren

oppgir, søkes innhentet. At kandidatintervjuet i tillegg oppleves å gi bare en begrenset innsikt om søkeren, burde avstedkomme en annerledes tenkning om hvordan intervjuet utføres. Det bør vurderes å gjøre intervjuer i flere omganger. Søkerne kan for eksempel utfordres på konkrete "case" som de blir bedt om å løse, ikke minst kan dette gjelde utenlandske søkere for å få et bilde av vedkommende sin kulturforståelse. Intervjusituasjonen kan sannsynligvis gjøres mer utfordrende ved i større grad å sette kandidaten under press i intervjusituasjonen. Det kunne også overveies å be søkere dokumentere sine ferdigheter ved å be dem utføre gudstjenester og kirkelige handlinger. Dette er vanlig i noen andre kirkesamfunn. Språkferdigheter kan eksempelvis testes på denne måten.

Tiltak som ovenfor vil utvilsomt være mer ressurskrevende enn det både prostere og bispedømmeråd kan håndtere med dagens ressursnivå. Ikke desto mindre er det med bakgrunn i negative erfaringer med feiltilsetting grunn til å vurdere om ressursene på dette området bør utvides, eksempelvis ved personalavdelingen hos biskopen.

E. FORVENTNINGER TIL PRESTEN

En prest vil alltid møte et sett med forventninger når hun begynner i tjenesten. Grovt sett kan vi si at disse forventningene kommer til uttrykk i tjenesteordning for menighetsprest og forpliktelsene som følger av ordinasjonsliturgien. Likevel må dette sies å være forventninger som kan oppleves nokså vage når det kommer til anvendelsen i den praktiske arbeidshverdag. Det er særlig tre områder prostene rapporterer om, som omhandler forventninger, og som kan være utfordrende.

1. Skille mellom mer og mindre viktige oppgaver.

Noen prostere opplever at det kan være vanskelig å få forståelse hos prestene for at det er noen oppgaver som må gjøres før andre. Det tradisjonelle prestearbeidet blir hos noen ikke sett på som like interessant eller viktig som annet menighetsbyggende arbeid, slik som for eksempel trosopplæring eller diakonale tiltak.

Refleksjon

Tradisjonelt har presten stått nokså fri i utøvelsen av sin tjeneste. Å være prest er også å ha en særskilt fri stilling, noe som gjør at det gjelder særskilte regler for dette yrket nedfelt i arbeidstidsbestemmelsene. På denne bakgrunn har mange prester designet sin egen tjeneste ut fra de evner og interesser vedkommende er i besittelse av. Mange prester har prosjekter de er opptatt av. Et eksempel på dette i senere tid er oppbyggingen av trosopplæringsarbeidet i menighetene. Noen har et sterkt eierforhold til dette, har vært sentral i oppbyggingen av det og opplever at mye av arbeidet står og faller med deres innsats. Vanligvis er det plass for den type virksomhet innenfor et presteårsverk. Utforingene melder seg imidlertid når ressursene blir knappe, og det ikke lenger er tid eller ressurser til å få gjort alt. Da kommer det noen ganger til syne holdninger som for eksempel: "Det er trosopplæringen som gjør det verdt å stå i denne prestestillingen." Denne holdningen kan være en følge av at forventninger til prestene om hva som er primæroppgaver, ikke har vært tydelig nok kommunisert over tid. Det kan være grunn til å skape en ny bevissthet om rangeringen i Tjenesteordning for menighetsprest § 2.

2. Arbeidskapasitet

Cirka halvparten av prostene rapporterer om en uenighet i forståelsen mellom prest og prost om hvor stor arbeidsmengde det kan forventes at en prest skal utføre. Prostene opplever ulikheten i arbeidskapasitet prester mellom noen ganger som nokså stor. Det er ulike oppfatninger om hva som kan karakteriseres som "full uke." Særlig sårbart synes dette å være der tjenesteplanene er så løst organisert at prosten praktiserer å kontakte prestene etter hvert som for eksempel uforutsette begravelser meldes inn. Da er det noen som alltid vegrer seg, mens andre alltid er tjenestevillig. Noen prostere rapporterer da om at de kvier seg for å spørre den som alltid vegrer seg. Dette blir i noen tilfeller en grobunn for skjevfordeling av tjenester, som i sin tur skaper misnøye blant kollegaene. En av prostene rapporterer også at det er vanskelig å stille for harde krav til arbeidskapasitet i en tid

hvor rekrutteringen til stillingene er dårlig. Da står ofte valget mellom å tilsette en prest en vet har forholdsvis liten arbeidskapasitet, og ikke ha prest tilsatt i det hele tatt.

