

# Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

Tidsskrift for praktisk teologi  
Nordic Journal of Practical Theology  
Årgang 38. Nr. 2/2021  
[s. 58-74]  
<https://doi.org/10.48626/tpt.v38i2.5449>



Angela Timmann-Mjaaland, stipendiat, TF/UiO  
angela.timmann-mjaaland@teologi.uio.no

## Abstract

How do bishops and deans describe their authority in leading ministers between ecclesial oversight and employer's responsibility? The question has become topical and controversial due to an upcoming church reform, with a major report suggesting that the latter should be taken care of by lay managers. I have interviewed bishops and deans about strategic leadership and analysed their answers according to Tian Sørhaug's theory of management within mixed knowledge regimes, including hierarchy, collegium and network. Pastoral calling, ecclesial commitment and collegial discussions on theology were emphasised by the respondents as key resources for church leadership, combining 'oversight' with 'employer/employee' relations. The article analyses how the two forms of leadership support each other today, but might collapse if the direct link between bishops, deans and parish ministers is broken.

**Nøkkelord:** Tilsyn, arbeidsgiveransvar, kall, autoritet, biskop, prost, menighetsprest.

## Innledning og problemstilling:

Den norske kirke (Dnk) er på vei mot en ny kirkeordning. Innholdet i tilsyns- og arbeidsgiveransvaret skal defineres på nytt, og ansvarsområder skal fordeles på ulike kirkelige ledere. Flertallet i hovedutvalgets sluttrapport *Samhandling i en selvstendig folkekirke - ny kirkelig organisering* (Kirkerådet, 2021, s. 112; heretter *Samhandling*) foreslår å bryte opp prestelinjen ved kun å gi tilsynsansvaret til biskopen og arbeidsgiveransvar til en daglig leder for prostiet. Om Kirkemøtet skulle vedta en slik ordning, vil tilsyn og arbeidsgiveransvar for prester skilles. Dette ville i så fall bli et historisk brudd i prestelinjen. Prostens rolle er uavklart, men flertallet tar til orde for en «prost i stab» som ikke har arbeidsgiveransvar.

I denne artikkelen undersøker jeg dagens modell for kirkelig ledelse basert på intervjuer av proster og biskoper innenfor nåværende kirkeordning. Intervjuene fra 2013-14 kan informere problemstillingene som *Samhandling* reiser rundt forståelsen av tilsyn og arbeidsgiveransvar. Intervjuene gir innblikk i hvordan man i lang tid har tenkt rundt ledelse ved samspill mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar i prestelinjen, mens samspillet fortsatt ble tatt for gitt, og før et eventuelt skille ble diskutert: På hvilken måte kan arbeidsgiveransvaret sies å være avhengig av tilsynet – og motsatt? Distinksjonen mellom motivasjon og kall blir viktig for min analyse. Tilsynet forholder seg i første rekke til kallet som drivkraft. Hva skiller dette fra det sekulære uttrykket «motivasjon», som også kan forstås som en drivkraft? Og hva skjer når arbeidsgivers «motivering» erstatter den teologisk forankrede forståelsen av kallet? Per i dag samles disse to elementene i ledelsen ved at prostens utøver arbeidsgiveransvaret og samtidig fungerer som biskopens medhjelper i tilsynet, men intervjuene gir interessante indikasjoner på hva som kan skje hvis de skilles i ny kirkeordning.

Studien er et empirisk bidrag til å forstå ledelse av prester og plasserer seg i fagfeltet praktisk-teologisk ekklesiologi (Schmidt, 2020). Den er begrenset til prostens og biskopens ledelse i linjen av menighetsprester, men ikke av andre viglede ansatte. Intervjuene blir analysert ved hjelp av Tian Sørhaugs (2006) teori om ledelse i blandede kunnskapsregimer mellom linje, fag og nettverk. Artikkelen har primært et deskriptivt, men sekundært også et normativt sikte i den aktuelle konteksten. Forskningsspørsmålene er derfor: *Hvordan beskriver biskoper og proster sin autoritetsutøvelse mellom arbeidsgiveransvar og tilsynsansvar? Hvilke konsekvenser bør dette få for utforming av en ny kirkeordning?*

### *Historisk kontekst og forslaget til ny kirkeordning i Samhandling*

Forståelsen av både tilsyns- og arbeidsgiveransvaret for prester har endret seg mye siden reformasjonen. Under eneveldet var prestene statsansatte og utøvde et statlig og kirkelig embete. Konflikter mellom staten som den formelle arbeidsgiver og biskopene med deres tilsynsansvar ble synlig for eks. på 1920-30 tallet. Den gang ansatte staten liberale prester selv om biskopene nektet å gi dem kollats (kirkelig tillatelse). Samtidig har biskopene hele tiden utøvd personaloppfølging som har endret seg i takt med prestenes arbeidsrettigheter. I 1989 fikk bispedømmerrådet (heretter: BDR) myndighet til å ansette prester og biskopene fikk arbeidsgiveransvaret for prestene delegert fra staten. Dette ble befestet gjennom biskopenes tjenesteordning fra 1997.

De aktuelle tjenesteordningene for biskoper og proster fastlegger fordelingen mellom dem i utøvelsen av tilsynet og arbeidsgiveransvaret ovenfor menighetsprestene. Biskopens tilsyn innebærer ansvar for kirkens enhet og den apostoliske lære ved forkynnelse og forvaltning av sakramentene (Tjenesteordning for biskoper (heretter TOB) §1). Overfor prestene har biskopen et særlig ansvar for å «se til» at disse utøver forkynnelsen, forvaltningen av sakramenter og for øvrig utfører sitt arbeid og virke i henhold til ordinasjonsløftet. Tilsynet ligger hos biskopen alene. Prostene er biskopens medhjelper i dette (TOB §14; Tjenesteordning for proster (heretter TOP) §5) og sørger for faglig utvikling. Biskopen bestemmer hvem som kan jobbe i viglede stillinger

## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

(TOB §8, §9 og §12). På grunn av biskopens ansvar for vigsling og ordinasjon får biskopen en oppfølgingsoppgave av disse vigslede ansatte og deres kall.

Biskopens arbeidsgiveransvar blir beskrevet i TOB §2. Biskopen er «øverste leder av prestedetjenesten i bispedømmet» (TOB §2), linjeleder for prostene (TOB §14) og leder av prostemøtene. Biskopen deltar i bispedømmerådet som ansetter menighetsprester. I det daglige er deler av biskopens arbeidsgiveransvar delegert til prosten som skal utøve arbeidsgiverens styringsrett (TOP §§1, 4 og 5). Tilsyn og arbeidsgiveransvar henger tett sammen i prostens tjenesteutøvelse. TOP §5 første ledd handler om å «se til» at den kristne lære formidles slik at det fører til tro (tilsyn). Andre ledd er en opplisting av prestenes arbeidsoppgaver som kan tilordnes arbeidsgiverens styringsrett.

I 2022 og 2023 skal Kirkemøtet gjøre viktige vedtak om ny kirkeordning. Flertallet i hovedutvalget foreslår at en daglig leder (ikke prost) skal bli arbeidsgiver for alle ansatte i prostiet (arbeidsgiveralternativ 2) (Kirkerådet 2021, s. 113). Denne løsningen vil flytte arbeidsgiveransvaret for menighetsprester fra prestelinjen og rettssubjektet Dnk og overføre det til prostifellesrådet som et organ for soknet som rettssubjekt (Modell 1 i *Samhandling*, Kirkerådet 2021, s. 95-97; 108). Hovedargumentet for dette er å få til en enhetlig lokal ledelse for alle kirkelige ansatte ved en daglig leder som er ansatt av prostifellesrådet.

