

# Hvordan vil menighetsstaben bli ledet?

## Om ledelsesbehov og ledelsesvegning blant kirkefaglig ansatte i lokalmenigheten



AV ASTRID SÆTRANG MORVIK  
SOKNEPREST I ØSTENSTAD

am762@kirken.no

### 1. Innledning

Den norske kirkes ordning er under omforming. Ledelsesstruktur er et sentralt tema på alle nivåer av kirken. Det handler om prinsipper og kirkesyn<sup>1</sup>, men når kirken fra 1. januar 2017 i enda større grad må ta ansvar for egen økonomi, handler det også om hva som er praktisk og økonomisk mulig. Gjennom mer enn 20 år som kapellan, sokneprest og i perioder også daglig leder av menigheten har jeg reflektert over hvilke behov den lokale menighetsstaben har når det gjelder ledelse. De fleste medarbeiderne er både selvgående og kompetente. Hva trenger de egentlig en leder til? Dette hadde jeg lyst til å undersøke nærmere. Høsten 2015 gjorde jeg derfor en undersøkelse i rammen av en erfaringsbasert master i praktisk teologi. Mitt forskningsspørsmål lød: *Hvordan oppleves ledelsen i menighetsstaber av de kirkefaglige ansatte, og hva slags ledelse ønsker de seg?*<sup>2</sup> I min tilnærming til spørsmålet har jeg valgt å holde den ledelse som utøves av menighetsrådet, utenfor. Menighetsrådets mandat er å legge rammer og vedta overordnede planer for menighetens virksomhet,<sup>3</sup> mens mitt fokus er den daglige ledelsen som utøves på vegne av menighetsrådet og arbeidsgiver i møte med de kirkefaglige ansatte. Med kirke-

faglige ansatte mener jeg her kantorer, diakoner, kateketer og prester, profesjonsutdannede ansatte med tjenesteordning og vigsling til tjeneste. Det er mange som har forsket på ledelse ved å undersøke hva lederne tenker og gjør; jeg ønsket å finne ut hva medarbeiderne selv opplever og mener de har behov for.

I denne artikkelen vil jeg vise hvordan jeg arbeidet med problemstillingen, og presentere noen av de funnene jeg mener det vil være viktig å ta hensyn til når ny kirkeordning etter hvert skal "snekres" på alle plan i kirken. Som jeg vil vise, er begreper som *distribuert ledelse* og *selvledelse* viktige i teorien om ledelse av kunnskapsarbeidere, og siden kirken er avhengig av kunnskapsarbeidere på alle plan i organisasjonen, vil disse begrepene være sentrale i tenkningen omkring ledelse i hele kirkeorganisasjonen. Men før vi dykker ned i ledelsesteorien, er det nødvendig å spenne ut et bakteppe: Hvordan står det egentlig til med ledelsen av menighetsstaben i dag i forhold til visjonen bak Kirkeloven av 1996?

### 2. Visjon og virkelighet

Siden kirkeloven ble innført for 20 år siden, har man høstet erfaringer med en ordning hvor dag-

lig leder ble lovfestet i alle felleråd, og hvor det ble åpnet for at menighetsrådene kunne oppnevne én blant de ansatte som daglig leder for menighetsrådets virksomhet. Optimismen var stor på de daglige lederne vegne: De skulle være de nye lederne i menigheten. Ikke bare skulle de være administratorer, de skulle også ha en produsent- og integratorrolle ifølge en fellesrapport av tre lederrolleundersøkelser fra 1998 (Askeland, Grimstad, Riise). Integratorrollen innebærer at man medvirker til å utvikle medarbeidere og gi dem støtte og motivasjon. Direktør i KA<sup>4</sup>, Frank Grimstad, skrev i 2003 om daglig leder-rollen: "Menighetsrådets virksomhet er definitivt av åndelig og strategisk karakter, og funksjonen som daglig leder for rådet kan og bør ikke reduseres til en administrativ og tilretteleggende funksjon" (2003:13). Den nye lederstillingen i kirken hadde også en annen overordnet hensikt, nemlig å avlaste soknepresten fra administrative oppgaver. "La presten være prest!" lød mantraet. Prestene skulle heretter frigjøres til å rendyrke prestedtjenesten, forstått som forkynnelse, sjelesorg, kirkelige handlinger og gudstjenestearbeid.

Imidlertid har den økonomiske virkeligheten gradvis innhentet kirken. Administrative ressurser er litt beskåret mange steder, ifølge IRIS-rapporten "Samstyring i ubalanse" (Nødland, Lindøe, Holmen, & Blomgren, 2014). I dag står mange staver igjen med små lederressurser. En velvillig tolkning av disse nedskjæringene er at menighetens ansatte blir ansett å være så autonome og selvgående at de ikke har behov for en stedlig ledelse. Dette gir dem også en stor grad av frihet som mange setter pris på. Undersøkelser viser imidlertid at medaljen har en bakside. Ifølge flere forskningsrapporter fra KIFO fra årene 2009–2011 er mange kirkelige ansatte rammet av utbrenthet som følge av stor arbeidsbelastning og konflikter. AFI-rapporten "Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke" (Lau 2012) viser at 17,2 % av arbeidstakerne kan regnes som utbrente. Til sammenlikning er tallet i en norsk kommune som ble målt på samme måte, 13 %. Rapporten finner en tydelig sammenheng mellom utbrenthet på den ene side og på den annen side arbeidskrav, lederutdydelighet (relatert til to arbeidsgiverlinjer),

eksterne forventninger (fra publikum og frivillige) og konflikter. Rapporten konkluderer med en klar anbefaling om at arbeidsgiver må ta større ansvar for å fordele arbeidet mellom medarbeiderne og håndtere konfliktene (2012:34–35).