Refleksjon

Disse utfordringene kan ha sin årsak i manglende forventninger til presten når hun tilsettes i stillingen. Noen ganger oppgis det i utlysningsteksten hvor mange begravelser og gudstjenester det er i soknet, men det mangler i mange tilfeller en tydelig forventning om hvor stor tjenestemengde som faktisk forventes av en prest i full stilling.

3. Forventninger fra prostene, – forventninger fra menigheten

Noen av prostene rapporterer om at forventningene fra menighetene oppleves som et stort trykk for mange prester. Mange menigheter er aktive i forhold til mange prosjekter og er avhengige av medarbeidere som leder og utfører ulike typer menighetsbyggende arbeid. Noen proster har gjort seg erfaringer med at mangelfullt uttalte forventninger fra prostens side om hva presten faktisk skal gjøre, gjør at presten lett blir innhentet av forventninger som stilles av menigheten i stedet.

Refleksjon

Dette kan tolkes som et viktig innspill til personalbehandlingen i bispedømmet: Å stille klare forventninger fra prostens side er viktig også for å ta vare på nye medarbeidere. Et mulig tiltak kan være å konkretisere forventningene til tjenestemengde i introduksjonsprogrammet

F. SAMHANDLINGEN MELLOM PROST OG BISKOP

Flertallet av prostene rapporterer om god samhandling med biskopen i krevende personalsaker. De opplever å få den nødvendige støtte og hjelp når dette er påkrevd.

Ut over dette er det særlig to funn i intervjuene det er verdt å merke seg:

1) Intervjuene avdekker at en tredjedel av prostene har sittet igjen med en følelse av enten ikke å ha opplevd å få tilstrekkelig støtte hos

eller blitt overprøvd av biskopen i enkelte personalsaker. I forkant av slike opplevelser har det gjerne vært ulike oppfatninger mellom prost og biskop/bispekontor om virkelighetsbeskrivelsen, om løsningen av krisen og/eller prostens håndtering av den.

Refleksjon

Til dette funnet er det naturlig å påpeke at en krevende personalsak naturlig nok må fortone seg forskjellig fra om den ses på fra prostens synspunkt eller biskopens synspunkt. Prosten sitter som oftest nærmest utfordringen og har gjerne forsøkt å løse utfordringene før biskopen ble involvert. Prosten har i mange tilfeller også kjent på ensomheten i å måtte stå i situasjonen alene, og noen ganger også opplevd frustrasjonen og handlingslammelsen ved ikke å komme noen vei med den aktuelle saken. Intervjuene synes dessuten å etterlate seg et inntrykk av at prostene i de aller fleste tilfeller også har et sterkt eierforhold til sakene i sitt prosti. De ønsker å være bidragsyttere og kan oppleve det som et nederlag ikke å finne en løsning. Dette kan gjøre prostene "nærsynt" i både positiv og negativ forstand – positivt ved at han/hun sitter med nær kjennskap til problemet, negativt ved at evnen til å se på saken med den nødvendige distanse forsvinner.

Oppfatningene om hvilke tiltak som er adekvate i situasjonen, kan også være forskjellige mellom prost og biskop. Noen ganger oppstår det situasjoner hvor prostene ikke har tilstrekkelig forankring hos biskopen for eget handlingsmønster i en personalsak.

2) Noen proster forteller om medarbeidere som opplever å ha fått støtte hos biskopen i anliggender som vedkommende har fått avslag på hos sin egen prost. De fleste prostene som har opplevd dette, har ikke et inntrykk at dette har vært intensjonelt fra biskopens side, men at utfordringen oppstår i tilfeller hvor en medarbeider har gjort en avtale om samtale med biskopen personlig, eller andre ved personalseksjonen. Intervjuene viser at det da lett kan oppstå en situasjon hvor medarbeideren opplever seg møtt på en måte som han ikke har blitt hos prostene. Selv om biskopen i realiteten ikke

har ønsket å agere på en måte som er egnet til å undergrave prestens autoritet, ser medarbeideren ofte dette annerledes, og det brukes noen ganger mot prosten i neste omgang.

Refleksjon

Det er ikke overraskende at det kan oppstå uenighet mellom prost og biskop om håndteringen av personalsaker. Da blir det avgjørende hvordan denne uenigheten forvaltes. Det er viktig å unngå å komme i en situasjon hvor prosten opplever seg underkjent i utøvelsen av sitt arbeid. Et viktig bidrag til dette kan være å arbeide enda mer med å korte ned avstanden mellom prost og biskop i krevende personalsaker. Prost og biskop bør på et tidlig stadium legge strategi for løsning av saken sammen; løsningene må være omforente; så mange perspektiver som mulig må bringes inn så tidlig som mulig. Prosten må kunne forholde seg til å måtte oppgi egne primærstandpunkter i en slik prosess, men det er viktig at prost og biskop går for en felles løsning. Prosten må med andre ord trekkes enda mer inn og gjøres som en del av biskopens lederteam.