Hva sier delutredningene fra 2020 og *Samhandling* om forståelsen av tilsyn og arbeidsgiveransvar for prester? I *Samhandling* defineres arbeidsgiveransvar bl.a. som «ansvar for rekruttering, tilsetting og oppfølging, (...) et oppgaveorientert, konfliktløsende og motiverende lederskap (...)» (Kirkerådet 2021, s. 51-52). Motiverende lederskap blir utdypet i *Delutredning 1: Arbeidsgiveransvar* (2020a) (heretter: *Arbeidsgiveransvar*) der det pekes på at «ledelse har et meningsskapende siktemål.» (Kirkerådet 2020a, s. 65). Motivasjon knyttes til å «skape mening». Denne formen for ledelse står på egne ben og kan dermed komme i konflikt med biskopens proaktive tilsyn med ansvar for Ord og sakrament.

I *Delutredning 2: Biskopens rolle* heretter *Biskopens rolle*, Kirkerådet, 2020b, s.19) blir det nettopp foreslått å forstå tilsynet på to måter: en proaktiv del, der biskopen selv tar initiativ til for eksempel fagutvikling og veiledning, og en reaktiv del, der biskopen reagerer på innkommende saker som en del av kontrollfunksjonen. Det påpekes at prostens ansvar for fagutvikling og oppfølging av den enkelte prest baserer seg både på arbeidsgiveransvaret og tilsynet (*Biskopens rolle*, 2020b, s. 49). Relasjonsbygging og faglig utvikling av prester kan styrke meningen med arbeidet, og i prestelinjen utføres dette per i dag hovedsakelig ved prosten. *Samhandling* foreslår imidlertid et brudd i prestelinjen. Når *Samhandling* legger arbeidsgiveransvaret med meningsskapende *motivasjon* til daglig leder, så krever det en avklaring av hvordan hhv. biskopens og prostens oppfølging av *kallet* til menighetsprestene, slik det beskrives i TOP §5, skal videreføres. I den sammenheng er det interessant å undersøke hvordan biskoper og proster forstår tilsyn og arbeidsgiveransvar i nær fortid, før et brudd i linjen ble foreslått. Hva er det som tas for gitt og hvordan kan deres forståelse av autoritetsutøvelse mellom arbeidsgiveransvar og tilsyn kaste lys over problemstillinger i *Samhandling*?

### *Aktuell forskning*

I en situasjon der kirkene gjennomgår omorganisering og reformer, har forskningen rundt ledelse av prester økt både i Norden og Tyskland (Schmidt, 2020). I Norge har prostereformen fra 2004 vært gjenstand for empiriske studier som bekrefter at prostens lederrolle i Dnk er styrket (Stifoss-Hanssen m.fl., 2013; Askeland, 2016; Askeland og Sirris, 2021), mens Sele har sett på biskopens tilsyn med menighetene og med kirkestabene (Sele, 2020; 2021). Sele finner at det er vanskelig for proster og menighetsprester å skille mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar. Tross både usikkerhet rundt hva tilsynet er og hvem og hva biskopens tilsyn gjelder, så finner Sele (2021) også en verdsettelse av den relasjonelle kontakten i ledelsen ved biskopen. Per Hansson har sett på situasjonen i Sverige etter at biskopen *mistet* alt arbeidsgiveransvar og kun skulle ha tilsyn gjennom stiftet. Hansson konkluderer med at tilsynet har blitt enn slags tilskuerrolle der presten som profesjonsutøver ikke lenger får nødvendig beskyttelse mot oppsigelser når det oppstår konflikter som – ifølge prestene – egentlig handler om teologi. (Hansson, 2021)

Sirris (2018) begrunner prostens fagledelse i TOP §5, men spesifiserer ikke om det utledes av tilsynet. Menighetsprestene hadde en forventning om at prostene utøvde biskopens tilsyn, skriver han, både ved faglig og åndelig ledelse og tilbakemeldinger. Han finner en forventning til prostens som åndelig leder med et livslangt kall som prest, men også som del av et faglig, likestilt kollegium. Ut fra disse observasjonene skriver Sirris at «autoritet og legitimitet tilsier at lederen bør være prest.» (Sirris, 2018, s. 42)

Sirris (2019a og 2019b) undersøker kvalitativt prostens identitet og rolleutøvelse som «hybrid» ledelsesutøvelse mellom profesjon og arbeidsgiveransvar. Prosten prioriterer sin presteidentitet, men tidsbruken er større i utøvelsen av arbeidsgiveransvaret, hevder han (Sirris, 2019a, s. 216). Definisjonen av profesjonslogikk har imidlertid elementer fra tilsynsansvaret i seg, eksempelvis knyttes den til et «kall» (Sirris 2019b). Etter innføringen av prestenes tidsregnskap må prostene forhandle mellom profesjons- og arbeidsgiverlogikk; prestenes kall og autonomi opp mot arbeidsgiverens ønske om kontroll og styring. Sirris mener prostene unnviker spenningen mellom disse elementene, men heller ikke han problematiserer forholdet.

Ifølge Sirris viser altså «kall» seg å være en viktig faktor i ledelse av prester. Kallet kan i kirken forstås som todelt: *vocatio externa* og *vocatio interna*. På vegne av hele kirken inngår biskopen en kontrakt med medarbeideren knyttet til det ytre kallet (en tjeneste til beste for andre) i ordinasjonen. Der gir ordinanden et ordinasjonsløfte: å forvalte Guds Ord og sakramenter og selv leve i overenstemmelse med Ordet – og gir så biskopen hånden på det. Det forutsettes imidlertid også et indre kall, en gudsrelasjon som etablerer et nytt utgangspunkt for tro, tjeneste og nestekjærlighet. I viglede stillinger blir både *vocatio externa* og *interna* forventet (Klessmann, 2012). I Europa har kallsforståelsen endret seg mye i moderne tid. Kall og motivasjon er begreper som godt kan belyse hverandre, men de tilhører ulike «språkspill», det teologiske og det sosialpsykologiske (Klessmann, 2012, s.219). Ifølge Klessmann handler ytre motivasjon om faktorer som lønn, anseelse og rollens status. Indre motivasjon handler om egen overbevisning og indre drivkraft til å engasjere seg for et mål (Klessmann, 2012).

## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

Hausschildt og Pohl-Patalong hevder at all kirkelig ledelse, ikke bare biskopens, er funksjonell og samtidig åndelig. Den åndelige ledelsen går ut fra at Gud *virker* i verden og i kirken. Lederen forventer et forhold mellom den ledete og Gud, men også den ledete forventer et forhold mellom lederen og Gud. Dette kan fungere konstruktivt, samlende og motiverende, men kan også forsterke uoverensstemmelser: «Åndelig ledelse er på den måten alltid en paradoksal handling, siden den beror på en størrelse som unndrar seg permanent – og som man likevel ikke kommer utenom.» (Hausschildt & Pohl-Patalong, 2013, s. 398).

I tysk sammenheng er det en bred diskusjon rundt ledelse av prester i reformer (Hermelink, 2011; Karle, 2009; 2011). Jan Hermelink påpeker at både biskopen og prosten har en særlig oppgave med å interagere personlig med prestene og legge til rette for teologisk utvikling (Hermelink, 2011). Isolde Karle skriver om kallets og motivasjonens betydning for ledelsen av prester. Hun mener kirken er helt avhengig av «indre motiverte prester», men er tydelig i sin kritikk av ivrig strategisk ledelse og reformer: «[D]en indre motivasjon kan ikke styres, men bare hemmes og ødelegges.» (Karle, 2011, s. 259).

