

Roller, identitet og ledelse i praksis

Stephen Sirris

VID vitenskapelige høyskole

Harald Askeland

VID vitenskapelige høyskole

Abstract: Roles denote external expectations towards a social position, while identity refers to self-understanding. This chapter links these concepts with a research tradition emphasising a practice approach to leadership. We provide empirical material from several studies, spanning twenty years, of leaders in the Church of Norway. We ask: What are the role patterns of different church leaders, and how have these role patterns developed? We find that ecclesial roles grow in terms of managerial content and organizational basis. Moreover, they are becoming more alike. Hybridization of roles and identities can lead to tensions between professional and managerial preferences, which is a promising avenue for future research.

Keywords: church, church wardens, hybridization, identity, pastors, role

Introduksjon

Ingen kommer som et ubeskrevet blad til en kirkelig stilling, og ingen begynner i en stilling som er fullstendig åpen. Hver leder bringer med seg sin egen unike kombinasjon av erfaringer og kompetanser. Ledere har prioriterte områder og en agenda for hva de vil. Samtidig preges lederstillinger av kontekstuelle forutsetninger og rammer. Stillinger opprettes og profileres for å realisere særskilte oppgaver og formål. Man setter egne aksenter på arbeidet og utformer jobben på sin særegne måte, ut fra forventninger og handlingsrom som lederrollen gir.

Sitering av denne artikkelen: Sirris, S. & Askeland, H. (2021). Roller, identitet og ledelse i praksis. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 9, s. 201–221). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch9>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

Identitet og rolle er to sentrale begreper i studiet av lederes praksis. Identitet tar utgangspunkt i det «indre liv» og omhandler varige, sentrale og distinkte trekk ved individet. Identitet uttrykker selvforståelse og knyttes til personlighet og selvbylde. Hvem vi er, vises gjennom individuelle valg og handlinger, men også ut fra våre fellesskap. Rolle omhandler det «ytre liv». I en ny jobb møter man umiddelbart forventninger fra andre. Rolle er summen av normer og forventninger til en oppgave eller en sosial posisjon. I organisasjoner er lederjobben knyttet til posisjon og hviler på et formelt forankret mandat som posisjon, organisasjonskart og styringsrett (Mintzberg, 2009).

Dette kapitlet tar utgangspunktet i at endring i kirkelig organisering, har konsekvenser for lederrollene. Endring i organisering samt styrings- og ledelsesstrukturer vil kunne medføre spenninger mellom ulike stillinger der etablert ansvarsdeling forandres. Endringene kan berøre en profesjons eller ledergruppes etablerte rolleforståelse, og individuelle lederroller. Endring vil også kunne utvide handlingsrommet mellom strukturelle forutsetninger og lederes agenda hvor identiteter kan omdannes. Kapitlet svarer på spørsmålet: *Hva er ifølge empiriske lederundersøkelser sentrale rollemønstre for kirkelige ledere, og hvordan har rollemønstrene utviklet seg?* Vi redegjør først for begrepene identitet og rolle, og for sammenhengen mellom dem og til ledelse i praksis. Deretter ser vi hvordan begrepene er utforsket empirisk i Den norske kirke gjennom flere utvalgte studier. Kapitlet bidrar dermed med en samlet oversikt over en sentral del av ledelsesforskningen i denne konteksten og drøfter likheter og forskjeller mellom studiene.

Teoretiske perspektiver

Rolle

En rolle består av summen av normer og forventninger som knytter seg til en posisjon eller stilling. Rollebegrepet forutsetter stabile samhandlingsrelasjoner som danner grunnlag for varige normer og forventninger til rolleatferd (Askeland, 1998, s. 34). Forventninger kan skjelnes i to typer (Sirris, 2013, s. 21): *Konstituerende* forventninger beskriver formelle

forventninger som formelt innholdsbestemmer og identifiserer rollen. Ytre regelverk og institusjonelle rammer uttrykkes eksempelvis gjennom utlysningstekst, stillingsinstruks og tjenesteordning. *Strategiske* forventninger er derimot uformelle og kommer fra omgivelsene. Disse består av andre subjektive oppfatninger om hvordan en rolle bør ivaretas. Vanligvis opplever yrkesutøvere motstridende forventninger gjennom krysspress eller rollekonflikt.