Vi har altså å gjøre med en situasjon hvor mange medarbeidere mer eller mindre er overlatt til seg selv, og hvor noen opplever alvorlige konsekvenser av det som kanskje kan kalles et ledelsesvakuum i den lokale menighetsstaben. En mer positiv tilnærming er at disse medarbeiderne ikke har noe stort behov for noen stedlig ledelse fordi de er kompetente og selvgående og jobber best når de får ansvar for eget arbeid. La oss derfor undersøke nærmere hvordan man med et ledelsesteoretisk perspektiv kan beskrive denne situasjonen og spørre: Hva trenger vi egentlig ledere til?

### 3. Teoretiske perspektiver

#### *Distribuert ledelse*

James P. Spillane har i sin bok "Distributed Leadership" beskrevet hvordan ledelse foregår i virksomheter hvor man er avhengig av at mange medarbeidere utøver ledelse i møte med ulike situasjoner og personer. Begrepet "distribuert ledelse" kan brukes for å beskrive organiseringen av ledelse i virksomheter som har avdelinger og enheter med større eller mindre grad av egenledelse. Spillane skriver med bakgrunn i skolevirkeligheten hvor læreren er leder i møte med sin klasse. En virksomhet som på samme måte som i skolen har mange ulike "avdelinger" med hver sin leder, kan dermed kalles distribuert. I sin bok utfordrer Spillane det heroiske lederidealet hvor utvikling og suksess blir sett på som et resultat av én karismatisk leders innsats (rektor). Spillane hevder at lederens ferdigheter alene er aldri nok. Det er nødvendig både med verktøy for ledelse og at ledelsen distribueres på flere. Dette, sier Spillane, "er ikke er en oppskrift på bedre ledelse, men en beskrivelse av hvordan ledelse allerede er" (2006:10). Verktøy for ledelse kan være flere ting: I skolen handler det om metoder for testing og vurdering. Like viktig er det som kan kalles infrastrukturen: Det må etableres fora hvor ansatte kan møtes for å evaluere, lære av hverandre, planlegge osv. Uten

slik infrastruktur vil hver enkelt arbeide i sitt eget lukkede rom, en "eggekartongstruktur", og man får ingen utvikling (2006:20). Hva trenger vi ledere til? Spillanes svar vil være at det å etablere infrastruktur i organisasjonen er noe av det viktigste en leder gjør.

Spillane viser også at ledelse utfolder seg som samhandling mellom mennesker som praktiserer ledelse og tar ansvar, ikke bare fordi ansvaret er blitt delegert til dem, men fordi de selv ser behovene og tar ansvar på eget initiativ. Dette er et sentralt poeng i hans beskrivelse av distribuert ledelse: "Å definere ledelse som aktivitet, åpner opp for ledelse fra forskjellige posisjoner i organisasjonen og setter aktivitet i forgrunnen" (2006:14). Dermed kan vi si at distribuert ledelse består av to aspekter: Leder-plussaspektet og ledelsespraksisaspektet. "The Leader-Plus Aspect" antyder at det å lede en distribuert virksomhet alltid krever mange ledere. "The Leadership Practice Aspect" viser at ledelse er aktivitet. Distribuert ledelse er altså et teoretisk perspektiv som beskriver at alle (kunnskapsbaserte) virksomheter i realiteten er distribuerte. Så hva trenger vi ledere til? Lederens viktigste oppgave er å tilrettelegge på en slik måte at flest mulig av medarbeiderne tar del i ledelsen.

### Selvledelse

Et annet viktig begrep i møte med kunnskapsarbeideren er selvledelse. Hva innebærer dette begrepet, og hva er egentlig en *kunnskapsarbeider*? Stephen Sirris viser i sin artikkel "Fra selvbestemmelse til selvledelse" hvordan man kan kategorisere de kirkefaglige ansatte som kunnskapsarbeidere i lys av profesjonssosiologi (Sirris 2015). Sirris slår fast at "den(ne) høye kompetansen gir profesjonene høy grad av selvbestemmelse eller autonomi. De kjenner faget best og vil prioritere kvalitet i sine tjenester framfor effektivitet og økonomi. Det inngår i deres kompetanse å lede seg selv (2015:37).

Men selvledelse er mer enn å lede seg selv, ifølge den danske teologen Camilla Sløk. Hun hevder i sin artikkel "Ledelse i folkekirken. Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke" at den enkelte kunnskapsarbeider har et potensial til å bidra ut over det lederen forventer (Sløk 2008). Det er jo medarbeideren som vanligvis

kjenner situasjonen best og derfor har de beste forutsetningene for å finne ut hvordan problemer skal løses. Moderne forståelse av selvledelse innebærer derfor at medarbeideren har et "dobbel iakttagelsesblikk": Medarbeideren må på den ene siden se det som lederen forventer, men man må også se seg selv (det lederen ikke kan se) og hva man selv har mulighet til å bidra med.