Samlet sett gir de norske studiene viktige observasjoner om styrking av prostens mandat og biskopens ansvar for oppfølging av ordinasjonen. Men samspillet mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar har ikke blitt undersøkt, verken av Askeland (2021) eller Sirris. Sele (2021) peker på en uklarhet i prostenes og menighetsprestenes forståelse av tilsyn og arbeidsgiveransvar. Denne studien gir således et nytt bidrag til å forstå autoritetsutøvelsen mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester i Dnk.

### **Teoretiske perspektiver på ledelse i blandede kunnskapsregimer**

Slik *Samhandling* beskriver arbeidsgiveransvaret, forener det linjeansvar med faglig lederskap som er relasjonelt og meningsskapende (Kirkerådet 2021, s. 51-52). Kirken som organisasjon kan derfor forstås med det Tian Sørhaug har definert som et «blandet kunnskapsregime» – i likhet med universiteter og sykehus. Ifølge Sørhaug er kunnskapsregimer å forstå som «[s]pesifikke koblinger mellom organisering av kunnskap, makt og legitimitet» (Sørhaug, 2006, s. 314). I et blandet kunnskapsregime som kirken kombineres linjeledelse (hierarki) med ledelse gjennom kollegium og nettverk. Mens Weber skiller mellom tradisjonell, byråkratisk og karismatisk autoritet, kjennetegnes (post)moderne autoritet ved at den forutsetter tilslutning nedenfra for å få gjennomslag. Ingen av de tre formene fungerer på egenhånd: Linjen trenger nettverket for å få utført oppgaven, mens nettverket trenger kollegiet for å oppnå legitimitet som «sannhetssøkende» organisasjon. Kollegiet er avhengig av linjen for å treffe beslutninger. Sørhaug analyserer således den kompleksitet og gjensidige avhengighet som kjennetegner ledelse og «managementalitet» i slike organisasjoner. *Autoritet* vinnes ikke lenger gjennom makt og posisjon alene, den baserer seg på *frivillighet* og oppnår *legitimitet* i kraft av fag, posisjon og tilslutning: «Autoritet er den sammensatte kvaliteten ved relasjoner som får mennesker til å sette sin egen vilje og sitt eget skjønn *til side* og gjøre det de oppfatter at noen andre (eller noe annet) har *sagt* eller *kommunisert*.» (Sørhaug, 2006, s. 41)

Det første kunnskapsregimet er *kollegiet*. Det baserer seg på faglig dialog og søken etter sannhet. Deltagerne er likestilte, autoritet etableres nedenfra ved faglig dyktighet. Sannheten blir kollegiets «eksterne referanse», som kollegiet har en sterk forpliktelse til (Sørhaug, 2006, s. 316). Kollegiet har svake sanksjonsmuligheter, bortsett fra å frata noen den faglige anseelsen. I en kirkelig kontekst er faget teologi i vid forstand. For biskoper og proster er kollegiet det likestilte faglige fellesskapet av teologer og prester og forventningen om en relasjon til Gud som «ekstern referanse» har en avgjørende funksjon (jf. Hauschildt & Pohl-Patalong, 2013). Konkret kan kollegiet finne sted der prester formidler og diskuterer teologi i fagsamlinger.

I det andre kunnskapsregimet, *linjen*, tas beslutninger som så skal implementeres. Linjens oppgave er å holde orden og retning: «Linjen skaper *grenser* og diskontinuitet i prosesser gjennom å lukke seg rundt beslutninger som stabiliserer orden.» (Sørhaug, 2006, s. 316). Autoriteten er gitt ved posisjon og kommer ovenfra. Linjens kjennetegn er hierarkiet med ansvar for organisasjonens mål og orden. I denne sammenheng er både tilsynet og arbeidsgiverrelasjonen å forstå som linjer. Den siste henter sin legitimitet fra norsk reglement for arbeidsliv og gjeldende avtaler. Tilsynet derimot, henter sin legitimitet fra ordinasjonsløftet, som gis til biskopen på vegne av kirken, men som i siste instans relaterer seg til Gud.

Det tredje kunnskapsregimet er *nettverket*. Her handler det om relasjoner mellom mennesker, deres samhandling og møtepunkter, bevegelser og allianser. Dette er et gjensidig bytteforhold. Interaksjon baserer seg verken på sannhet eller orden, men på rykte: «Kunnskapen må fungere sosialt for å virke.» Kunnskapsformen her er myten. I nettverket utspiller makten seg, hevder Sørhaug, «mellom tillit og vold, vennskap og fiendskap, trygghet og frykt.» (Sørhaug, 2006, s. 317). Nettverket i kirkelig sammenheng er å finne bl.a. i alle arbeidsfellesskap som er faste eller punktuelle. Det er i kollegiet innovasjon kan oppstå, linjen har kapasitet til å organisere dette, men det er i nettverket at arbeidet gjøres, og dette er nettverkets fordel. Stedet for relasjoner i biskopens og prostens ledelse er de ulike møtene og samtalene de har med menighetsprestene. Også andre kommunikasjonsmidler tas i bruk for å opprettholde en relasjon til den enkelte.

### Metode og data

Artikkelen er basert på semistrukturerte intervjuer med fokus på hvordan biskoper og proster reflekterer rundt egen strategisk ledelse av sokneprester. Semistrukturerte intervjuer egner seg godt, siden de gir informantene mulighet til selv å forklare sammenhenger eller relevante fortellinger som illustrerer ens egen mening (Kvale & Brinkmann, 2012). Intervjuene gir innblikk i deres refleksjon over idealer og konfliktpunkter. Hvorvidt idealene faktisk blir gjennomført, og hvordan deres ledelse blir opplevd av andre samarbeidspartnere, er ikke mulig å verifisere ved disse intervjuene. Man må regne med at ledelsen i hverdagen ikke alltid når opp til idealene. Refererte konflikter kan bli oppfattet annerledes av de andre partene.

Artikkelen baserer seg på intervjuer fra 2013-2014 med fire biskoper (tre menn og en kvinne) og fire proster (tre menn og en kvinne). Alle biskopene var over 60 år, mens prostene var mellom 50 og 65 år. Utvalget var basert på begge kjønn for å gjenspeile den

## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

aktuelle kjønnssammensetningen i proste- og bispekollegiet i 2013/2014. Biskopene og prostene i utvalget sto i en arbeidsgiverlinje til hverandre. Bakgrunnen for utvalget er et PhD-prosjekt om ledelse av prester i Dnk i organisatoriske endringer (jf. Timmann-Mjaaland, 2019, s. 66-67). Alle deltagere har fylt ut skjema om informert samtykke og prosjektet er meldt til NSD. Intervjuene varte mellom 60 og 90 minutter, ble tatt opp på bånd og transkribert. Intervjumaterialet er anonymisert. Alle informantene har fått fiktive navn for å ta hensyn til deres konfidensialitet. Stilling og kjønn blir gjengitt.

