

# Leder

## Ledelse og profesjonsutøvelse i endring

I dette nummeret av TPT setter vi fokus på kirkelig ledelse og profesjonsutøvelse. Det er 20 år siden vi fikk ny lov om Den norske kirke, der de to ledelseslinjene, med embete og råd, ble gjennomført fra grasrot til toppnivå. Fra neste år er skillet mellom stat og kirke et organisatorisk faktum. I denne perioden har vi hatt flere store reformer som prostereformen, gudstjenestereformen og trosopplæringsreformen. Mange opplever at å jobbe i kirken er viktig og givende. Det er meningsfylt på minst tre måter: Man er med på det store globale prosjekt det er å forkynne evangeliet i verden. Man er med på et lokalt prosjekt der kirkens tjeneste er synlig og viktig egen by eller bygd. Det er jo i lokalsamfunnet at kirken, når alt kommer til alt, finnes, er synlig og gjør sin tjeneste for og med mennesker i deres hverdagsliv og høytider. For det tredje er kirkelig profesjonspraksis for mange en realisering av et personlig prosjekt der man engasjerer seg i noe man selv har tro på og har lyst til å bruke sine beste år på.

Ledelse handler i stor grad om å sikre rammebetingelser for meningsfylt yrkespraksis, men det handler også om fag og innhold, og arbeid med mål og forståelse av hva kirkelig tjeneste innebærer. Det er når det blir påtrengende mismatch mellom mål og muligheter eller forventninger og forutsetninger at slitasje og utbrenthet kan melde seg. Og det er da et viktig ledelsesansliggende å artikulere og adressere spenningene. Hva kjennetegner ledelse og profesjonsutøvelse i Den norske kirke når den er i ferd med å ta steget fra statskirke til hva mange vil kalle en fri folkekirke? Dette er tematikken som på ulikt vis bearbeides gjennom mange perspektivrike bidrag i dette nummeret av TPT.

I den første artikkelen presenterer Harald Askeland funn fra en fersk lederundersøkelse i

Den norske kirke og tolker funnene i relasjon til funn fra en tilsvarende undersøkelse for 20 år siden. Han sammenligner ledelse blant kirkeverger og proster, og peker på at de lokale kirkelige lederrollene blir mer likedannede både med tanke på forventninger lederne møtes med og praktisk utøvelse av lederjobben. Tidligere var det kirkeverger som særlig brukte mye tid på administrasjon. Nå er også prostene i en lignende situasjon med mange koordinerende og administrative lederoppgaver, og de har mindre tid til fokus på utvikling og fag.

Også Tone S. Kaufman presenterer data fra en fersk studie av presters oppfatning av sin egen yrkesrolle og hvordan de regulerer forholdet mellom arbeid og fritid. Dagens prester plasserer seg mellom tidligere tiders "Alltid beredt"-prester og en type 9-4-funksjonærer. Om man skal se en tendens blant dagens prester, så er de mer grensesettende enn generasjonene før, men slett ikke rigide. For mange oppleves prestetjenesten som et kall som har en egenart der det kreves mye av presten som person. Men mange opplever et spenningsfelt mellom kravet til å holde arbeidsavtaler og sikre egen tid til fri, familie og fornyelse, og kravet fra en til tider uoverkommelig mengde oppgaver. Hvordan løser prester dette i en kontekst der både kirken og samfunnet er i endring?

Fredrik Saxegaard tar denne tematikken videre og peker på hvordan prestetjenesten både gir og krever mye. Tjenesten er et personlig prosjekt som kan innebære at man titt og ofte opplever å være i ytterkant eller utenfor sin egen komfortsone med få rutiner eller retningslinjer å lene seg mot. Dette kan innebære en sterk erfaring av å være utsatt eller fremmed. Hva er da prestens egen identitet som prest? Et poeng i artikkelen er at dette ikke bare er et spørsmål om rammer og reformer, men en tematikk som pas-

toralteologien har som oppgave å reflektere over. Men pastoralteologien trenger fornyelse, noe som innebærer at den tar opp i seg perspektiver fra profesjonsteori, spiritualitetsforskning, psykologi og ledelsesfag, påpeker Saxegaard som tar til orde for at både empiriske, teoretiske og normative elementer kan knas mot hverandre i et fag som er åpent for ny forskning og fortsatt utforskning av de sterke tradisjonene som har preget faget.

