

## Prester, fagledelse og generalistledelse: Møtet mellom profesjonslogikk og styringslogikk i Den norske kirke

Hvem skal lede profesjonspregede organisasjoner og profesjonsutøveres arbeid? Hvilken utdannelse og kompetanse kreves? Slike spørsmål om fag og ledelse har siden 1990-årene vært oppe til debatt i flere sektorer: helsevesenet, sosialt arbeid, barnehage, skoleverket, høyere utdanning og i Den norske kirke. Debattene kan sees på bakgrunn av *new public management*-reformenes (NPM) formål om å øke effektiviteten gjennom styrket organisatorisk kontroll. Denne utviklingen gav ledere med arbeidsgiveransvar mer styring over profesjonelt arbeid (se kapittel 4). Noen organisasjoner har valgt å løse slike spenninger mellom fag og ledelse med å plassere profesjonsutøvere i formelle lederposisjoner. En hybrid profesjonell leder er selv profesjonsutøver og leder fagfeller (Noordegraaf, 2007) (se kapittel 1).

I dette kapitlet ser jeg på fenomenet fag og ledelse ved å studere prester som tar på seg lederstilling ved å bli prost. Prosten befinner seg både i kollegiet og i linjen, samt i en nettverksrelasjon til andre kirkelige ansatte i prostiet (Sirris, 2018a). Det kan da skje en hybridisering av de logikkene som er dominerende på hvert felt, henholdsvis en profesjonslogikk og en styringslogikk som målbærer hver sitt ledelsesideal. Som jeg skal vise, er dette en sentral utvikling som har preget den geistlige ledelseslinjen i kirken. Jeg beskriver på den ene siden en styringslogikk med generalistledelse, eller *management*, som ledelsesideal, og på den andre siden en profesjonslogikk som fremmer ideen om fagledelse. Gjennom to caser illustrerer jeg hvordan de to logikkene hybridiseres. Min analyse av prostreformen (2004) viser hvordan aktører på organisasjonsnivå i Den norske kirke begrunner og kombinerer de to logikkene. Arbeidstidsavtalen

for prester (2016) synliggjør hvordan proster som gruppe og individer hybridiserer logikkene. Begge endringene utgjør en delvis selvvalgt deprofesjonaliserig av prestene.

## Endringer og presteprofesjonen

### Reformer som strukturelle og kulturelle endringer

Reformer er intenderte endringsprosesser som tar sikte på omfattende endringer i en hel sektor. Reformtempoet har vært høyt i de europeiske protestantiske kirkene (Askeland & Schmidt, 2016). Det har også vært flere reformer i Den norske kirke hva gjelder kirke-stat-relasjoner, demokrati, liturgi og trosopplæring. Endringene blir begrunnet med synkende medlemstall, lavere deltakelse, redusert økonomi, rekrutteringsproblemer, nye arbeidsmåter og aktiviteter. Generelt representerer reformer en kompleks miks av eksterne og interne drivkrefter (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). En reform er noe mer enn kun en strukturell endring. Den kan også være uttrykk for en kulturell endring i samfunnet, og målbærer dessuten eksplisitte og implisitte idealer. Når reformen implementeres i en organisasjon, er hensikten at organisasjonsmedlemmene medvirker til interne endringer i tråd med idealene. Men reformer kan gi andre utslag i ulike organisasjoner enn først tenkt og planlagt. Dette fenomenet kalles en «trojansk hest» (Pache & Santos, 2013), sagt på en annen måte at noe følger «med på lasset». Lokalt kan reformer innebære noe annet enn først tiltenkt fra de sentrale instansene som vedtok reformen (Thelen & Mahoney, 2010). Det er fordi reformer må oversettes gjennom begrunnelse, språkdrakt og utforming i en organisatorisk kontekst. Den reformen som vedtas er ikke identisk med den som manifesterer seg i praksis.

Kirkeloven av 1996 gav menighetene virksomhetsansvar og styrket ledelse som organisatorisk forankret gjennom stillingen som daglig leder. Slike stillinger er rettslig og politisk konstituert i norsk lovgivning. Kirkeloven bidro til å øke ledelsesinteressen i Den norske kirke gjennom kirkevergestillinger og fellesrådene som fikk administrative plikter på vegne av soknet, så vel som arbeidsgiveransvar for stillingene

der. Kirkebygninger og kirkegårder inngår i fellesrådenes ansvarsområder. Derimot var prestene fortsatt tilknyttet staten og Den norske kirke som en landsdekkende virksomhet. Bispedømmene ansatte prestene, mens arbeidsgiveransvaret for prestene var delegert i tjenesteordningen til prostene. Denne delegeringen ble ytterligere styrket gjennom prostereformen i 2004 og i arbeidstidsavtalen i 2016 som regulerte prestenes arbeidstid og økte prostens styringskapasitet. Disse to eksemplene drøftes senere i kapitlet.

Skillet mellom reform som strukturelle endringer på den ene siden og kulturendringer på den andre siden bør ikke trekkes for skarpt. Reformen er bærer av en eller flere institusjonelle logikker. En logikk i denne sammenhengen avgjør hvilke temaer og problemer som er viktige og hvilke svar og løsninger som gis (Thornton & Ocasio, 2008). Logikker gir fortolkningskjema og retningslinjer for handling. Ofte kontrasteres en profesjonslogikk med byråkratilogikk og markedslogikk (Freidson, 2001). I de fleste organisasjoner lever logikker side om side og blander seg på forskjellige vis. Videre kan ulike personer trekke vekslers på flere logikker når de fortolker sine roller og identiteter. Logikker behøver ikke være i konkurranse, men kan være supplerende eller overlappende. De kan brukes som en ressurs for å legitimere handlinger eller praksiser. Dersom ulike logikker møtes, vil det få konsekvenser for hva som oppfattes som viktige og relevante problemer og løsninger. Det kan også medføre at man stiller spørsmål med institusjoner, som er mønstre av handling som har funnet faste former i maler og skript. Eksempelvis kan en reform bringe med seg nye arbeidsinstruksjoner som røkter ved den allmenne forståelsen og «malen» for presteprofesjonen. Møte mellom logikker destabiliserer det som kan tas for gitt, og representerer dermed endring (Sirris, 2019c). Under ser jeg nærmere på hvordan en styringslogikk og en profesjonslogikk har hvert sitt ideal for hva god ledelse er og skal være. Logikkene har ulike skript for ledelse, henholdsvis generalistledelse og fagledelse, som på ulike vis kan kombineres.