Jeg gjennomførte en tematisk analyse (Riessman, 2008, s. 53). En tematisk analyse kan være enten induktiv eller teoretisk og er åpen for nye innsikter i analyseprosessen (Braun & Clarke, 2006, s. 83-84; Riessman, 2008, s. 74). Min analyse startet med gjentatt lesning og koding av intervjuene med en interesse for strategisk ledelse både i omstruktureringer og vanlig drift. Motivasjon og kall kom frem som et av de viktige omdreiningspunktene ved gjentatt lesning. Den aktuelle problemstillingen om fordeling av ledelsesoppgaver mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar i en kommende ny kirkeordning ga et nytt blikk på det «gamle» funnet. Ved tredje gangs gjennomlesning ble funnet om kall og motivasjon forsterket og samtidig satt inn i en ny sammenheng rundt spørsmålet om tilsyns- og arbeidsgiveransvar. I den forstand er tilnærmingen abduktiv (Alvesson & Kärreman, 2011).

Selv har jeg jobbet som menighetsprest, hvilket gir mange fordeler i form av forståelse for kontekst. Ulempen kan være en viss risiko for at man ikke stiller tilstrekkelig kritiske spørsmål eller ber om utdypende forklaring der man deler felles taus kunnskap. Siden det har gått 7-8 år siden intervjuene fant sted, har det oppstått en naturlig avstand til materialet. Diskusjonene rundt kirkelig organisering har økt betraktelig siden 2013. *Samhandlings* forslag til ledelse av menighetsprester, som innebærer brudd i prestelinjen, gir et nytt blikk på intervjuer fra en periode da dette ikke sto på spill.

### Analyse

Når biskoper og proster forteller om sin ledelse, så er en viktig faktor i begrunnelsen av autoriteten å kunne tilordne de ulike tjenestefunksjonene til tilsyn eller arbeidsgiveransvar. Biskopene nevner eksplisitt oppfølging av prestenes kall, visitas og fagsamlinger for prester eller alle ansatte som deler av tilsynet. Flere biskoper peker på at tilsynet betyr «å se» både prestene, andre ansatte, de frivillige og menighetene. Den «reaktive» delen av tilsynet løftes ikke frem, men den «proaktive», der biskopene «inspirerer og motiverer». Slik blir utøvelsen av tilsynet mest forstått som en relasjonell (å se) og faglig motiverende aktivitet. Tilsynslinjens kontrollfunksjon blir nedtonet.

Arbeidsgiveransvaret ble av biskopene mest forbundet med organisering av arbeidet ved prostene og med rekruttering, ansettelse og evt. oppsigelser av prester i BDR. Mye av den daglige oppfølgingen av arbeidsgiveransvaret er delegert, enten til stiftsdirektøren eller prostene. Biskop Mina uttrykker det slik:

Prostene er min nøkkel (...). De har jo nå et selvstendig arbeidsgiveransvar. Det er de som leder prestatjenesten. De jobber med 'kabalén'. Sånn at prestatjenesten blir rimelig jevnt fordelt i et prosti. Det er helt vidunderlig. Der stoler jeg helt på dem.

Biskopenes linjeledelse, både som arbeidsgiver og tilsynsperson, avhenger av tett samarbeid med prostene. Prostemøtene blir en viktig arena for informasjonsutveksling og beslutninger. Prost Sverre beskriver det som et «nav» i maskineriet som bringer informasjon fra ledelsen ned til prostiets prester, mens han kan løfte prestenes bekymringer og anliggender opp til øverste ledelse. Avstanden mellom disse to nivåene er ofte stor, forteller han. Prost Ingeborg peker på misforholdet mellom biskopens og BDR stabs ønske om hva prostene skal implementere av nasjonale og regionale strategier og hennes eget behov for hjelp med konkrete ledelsesoppgaver overfor prestene og samarbeidet med rådene. For henne blir prostefellesskapet den viktigste støtten. I embetslinjen har prostene i nåværende kirkeordning fått en sentral rolle med mange oppgaver som prostene oppfatter både som mulighet og krysspress. Arbeidsgiverfunksjonene med organisering av prestenes arbeid og oppfølging av prestene oppfattes som tidkrevende, men disse arbeidsgiverfunksjonene gir også prostene nærhet til og innflytelse over nettverket av menighetsprester.

Både biskoper og proster svarer at de prøver «å motivere, inspirere og se» menighetsprestene som et ledd i deres strategiske ledelse. Prostene problematiserer ikke om dette tilhører tilsynet eller arbeidsgiveransvaret. Denne intensjonen blir knyttet til relasjonell kontakt ved medarbeidersamtaler (prost), samtaler ved ordinasjon eller livskriser (biskop) eller andre anledninger. Den andre arenaen for motivasjon er fora for faglig fordypning. Denne typen motivasjon fortolker jeg som indre motivasjon, som faglig drivkraft. Den kan knyttes til det indre kallet (jf. Klessmann, 2012). Vi skal nå se nærmere på både den relasjonelle oppfølgingen som følger nettverkslogikken der man får arbeidet gjort og den faglige fordypningen som følger kollegiets logikk og hvordan de betjener seg av arbeidsgiver- og tilsynslinjens muligheter for autoritet (jf. Sørhaug, 2006, s. 316-17).

### *Biskopens tilsyns- og arbeidsgiveransvar – ulike modeller og utfordringer*

Jeg skal nå se nærmere på hvordan biskopene beskriver sin ledelse av menighetsprester. Av de fire biskopene som er intervjuet, er Ulrik bevisst på at han kombinerer ulike autoritetsformer for å implementere BDRs ekklesiologiske strategi i embetslinjen. Han kan påvirke strategien ved å sitte i BDR, men han har også mer direkte innflytelse ved å være arbeidsgiver for prestene. Han fortolker sin bisperolle slik at han kan utnytte mulighetene som ligger i begge linjene. Biskop Ludvig forstår sin rolle annerledes: Mens han har ansvar for «organismen», har stiftsdirektøren ansvar for «organisasjonen». Ludvigs autoritet begrunnes altså ikke i en kombinasjon av tilsynets og arbeidsgiverens ledelsesfunksjoner, men ut fra et skille, der gjennomføring av beslutninger og mye av arbeidsgiverlinjeansvaret overlates til administrasjonen og prostene. Ludvig unngår konflikter ved å skille de to, mens Ulrik nevner at hans ambisjoner om å utnytte mulighetene i begge linjer iblant krever avklaring med stiftsdirektøren.

Håndteringen av tilsyns- og arbeidsgiveransvaret til biskopen kan være en krevende balansekunst. Selv om prostene ordner opp med den daglige oppfølgingen av arbeidsgiveransvaret, forteller biskop Mina at hun blir kontaktet hvis en prest får problemer: «Men hvis det da kommer til at 'presten sliter', så tar først prosten en samtale



## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

med vedkommende, deretter tilbyr biskopen en 'sånn livsmestringssamtale'.» Denne samtalen avgrenser hun fra en sjelesorgsamtale. Det begrunner hun slik:

Vi har en vanskelig rolle i forhold til at vi er både arbeidsgivere og tilsyn, og så handler det jo om å leve av sin tro. Så hvis folk får trøbbel med det, så henviser vi. Da får de en samtalepartner. Som ikke er meg, sånn at ikke jeg sitter og vet alt for mye om sjelslivet, ... og så sitter i bispedømmerrådet og skal si opp folk, hvis det trengs.

Biskop Mina gjør rede for den doble rollen hun har som arbeidsgiver i bispedømmerrådet og som prestenes leder ved tilsynet. «Livsmestringssamtalen» forstår jeg her som en slags bro mellom arbeidsgiveransvaret og tilsynet. Pga. tilsynet må hun følge opp en prest som sliter med troen og kallet, men som arbeidsgiver kan hun ikke komme for tett på som sjelesørger. Tilsynet gir henne mulighet og plikt til å følge opp prestens indre kall. Arbeidsgiveransvaret fører til at hun begrenser den direkte oppfølgingen og henviser videre og får den nødvendige avstanden hvis det blir aktuelt med oppsigelse.