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

### Ledelse og selvledelse i distribuerte virksomheter

Både i teorien om distribuert ledelse og i teorien om selvledelse legger man avgjørende vekt på medarbeidernes profesjonalitet og evne til å ta beslutninger i tråd med sitt faglige skjønn. Evnen til selvledelse er da også både en ønsket egenskap for kirkefaglige ansatte i menighetene og en forutsetning for at arbeidet skal fungere. Men selvledelse kan ikke stå alene. Både Spillane og Sløk vektlegger lederens funksjon: Spillane påpeker viktigheten av at lederen bygger infrastruktur i organisasjonen, rutiner og møteplasser for læring og utvikling. Hos Sløk er lederen implisitt i begrepet selvledelse: Medarbeiderens evne til å se mer enn lederen. Lederen må altså finnes i organisasjonen, og lederen må oppmuntre medarbeiderne til utvikle organisasjonen. En bevisst tilretteleggende og oppfølgende ledelse er nødvendig i møte med selvledede medarbeidere.

Hvordan står det så til i norske menighets-

staber; opplever medarbeiderne at deres initiativ blir regnet med, og har de en bevissthet om hvilken rolle de selv spiller for å utvikle organisasjonen de jobber i? Dette var jeg spent på da jeg tok med lydopptakeren for å høre hvordan kirkefaglige ansatte i norske menighetsstaber beskriver den ledelsen de opplever.

### 3. Utvalg og metode

For å få et så godt grunnlag som mulig innenfor rammene av en masteroppgave, valgte jeg å intervju diakoner, kateketer, organister og prest. Dette er de faggrupper i kirken som har egne tjenesteordninger og vigsles til tjeneste. Disse yrkesgruppene har dermed et tydelig definert ledelsesansvar for hvert sitt fagfelt.

Informantene ble rekruttert ved hjelp av kirkefaglige ansatte i mitt eget nettverk. Målet var å finne frem til personer som arbeider i forskjellige staber i to ulike bispedømmer. Informantene var i alderen ca. 35–60 år. De representerte åtte forskjellige staber, noen store (på 30 medlemmer), noen mindre (3 medlemmer). De fleste hadde i tillegg erfaring fra flere staber. Alle har fått fiktive navn i oppgaven og i denne artikkelen, og samtykket i at sitater kan benyttes i publiserte artikler.

Ut fra min spørsmålsstilling var det naturlig å gi forskningen en kvalitativ design og foreta kvalitative intervjuer. En kvantitativ undersøkelse ville kunne gi synspunkter på klare, forhåndsdefinerte alternativer, men ville ikke være egnet til å kartlegge de mer sammensatte forhold som jeg var opptatt av.

Jeg valgte å gjøre gruppeintervjuer i stedet for individuelle intervjuer. Dette var et grep jeg tok fordi staber er grupper, og min antakelse er at *meningene* om hvordan ledelse av staber foregår og fungerer, formes og videreutvikles i samtale mellom en gruppe mennesker som har daglig erfaring med denne ledelsen gjennom å være en del av en stab. Ved å sette sammen slike grupper håpet jeg å få til en åpen samtale og meningsutveksling som kunne gi et rikholdig materiale omkring min spørsmålsstilling. Ved å velge personer fra ulike staber ville jeg å unngå bindinger i intervjusituasjonen. Hver gruppe besto av én prest, én kateket, én kantor og én diakon. Ved å sette sammen tverrfaglige grupper ville jeg også

unngå en type innforståthet som kan prege samtaler der hvor man kun har personer fra samme yrkesgruppe.

Kvalitative intervjuer har imidlertid flere potensielle feilkilder som man må være bevisst på både under og etter intervjuet. Forskeren er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning, og dermed også den viktigste feilkilden. Spørsmålet er om en annen forsker ville fått et annet resultat eller, i denne sammenheng, andre svar (Kvale & Brinkmann, 2015)? Det var viktig å stille så åpne spørsmål som mulig. Et annet aspekt ved rollen som intervjuer er den asymmetrien som oppstår mellom intervjuer og dem som intervjues, i den forstand at det er intervjueren som setter dagsorden og stiller spørsmålene. Situasjonen som skapes i intervjuet, likner på et stabsmøte mellom den daglige lederen og de ansatte. Det var derfor en fare for at deltakerne ubevisst ville forholde seg til meg som en sjef og tilpasse svarene sine deretter. En annen "støykilde" er mitt yrke som prest. Prester har tradisjonelt hatt lederrollen i menigheten. I den pågående diskusjonen om ny kirkeordning har det vært stilt krav, særlig fra prestehold, om at daglig lederrollen i fremtiden skal innehas av soknepresten. Dette er en debatt jeg regner med at mine informanter er kjent med. Desto viktigere ble det å understreke at jeg ikke hadde noen annen agenda med denne undersøkelsen, men kun var opptatt av å høre hvordan stabsmedlemmene opplever ledelsen per i dag. Måten jeg tidvis ble motsagt i min måte å tolke det som ble sagt, ga meg imidlertid trygghet for at informantene ikke lot seg affisere av den mulige asymmetrien mellom meg og dem.