Hvis en teologi om prestens tjeneste skal kunne romme samtidas erfaring av persondimensjonens betydning, er det ikke tilstrekkelig å gripe tilbake til en teologi om embetet, som ikke er meningsfull i vår tid. Dette hevder Tone S. Kaufman, Kirsten D. Felter og Marianne Gaarden som med referanse til tre nyere studier i Norge og Danmark drøfter hva persondimensjonen betyr for prestens virke og for utformingen av prestrollen i en nordisk folkekirkelig kontekst. På den annen side er det heller ikke tilstrekkelig å flytte fokus til rammer, retningslinjer og rutiner for å utforme en moderne presteidentitet om det ikke også tas høyde for presteidentitetens usynlige arbeid og åndelige dimensjon. Hele prestens gjerning er forbundet med prestens identitet. I dette ligger en styrke, men også en sårbarhet som stiller krav til ledelse og arbeidsmiljø som gir prester rom for refleksjon, modning og vekst som yrkespersoner.

Et spørsmål blir dermed hvordan prester og andre opplever ledelsen i menighetsstaber – og hva slags ledelse de ønsker seg. Dette spørsmålet styrer Astrid Sætrang Morviks artikkel som presenterer funn fra en empirisk studie som inkluderer prester, diakoner, kateketer og kantorer. Mange av disse medarbeiderne jobber i det hun kaller en *eggkartongstruktur* der de innenfor samme rammer i praksis i stor grad leder seg selv. Det innebærer et system av parallelle småkonger som vet om hverandre, men som i liten grad samarbeider, og ensomhet i arbeidet og lengsel etter kollegialitet og tverrfaglig samarbeid i staben er noe mange opplever. En viktig lederoppgave vil være å bygge infrastruktur i organisasjonen og oppmuntre den enkelte til å ta større ansvar for helheten. Et spørsmål som reiser seg, er om kirkevergene, og kanskje også i økende grad prostene, primært for-

står seg som tilretteleggere for rammebetingelser og som konfliktløserne. Kanskje kan ledelsesmodeller med større fokus på fag og felles mål, være en fruktbar vei.

Harald Askeland og Tormod Kleiven går rett inn i sjelen på kirkelig ledelse når de drøfter maktperspektiver i et diakonalt perspektiv. Gjennom to artikler spør de hvilke implikasjoner diakoni har som kontekst for ledelse, og hvordan et diakonalt ledesoppdrag kan forstås fra et maktkritisk perspektiv med vekt på myndiggjøring. Ledelse henger nøye sammen med meningsdannelse og kan ikke løsrives fra kirkens diakonale grunnlag. Ledelse som "tjenende" tydeliggjør maktens annerledeshet i en diakonal kontekst. Utøvelse av makt gjennom lederskap skal preges av tjenerens posisjon og intensjon – det vil si hva som er til det beste for den andre. Dette handler om lydhørhet for maktkritikk "nedenfra", og bevissthet om egen "overmakt" og evne til å bruke makt til å undertrykke eller frigjøre. Diakonalt lederskap har som formål å fungere oppreisende og bemyndigende. Det innebærer at det etableres kultur for kritiske tilbakemeldinger på leders måte å forvalte makt på, og at ledere utfordres til å krysse grenser som uvilkårlig settes av synlige og usynlige maktstrukturer dersom dette ikke blir reflektert over og utfordret.