Kirken er verdiladet og institusjonalisert, noe som medfører at den ikke endres i stort omfang på kort tid. Organisasjonsforskerne Evelyn Micelotta, Michael Lounsbury og Royston Greenwood (2017) skriver om hvordan institusjoner endres og skjelner i sitt rammeverk mellom to

dimensjoner. For det første kan omfanget av endring forstås som utvikling eller transformasjon. For det andre kan hastigheten av endring karakteriseres som evolusjon eller revolusjon. Ut fra sitt særpreg, vil kirken primært være kjennetegnet av et endringsomfang som er i gradvis utvikling, mens hastigheten er evolusjonær (Sirris, 2019b, s. 94). I motsetning til denne endringstypen som kontinuerlig finner sted gjennom lange prosesser, kommer unntaksvis reformer. Reformen byr på eksterne sjokk og drivere, i motsetning til lang fart og gradvis utvikling. Slike endringer kan tolkes som skiftninger i logikk eller styrking av en logikk og svekking av en annen. Dette innebærer at logikker ikke nødvendigvis erstatter hverandre, men balanseres og forhandles. Videre kan logikker akkumulere seg i organisasjoner slik at det dannes mange lag. Disse lar seg avlese gjennom ulike typer ordninger. I kirken er et viktig eksempel innføringen av en demokratisk rådsstruktur i en embetskirke (Sirris et al., 2021).

## Fagledelse og generalistledelse

Styrkes profesjonskriteriene for en yrkesgruppe, er det uttrykk for profesjonalisering, mens en svekking kalles deprofesjonalisering. Ifølge statsviteren Haldor Byrkjeflot og historikeren Paal Nygaard (Byrkjeflot, 1997; Byrkjeflot & Nygaard, 2018) erstattet eller supplerte generalistledelse den tradisjonelle profesjonsledelsen i mange organisasjoner i tiårene etter andre verdenskrig. Dette henger sammen med import av ledelsesidealer fra angloamerikansk kontekst. De nye idealene møtte det tradisjonelle fagledelsesidealet. Også profesjonsforskeren Erik Døving (2016) gjør bruk av distinksjonen mellom fagledelse og generalistledelse som to sameksisterende ledelsesidealer. Fagledelse bygger historisk sett på laugsvesenet og mester-svønn-læring som vokste frem i en profesjonskontekst. Fagledelse er en sentral- og nordeuropeisk måte å organisere arbeidet på. Mens profesjonsbasert ledelse krever kunnskap til profesjonen og vektlegger kjerneoppgaver, utdanning og kompetanse, er generalistledelse i prinsippet universell og kan brukes på tvers av kontekster (Døving et al., 2016). Ledere har i denne forståelsen en kompetanse uavhengig av én spesifikk organisasjon (Byrkjeflot, 2002). Fagledelse er derimot knyttet til

profesjon og ledelsesfunksjoner blir avledet av kollegiet. Jeg forstår generalistledelse som linjeledelse med totalansvar for en gitt enhet. Denne ledelsen er et organisatorisk forankret mandat med mål om å øke kvalitet og kostnadseffektivitet.

Byrkjeflot (1997, 2002) drøfter hvordan generalistledelse fikk fotfeste i offentlige organisasjoner da *new public management* (NPM) oppstod på 1970-tallet i en angloamerikansk kontekst av nyliberalisme (O'Reilly & Reed, 2011). NPM var en global reformbølge som ble innført i offentlig forvaltning i Norge på 1980-tallet. Idealer ble importert fra privat til offentlig sektor. Hensikten var å ha mer effektive organisasjoner og bedre økonomi. NPM bygger på to pilarer. Den første var økonomisk og målbar mistillit til den byråkratiske velferdsstaten som ble kritisert for å være ineffektiv og kostbar (Sirris, 2019b). I NPM blir borgere oppfattet som kunder med valgmuligheter. *Management*, som er et uttrykk for generalistledelse, var den andre pilaren. Videre ble det tydeligere skilt mellom politikere og administrasjon. Vekten på ledelse og måloppnåelse medførte desentralisering av autoritet. Modeller fra næringslivet ble hentet inn, fremfor alt målstyring, hvor ledere og organisasjonsenheter skulle rapportere på hvordan planlagte mål ble oppnådd. Tydelig definert ansvar førte også til sektorisering og mangel på helhet og samhandling. Reformen etter NPM har måttet komme til rette med disse manglene. Når det gjelder kirken, argumenterer Schmidt (2016) for at trosopplæringsreformen, prostereformen og endringer i forholdet mellom kirke og stat er preget av NPM gitt vekten på planlegging, utvikling av mål og tiltak samt rapportering.

Som det fremgår av drøftingen ovenfor, opererer flere forskere med en distinksjon mellom fagledelse og generalistledelse. En hovedforskjell er at fagledelse er profesjonsbundet idet den krever en særskilt fagutdanning, mens generalistledelse er profesjonsnøytral. Det er flere vesentlige forskjeller mellom disse to idealtypene; systematiske samlinger av elementer som utgjør en modell. Idealtyper er mentale bilder som betoner noen utvalgte karakteristika av et fenomen. De gir ikke fotografisk bilde av virkeligheten, men fremhever utvalgte sider fremfor andre. Dette betyr at de ikke er dikotomier som finnes i ren form. Derimot finnes ulike kombinasjoner. Idealtypenes analytiske nytte må derfor utprøves på empirisk materiale. I praksis vil fagledelse og generalistledelse i sin rendyrkede

form, som to idealtyper, vise seg i ulike kombinasjoner i enhver organisasjon. De strukturelle eller kulturelle elementene er mer eller mindre preget av den ene eller andre logikken. Tabell 7.1 bygger på Døving (2016, s. 258) og oppsummerer ledelsesidealene som jeg har beskrevet så langt og viser idealtypene og sentrale sider ved generalistledelse og fagledelse.