Internaliserte meninger og forventninger assosieres med en rolle. En rolle er forankret i forventninger til en organisatorisk funksjon og knyttet til sosial posisjon (Stryker & Burke, 2000, s. 289). Dette grunnleggende funksjonalistiske rollesynet har vært sentralt i internasjonale og norske kirkestudier i vektlegging av rolleinnehaverens selvstendige fortolkning og profilering av rollen (Askeland, 1998; Blizzard, 1956; Hansson & Andersen, 2008; Hedin, 2009; Sirris, 2019). Ledelse utgår da både fra formelle beskrivelser av arbeidsoppgaver og ansvar, fra andres strategiske forventninger og fra lederes egne fortolkninger av mandat og rolles handlingsrom. Men rollebegrepet har også blitt kritisert som statisk (Järventie-Thesleff & Tienari, 2016), og kan forstås som et spekter fra aktørens tolkning og improvisasjon til gitte og mer eller mindre faste skript. Vi forstår rolle som rammer for hvordan man skal fortolke seg selv og sitt arbeid. Skript er aktiviteter og mønstre i interaksjon typisk for bestemte settinger. Dette dynamiske rollebegrepet er hentet fra sosial interaksjonisme. Ledelsesforskerne Barbara Simpson og Brigid Carroll (2008, s. 43) forstår rolle som et verktøy som medierer og forhandler mening. Rolle er dermed et grenseobjekt som kan fylles med mening og formes. Rolle og identitet utvikler seg. Identitetsarbeid er å håndtere rollekrav og brukes for å utfordre og endre en rolle. De blir dermed to sider av samme sak. Vi vektlegger betydningen av å se hvordan rolleinnehavere arbeider for å komme til rette med flere roller.

Et sentralt spørsmål er om ledere har handlingsrom og frihet (aktørskap), eller om de er bundet av systemet og etablerte ordninger (struktur). Mange vil hevde at ledere har et situert aktørskap med handlingsrom som er begrenset, såkalt *embedded agency* (Battilana & D'Aunno, 2009). Menigheten kan utgjøre en struktur eller et redskap som lederne, i egenkap av å være aktører, kan påvirke og utforme til egne og organisasjonens

formål. I aktørskapet ligger prioriteringer, valg og ansvar. Vi legger til grunn at rolle knytter sammen struktur og aktør.

Rolletypologier

Det finnes ulike kategoriseringer av lederroller. Organisasjonsteoretikeren Torodd Strand (2001) har videreutviklet typologien til den amerikanske ledelsesforskeren Ichak Adizes (1980), som ble anvendt i tidlige kirkelige studier (Askeland, 1998). Modellen skiller mellom en intern og en ekstern orientering, og dernest hvorvidt oppgaver omhandler endring eller stabilitet. Rollene har bestemte oppgavetyper eller funksjoner. Ifølge Adizes (1980) ivaretas fire funksjoner gjennom en helhetlig lederrolle (Sirris, 2016, s. 82). *Producentrollen* vektlegger oppgaveorientering, det å skape resultater og å nå mål. *Administratorrollen* preges av planlegging, regeldanning, koordinering og kontroll. Å få systemer til å fungere, er avgjørende for denne lederrollen. Derimot sikrer *entreprenørrollen* utvikling og innovasjon gjennom strategi for å oppdage nye handlingsmuligheter. Lederen iverksetter nye tiltak, er kreativ og løsningsorientert. Avslutningsvis får *integratorrollen* personer til å samarbeide i grupper. Denne kulturbyggende rollen vektlegger relasjoner og omsorg. Mens integratorer og produsenter primært er rettet mot interne forhold i organisasjonen, er de to andre rettet mot eksterne forhold. En leder kan ikke selv fylle alle rollene like godt, men rollesettet må samlet sett ivaretas i organisasjonen. Rolletypologier tar utgangspunkt i arbeidsoppgaver og ansvar, men kan også kartlegge forventninger man opplever å møte til egen rolle eller de man har til andres roller.