En sentral side ved ledelse og profesjonsutøvelse gjelder kirkens lære og læreautoritet. Andreas Aarflot drøfter prosedyren ved læreuttalelser på vegne av Den norske kirke. Han går inn i en rekke aktuelle saker fra de senere tiårene og konkluderer at det i hovedsak har vært en felles forståelse om den vedtatte ansvars- og kompetansefordeling i spørsmål av læremessig relevans i Den norske kirke. Alle viktige dokumenter har fått en grundig behandling i Kirkemøtets fagorganer, (Norsk) Teologisk Nemnd og Mellomkirkelig Råd, slik Aarflot vurderer dette. At de fleste svar som er avgitt av Kirkemøtet på henvendelser som omfatter lærespørsmål, i hovedsak er i samsvar med de utkast som er levert, forstås som en kvalitet ved det grunnlagsarbeid som er utført av fagorganene. Aarflot argumenterer for verdien av at Bispemøtet har egne drøftinger der de går i dybden i utformingen av lærestandpunkter for å kunne stå samlet bak de ved-

takene som fattes.

I sin artikkel om ledelsesmessige utfordringer som Den norske kirke står over for, reflekterer Kjetil Haga omkring kirkens organisatoriske utvikling. I de senere årene har denne vært preget av mål- og resultatstyring, noe som framhever instrumentelle trekk ved virksomheten der det rasjonelle og målbare er i fokus. Dette brytes mot en mer institusjonell forståelse av kirken der mening, kultur og tilslutning vektlegges. Selv om trolig få vil hevde at kirken prinsipielt skal oppfattes som instrumentell, forholder man seg likevel i stor grad instrumentelt til dens organisering, ledelse og styring, påpeker Haga, og reiser spørsmålet om dette uavklarte forholdet mellom forståelse og praksis over tid vil påvirke og endre oppfatningen av hva kirken egentlig er. Han peker på tre prinsipper for å ivareta kirkens sjel i kirkens organisasjon.

I kommunikasjonen mellom kirke og folk er prekenen sentral. For noen kirkegjengere er den gudstjenestens høydepunkt, for andre en smerteterskel før de endelig kan hengi seg til nye salmer og liturgiske uttrykk. Hilde Fylling har intervjuet kirkegjengere om deres prekenenerfaringer og finner at noe av det som kjennetegner gode prekenopplevelser, er at prekenene inviterer til en indre dialog mellom prestens tale og tilhørerens egne referanser. Det handler om rom for egne refleksjoner og opplevelse av gjenkjennelse og identifikasjon med det som sies. Når prekenen oppleves som noe presten selv står inne for, samtidig som den er livsnær, relevant og respektfull i møte med tilhøreren, kan kirkegjengere bruke den til å skape mening i sin tro og sitt liv.

Hallvard O. Mosdøl har samlet en prest, en prost og en pamp til en samtale om utviklingen av tjenesteboligen for prester, det nye reglementet for timerapportering og om hvor man mener det bør kuttes når kirken får dårligere økonomi. Samtalen får fram ulike synspunkter som berører den spenningen som mange prester opplever at de står i, mellom engasjement og grensetting. Hva mener de om den nye arbeidstidsavtalen? Prestene takker for den, sier lederen av Presteforeningen. Den nye ordningen binder arbeidsdagen mer enn før, så jeg er ikke akkurat begeistra, sier presten. Jeg gikk inn i ordningen med godt mot, sier presten, men har, for å være ærlig, dabba av. Det handler i stor grad om at det har tatt så mye tid å følge opp disse skjemaene. Samtalen gir erfaringsnære synspunkter på ledelse, økonomi og hva skillet mellom kirke og stat innebærer – og på hva som er viktig for at dette ikke også blir et skille mellom kirke og folk.

Fortsett gjerne samtalen om disse viktige tingene rundt i kirkelige staber, ledergrupper eller kollegiale fellesskap. Alle vil vi nok oppleve at det vil være noen sko som trykker i tida framover – og at det kan være godt å lufte tærne og få opp blodsirkulasjonen. Mye av samtalen vil handle om strukturer, innhold, motivasjon, teologi og prioriteringer. Å prioritere handler om å forsømme i riktig rekkefølge – og samtalen om hva det innebærer har vel bare så vidt begynt.

**LARS J. DANBOLT**  
**PROFESSOR I PRAKTISK TEOLOGI**  
lars.danbolt@mf.no