**Tabell 7.1.** Generalistledelse og fagledelse (Sirris, 2018a, s. 28)

<b>IDEALTYPER</b>	<b>Generalistledelse</b>	<b>Fagledelse</b>
<b>ASPEKTER</b>		
<i>Organisasjon</i>	Hierarki	Kollegium
<i>Profesjonsforankring</i>	Profesjonsnøytral	Profesjonsbundet
<i>Arbeidsgiveransvar</i>	Ja	Sjelden
<i>Kontrollprinsipp</i>	Formell autoritet	Tillit
<i>Fulltid</i>	Oftest	Delfunksjon
<i>Lederroller</i>	Separate lederroller	Selvledelse
<i>Formalisering</i>	Ansatt leder	Valgt leder
<i>Troverdighet</i>	Hos ledere og generalister	Hos profesjonsutøvere/ kunnskapsarbeidere
<i>Tidsperspektiv</i>	Langt	Kort
<i>Styrke</i>	Overordnet organisatorisk ansvar	Identifikasjon med ansatte, felles forståelse
	Entydig plassering av ansvar Makt er eksplisitt	Ansvar fordelt etter fagområder
<i>Svakhet</i>	Ofte distanse til fag og kjernevirksomhet	Deltidsleder, vanskeligere med felles, overordnet strategi
		Makt og hierarki er implisitt
<i>Sentrale kompetanser</i>	Administrativ, relasjonell strategisk	Faglig og kontekstuell
<i>Kirkeansatte</i>	Kirkeverge, daglig leder	Prest, kantor, diakon, kateket

## Prest og ledelse

Et viktig aspekt som preger generalistledelse, er arbeidsgiveransvar og enhetlig ledelse. Det vil si totalansvar både for økonomi, fag, personal og drift. Slik sett er generalistledelse ikke innført på soknenivå i Den norske kirke, siden det i 2022 fortsatt er to arbeidsgiverlinjer.

## Fagledelse og pastoral ledelse

Av det foregående kan pastoral ledelse forstås som en type fagledelse særegen for presteprofesjonen. De sentrale oppgavene som inngår, kan leses ut av tjenesteordning og ordinasjonsliturgi. Ordinanden lover å vise omsorg for mennesker ved sjelesorg, skriftemål og forbønn samt veilede og hjelpe mennesker til tro. Videre svarer kandidaten ja til følgende: «At du også selv av hjertet legger vinn på å leve etter Guds ord, og i studium og bønn trenger dypere inn i de hellige skrifter, altså Bibelen og den kristne tros sannheter.» Altså strekker prestatjenesten videre enn det som vanligvis forventes i det allmenne arbeidslivet. Tjenesteordning for menighetsprester § 10 understreker ledelsesdimensjon ved prestatjenesten: «I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.» Prestene kan trekke veksler på tradisjonell autoritet, og de har en synlig og representativ rolle i mange lokalsamfunn. Gitt deres rolle som ledere av gudstjenester og kirkelige handlinger, fremstår prestene som ledere utad.

Det har vært ulike tilnæringsmåter for å komme til rette med metaforen pastoral ledelse og hva det innbefatter. *Pastor* er det greske ordet for hyrde, og begrepet er nytestamentlig (Joh 10; 1 Pet 5, 1–4). Samtidig impliserer begrepet en asymmetri mellom gjeter og sauer som kan vekke anstøt. Teologen Olav Skjevesland (2000) drøfter tre mulige utfordringer i pastoralt lederskap. Disse fallgruvene må prester og andre være klar over, ifølge Skjevesland. Den første gjelder metaforen pastoral ledelse. Metaforer er tvetydige, noe som kan føre til utydelighet. Skjevesland understreker at ordinasjonsliturgi og tjenesteordning viser kjernen i prestatjenesten. Presten har særlig ansvar for liv og lære i menigheten. Den andre utfordringen gjelder passivisering av menigheten. Her er det viktig for presten å være åndelig leder ved å bidra til å finne retning og visjon samt å utløse nådegaver gjennom frivillighet. Den tredje utfordringen angår faren for å bli dominerende overfor andre tjenestegrupper. Skjevesland trekker her frem presten som leder i kollegiet samtidig som prestatjenesten styrkes omkring forkynneroppgaven. Han tar ikke til orde for en tilbaketrekning fra deler av menighetslivet eller å nedtone prestens ansvar som pastoral leder. Derimot argumenterer han for

at prestens ledelse gjennom sine kjerneoppgaver er så sentrale i menighetens liv at de gir en rekke arenaer som muliggjør pastoral ledelse som igjen kan gjennomsyre menigheten: «Menighetslivet som helhet vinner på at presten konsentrerer seg om sine teologifaglige og ordinasjonsdefinerede grunnfunksjoner» (Skjevesland, 2000, s. 218).