Adizes' rolletypologi (PAIE) ble senere videreutviklet i *competing values framework* (Cameron et al., 2014). Videreutviklingen av PAIE-modellen som anvendes senere i dette kapitlet (Askeland, 2016), tar utgangspunkt i en tradisjon som studerer ledelse som praksis. Denne tradisjonen omtales ofte som *managerial work behavior* (MWB) og utvikler begreper og teorier ut fra observasjon av lederes arbeidshverdag (Mintzberg, 2009; Stewart, 1989). Modellen bygger på to sentrale dimensjoner som går igjen i ulike teorier og studier: For det første anvendes en dimensjon som bygger på at ledere har både et fokus og ansvar for organisasjonens indre

liv, og samtidig et fokus og ansvar for å overvåke, formidle til og tilbakeføre signaler fra den eksterne konteksten (Mintzberg, 2009; Quinn & Rohrbaugh, 1983). For det andre anvendes en dimensjon som ut fra empiriske studier av lederjobben vektlegger henholdsvis oppgaver og strukturering på den ene side og relasjoner og hensyn til medarbeidere på den andre. Denne dimensjonen ligner stabilitet versus endring, da oppgaveorientering ofte tenderer mot standardisering og relasjonsorientering krever fleksibilitet. Mens den opprinnelige dimensjonen er utledet av teori, er dimensjonen oppgave–relasjon fremkommet gjennom observasjon og analyse av ledelsespraksis. Valget av aksene oppgave–relasjon gir etter vårt syn bedre mulighet for å erstatte produsentrollen med en rolle som reflekterer at kirke og menighet er organisasjoner som eksisterer og virker i lokalsamfunn (jf. også diskusjon i kapittel 8, s. 190–193). Der kan medlemmer og ulike grupper forstås som interessenter – fremfor konkurrenter – som de eksterne aktører organisasjonen forholder seg til (Angell, 2011; Schmid, 2010). Denne rolleprofilen omtales som *mellommann*. Rolleprofilene fremgår av tabell 1 (se også kapittel 8 om ledelse og institusjonelt lederskap).

Tabell 1. Rolleprofiler (basert på Adizes, 1980)

	Intern	Ekstern
Oppgave (stabilitet)	Dirigent	Tjenesteutvikler
Relasjon (endring)	Integrator	Mellommann/Brobygger

Identitet

Som det foregående viser, henger rolle og identitet sammen på flere måter og deler samme begrephistorie. Identitet refererer til mange og sammensatte meninger som en person knytter til seg selv og andre. Den forbinder ulike erfaringer og reduserer fragmentering i følelser og tanker. Identitet formes av flere faktorer som eksterne rolleforventninger, arbeidskontekst og situasjon, samt indre faktorer som personlighetstrekk, biografi og ledelsesidealer (McAdams & McLean, 2013). Identitet er det man oppfatter som sentrale, distinkte og varige trekk (Albert & Whetten, 1985) ved personer, grupper eller organisasjoner. De sentrale trekkene inkluderer verdier, praksiser og tjenester som er fundamentale for å forstå hva man

individuell eller kollektivt er og gjør. Varige trekk omhandler sammenhenger og kontinuitet, mens distinkte trekk innebærer sammenligning med andre. Identitet er altså både noe som skiller og differensierer fra andre, samtidig som det knytter til grupper man identifiserer seg med.