Biskopene har ulike rutiner for å holde kontakt med den enkelte prest og ha samtaler rundt ordinasjonsløftet og kallet. Når jeg spør biskopene om strategisk ledelse av prester, trekker tre av fire frem viktigheten av å ha samtaler underveis. Disse samtalene blir tydelig tilordnet tilsynet og handler ofte om kallet, forklarer de. Jeg var overrasket over dette, for jeg hadde ikke stilt spørsmål om noe kall, men fortolker svarene slik at tilsynet gir biskopene en mulighet til å ha samtaler om personlig tro og tvil som går ut over ansvaret som arbeidsgiver. Mens arbeidsgiveransvaret følger reglene i norsk arbeidsliv med jevnlig oppfølging av ansatte, gir tilsynet biskopen både mulighet og plikt til å følge opp prestene og deres tro til Gud.

Som den eneste av de fire biskopene trekker Mina også frem et problem i oppfølgingen av prestene: «Jeg synes prostene involverer meg for lite. De bruker ikke embetets tyngde; de vil ordne opp selv.» Som eksempel nevner hun at før prostereformen, ringte hun alle prestene på bursdagen, men etter reformen ville prostene selv gjøre dette – og overta ansvaret for å gi julegaver. Uenigheten endte med et kompromiss, men Mina sier oppgitt: «Jeg synes dette er helt feil. At jeg kommer i en kampposisjon overfor prostene i ledelsen av prestene. Og det handler om – for å gjenta meg selv – rolleforståelse.»

Hun forstår seg selv som linjeleder både i tilsynet og som arbeidsgiver, som prestenes leder, rett og slett. Dette kaller hun «embetets tyngde». Da prostene fikk ansvar for arbeidsgivers styringsrett, mente de at de burde styrke sin relasjon til prestene ved å ringe på bursdager og gi julegaver. Prostene som sitter med nøkkelen til nettverket, kollegiet og arbeidsgivers styringsrett, kan altså også *hindre* biskopens kontakt, selv om hun strengt tatt er linjeleder. Dette gir et interessant innblikk i hvordan nettverk, kollegium og linje kan understøtte hverandre, men motsatt også undergrave hverandre (Sørhaug, 2006, s. 316). Ved å overta arbeidsgivers styringsrett får prostene tilgang til kollegialt fellesskap (innkalling til prostimøter), som til syvende og sist får sin berettigelse fra tilsynet. Tilsyn uten andre elementer (kollegium, nettverk) mister autoritet og får dermed heller ingen mulighet til å påvirke prestene, altså å lede *proaktivt*. Som Sørhaug (2006, s. 261) skriver, er autoriteten forvandlet i vår tid, dvs. den krever

aktiv og frivillig tilslutning i blandede kunnskapsregimer. Fra 1950-tallet og nesten frem til årtusenskiftet kunne kanskje en biskop forutsette embedets tyngde ved at autoriteten ble lyttet til kun i kraft av posisjon, men slik er det ikke lenger.

Mina setter ord på sin avhengighet av prostene for å kunne være en relevant biskop, men noen proster vil ikke gi slipp på sin egen posisjon lokalt. Det paradoksale er kanskje at embedet *mister* tyngde når «embedets tyngde» ikke slipper til. En mannlig biskop, Didrik, forteller riktignok om lignende strategier for å holde personlig kontakt med prestene uten at han får problemer eller diskusjoner med prostene. «Kampen» er interessant, for den problematiserer forholdet mellom arbeidsgiveransvar og tilsyn. Myndigheten som tilsynet gir, hjelper ikke alene, for kontakten avhenger av oppbygd (utøvd) autoritet og jevn kontakt (jf. Caroll, 2011, s.50). Mens Didrik ringer prestene uforstyrret for å utvide og styrke sitt nettverk, må Mina gi seg i kampen om plassen og føye seg etter prostenes tolkning av arbeidsgiveransvaret. Hennes autoritetsutøvelse er faktisk avhengig av at prostene som nøkkelpersoner ikke stenger kontakten til nettverket, men åpner det opp, slik at hun kan opprette og vedlikeholde en relasjon til nettverket. Som Sørhaug (2006, s. 261) påpeker: «Den ensidige avhengigheten av attribusjon gjør autoritetsformens sårbarhet og styrke til to sider av samme sak.»

Mina selv lurer på om denne kampen også kommer fordi hun er kvinne. Hun peker på en kjønnsforskjell i hvordan biskopene blir fulgt av sine proster. Dette er et interessant spørsmål. Ingen av de mannlige biskopene forteller om en slik kamp. Siden jeg bare har én kvinnelig biskop i mitt utvalg, kan jeg imidlertid ikke dra en generell slutning av dette eksemplet. Om nettopp kvinnelige biskoper trenger mulighetene for å kunne kombinere linjene i arbeidsgiveransvar og tilsyn med nettverk og fagkollegiet for å kunne oppnå autoritet, er imidlertid en interessant problemstilling. Det er likevel et spørsmål som krever større bredde i materialet og fortjener en egen undersøkelse.

### *Prostens arbeidsgiveransvar og kallet*

Analysen så langt har vist at både biskopene og prostene forstår prostene som nøkkelperson i ledelsen av menighetsprester. Etter prostereformen har prostene etablert rutiner for oppfølging, både av oppgavene som følger ut fra arbeidsgiveransvaret, og oppgavene som biskopens medhjelper i tilsynet. Alle har rutiner for fordeling av tjenestedager og ferie. De løfter også frem medarbeidersamtaler som et viktig element i sitt arbeidsgiveransvar.

Alle prostene peker på en spenning i ledelsen av prester mellom prestenes tidsbruk og deres selvforståelse som prester med et kall. Prostene gir ulike eksempler. En viktig oppgave for prostene er å lede og fordele menighetsprestenes arbeid. Prost Sverre må håndtere kutt i prestestillinger i sitt prosti. Han står i et dilemma der han må forsvare kutt, men samtidig må han som arbeidsgiver håndtere prestenes rettigheter med flere fridager:

Hvorfor skal prester ha det helt annerledes enn alle andre, og samtidig... i den grad, tenker jeg, at... at prester har blitt litt sånn tidsfunksjonærer, så mister [vi] presten som leder og initiativtager. Man blir et nummer i rekka. Det kan jo gjøre noe med prestens selvforståelse, og... sånn identitet som et menneske med kall og oppgave.

## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

Det blir mye rettigheter. Og det er bra, men det er det å finne balansen mellom dette her som er litt av utfordringen.

I sin refleksjon over prestenes ansettelsesforhold og arbeid sjonglerer prosten mellom arbeidsrettslige regler og en teologisk forståelse av motivasjon, en identitet med «kall og oppgave». Han viser til både ordinasjonsløftet og ordinasjonen som kontrakt med kirken ved biskopen. Denne kontrakten ligger til tilsynet og begrunnes i det ytre kallet. I sin argumentasjon om forventninger til presten som leder og initiativtager benytter han seg av argumenter fra begge linjene, både arbeidsgiverlinjen og tilsynet. Jeg fortolker det slik at han beskriver sin egen autoritet ved å vise til kunnskap om arbeidsgiverens oppgaver, men også ved å knytte sin forventning om prestens innsats og selvforståelse til kallet. Når prosten her bruker kallet som et argument for innsats, så kan det forstås på to måter. Det kan være et innspill fra prosten som biskopens medhjelper i tilsynet som skal følge opp ordinasjonsløftet. Det kan også forstås som et innspill fra prosten som del av fagkollegiet av prester som er forpliktet overfor Gud i sin søken etter sannhet. Hans autoritetsforståelse kan forstås som en balansering mellom arbeidsgiverlinje og tilsynslinjens forventning om et kall, samtidig som han er en del av fagkollegiet.