Teologen Fredrik Saxegaard (2009) har ytterligere tydeliggjort tre felt hvor presten har en pastoral ledelsesarena. I likhet med Skjevesland (2000) har han tematisert prest og ledelse ved å ta utgangspunkt i kjerneoppgaver ved prestetjenesten. Saxegaard (2009) finner at prestenes fagledelse kommer til uttrykk på tre distinkte arenaer. For det første utøver prester en symboliserende ledelse gjennom liturgi. I gudstjenester og kirkelige handlinger har presten en entydig lederrolle. Denne er synlig og svært sentral i menighetens liv, hvor Ordet forkynnes og sakramentene forvaltes. I et folkekirkelig perspektiv møter mange kirken gjennom kasualia (gravferd og vielser), og i folks øyne vil presten representere kirken. Det symboliserende innebærer en tolkningsdimensjon hvor det enkelte liv settes inn i en større meningssammenheng. For det andre har soknepresten plass i menighetsrådet. Dette er en arena for strategisk ledelse hvor avgjørelser fattes og retning utpekes. Her er embete og råd i samvirke. For det tredje beskriver Saxegaard (2009) prestens samhandlende ledelse gjennom relasjoner med stab og frivillige. Dette finner sted i det daglige gjennom alle de praksiser hvor prester inngår. Presters bidrag til ledelse er belyst pastoralteologisk gjennom Saxegaards (2017) studie av menigheter i et praksisteoretisk perspektiv.

Det sentrale ved pastoral ledelse beskrives i pastoralteologi og konseptualiseres på ulike måter, men med en rekke tydelige fellestrekk. En innflytelsesrik kilde er hvordan presten er en veileder i hellighetssonen (Josuttis, 1996). Jackson Carroll (1991, s. 93) beskriver kjernen i pastoral ledelse tredelt – som meningsfortolkning, forme det kristne fellesskapet og styrke tjenestene:

Mye av det en prest gjør i spesifikke praksiser – preke, utforme og lede liturgien, undervise, sjelesorg, til og med organisatorisk ledelse – har som mål å hjelpe menigheten og dens medlemmer til å reflektere om og tolke sitt liv, individuelt og kollektivt, i lys av Guds hensikt i Jesus Kristus. Det har som mål å utruste og forme dem som Kristi disipler.



Jeg har undersøkt hva som særpreger soknepresters ledelsesforståelse (Sirris, 2014). Basert på dybdeintervjuer og observasjon av fire sokneprester, fant jeg en analytisk distinksjon mellom integrert og integrerende ledelse. For det første er et viktig poeng i fagledelse at lederansvaret er innbakt i selve oppgaven. Fagledelse er direkte relevant for oppgaveutførelsen. Dette betyr en nær sammenheng mellom oppgave, ansvar og ledelse. Det er denne nære sammenhengen i prestenes fagledelse jeg betegner som integrert (Sirris, 2014, s. 57). I en profesjonskontekst vil dette være normalordningen. For det andre tar prestene et omfattende ansvar og peker på forventninger om at de skal gjøre det. Det holistiske perspektivet på fagledelse omtaler jeg som integrerende ledelse. Dette bidrar til gode relasjoner og sammenheng i menigheten:

Ledelsen er ikke alltid formalisert i arbeidsgiverlinjer, men oppfattes likevel som «en naturlig side ved prestedtjenesten» [...]. Ingen av sokneprestene skiller ut ledelse som egen sektor eller vurderer alt de gjør som ledelse. Ledelse er et aspekt ved prestedtjenesten, som springer naturlig ut av ordinasjon og kjerneoppgavene. (Sirris, 2014, s. 57)

En slik ledelse handler om omsorg, lytting og veiledning. Et integrerende aspekt er naturlig ut fra presteprofesjonens relasjonelle budskap og arbeid. En viktig dimensjon ved pastoral ledelse er å bidra til en helhet i menigheten og være en brobygger mellom ulike aktiviteter og grupper. Et annet funn i denne studien (Sirris, 2014), er at prestene avgrenser seg tydelig mot styringsroller og administrasjon. De forstår ledelse primært som veiledning og inntar uformelle lederroller til forskjell fra en formell lederstilling. Videre skjelner jeg i denne artikkelen mellom formell ledelse, som er knyttet til organisatoriske funksjoner og mandat, og uformell ledelse, som enhver kan utøve uavhengig av organisatorisk posisjon.

Pastoral ledelse kan ifølge tjenesteordningen også utøves som åndelig ledelse. Dette skjer gjennom Ord og sakrament, og gjennom veiledning og bønn som beskrevet i ordinasjonsliturgien. Ledelse har i denne forstand tydelig preg av veiledning og det å være rollemodell i å gi retning for mennesker liv og tro (Sirris, 2014, s. 58). Dette aspektet av fagledelse er tematisert i pastoralteologien (Saxegaard, 2020) og i lederskapsliteraturen (Cormode, 2013), som legger vekt på spiritualitet og lederens personlighets trekk og utvikling. Min analyse så langt viser at pastoral ledelse

kan forstås i to hovedperspektiver. En smal forståelse av pastoral ledelse er ledelsen som skjer gjennom Ord og sakrament. Prestene forkynner det kristne budskapet for at mennesker skal komme til tro (Confessio Augustana, artikkel VII). En bredere forståelse vil i tillegg inkludere et mer overordnet og helhetlig ansvar i og for menigheten.

## Hybridledere og kompetanseforventninger

Spørsmålet om hvorvidt profesjoner kan og bør ledes, er et debatttema i en rekke sektorer (Døving et al., 2016). Hvilke vurderinger og erfaringer fra andre typer organisasjoner kan være nyttige med tanke på mulig overføringsverdi til kirken? I et fagledelsesperspektiv er profesjonene i høy grad autonome. Ledelse blir da en restkompetanse som består i koordinering og ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret. En utfordring her er at lederen får begrenset innblikk i faglige oppgaver og kjernevirksomhet. En slik kontekstuell kjennskap kan likevel ivaretas på andre måter. I sykehusene ble det innført enhetlig ledelse og lederstillinger som i prinsippet var profesjonsnøytrale. Men en stor majoritet (90 %) av mellomlederne, på nært operativt nivå, er profesjonsutdannet (Byrkjeflot & Jespersen, 2014). I menighetsstabene kan faglig ledelse bestå i å samordne kollegiet av tjenestegrupper og tilrettelegge faglige møtesteder og samarbeid. Hvilken av tjenestegruppene som skal ivareta et overordnet organisatorisk ansvar, er en annen sak.