Ulike identiteter

Sosiale identiteter refererer til forståelse av seg selv som medlem av sosiale kategorier; for eksempel kjønn, nasjonalitet, søster eller kateket. Personlig identitet er knyttet til unike trekk ved personen. Rolleidentitet handler om hvordan er person identifiser med en gitt rolle – hvor betydningsfullt og omfattende er det for en person å være menighetspedagog eller fadder? Gjennom hverdagen går vi inn i en rekke roller avhengig av situasjon og hvem vi møter. I et konstruktivistisk perspektiv, er ikke identitet noe statisk og uforanderlig, men noe som utvikles og forhandles. Dette utviklingsarbeidet består i å utforske, utprøve og utvikle hvem man er, og kalles identitetsarbeid (Sveningsson & Alvesson, 2003). Det skjer typisk når man opplever rolleoverganger, for eksempel når man begynner i ny jobb, eller når det skjer større endringer i livet. I slike overganger er rollemodeller viktige. Ved å iaktta andre personer i en lignende rolle, dannes en referanse. I praksisdelen av profesjonsutdannelser skjer nettopp dette. Studentene får en veileder og har en anledning til å prøve ut ulike varianter av en rolle for dernest å evaluere sine eksperimenter med egne interne standarder og eksterne tilbakemeldinger (Ibarra, 1999, s. 764). Man kan i varierende grad identifisere seg med rolleforventninger og utforske handlingsrommet gjennom improvisasjon. Identitetsforhandling er samspillet mellom selv-identitet, identitetsarbeid og identitetsregulering (Alvesson & Willmott, 2002). Profesjonslogikk og styringslogikk gir altså maler eller oppskrifter for identitetsdanning. Eksempelvis gir arbeidsbeskrivelser et skript på hva man skal gjøre. Profesjonsidentitet er det profesjonelle selv basert på relativt stabile og varige sett av attributter, tro, verdier og erfaringer som påvirker hvordan individer ser dem selv i en profesjonell rolle (Ibarra, 1999). Jobbtittel er et identitetsmerke som representerer ansvar, kunnskap og kompetanse (Ashforth & Kreiner, 1999).

Identitet, inkludert profesjonsidentitet og lederidentitet, er dermed kontinuerlig konstruksjon av selvet. Samtidig er identitet ikke helt

flytende, men har også en fast kjerne som den britiske sosiologen Anthony Giddens (1991) kaller selv-identitet. Det betegner den organiserte og stabile fortellingen om en selv. Ofte brukes slike narrativer, hentet fra eget livsløp med særlige begivenheter og vendepunkter, for å forhandle mellom den ytre verden og det indre livet på en måte som tillater meningsdanning. Religion, diskurser og logikker er meningsystemer som individer kan trekke veksler på. For eksempel møter ansatte og ledere i kirken kristen tro som en ressurs som for svært mange inngår i identitetsdannelsen. Gjennom identifikasjon med kirken og troen, ser man sitt liv i lys av en større meningssammenheng. Identitet er altså situert, men ikke helt uten retning.

Empiriske studier av roller og identitet i Den norske kirke

Ledelse i praksis

Kapitlet har så langt presentert sentralt teorigrunnlag for forskningsprogrammet *Ledelse i praksis* (LIP). Dette forskningsprogrammet ved VID vitenskapelige høyskole startet i 2006. Sentrale spørsmålsstillinger for den empiriske forskningsinteressen, er: Hvordan forstås og utformes ledelse som organisatorisk oppgave og rolle i offentlige og kirkelige og diakonale organisasjoner? Hvordan formes og utøves ledelse som praksis i samspill mellom leder, øvrige aktører og organisasjonskontekst? Programmet har hatt to ulike løp. Det ene består av kvantitative studier av lederroller, mens det andre bruker observasjons- og intervjuundersøkelser av ledes hverdagspraksis. Prosjektet har resultert i om lag 40 mastergradsoppgaver med hovedvekt på kirkelige, diakonale og helse- og sosialfaglige organisasjoner.