### *Fagsamlinger mellom arbeidsgiveransvar og tilsynsansvar*

For biskoper og proster er faglig utvikling for prester et viktig element i ledelsen. Faglige samlinger, prestekonventer, har lange tradisjoner blant prester i den lutherske kirke, som har organisert dette blant kolleger (Hermelink, 2011). I Dnk blir slike protisamlinger nå hovedsakelig organisert ved prostene og kan forstås som en del av regelmessig kompetanseheving og vedlikehold av faget innenfor kollegiet.

Alle prostene forteller om ulike fagmøter med prostiets prester. Noen møter dem hver uke. Alle samler dem dessuten til lengre konvent 2-4 ganger i halvåret. Begge møteformene har en tredeling: En liturgisk del med morgenbønn eller messe med nattverd. Her er felles trosutøvelse viktig og setter agendaen. Så følger det faglig-teologiske arbeidet med en dialog om søndagens tekst eller et tema til fordypning. Den tredje delen er administrative oppgaver, beskjeder og informasjon av organisatorisk art, gjerne skilt fra del én og to ved kaffepause eller lunsj. Alle markerer et klart skille mellom faglig samtale og administrasjon. Prost Ingeborg begrunner skillet med at det blir mer oversiktlig og mindre konflikter. Prost Henrik skiller også, men understreker at han innkaller prestene én gang i måneden til «obligatoriske» konventdager: «Ja, fordi at da er det jeg som arbeidsgiver som kaller sammen mine prester. Og da må de ha en gyldig grunn for å ikke være der.»

Arbeidsgiveransvaret blir her forstått med sterk myndighet til å innkalle. Morgenbønnen bekrefter det trosfellesskap som de alle tilhører og understreker kallet og gudsrelasjonen. Både morgenbønnen og den faglige samtalen kan forstås som del av tilsynet, der man forvalter Ord og sakrament og vedlikeholder løftet. Ingen av prostene begrunner fagsamlingene i tilsynet eller arbeidsgiveransvaret, men i nødvendigheten

av å fordype seg i faget og å støtte hverandre i prestedtjenesten ved gjensidig inspirasjon. Begge deler, gudstjeneste og fagsamtale, blir forstått som en samling i kollegiet.

Prostisamlingene viser en sterk kobling mellom arbeidsgiveransvaret ved innkalling og administrativ koordinering og tilsynet ved felles påkallelse av Gud i bønn, fulgt av teologisk fagsamtale. Samlingene gir rom for kollegiet og begrunnes i linjen, men gir samtidig prostens tilgang på tett kontakt med sitt arbeidsnettverk. Her kan prostens bygge allianser ved demonstrert kompetanse i balanseringen mellom administrasjon og faglig arbeid i kollegiet. Igjen ser vi samspillet mellom ulike kunnskapsregimer. Prostens som arbeidsgiver trenger nettverket for å få jobben gjort, men også kollegiets samtale for en utdypet forståelse av hensikten med organisasjonen.

Hvilken rolle spiller så den liturgiske rammen for disse kollegiale samlingene? Den presiserer den ytre referansen for samtalen i kollegiet (tilbedelsen av den treenige Gud) og etablerer et fellesskap som har en dypere begrunnelse enn nettverk i alminnelig forstand. Her ser vi et aspekt ved kirken som blandet kunnskapsregime som skaper helt spesifikke betingelser for ledelse utover det vi kjenner fra et universitet eller sykehus.

Prostene kan altså hvile i prestekonventens lange tradisjon, mens biskopens mulighet til å oppnå faglig autoritet hos prestene er mer begrenset: fagsamlinger, offentlig forkynnelse, mediebidrag, menighetsbesøk og visitaser hvert åttende år blir de viktigste kontaktpunktene for biskopen. Biskop Didrik understreker at han på stiftsmøtet oppfordrer prestene sine til å jobbe grundig med prekenen

... ved å si at 'jeg forstår at dere har en presset arbeidssituasjon, og jeg kan jo som arbeidsgiver ikke pålegge noen å arbeide mer enn en alminnelig uke. Og samtidig så ble dere jo prester fordi dere ville noe.' ... Jeg prøvde nå da å presentere dette ikke som et... ikke som noe obligatorisk, men som en utfordring som prestene i utgangspunktet var helt enige i.

Biskopen forsøker altså å balansere sin kompetanse som arbeidsgiver opp mot forventningene som tilsynsperson. Det blir tydelig at han har en forventning om et indre kall og motivasjon til å yte mer enn en «vanlig» ansatt. I lys av arbeidsgiveransvaret kan han ikke kreve flere timer enn avtalene tillater, men han forventer det kanskje likevel, i lys av kallet. Biskopen appellerer til fagkollegiets forventning om en relasjon til Gud i teologisk arbeid. Denne koblingsmuligheten ligger imidlertid ikke i arbeidsgiveransvaret, slik han bekrefter her. Mens prostene kan styrke oppmøtet til fagsamlingene med arbeidsgiverens myndighet, så kobler biskopen utfordringen til faglig fornyelse med tilsynets myndighet og forventningen om et kall. Han beskriver sin autoritet ved å gjøre rede for arbeidsgiveransvarets begrensning og tilsynets og fagkollegiets mulighet til å appellere til økt innsats på grunn av kallet.

### Drøfting

I drøftingen vil jeg diskutere funnene opp mot aktuell forskning og problemstillinger fra *Samhandling*. Analysen har vist hvordan biskoper og proster forstår sin autoritetsutøvelse

## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

ved tilsyns- og arbeidsgiveransvar. Jeg har presentert en tolkning av deres ledelse ved å se på hvordan de kombinerer kunnskapsregimene nettverk (relasjoner), linje (tilsyn og arbeidsgiveransvar) og fagkollegium (trosutøvelse og teologiske samtaler) for å påvirke og motivere de ansatte, gi rom for faglig utvikling og skape gode arbeidsfellesskap. Kombinasjonen kan gi lederen betydelig makt og innflytelse innad i organisasjonen. Biskopene og prostene balanserer derfor samspillet mellom tilsyn og arbeidsgiveransvar ved noen ganger å kombinere dem og andre ganger å skille dem for å oppnå autoritet. Nøye balansering av arbeidsgiveransvaret og dets regler for arbeidstidsbestemmelser opp mot tilsynets mulighet til å appellere til kallet og fagkollegiets søken etter sannhet viser hvordan samspillet fungerer på ulikt vis. Samspillet mellom de ulike ledelsesformene er viktig, men det kan også føre til konflikter. Analysen er basert på et utvalg med 4 biskoper og 4 proster. Funnene kan derfor ikke uten videre generaliseres, men gir likevel innblikk i viktige problemstillinger, også for en fremtidig kirkeordning.