I flere samfunnssektorer med profesjonspregede organisasjoner har hybridledelse fungert som en hensiktsmessig løsning. Hybridledere må vie stor oppmerksomhet på administrative og personalmessige oppgaver som følger arbeidsgiveransvaret. I flere organisasjoner er lederjobben derfor åremålsstilling. Ledelse er et område som også i kirken får økende status som eget fag, og en studie (Sirris, 2018a) viser at prestene forventer en bred og holistisk ledelse sammensatt av en bred vifte kompetanser. Sagt med andre ord forventer de både fagledelse og generalistledelse. Det latinske *competentia* betegner funksjonsdyktighet og tilstrekkelige ressurser for måloppnåelse eller oppgavemestring. Kompetanse er et sammensatt og flerdimensjonalt begrep. Organisasjonsp psykologen Linda Lai (2013, s. 46) definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i

tråd med definerte krav og mål». Kompetanse står i forhold til noe, man er kompetent på et område. Kompetanse prøves opp mot særskilte arbeidskrav. Samsvaret mellom en persons kompetanse og arbeidsoppgaver kan variere. Tabell 7.2 viser disse generiske kompetansetyper som inngår i generalistledelse og kontekstuelle kompetansetyper i fagledelse, her eksemplifisert med presteprofesjonen.

**Tabell 7.2.** Ledelse og kompetansetyper (Sirris, 2018a, s. 33)

<b>IDEAL-TYPISK LEDELSE</b>	<b>Generalistledelse</b>			<b>Fagledelse</b>	
<i>KOMPETANSE-FORVENTNINGER</i>	Relasjonell	Administrativ	Strategisk	Kontekstuell faglig	Fagteologisk
<i>Typologi</i>	Nær og tilgjengelig	Ryddig og forutsigbar	Strategisk og tydelig	Kvalifisert sparringspartner med presteerfaring	Teologisk utfordrer og åndelig tilsyn
<i>Innhold</i>	Sosialt, relasjonsbygging, forstå og lese andre og effekt av egen atferd, samarbeidsevner	Styring, håndtering av informasjon, planlegging, rutiner, drift	Strategi, analyse, kompleksitet, problemløsning, visjoner, resonnering, fastsettelse av mål	Kirkefaglig og kirkerettslig Kjennskap til sektor og bransje, aktører og feltet med rammebetingelser Teoretisk og taus kunnskap	Teologifaglig Oppgavelatert gjennom utdanning og praksis

Det er imidlertid ikke slik at kompetansetyperne er låst til henholdsvis generalistledelse eller til fagledelse. I praksis vil fagledere naturligvis bruke relasjonell og administrativ kompetanse. Det ligger også mye strategisk ledelse i å utvikle fag. Men fagledere vil operere på en sektor i organisasjonen, til forskjell for generalistledere, som har et helhetlig organisatorisk mandat. Også generalistledere kan ha fagbakgrunn som er relevant for bransjen de leder. De vil da karakteriseres som hybridledere. Deltakerne i studien (Sirris, 2018a) ønsket en helhetlig lederkompetanse som både ivaretar arbeidsgiveransvaret samt har inngående kjennskap og identifikasjon med kirken og presteprofesjonen. Dette indikerer hybridledelse. Både prestene og bispedømmeledelsen trakk et skille mellom generalistledelse

og fagledelse. De hadde gode erfaringer fra at prosten ivaretar begge områdene. De uttrykte også tydelige forventninger til at ledere av preste-tjenesten skulle gjøre det også i fremtiden. Prestene uttrykte allmenne forventninger til god ledelse i det norske samfunnet. Følgelig vektla de prosten som generalistleder. De poengterte at relasjonskompetanse og administrasjonskompetanse ikke avhenger av utdanning og profesjon. Prestene har også høye forventninger til sine ledes kontekstuelle kompetanse. At nærmeste leder er ordinert og har presteerfaring, gir forståelse og grunnlag for prioriteringer. Dermed angår ledelse av preste-tjenesten noe ut over kompetanse. For prestene blir dette et identitetsspørsmål og identifikasjon med deres praksisfelleskap. Begge deltakergruppene understreker fordelene med at prosten ivaretar både generalistledelse og fagledelse. Dette sammenfallet ble også begrunnet praktisk:

Disse rollene eller kompetansene kan prinsipielt skilles, men fordrer da tett koordinering og samspill. Å skille disse i ledelsen av preste-tjenesten vil på grunn av kompleksiteten være utfordrende. Det kan være hensiktsmessig at disse to kompetansene er overlappende og kombineres hos dem som tilsettes som lokale kirkeledere. (Sirris, 2018a, s. 45)

## Hybridisering av logikkens ledelsesidealer

### Prostereformens logikker

Hvordan møter logikker hverandre gjennom hybridiseringer? På oppdrag av Kirkedepartementet gjennomførte organisasjonsforskeren Morten Huse (1999) en spørreundersøkelse blant proster i Den norske kirke. Temaer var vurdering av tjenesteordningen for proster, kartlegging av prostenes arbeidssituasjon samt prosten som leder. Huse sendte spørreskjema til prostene (88 av 96 svarte), menighetsprestene og biskopene i Den norske kirke. Prostene rapporterte om 50 timers arbeidsuke, mens sokneprestene oppgav at de arbeidet 46 uketimer. Huse fant at prosten i høy grad ble oppfattet som biskopens representant med tydelige forventninger om å prioritere personalomsorg: Biskopene vil at prosten skal prioritere tilsynsfunksjoner, mens sokneprestene vil at prostene skal prioritere tillitsmannsfunksjoner. Prostene selv vil prioritere det som kan oppfattes som topplederfunksjoner. Prostene opplever at tiden først og fremst går til personalomsorg og til administrative funksjoner (Huse, 2000, s. 240–241).