Forskningsprogrammet poengterer at ledelse best forstås med utgangspunkt i empiri. Ledelse er innvevd i ledes daglige aktiviteter. Eksempelvis har Henry Mintzberg (2009) gjennomgående benyttet observasjon, ledes egenrapportering og intervjuer som metode. Mintzberg (1973) påviste forskjeller, som er bekreftet i senere studier, mellom antakelser om lederjobben og dens faktiske innhold.

Noen sentrale funn er felles for alle studiene, og i samsvar med internasjonale studier innenfor *managerial work*-tradisjonen med Mintzberg som en sentral forsker. Ledere ivaretar svært mange aktiviteter i løpet av en lang og hektisk arbeidsdag (Askeland et al., 2015; Sirris, 2016). De fleste aktivitetene er korte, noe som fører til en fragmentert og sammensatt arbeidsdag. Ofte foregår flere aktiviteter samtidig, eller det veksles mellom ulike episoder av hver aktivitet. Lederne møter ofte avbrytelser som forstyrrer i en aktivitet. Egenavbrytelse er også vanlig. Det er mye som skjer i ikke-planlagte møter, og ikke minst i forkant eller i etterkant av planlagte møter. Dette kan være tilfeldige samtaler som danner beslutningsarenaer. Ledere initierer kontakt gjennom å oppsøke andre. De tar beslutninger fortløpende, uttrykker støtte eller holder den tilbake. Omfang av tid i møter øker med nivå; jo høyere ledelsesnivå, jo mer planlagte møter. På lavere ledelsesnivå minker tid på eget kontor og til administrative oppgaver med nærhet til operativt arbeid. Lederne blir da tettere på virksomheten, og flere er samtidig utøvende i faget. Kjernevirksomhet preger ledelsespraksis idet ledere også har faglig ansvar. Det forutsetter kjennskap til sektor, bransje og virksomhet. Ledernivå avgjør hvordan helhetsansvar og ansvar for verdier forstås, men ledere på alle nivåer opplever handlingsrom. Ledere ønsker å prioritere langsiktighet, men bruker tid på kortsiktige oppgaver. Mye tid går med til administrative oppgaver. Ansvar for drift, personal, utvikling, orden – og ikke minst helhet.

Denne empiriske forskningen kompletterer mer normative og kognitive tilnæringsmåter i ledelsesfaget. Et viktig premiss i forskningsprogrammet LIP, er at når vi vet hva ledere faktisk gjør, forstår vi mer av hva ledelse er. Ledelse må ta høyde for kontekst og særpreg ved arbeidet. Det har også vært et mål å forklare hvordan lederjobben henger sammen som en helhet, og da bør arbeidshverdagen studeres. Vi presenterer i det følgende utvalgte empiriske studier av norske kirkeledere.

Soknepresters og kirkevergers lederroller (1998)

Begrepet arbeidsorientering har bakgrunn i lederundersøkelser med vekt på rolleteori. Lederrolleundersøkelsen i 1998 bygger på Adizes'

firedelte rolletypologi som ledelsen må ivareta: produsent, administrator, entreprenør og integrator. Spørreskjemaet ble sendt til 190 menigheter; 112 rådsledere, 116 sokneprester og 138 kirkeverger svarte. Informantene vurderte viktigheten av ulike kategorier lederfunksjoner. Skalaen er fra 1 til 7, hvor 1 betyr at noe er svært lite viktig, mens 7 betyr at noe er svært viktig.