Så er spørsmålet om mine informanters erfaringer og holdninger er representative for kirkefaglige medarbeidere rundt omkring i Norge? Kvale & Brinkmann viser til loven om fallende utbytte: "Et økt antall respondenter vil, ut over et visst punkt, tilføre stadig mindre ny kunnskap" (2015:149-150). Selv om jeg kun hadde anledning til å foreta to gruppeintervjuer, viste den innholdsmessige analysen av intervjuene at de samme temaene kom opp i begge grupper, og omtrent like mye tid ble viet de største temaene. Det var også en påfallende likhet i måten de ulike informantene argumenterte for sine syn.

Også når det gjaldt stemningen i gruppa og hvordan dynamikken utviklet seg, opplevde jeg påfallende likhetstrekk mellom de to gruppene. Det kan dermed se ut for at de to gruppeintervjuene gir en ganske god oversikt over hvordan kirkefaglige medarbeidere vurderer den ledelsen de erfarer og ønsker seg. Om undersøkelsen vil oppleves relevant, handler likevel til syvende og sist om lesere med erfaring av ledelse i norske menighetsstaber kjenner seg igjen i det som beskrives eller ikke.

I så måte handler det også om den valgte metoden, herunder spørsmålene, er egnet til å gi svar på forskningsspørsmålet. Siden Spillane definerer ledelse som lederaktiviteter, valgte jeg å la informantene ta utgangspunkt i fire hjelpeskort hvor jeg hadde skissert typiske lederoppgaver:

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

*Hvem utfører disse oppgavene, når og hvordan?* Ut fra disse hjelpeskortene utviklet samtalen seg med fortellinger om egne opplevelser og ønsker til stabsledelse.

#### 4. Funn og analyse

Hvordan oppleves ledelsen i menighetsstaber av de kirkefaglige ansatte, og hva slags ledelse ønsker de seg? Hjelpeskortene 3 og 4 (over) ledet naturlig samtalen hen på den ledelsen som utøves av arbeidsgivers representant. I min undersøkelse kretset samtalen mest rundt kirkevergen mens prostens bare i liten grad ble nevnt i forbindelse med arbeidsgivers ledelse. Det kan ha å gjøre med at kirkevergen er arbeidsgiver for de fleste i staben og dermed får størst innflytelse på det daglige livet i menighetene. Men det kan også ha å gjøre med at prostens rolle i å bidra til et godt arbeidsmiljø og bistå med faglig veiledning, råd og støtte for alle ansatte i prostiet er underkommunisert, og at prostens derfor får en mindre viktig lederrolle i de ansattes bevissthet.<sup>5</sup>

#### **Kirkevergen som ”profesjonell arbeidsgiver”**

Ingen av informantene i min undersøkelse hadde det som Kirkeloven betegner som daglig leder for menighetsrådets virksomhet (§ 8)<sup>6</sup>. De administrative ressursene i stabene var enten tatt helt bort eller omdefinert til en stillingskategori med benevnelser som indikerte mindre ledelsesansvar. Om personalansvar lå til stillingen, varierte med stillingens størrelse og stillingsinnhaverens kompetanse, slik også IRIS-rapporten ”Samstyring i ubalanse” peker på<sup>7</sup> (Nødland, Lindøe, Holmen & Blomgren, 2014).

Én av de tydeligst uttalte forventningene til kirkevergen var at denne hadde ansvar for å løse eventuelle konflikter (hjelpeskort 4). Informantene ga flere eksempler som indikerer at kirkevergene på grunn av geografi og fysisk plassering i forhold til menighetsstabene har problemer med å være *hands on* på stabene, og dermed heller ikke griper inn i tide:

Ja, hvis (...) det ikke er så ille, da går det til teamkoordinatoren som egentlig ikke har noe personalansvar, (...) mens andre ganger, når staber ikke klarer å løse det, så går de jo til kirkevergen. Men kirkevergen sitter *fryktelig* langt unna (*Petter, kateket*).

Selv om ikke alle var like fornøyd med kirkevergens måte å løse konflikter på (og denne kritikken rammet like mye bispedømmerådens personalforvaltning), så var det ingen som satte spørsmålsteget ved kirkevergens ansvarsområder, som knytter seg til Kirkelovens § 14 om Kirkelig fellestrådets oppgaver<sup>8</sup>. Solveig, kateket, uttrykte dette slik:

”Så jeg tenker at vi må ha en profesjonell arbeidsgiver som har ledelse som fag, økonomi, administrasjon, personalbehandling ...”

Hun forventet en profesjonalitet i utøvelsen av arbeidsgiveransvaret, og opplevde at dette ble godt ivaretatt av hennes kirkeverge. Han ble oppfattet som en viktig leder fordi han var nærværende og tilstede i staben, opptatt av de ansattes arbeid og brukte sin myndighet til å løse konflikter som oppsto. *Solveigs* stab var stor; over 30 personer var en del av kontorfellesskapet. Andre i undersøkelsen tilhørte små staber. I deres beskrivelser fungerte stabene mer som satellitter et godt stykke unna fellestrådskontoret,

og kirkevergen hadde lite å gjøre med de ansatte ute i menighetene. Dermed følte de seg overlatt til seg selv, slik for eksempel *Knut* uttrykte det:

Men det er jo ingen som spør meg; jeg sier jo bare at jeg har de og de oppgavene, men det er jo ingen som stiller noen spørsmål om det. Jeg driver jo med mitt eget etter en diakoniplan (*Knut, diakon*).