Huse (1999, s. 141) utviklet en prostetypologi som indikerer hvordan prostene ivaretar oppgavene i tjenesteordningen og hvordan de vurderes som ledere – med andre ord forholdet mellom prostene som ledere og som fagpersoner: *Strategene* representerte biskopen og gjorde lite prestearbeid. *De uavhengige* var nøytrale og arbeidet mest som prest med lav profil. *Preste-prostene* arbeidet som prest med lite ledelsesoppgaver. *De pliktoppfyllende* var «allroundere» og gjorde alle oppgaver uten særlig sterk profil. Undersøkelsen ble gjort før prostereformen som ble innført i 2004. Prostene var den gang ikke særlig synlige som ledere. Det er en viktig observasjon at prostene kunne posisjonere seg ulikt mellom fag og ledelse. De utøvde prosterollens to komponenter forskjellig. Som typologien viser, hadde noen preferanser for å være ledere og andre for å fortsette som praktiserende prester. Funnene indikerer at prostene plasserer seg på en skala mellom fagledelse og generalistledelse som ytterpunkter.

Det var ønskelig for kirkelige instanser å styrke prosten som leder. Prostereformen kom i 2004 som en løsning for å styrke prosten som tydelig mellomleder. Reformen ble vel å merke ikke begrunnet utelukkende i behovet for styring og kontroll. Derimot hadde den som mål å sikre bedre arbeidsforhold for prestene, øke fleksibilitet i presteskaper, samt fremme samarbeid og spesialisering. Prestene skulle få økte veiledningsmuligheter og tilbud om videreutdanning og kurs. Det skjedde en organisatorisk endring i og med at prostiet ble tjenstedistrikt fremfor prestegjeldet og soknet. I tillegg skulle reformer redusere regelbasert styring og styrke ledelse gjennom målstyring. Som mellomleder fikk prosten eksplisitt ansvar for å implementere kirkelige styringsvedtak i form av mål og planer.

Reformen gav et konkret uttrykk i tjenesteordning for prost som gir prostene et bredt mandat overfor presteskaper og kirkelige organer på ulike nivåer (Sirris, 2018a). Prosten utøver arbeidsgiveransvar (§ 4) overfor prestene i prostiet (§ 1). De følgende paragrafene utdypet hva denne ledelsen konkret innebærer. § 2 fastslår at prosten er forpliktet på kirkens og bispedømmets mål og strategier. § 5 oppgir at «prosten skal se til» at prestene forvalter Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene. I tillegg skal prosten gi faglig veiledning og stimulere til økt kompetanse. Overfor fellesrådsansatte, som ledes av kirkevergen, har prosten et «samordningsansvar» (§ 3). Prosten skal også legge til rette for

samvirke mellom embete og råd: «Prosten utøver altså to distinkte oppgavestett i henholdsvis en nettverksorganisering overfor de fellesrådsansatte og en hierarkisk arbeidsgiverlinje overfor prestene. Overfor begge linjer har prosten dessuten en kirkefaglig begrunnet funksjon.» (Sirris, 2018, s. 28).

Evalueringen av reformen, gjennomført av teologen Hans Stifoss-Hanssen med flere (2013) gir verdifull innsikt i hvordan kombinasjonen av ledelse og fag så ut ni år etter at reformen ble innført. Evalueringen ble gjennomført som en spørreundersøkelse med i alt 516 deltakere blant prester og proster. I hvert av tre anonymiserte bispedømmer ble det gjort tre gruppeintervjuer med henholdsvis prester, proster og bispedømmeledelsen. Forskerne identifiserte tre prosteroller: den åndelige, den integrerende og den administrative. Evalueringen viste at det hadde blitt mer administrativt arbeid for prostene. Prestskapet mente at prosten spilte en mindre åndelig rolle etter reformen enn tidligere. I deres vurdering fremstod prosten nå som en formell leder med hovedsakelig administrative oppgaver. Prostene og bispedømmenivået anså ikke dette som et problem. På grunnlag av evalueringens funn påpekte Askeland (2016b, s. 111) en teologisk og en funksjonell forståelse av prostenes ledelse. Til den teologiske siden ligger ledelse gjennom Ord og sakrament, helhetlig ansvar for menighetslivet og menighetsbyggende arbeid, veilede og tilsyn, og leve et liv i troen. Den funksjonelle siden innebærer strategier, mål og planer for menigheten, samarbeid med rådene, relasjonsarbeid, samt å bidra til samarbeid mellom ansatte i prostiet.

Analysen ovenfor tydeliggjør at prostereformen påvirket balansen mellom generalistledelse og fagledelse i kirken. Informantene i evalueringen av prostereformen (Stifoss-Hanssen et al., 2013) kunne fortelle om en utvikling som hadde skjedd i retning mer administrative oppgaver og arbeidsgiveransvar. Prosterollen er ikke profesjonsnøytral, ettersom prostene må tilhøre presteprofesjonen. Proster arbeider som menighetsprest i inntil halvparten av arbeidstiden, og er ikke fulltidsledere. Gjennom prostereformen fikk prostene en hybrid lederstilling. De fortsatte som profesjonsutøvere, gjennom å ivareta prestetjeneste på deltid, og ledet fagfeller. De forventes å bygge broer mellom begge sfærer, profesjon og ledelse. Hvordan slike endringer faktisk finner sted, beskrives nærmere i det følgende. For å forstå hybridledelse i denne konteksten og illustrere

hvordan slik ledelse kan utfolde seg, trekker jeg veksler på arbeidstidsavtalen for prester som case.