Uten at jeg har spurt om dette, trekker biskoper og proster frem kallet og ordinasjonsløftet når de blir spurt om strategisk ledelse. De etterspør prestenes *kall*. Når de bruker ordet «motivasjon», sikter de til indre motivasjon. Klessmann påpeker at kall og motivasjon kan ha overlappende betydning, men tilhører ulike «språkspill» (Klessmann, 2012, s.219). Slik jeg fortolker svarene, er det tilsynet som gjør det mulig for biskopen å appellere til prestens kallsforståelse som en ressurs for innsats i kirkens arbeid. Både prost og biskop styrker sin autoritet ved å minne om det løfte den ansatte har gitt til Gud og kirken ved ordinasjonen. I mitt materiale er det ikke klart om prosten forventer et kall som likemann i fagkollegiet eller som den som bistår biskopen i tilsynet. For biskopens del knyttes det til tilsynsansvaret, men både biskoper og proster gjør det klart at de som arbeidsgivere ikke kan forvente at kallet skal føre til innsats utover arbeidstakerens kontrakt for en normal arbeidsuke.

Sirris (2019b) observerer et tilsvarende dilemma der proster prøver å argumentere for det nye tidsregnskapet, men samtidig holder frem prestens kall. Spenningen mellom prestens autonomi og arbeidsgiverens kontroll unngår prostene å diskutere. Sirris (2018) finner motsatt at prestene forventer at *prosten* har et kall. Mitt funn er utover dette at både biskop og prost forventer at *menighetsprestene* har et kall. Dette bekrefter Hauschildt/Pohl-Patalongs (2013) tese om at det i kirkelig ledelse alltid finnes et treleddet forhold mellom leder, ledet og Gud som stabiliserer ledelsesforholdet ved gjensidig forventning. Selv om Gud i en viss forstand «unndrar seg» permanent, er Gud alltid tilstede som ekstern referanse og begrunnelse for faglig legitimitet, trosutøvelse og ledelse. Mine funn tyder på at legitim autoritet skapes ved henvisning til dette treleddede gudsforholdet.

Dette teologiske argumentet tar også Karle og Hermelink opp i sin kritikk av ledelse av prester i reformer. Karle diskuterer dilemmaet med forventning om ekstra innsats fra indre motiverte prester. Hun kritiserer en strategisk ledelse som prøver å øke prestenes innsats med nye måldefinisjoner i medarbeidersamtaler som følger av en funksjonalistisk forståelse av prestenes arbeid (Karle, 2011). Hermelink går et skritt videre når han er kritisk til ledere som vil øke prestenes indre motivasjon og kall. Han forventer at en evangelisk personalledelse kan og må skille tydelig mellom kirkelig

lojalitet og den enkeltes forhold til Gud (ytre og indre kall). Ingen kirkelig instans har lov til å forlange en total identifikasjon med den religiøse jobben, hevder han. En evangelisk personalledelse må kunne håndtere spenningen mellom *vocatio externa* med tjenestetøvelsen og *vocatio interna*, den personlige erfaringen av frihet i troen på Gud (Hermelink, 2011, s. 292). Mine funn tyder på at biskoper og proster i Dnk vet om denne spenningen og prøver å finne en god balansegang for å kunne beholde autoritet og legitimitet.

Mitt materiale peker på at den som leder prester nå, gjør det med teologisk innsikt om kallet og relasjonen til Gud – men også har kompetanse i å skjelne mellom det ytre og indre kall. Hva skjer når man bytter ut ordet og institusjonen «kall» med «motivasjon» og et motiverende arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester, slik *Arbeidsgiveransvar* definerer daglig leders oppgave? Vil ikke da den teologiske innsikten om spenningen mellom eksternt og internt kall forsvinne og «indre motivasjon» bli stående igjen, ikke nødvendigvis som et uttrykk for et gudsforhold, men en sekulær drivkraft? Det er nettopp en slik utvikling Karle (2011) og Hermelink (2011) kritiserer ut fra analyser av tilsvarende reformer i Tyskland. Disse teologiske innvendingene mot å ville styre det indre kallet er viktige korrektiv til å tenke ledelsen av prester rent funksjonalistisk.

Både fagutvikling og trosutøvelse ser biskopen og prosten som viktige ledd i sin strategiske ledelse per i dag – i tillegg til og i forlengelse av kallet. I lys av Sørhaugs teori har min analyse vist at prestekonventene forbinder mange ulike elementer av ledelse i blandede kunnskapsregimer. Når prost Henrik innkaller til prostimøte, er han seg bevisst at han bruker arbeidsgiverens styringsrett, men legger dermed til rette for tilsynets ansvar for fagutvikling. De to linjene veves sammen og styrker hverandre. Fagutviklingen skjer i kollegiet, der tekster, praksiser, arbeidsformer og organisasjonen selv er gjenstand for åpen teologisk debatt. Det er et slikt kollegialt fellesskap med faglig troverdighet som kan gi lederen oppslutning (Sørhaug, 2006, s. 325).

Trosutøvelsen spiller derimot en annen rolle, og lar seg ikke uten videre kategorisere innenfor Sørhaugs teori. Trosutøvelsen forholder seg til den eksterne referansen (Gud) som hellig, og overskrider dermed rammene for det Sørhaug kaller *sekulariserte* kunnskapsregimer (2006, s. 325). I trosutøvelsen *forutsettes* dette hellige som nærværende og likevel unndratt de tilstedeværendes kontroll. I fagkollegiet bygger prosten og prestene sterke relasjoner seg imellom. Kollegiet kan «skape troverdighet – fordi det er der vi kan tro at vi vet», skriver Sørhaug med henblikk på et sekulært blandet kunnskapsregime (Sørhaug, 2006, s. 325). I en kirkelig sammenheng blir muligheten for denne troverdigheten i fagkollegiet enda sterkere med felles trosutøvelse.

Analysen har vist at prosten per i dag innehar en nøkkelrolle i ledelsen av menighetsprester, både med arbeidsgiverens styringsrett og som biskopens medhjelper i tilsynet. *Biskopens rolle* (Kirkerådet, 2020b, s.50) fortolker prostens ledelse av fagsamlinger som bistand til biskopens tilsynsansvar. I analysen har vi sett hvor viktig prosten er som biskopens medhjelper i begge linjene. Prosten er tilstede i prostiet og kan samordne, veilede faglig og implementere et proaktivt tilsyn. Ifølge TOP §5 sammenfaller prostenes ansvar for «å se til» prestene med å følge opp deres arbeid, sette prioriteringer i arbeidsfordelingen og stimulere til etterutdanning. Mine funn tyder

## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

på at prosten per i dag kan utøve autoritet i samspillet mellom arbeidsgiverlinjen, som medhjelper i tilsynet og jevnlige møter i fagkollegiet med trosutøvelse i nettverket. Det er i fagkollegiet troverdigheten oppstår (Sørhaug, 2016, s. 325). Samtidig er prosten også avgjørende for biskopens mulighet for autoritetsutøvelse. Prostemøtene ble forstått som viktige steder for informasjon om arbeidsvilkårene og deres betydning for den enkelte prest, samt implementering av strategier.