Daglig leder for menighetsrådets virksomhet skulle være en viktig brikke i menighetenes liv, og man knyttet store forventninger til den da kirkeloven var ny. De daglige lederne skulle ikke kun være tilretteleggere, men også ha et åndelig og strategisk ansvar (Grimstad 2003). Daglig ledelse skulle også innebære å følge opp arbeidet som de kirkefaglig ansatte skulle utføre på vegne av menighetsrådet. Den oppfølging informantene fortalte om på det faglige området, handlet om at kirkevergen var på tilbudssiden når det gjaldt å betale for kurs eller gi fri til studier. Å gå til kirkevergen for å diskutere faglige spørsmål ble imidlertid ikke nevnt som noen aktuell problemstilling. Som vi så over, er ikke dette helt unormalt når det gjelder kunnskapsarbeidere. "Det ligger i deres kompetanse å lede seg selv" (Sirris, 2015:37). Det er heller ikke naturlig for høyt utdannede medarbeidere å søke faglig veiledning hos en daglig leder uten kirkefaglig utdanning, noe som er tilfelle for mange av kirkevergene. Mine informanter hadde da heller ingen slike forventninger, verken til menighetsrådets daglige leder eller til kirkevergen. I stedet så man til soknepresten som kirkefaglig leder:

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

*Hilde* uttrykker behovet for en kirkefaglig ledelse for å overkomme utfordringen med at "alle driver på hver sin tue", eller sagt med andre ord: At de arbeider i en eggekartongstruktur. La oss se nærmere på hvordan det oppleves å

arbeide i en eggekartongstruktur, og hvordan denne strukturen kan motvirkes.

### **Kirkefaglig ledelse: Å bygge infrastruktur i eggekartongen**

Metaforen "på hver sin tue" ble mye brukt blant deltakerne i begge gruppene jeg intervjuet. Denne metaforen beskriver en tilstand hvor den enkelte medarbeider er fordypet i egne prosjekter, ofte styrt av en overordnet plan, som *Knut* i sitatet over. Han opplevde seg ikke sett. Det gjorde heller ikke *Ellen*. Hun var blant flere av informantene, som ga uttrykk for en opplevelse av å være ensom midt i stabsfelleskapet og ønsket seg en større grad av samarbeid med andre i staben:

Det som gir meg litt glede, da, i jobben, er det at man blir sett, at noen ser den innsatsen man legger inn, og det man prøver å få til, og hvis man kan klare å samarbeide mer enn bare å utveksle informasjon ... Og hvis både jeg og andre kunne klare å gjøre seg litt fri fra hva man tror fungerer og ikke fungerer, og kan stille seg selv litt i fri og så drodle lite grann. (...) Altså hvis man kan komme i en sånn posisjon, da. Det gir meg litt glede (*Ellen, fungerende sokneprest*).

"Stille seg selv litt fri og så drodle lite grann" er uttrykk for et uhyøydelig samarbeid som utløser kreativitet og glede. *Ellen* drømte om en tilstand der man ikke lenger jobbet hver for seg, men kunne møtes i et utviklende samspill. I det daglige er imidlertid oppgavene mange og tiden knapp, og det å etterspørre hverandres arbeid blir i liten grad gjort. Menighetenes medarbeidere sitter med andre ord fast i en eggekartongstruktur. Det er i denne situasjonen både *Ellen* og *Solveig* i hver sine intervjugrupper introduserer begrepet "sokneprestfunksjonen":

Jeg går inn i min bit, organisten går inn i sin bit, diakonen går inn i sin bit, men jeg har ikke det helhetsansvaret. Det har soknepresten, tenker jeg da, over på en måte hele menighetens drift, å se de store linjene; det tenker jeg er soknepresten sitt ansvar (*Solveig, kateket*).

*Ellen* som er fungerende sokneprest, uttrykker noe av det samme:

Min erfaring er at de fleste vender blikket mot soknepresten eller sokneprestfunksjonen i

forhold til de fleste lederoppgavene, (...) – sånn at den som egentlig kan styre noe, er soknepresten ved å gå inn med sin funksjon i forhold til menighetsrådet og ha et overordnet ansvar for menighetens drift. (...) – nå tenker jeg ikke økonomi, men jeg tenker i forhold til hva gjør vi, se delene i forhold til helheten. (...) Jeg ser for meg at sokneprestfunksjonen handler om å sørge for at, altså man tar hovedansvar for prosessene og løfter fram ting hos den enkelte.

Disse sitatene viser at informantene ser et behov for tverrfaglig samarbeid i staben. De mener at det er sokneprestens som skal "se delene i forhold til helheten", ta "hovedansvar for prosessene og løfter fram ting hos den enkelte" (*Ellen*), og "se de store linjene" (*Solveig*). Disse medarbeiderne etterspør en ledelse som kan bygge infrastruktur i organisasjonen.