## Arbeidstidsavtalens logikker og konseptuelt arbeid

Arbeidstidsavtalen for prester i Den norske kirke ble innført i 2016. Den skulle på den ene siden gi prestene det som andre arbeidstakere i Norge har, nemlig regulert arbeidstid. For prestenes del består arbeidsuken nå gjennomsnittlig av 35,5 timer. Samtidig kom systemer for planlegging og rapportering av arbeid, samt ordninger for avspasering og tilleggslønn for «ubekvem arbeidstid». Prostene skulle bidra i implementeringen av arbeidstidsavtalen. Avtalen utgjør en interessant case for å se på kombinasjonen av generalistledelse og fagledelse i kirken. Gjennom prostereformen i 2004 ble prostene tydeligere mellomledere med en viktig rolle gitt posisjonen mellom toppledelsen og det operative nivået. Mellomledere gir toppledelsen fortolkninger av hva som skjer i organisasjonen og kan foreslå initiativer. Videre har de en syntetiserende rolle hvor de tolker mangfoldige data og gir innspill til strategi, samt en implementerende rolle som innebærer å få sin del av organisasjonen i samsvar med strategien (Floyd & Wooldridge, 1997). Med arbeidstidsavtalen fikk prostene verktøy til å lede prestetjenesten på en mer systematisk måte.

Fra starten var det en tvetydighet ved avtalen. Jeg har studert prostenes respons på arbeidsavtalen og hvordan prostene kombinerer en styringslogikk og en profesjonslogikk (Sirris, 2019c). Spenningen mellom disse to logikkene kan knyttes til en lenge erkjent problemstilling i empiriske studier av prester, nemlig det som Blizzard (1956) i en undersøkelse av amerikanske pastorer med rette kaller et dilemma. Det handler om å balansere organisatoriske og administrative oppgaver med kirkefaglige og åndelige oppgaver.

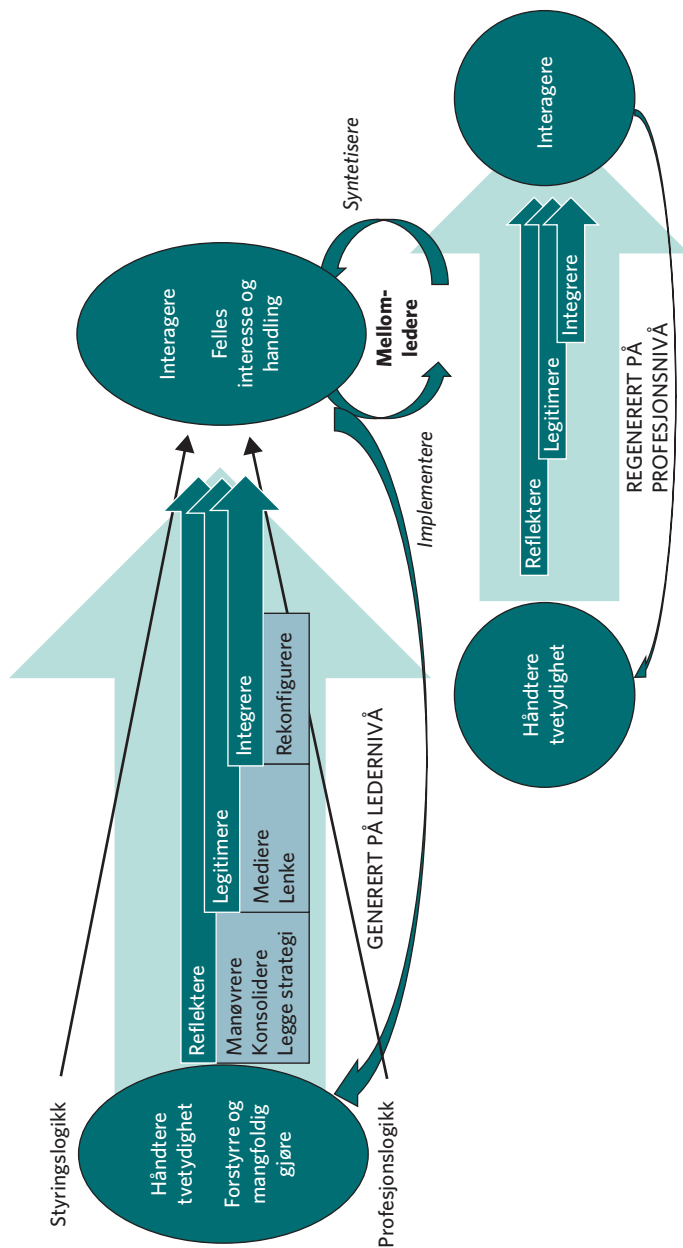
Konseptuelt arbeid brukes som et teoretisk begrep for prostens håndtering og fortolkningsprosess av arbeidstidsavtalen (Sirris, 2019c). Konseptuelt arbeid beskriver hvordan prostene gjennom implementering av arbeidstidsavtalen bidrar til å omforme institusjonen prest i lys av dilemmaet Blizzard (1956) omtaler. Nærmere bestemt må prostene arbeide med å redefinere og nytolke hva en prest er ut fra endringene

som arbeidstidsavtalen medførte. Konseptuelt arbeid begynner med tve-tydighet. Avtalen lot seg fortolke på ulike måter; som økt styring eller som bedre arbeidsforhold for prestene. Avtalen fremstod både som en administrativ reform, men også som strategi og omsorg for prester. Men ingen av prostene i studien sa at de egentlig ønsket avtalen. Det var presteforeningene som var initiativtaker overfor Kirkedepartementet. Det er paradoksalt at profesjonene ønsker mer regulering, for å kunne skille arbeidstid fra fritid.

Prostene måtte håndtere mangfold og motsetninger gjennom ulike for- tolkninger. *Tvetydigheten* handler om å gjøre disse eksplisitt som et sam- talegrunnlag. Dernest fulgte fase to; en *refleksjon* som bestod i å finne handlingsrommet. Prostene diskuterte avtalen både på et ideologisk og et operativt plan ved å spørre hva den innebar rent praktisk og hvilke følger det fikk for bispedømmet og prostiene. Prostene besluttet så videre oppfølging av avtalen, noe som bidro til å skape felles forståelse. Dette var et strategisk arbeid for å finne ut hvordan man skulle selge inn og imple- mentere avtalen lokalt. Prostene gjorde aktive valg og satte dagsorden gjennom nødvendige avklaringer. Prosessen var et medskapende arbeid, siden reformer ikke lar seg importere i sin helhet, men må tilpasses og er avhengige av lokale aktørers håndtering (Thelen & Mahoney, 2010).