Hvordan kan avstanden til biskopen kortes ned? I krevende personalsaker bør det for eksempel overveies om prosten alltid bør være tilstede, slik at alle som har en aksje i personalsaken, til enhver tid hører det samme. Når en prest har samtale med biskopen, bør denne være gjenstand for grundig drøfting i etterkant for å sikre hva som er sagt og ikke sagt i saken. Det er også viktig at biskopen er tydelig i sin kommunikasjon med prosten, både om løsningen og dersom det er en oppfatning at prosten er på feil spor i behandlingen av en sak.

I tillegg må prosten naturligvis også ha et selvstendig ansvar for å sikre en god kommunikasjon i krevende personalsaker. Dette er ikke bare biskopens ansvar.

Et mulig tiltak i denne sammenhengen kan være å la en ekstern aktør se på samhandlingen mellom prost og biskop, herunder definering av ansvar, fallgruver og forbedringspotensial.

4. Oppsummering

Den foreliggende undersøkelsen avdekker at selv om det er mye god samhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i bispedømmet, er det noen utfordringer som går igjen i prostiene. Det utpeker seg derfor noen temaer det synes viktig å arbeide videre med, og som kan forbedre samhandlingen i prostiene.

Å lage retningslinjer for hva som er akseptabel og uakseptabel adferd, er ett tema i denne sammenhengen. Det kan eksempelvis vurderes å utarbeide et felles verdidokument som tematiserer omgangsformer på arbeidsplassene våre. Å arbeide med yrkesetiske retningslinjer kan være en god inngang i et slikt arbeid.

Å arbeide med systemene for utførelsen av arbeidsgiveransvaret i prostiene er et annet tema. Dette gjelder ikke minst retningslinjene for avspasering og for fordeling av uoppsettelige tjenester. Å arbeide med felles retningslinjer på disse områdene kan muligens ha en konflikt-dempende effekt og å bidra til å lukke avvik på systemnivå.

Videre synes en fornyet gjennomgang av tilsettingsrutinene for å unngå feilansettelser å kunne ha mye for seg. Fokus på referanseinnhenting og intervju praksis er viktig i denne sammenheng. Mulighetene som ligger i prøvetid, kan med fordel undersøkes. Det kan overveies om søkerne bør dokumentere ferdigheter ved for eksempel prøvepreken; språk- og kulturforståelse bør vies oppmerksomhet i denne sammenhengen. Det kan med fordel stilles klare forventninger til prestene, for eksempel i forbindelse med introduksjonsprogrammet.

I forhold til uløste personalsaker som prosten må stå i over tid, synes prosteveiledning og undervisning å være en viktig faktor. Å bearbeide samtaleverktøy med tanke på bruk i en kirkelig kontekst kan være et viktig tiltak. Prosten bør også skolerers i dokumentasjonsregimet knyttet til prosess for avskjed.

Samhandlingen mellom prost og biskop kan bli bedre. Å la en ekstern aktør se på samhandlingsrutinene kan være en mulig innfallsvinkel til denne utfordringen, med definering av ansvar, fallgruver og forbedringspotensial som områder å arbeide med.

Litteratur

Anne Ryen: *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*, (Fagbokforlaget, 2002).

Universitets- og høyskolerådet 2011: *Dannelsesaspekter i utdanning*. Rapport fra en arbeidsgruppe nedsatt av UHRs utdanningsutvalg.

<http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-10-19-4983>.

Sammendrag

Artikkelen tar utgangspunkt i påstanden om at samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er både viktig og krevende og fokuserer spesielt på de senere års voksende bevissthet om dette blant prostene i Nidaros bispedømme. Med dette utgangspunktet tar den for seg et nylig foretatt kartleggingsarbeid knyttet til samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i prostiene i bispedømmet.

Undersøkelsen avdekker at selv om det er mye god samhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i bispedømmet, er det noen utfordringer som går igjen i prostiene. Det utpeker seg derfor noen temaer det synes viktig å arbeide videre med, og som kan forbedre samhandlingen i prostiene.

I forhold til uløste personalsaker som prostene må stå i over tid, synes prosteveiledning og undervisning å være en viktig faktor. Å bearbeide samtaleverktøy med tanke på bruk i en kirkelig kontekst kan være et viktig tiltak. Prosten bør også skoles i dokumentasjonsregimet knyttet til prosess for avskjed.

Rapporten baserer seg på intervjuene med prostene. Dette materialet foreligger naturligvis og kan fås ved henvendelse til forfatteren.