Savnet etter en kirkefaglig leder er imidlertid ikke like påtrengende for alle. Vi så i sitatet over at diakonen *Knut* ga uttrykk for å være oversett av ledelsen. Kirkeverge og prost holdt til inne i byen, mens *Knut* arbeidet i en liten menighet på landet. I hans tilfelle var daglig leder en som kom innom og var med på stabsmøtene én gang i uken. Dermed fikk *Knut* "drive på med sitt eget", som han sa det. Både *Knut* og andre av informantene med en slik frihet opplevde en dobbelthet i dette. På den ene side var friheten i jobben et gode, men på den annen side var det negativt at de ble lite sett av sine overordnede. Likevel var summen positiv så lenge de fikk den støtten de trengte, som en av kantorene (*Nina*) uttrykte det da hun fortalte at kirkevergen oppmuntret til å ta studiedager eller holde konserter: "Han vet at hvis vi ikke driver med konserter, da dør vi." *Nina* fikk arrangere konserter og overlevde derfor i en ofte krevende jobb.

Det var i det hele tatt et påfallende trekk i undersøkelsen at kantorer og diakoner var mye mindre opptatt av den kirkefaglige ledelsen enn kateketer og prester. Kantorene og diakonene uttrykte heller en viss skepsis til tanken på en overordnet ledelse av det kirkefaglige arbeidet. Deres arbeid var av en slik art at de gjerne kunne "drive på med sitt eget" og holde konserter; dvs. gjøre det de likte, og som holdt dem faglig vitale. De trivdes med andre ord med eggekartongstrukturen og uttrykte lite behov for tverrfaglige møteplasser. Tanken på soknepres-

ten som kirkefaglig leder var de heller lunkne til. Da jeg spurte *Knut* om han opplevde at prestene i hans menighet tok et lederansvar for medarbeiderne, svarte han benektende:

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

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

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

Kateketene og prestene i undersøkelsen satte imidlertid mange og sterke ord på en situasjon hvor de opplevde til dels sterk ensomhet. De var tydelige på at noen burde hatt et ansvar for å bygge det som *Spillane* ville kalt infrastruktur, altså møteplasser for læring og utvikling. Per i dag har ingen tatt dette ansvaret. Eller har de?

### **Ledelse som aktivitet**

Jeg var interessert i å finne ut om medarbeiderne opplevde at deres initiativ blir regnet med, og om de hadde en bevissthet om hvilken rolle de selv spiller for å utvikle organisasjonen de jobber i; jfr. *Spillanes* og *Sløks* ledelsesteorier. Da samtalen om "sokneprestfunksjonen" hadde pågått en stund, spurte jeg gruppene: "Hvorfor gjør dere ikke dette selv; hvorfor tar dere ikke selv initiativ til samarbeid og samtaler på tvers av profesjonene?" Ved å fokusere mer på ledelsesaktiviteter (særlig hjelpeskort 1 og 2) enn på de formelle lederne viste det seg at flere av informantene selv hadde vært sterke pådrivere for å ha samtaler om mål og visjon for arbeidet, drøfte tilbakemeldingskultur i staben og til og med få gjennomslag for mer tjenlige stillingsstrukturer i de stabene de arbeidet. De hadde med andre ord gjort nettopp dette som de mente sokneprestene burde gjøre! Likevel var det et påfallende trekk at de i svært liten grad så sine egne ledelsesaktiviteter som ledelse. Til tross for denne manglende bevisstheten om egen ledelse viste flere av informantene at de var selvledede i den forstand som *Sløk* beskriver når hun snakker om at medarbeiderne skal "kunne føre organisasjonen inn i fremtiden" (2008:102). Dette er jo flott! Problemet var at de samme medarbeiderne tidvis følte seg både frustrerte og ensomme. Kan grunnen være at de ikke blir sett, slik *Sløk* forutsetter når hun sier at moderne

selvledelse er å ha et "dobbel iakttagelsesblikk", som betyr å se det som lederen forventer, men også å se seg selv (det lederen ikke kan se) og hva man selv har mulighet til å bidra med? Selvledelse uten leder blir med andre ord meningsløst. Lederen må finnes i organisasjonen, og lederen må oppmuntre medarbeiderne til utvikle organisasjonen. Mine informanter opplevde i liten grad å ha en nærværende ledelse. De følte seg overlatt til seg selv.

### Sokneprestens ledelse

Kanskje var det derfor de så sterkt etterlyste at noen andre, og gjerne soknepresten, skulle ta lederansvar. Prestene i undersøkelsen var imidlertid tilbakeholdne med å presentere seg som ledere. Det satt langt inne for *Hilde* som selv var sokneprest, å komme med følgende bekjennelse til gruppa:

Jeg opplever at jeg har fått et oppdrag gjennom ordinasjonen om å sørge for at vi driver med det som er kirken sin hensikt (...) Altså (...) vi kan ikke bare holde hjulene i gang – vi må også ha en eller annen, noen som etterspør en strategisk ledelse av kirka og de valgene vi gjør (...) Og (...) jeg tenker at da blir det på en måte min oppgave som, med sete i menighetsrådet, å sørge for at vi får huka inn alle disse områdene som kirken er forpliktet til å ha et blikk for.