Dernest fulgte en tredje fase som jeg kaller *legitimering*, hvor avtalen ble knyttet til eksisterende praksis og gitt et språk som var forståelig i kirke- konteksten. Hvem som tjener på arbeidstidsavtalen, er foreløpig ikke godt å si. Virkningen av arbeidstidsavtalen er ennå ikke undersøkt. Jeg studerte ordningen det første året, og opplevde at prostene hadde en varsom prak- tisering. De jobbet mest med å skape legitimitet og forståelse for ordnin- gen. Det skjedde ved at arbeidstidsavtalen ble sett i lys av andre sentrale dokumenter, som ordinasjonsliturgi og tjenesteordning. Prosessen bidro til å skape oppslutning, aksept og unngå konflikter. Den fjerde fasen, *integrering*, er å samordne profesjonsbehov med organisatoriske behov. Det gjaldt å konstruere en vinn-vinn-situasjon med synergier. Og den femte, og siste, fasen er *interaksjon*, som betegner møtet med profesjons- utøverne, altså prestene. Fasene som er beskrevet hittil ble reproduisert slik at prestene kunne involveres og få et eierforhold. Deres deltakelse ble sikret i kollegiet. Figur 1 viser en modell av konseptuelt arbeid.





Figur 1. Konseptuelt arbeid (Sirris, 2019, s. 29)

Konseptuelt arbeid henger tett sammen med rasjonalisering av nye praktiser og ideer, noe som kan være påkrevd når organisasjonsoppskrifter importeres utenfra (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). Det var vanskelig å skille det teoretiske fra det operative i denne casen. Jeg definerer derfor konseptuelt arbeid som noe som har elementer som både skaper, ivaretar og forstyrrer institusjonen presteprofesjon (Sirris, 2019c). Det er refleksivitet, legitimerende og integrerende innsats som initieres av ledere for å endre logikker. Det oppstår i tvetydighet og har som å mål å institusjonalisere. Konseptuelt arbeid viser hvordan prestene hybridiserer en styringslogikk og en profesjonslogikk. Ordningen som ble innført i 2016 synes å nå ha blitt akseptert som en normalordning. Regulert arbeidstid, større bevissthet om rettigheter og mer definerte plikter setter tydeligere grenser for presteprofesjonen. Casen viser en overgang fra kallsbasert profesjonslogikk til et moderne yrke som er underlagt arbeidslivets spilleregler.

## Oppsummering

Dette kapitlet har drøftet hvordan en styringslogikk og en profesjonslogikk hybridiseres i ledelsesidealer for prestetjenesten i Den norske kirke. Jeg tok utgangspunkt i endringer gjennom kirkelige reformer og møtet mellom en eksisterende profesjonslogikk og en ny styringslogikk. Et hovedfunn i de presenterte studiene (Sirris, 2019b), er at prestene som hybridledere må ivareta begge logikkene, men betydningen og vekten av hver logikk endres og spiller seg ut ulikt. Dette taler imot en dikotomisering av fagledelse og generalistledelse. En viktig teoretisk innsikt, er at logikker må forhandles. Forhandling krever aktørskap, evnen til få forme omgivelsene ved å endre betingelser, relasjoner eller fordeling av ressurser. Aktører kan finne sine egne kontekstuelle måter å kombinere og forhandle mellom profesjonslogikk og styringslogikk. Å forhandle innebærer at ideer ikke er fikserte, men at de er noe flytende som utformes i et samspill. Gjennom endringene kombineres logikkene på nye måter, men både prostereformen og arbeidstidsavtalen uttrykker en deprofesjonalisering av prestene. De er blitt mindre autonome og mer styrt.

Casen med arbeidstidsavtalen viser hvordan ledere gjør en innsats som legitimerer en ny ordning i kirken. Dette skjer gradvis i bestemte faser. Konseptuelt arbeid fungerer som en oversettelse mellom de to logikkene. De bruker retoriske strategier for å legitimere en institusjonell endring. I denne prosessen kan profesjonen også trekke veksler på en religiøs logikk. Denne beskrives ofte som dominerende og ikke lett å kompromisere. Den utgjør snarere en buffer mot andre logikker (Gümüşay et al., 2019). Gjennom forhandlingene og fortolkningsprosessen kommer dette til uttrykk som en motstand mot styringslogikk hos prostene. Det er fordi den er sterkt rotfestet i tro, verdier og tradisjoner som er etablert. Sammenlignet med helsevesenet, fremstår kirken som sen med å implementere endringer. Sykehusene har kommet lenger idet lederutvikling har styrket lederidentiteten (Sirris, 2019b, s. 85). Dersom ledere delegerer fagansvar til andre og distanserer seg fra praktisk arbeid, ser det ut til å svekke deres faglige identitet. Når oppgaver og ansvar endring ser i retning en logikk, ser identitet til å følge etter.

Møtet mellom en styringslogikk og profesjonslogikk, gjennom ledelsesidealene generalistledelse og fagledelse, er et empirisk fenomen. Dette kapitlet har tatt for seg hvordan spenningen kommer til uttrykk. Møtet mellom logikkene kan oppleves i form av prioriteringer og verdikonflikter. Fagledelse og generalistledelse kan antas å være motsetninger og i konflikt. Men min studie viser at de sameksisterer, og at forhandlinger av profesjons- og styringslogikkene blir vurdert som nyttige og nødvendige for organisasjonen (Sirris, 2018a). Hybridisering er konfigurasjoner av hvordan logikker manifesterer seg. De er diskursive idealtyper, men blander seg ofte i praksis. Hybridledere er både fagorienterte og ledelsesorienterte.