Hva skjer når man bryter opp prestelinjen, slik *Samhandlingen* foreslår? Mine funn tyder på at det blir vanskelig å skille tilsyn fra arbeidsgiveransvar uten at tilsynet mister (1) sin faglige innflytelse og (2) forbindelsen til det konkrete arbeidet som prestene utfører. Prosten trenger fagutviklingen for å kunne lede fagkollegiet og oppnå troverdighet. En daglig leder (som ikke er prost), har ikke uten videre tilgang til autoriteten som fagkollegiet gir. Samtidig vil biskopen (og BDR) bli satt helt på siden av organisasjonens linjestructur (både arbeidsgiver og tilsyn, slik det forstås i dag) dersom dagens bånd mellom biskop og prost, og dermed biskop/BDR, prosti og det enkelte sogn, brytes. I analysen kom det frem at prosten også spiller en rolle i å legge til rette for biskopens autoritetsutøvelse. Med arbeidsgiverens styringsrett har prosten i dagens ordning rett til å innkalle og styre presteressurssene, og kan gi informasjon om prestene videre til biskopene. Samtidig ble det tydelig i analysen at arbeidsgiverens styringsrett i ett tilfelle også kunne brukes mot biskopens ønske om kontakt med prestene.

Hvordan kan kontakten og informasjonen om prestene ivaretas med en daglig leder som ikke står i linje med biskopen? I praksis kan det vise seg at biskopene da vil fremstå som irrelevante med hensyn til den proaktive delen av tilsynet. I så fall vil bare den «reaktive» kontrollfunksjonen gjenstå, og denne har liten betydning for strategisk og operativ ledelse. Vil biskopens tilsyn på sikt reduseres til en tilskuerrolle, slik Hansson (2021) hevder det har skjedd i Sverige?

### Konklusjon og utblikk

I denne artikkelen har jeg undersøkt hvordan biskoper og proster beskriver sin autoritetsutøvelse mellom arbeidsgiveransvar og tilsynsansvar. Innenfor dagens ordning skjer autoritetsutøvelsen (1) ved et samspill mellom disse to linjene, (2) ved henvisning til og forventning om et kall, (3) ved fagutvikling som er koblet til trosutøvelse i fagsamlingene og (4) ved at prosten som nøkkelperson kan betjene seg av elementer fra begge linjer, men også legge til rette for biskopens autoritet. Samspillet mellom de to linjene, fagkollegiet og nettverket, gir biskoper og proster mulighet til å få oppslutning blant menighetsprestene. Det er nettopp spørsmålet om autoritet og legitimitet som tilsier at lederen for prestene selv bør være prest (Sirris, 2018). Mine funn i analysen tyder på at et brudd i prestelinjen og skille mellom tilsyns- og arbeidsgiveransvar slik flertallsmodellen i *Samhandling* foreslår, vil by på utfordringer.

Hva innebærer disse funnene for en vurdering av *Samhandlings* modeller for ledelse av prestene? Flertallsmodellen tar ikke godt nok hensyn til at lederen trenger profesjonens autoritet og legitimitet for å kunne lede prester. Materialet gir lite grunnlag til å vurdere prostifellestråd opp mot andre organisasjonsmodeller, men det sier noe om hvilken ledelsesform som vil fungere i kirken, for ledelse av prester. Enten man tar

utgangspunkt i bispedømmeråd eller prostifellesråd fins det en ledelsesmodell som er enklere enn flertallsforslaget og som i alle praktiske henseende vil være mer funksjonell. Ut fra mine funn omkring ledelse av prester i Den norske kirke burde man heller ta utgangspunkt i at biskopen er en leder som utøver tilsyn og arbeidsgiveransvar med en teologisk forankret autoritet og legitimitet, og derfor også kan overta det overordnede arbeidsgiveransvaret for alle vigslede ansatte. Et sammenfall mellom disse to linjene, med biskopen som linjeleder for både tilsyn og arbeidsgiveransvar for vigslede, vil gi en annen og atskillig bedre integrert modell for kirken som trosfellesskap og blandet kunnskapsregime.

---

### Litteratur

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). *Qualitative Research and Theory Development. Mystery as method.* London: Sage Publications
- Askeland, H. (2016). Reforming the Pastoral Managerial Structure in the Church of Norway: Exploring Whether and How the Managerial Role of the Dean Has Been Strengthened. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.). (2016). *Church Reform and Leadership of Change* (Bd. 12). Eugene: Pickwick Publications. 92-116.
- Askeland H. (2021). Ledelse - Generelle og kirkelige perspektiver. I S. Sirris, & H. Askeland (Red.). (2021). *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk. 157-177. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch7>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caroll, J. (2011). *As One with Authority: Reflective Leadership in Ministry* (2.utg.). Eugene: Cascade Books.
- Hansson, P. (2021). *Befogenhetsprövningar i Svenska kyrkan: Ett spel för galleriet.* Uppsala studies in church history (Bd.12). Uppsala: Uppsala Universitet.
- Hauschildt, E. & Pohl-Patalong, U. (2013). *Kirche.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Hermelink, J. (2011). *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Karle, I. (2009). Kirchenreformen und ihre Paradoxien. I. I. Karle (Red.). *Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven.* Arbeiten zur Praktischen Theologie (Bd.41). Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt. 7-23.
- Karle, I. (2011). *Kirche im Reformsturz* (2.utg.). Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Kirkerådet, Dnk (2020a). *Prosjekt kirkelig organisering – delutredning fra arbeidsgruppe 1: Arbeidsgiverorganisering.*
- Kirkerådet, Dnk (2020b). *Prosjekt kirkelig organisering – delutredning fra arbeidsgruppe 2: Biskopens rolle.*
- Kirkerådet, Dnk (2021). *Prosjekt kirkelig organisering 2019-2021 – Hovedutvalgets sluttrapport. Samhandling i en selvstendig folkekirke – ny kirkelig organisering.*
- Klessmann, M. (2012). *Das Pfarramt. Einführung in Grundfragen der Pastoraltheologie.* Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagsgesellschaft.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the Human Sciences.* Los Angeles: Sage.
- Schmidt, U. (2020). Ekklesiologi i nordisk praktisk teologi. Aktuelt fagfelt og aktuelle spørsmål. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 37(1),19-31.
- Sele, A. (2020). Den biskoplege tilsynspraksisen. Ein studie av kva verktøy biskopane i Den norske kyrkja brukar i tilsynet med kyrkjelydane og kva leiingsaktivitet denne praksisen medfører. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 37(2), 91-106.
- Sele, A. (2021). «Dei skal ha for at dei prøver». Korleis tilsette på lokalplanet i kyrkja opplever biskopen sin tilsynspraksis. *Tidsskrift for praktisk teologi* 38 (2), 75-89
- Sirris, S. (2018). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? Forventninger til prosters kompetanse i ledelsen av presterjenseten. *Teologisk tidsskrift* 7 (1), 25-45. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03>
- Sirris, S. (2019a). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management* 35 (4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101063>
- Sirris, S. (2019b). "The pastors' dilemma" revisited. Religious leaders connecting the spiritual and organizational realms through conceptual work. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 16 (3), 290-313. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1574599>



## Kall og arbeidsgiveransvar i ledelsen av prester

- Sirris, S. & Askeland, H. (Red.). (2021.) *Kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129>
- Stifoss- Hanssen, H. m.fl. (2013). *Ny organisering av prestedtjenesten (prostereform) – evaluering*. (Rapport 2013/2). Oslo: Diakonhjemmet høyskole.
- Sørhaug, T. (2006). *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Timmann-Mjaaland, A. (2019). Kall og autoritet. En studie av soknepresters autoritet i endringsprosesser. *Tidsskrift for praktisk teologi* 36(1), 62-73.
- Tjenesteordning for biskoper. Forskrift av 11. april 2016 nr. 1812 *Tjenesteordning for biskoper*  
Hentet fra: Tjenesteordning for biskoper - Lovdata
- Tjenesteordning for proster. Forskrift av 16.april 2004 nr.634 *Tjenesteordning for proster*.  
Hentet fra: Tjenesteordning for proster - Lovdata