*Hilde* ser seg selv som strategisk leder, og med god grunn siden Menighetspresters tjenesteordning § 10 sier at prester "bidrar til strategisk og åndelig ledelse av menigheten."<sup>9</sup> Å være tydelig på at hun så seg selv som en slik leder i møte med det andre, var likevel ikke selvsagt. Hun uttrykte at hun var redd for at de andre i staben ikke ville anerkjenne hennes ledelse, slik det framkom i en replikkutveksling mellom henne og *Solveig*:

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

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

*Hildes* motforestillinger mot å ta en tydelig ledelse bekreftes av en undersøkelse av fire sokneprester utført av Stephen Sirris, og som han presenterer i artikkelen "Hva særpreger soknepresters ledelsesforståelse?" (Sirris 2014). Her viser han at sokneprestene i undersøkelsen vegrer seg mot en lederrolle som innebærer styring: "Sokneprestene forstår ikke lederrollen som overordnet, men som integrerende. En sentral lederoppgave blir å bidra til helhet og felles retning i menigheten gjennom å framholde kirkens identitet og verdier" (2014:57). Heller ikke i min undersøkelse ser informantene for seg at presten skal ha en ledelse som innebærer styring. De trekker opp et klart skille mellom ansvaret til "en profesjonell arbeidsgiver som har ledelse som fag, økonomi, administrasjon, personalbehandling ..." (*Solveig*), og en type ledelse som kan bidra til helhet og felles retning. Denne siste formen for ledelse, som gjerne kan kalles strategisk ledelse, er imidlertid sterkt etterspurt hos flere av informantene i min undersøkelse.

### 5. Oppsummering. Veien videre

Jeg har i denne artikkelen spurt om hvordan ledelsen i menighetsstaber oppleves av de kirkefaglige ansatte og hva slags ledelse de ønsker seg. Med utgangspunkt i aktuelle teorier om distribuert ledelse (*Spillane*) og selvledelse (*Sløk*) har jeg identifisert hvordan mange kirkefaglige ansatte i norske menighetsstaber jobber i det som kan kalles en eggkartongstruktur, og at de innenfor denne strukturen i stor grad leder seg selv. Slagsiden i en slik struktur kommer frem når flere av informantene uttrykker ensomhet og lengsel etter mer kollegialt og tverrfaglig samarbeid i staben. Både *Spillane* og *Sløk* understreker at isolasjon hindrer nødvendig utvikling for den enkelte medarbeider og for organisasjonen de er en del av. Deres teorier viser at lederens fremste oppgave er å bygge infrastruktur i organisasjonen (*Spillane*) og kommunisere slik at medarbeiderne bidrar til å utvikle organisasjonen (*Sløk*). Mine informanter opplevde i liten grad en nærværende ledelse som sørget for infrastrukturen eller oppmuntret den enkelte til å ta et større ansvar for helheten. Deres erfaringer knyttet seg først og fremst til kirkevergens



ledelse som ivaretok arbeidsgiveransvaret, mens den kirkefaglige ledelsen var fraværende.

Etter 20 år med daglig leder for fellesrådene ser vi at kirkevergen har fått en selvfølgerlig plass i informantenes bevissthet som ”en profesjonell leder”; dvs. en leder som har ansvar for rammebetingelsene for arbeidstakeren. Det varierer imidlertid hvor tilfreds man er med hvordan kirkevergen skjønner sine lederoppgaver, særlig det å løse konflikter. I mitt materiale ser det ut for at dette kan skyldes lokalisering: Der hvor kirkevergen deler kontorfellesskap med de øvrige ansatte, fungerer ledelsen bra. Der hvor personalledelsen er delegert, fungerer den dårligere. Dette henger sannsynligvis sammen med at det er satt av små ressurser til daglig ledelse av menighetsstabene. Dette var en stor kilde til frustrasjon blant mine informanter. Spørsmålet som kirkelige organer må ta stilling til når kirkeordningen skal revideres, er hvorvidt daglig leder for menighetsrådenes virksomhet bør bli en lovpålagt stilling, og ikke som nå, en frivillig ordning. Når så mange fellesråd imidlertid har valgt å redusere denne stillingen eller fjerne den helt, henger det antakelig sammen med en presset økonomi. Det er liten grunn til å tro at kirkens økonomi vil bli mer romslig med det første. Dermed må man se etter andre løsninger.

Noe av løsningen kan være å legge større vekt på en kirkefaglig ledelse. Flere av mine informanter satte ord på et ønske om mer tverrfaglig arbeid i stabene. De var frustrerte over at de manglet en leder som kunne initiere samarbeid og lede mot et felles mål. De mente at dette var et ansvar som burde ligge hos soknepresten. Dersom vi skal ta disse medarbeidernes råd på alvor, bør kirkens organer vurdere å plassere et tydelig kirkefaglig lederansvar hos én i staben. En ledelse som setter fokus på overordnede mål og tverrfaglig arbeid, vil kunne føre til at de ansatte i større grad ser hverandre og fordeler arbeidet bedre mellom seg. På den måten styrkes kollegiale bånd og arbeidsglede og energi utløses. Forhåpentligvis vil også konflikter kunne forebygges. Det er samtidig viktig å understreke – i tråd med teorier om distribuert ledelse og selvledelse – at denne lederens viktigste oppgave må være å legge til rette for at hver enkelt deltar i utviklingsprosessene i staben og menig-

heten, og at alle medarbeiderne har et felles ansvar for å holde frem visjonen og føre kirken inn i fremtiden.

## Litteratur

- Askeland, H. (2000). Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere. Avklaring og utfylling eller uklarehet og spenning? I M. (. Huse, *Prest og ledelse* (ss 177–190). Oslo: Verbum.
- Askeland, H., Grimstad, F., & Riise, K. (1998). *Lederroller i den lokale kirke – fellesrapport fra tre spørreundersøkelser*. Oslo: Det praktisk-teologiske seminars skriftserie nr 2.
- Gresaker, A. K. (2009). *I gode og onde dager...Trivsel, belastninger og sluttvurderinger blant menighetsprester i Den norske kirke* Notat nr. 6/2009. Oslo: KIFO.
- Gresaker, A. K. (2011). *Tidsbruk, motivasjons- og slitastjefaktorer blant undervisningsansatte i Den norske kirke*, Notat nr. 2/2011. Oslo: KIFO.
- Grimstad, F. (2003). Den gode leder og den gode organisasjon - tanker om noen ledelsesmessige utfordringer i kirken. I H. Askeland, F. Grimstad, M. H. Hougsnæs, & G. Lade, *Ledelse i kirken* (ss 8–22). Oslo: KA (Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon).
- Høeg, I., & Gresaker, A. (2009). *Prest i Den norske kirke, en rapport om presters arbeidsforhold* Notat nr. 5/2009. Oslo: KIFO.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AFI.
- Lovsamling for Den norske kirke*. (1996). Oslo: Kirkerådet.
- Morvik, A. S. (2012, Desember). Kan soknepresten være daglig leder i menigheten? *Tidsskrift for praktisk teologi*, ss 25–34.
- Nødland, S., Lindøe, P. H., Holmen, A., & Blomgren, A. (2014/2015). *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkens ordning*. Stavanger: IRIS (International Research Institute of Stavanger).
- Sirris, S. (2014, Juni). Hva særpreger soknepresters ledelsesforståelse? *Tidsskrift for praktisk teologi*, s 52–66.
- Sirris, S. (2015, Desember). Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet og verdibevisst arbeid blant ansatte medarbeidere i lokalmenigheten. *Tidsskrift for praktisk teologi*, s 34–47.
- Sløk, C. (2008). *Ledelse i folkekirke: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke*. I C. Sløk, & K. Villadsen, *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*. (s 98–126). København: Hans Reitzel.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

## Noter

- 1 Et kirkesyn forankret i luthersk teologi må ligge i bunnen for drøftingene. Lekfolkets rolle og vår kirkes rådsstruktur er og bør være en vesentlig del av kirkeordningen og ledelsesstrukturen. Dette spørsmålet har jeg behandlet i artikkelen ”Kan soknepresten være leder i menigheten?” (TPT 2012–2).
- 2 Artikkelen bygger på min oppgave ”Hvordan vil menighetsstaben bli ledet? En kvalitativ undersøkelse av kirkefaglige medarbeideres erfaring med og ønske om ledelse i den lokale menighetsstab.” Oppgaven var et ledd i en erfaringsbasert master ved MF, og undersøkelsen ble gjort i oktober 2015.
- 3 Kirkeloven § 9, første og andre ledd: ”Menighetsrådet

- skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, dømte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpet. Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet.”
- 4 Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter.
  - 5 Tjenesteordning for proster § 3: ”Prosten skal i samvirke med kirkelige råd og utvalg bidra til et godt arbeidsmiljø, samarbeid og åndelig fellesskap innen de kirkelige arbeidslag i prostiet og bistå ansatte og kirkelige organer med faglig veiledning, råd og støtte.”
  - 6 Kirkeloven § 8, andre ledd: ”Menighetsrådet kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten.”
  - 7 Rapporten, som har undersøkt forholdene i bispedømmene Agder og Telemark og Nidaros, viser at stillingen som daglig leder i varierende grad har et overordnet ansvar for helheten. De områdene som inngår i daglig leders ansvar varierer både med stillingsstørrelse og kompetansen til den som innehar stillingen (2014, s 74).
  - 8 Kirkeloven § 14, tredje ledd: ”Kirkelig fellesråd foretar tilsetting av og har arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett.”
  - 9 Tjenesteordning for menighetsprester § 10, andre ledd: ”I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.” Det kan diskuteres om denne formen for ledelse kun skjer ”i forvaltning av Ord og sakrament”, altså i en gudstjenestelig ramme, eller om presten skal tenke om seg selv som leder i hele sitt virke. Hva ”pastoralt lederansvar” betyr, er heller ikke definert utover det som ligger i resten av setningen (strategisk og åndelige ledelse), og som kan tolkes som en presisering av begrepet.

## Sammendrag

Hensikten med denne artikkelen er å vise hvordan kirkefaglige ansatte vurderer den ledelsen de opplever i sine menighetsstaber, og hva de ønsker seg. Teksten er skrevet på grunnlag av en intervjustudie med to fokusgrupper, hver bestående av en kateket, en kantor, en diakon og en prest innen rammen av en masteravhandling i praktisk teologi. Empirien analyseres og drøftes ut fra teorier om selvledelse og distribuert ledelse. Forfatteren utfordrer kirkerådet og andre som er med å utforme ny kirkeordning, til å legge til rette for en lokal ledelse som sikrer større grad av samarbeid mellom de kirkefaglige ansatte i staben. Dette er, ifølge forfatteren, viktig for at den lokale menighet skal kunne utvikle seg. Forfatteren mener at større grad av samarbeid også vil kunne motvirke konflikter og utbrenthet blant medarbeiderne i menighetsstaben.