Tabell 2. Soknepresters og kirkevergers lederroller i 1998 (Askeland, 1998, s. 222)

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
Felles vurdering av viktighet	6,1	5,8	6,5	5,3
Felles tidsbruk	4,0	4,8	4,9	4,6
Soknepresters vurdering av viktighet	6,2	5,4	6,6	4,8
Soknepresters tidsbruk	5,3	4,8	5,3	3,8
Kirkevergers vurdering av viktighet	3,8	6,0	6,5	5,5
Kirkevergers tidsbruk	3,2	5,2	5,2	5,4

Undersøkelsen i 1998 viste at sokneprester og kirkeverger ga ulik skår til lederrollene. Både sokneprester og kirkeverger oppga at integratorrollen var viktigst, siden begge har lederansvar overfor ansatte. Kjønnfordelingen er helt lik hva gjelder vurderingen av viktigheten av integratorrollen (6,5). Det samme gjelder også vurderingen av tidsbruk (4,9). Sokneprestene vekter relasjoner mer enn de andre, men mener selv at de bruker lite tid på det. De mener selv å bruke svært mye tid på administrasjon. Samtidig som integratorrollen er antatt å være internt orientert, er den like fullt orientert mot utvikling, men da slik at utvikling skjer gjennom at medarbeidere støttes, motiveres og utvikles. Entreprenørrollen kom på andreplass i ledernes vurdering av rollenes betydning. Sokneprestene tilla begge roller noe høyere vekt enn kirkevergene, som rangerte særlig entreprenørrollen markert lavere. Sokneprester profilerte seg på entreprenørrollen; å utvikle menigheten og dens tjenester for å nå stadig nye mennesker. Rollen er også eksternt orientert mot at den lokale kirkes tjenester møter omgivelsenes behov. Produsentrollen ble rangert på tredjeplass. Forskjellene var betydelige idet kirkevergene vektla denne rollen, mens sokneprestene prioriterte ned produsentrollen. Den samme

tendensen gjorde seg gjeldende for administratorrollen og gjelder også tidsbruk for hver rolle. Både sokneprester og kirkeverger oppga å bruke svært mye tid på integratorrollen. Samlet antas sokneprester og kirkeverger å ha omtrent samme tidsbruk på relasjoner og utvikling av medarbeidere. Kirkevergene fremstod som lederkategorien som brukte mest tid på produsent- og administratorrollen, i motsetning til sokneprestene. En slik profil kan indikere at kirkevergenes stilling var den som tydeligst ble forankret i en forståelse av at lederrollen ivaretas i og overfor den lokale kirke som organisasjon. Samtidig er disse rolleprofilene i større grad orientert mot stabilitet.

En hovedkonklusjon fra undersøkelsen var at rolleutformingen og rolleatferden som fremgikk av materialet, viste supplerende lederroller blant kirkeverger og sokneprester. Sokneprestene utformet sin rolle langs en eksternt utviklingsorientering som ikke ble utsatt for konkurranse fra kirkevergene. Kirkevergene var de som sterkest profilerte seg på stabilitetsorientering, både internt og eksternt. Et overlappende felt, og kanskje et konkurranseforhold, var relasjonen til de ansatte. Sokneprester og kirkeverger profilerte seg omtrent likt på integratorrollen, både når det gjaldt viktighet og tidsbruk.

Prosters og kirkevergers lederroller etter 1998

Masteroppgaver som undersøkte de kirkelige lederrollene ble skrevet rundt ti år senere, i perioden fra 2007–2010. Disse studiene reflekterer utviklingen i nyorganiseringen av prestetjenesten gjennom å studere prosterollen. En av disse undersøkelsene inkluderte både proster og kirkeverger og rapporterte viktige endringer siden 1997. Både proster og kirkeverger syntes å ha nedprioritert entreprenørrollen i viktighet og tidsbruk (Skårberg, 2007). Integratorrollen skåret høyest for begge grupper, og overtok, sammenlignet med 1998-studien, for administratorrollen som viktigst for kirkevergene. Disse lederkategoriene synes også i 2007 å videreføre en delt profilering der kirkevergene vektla administratorrollen mens prostene betonte produsentrollen. Også i studien av endringer i prosterollen fant Tormod Stene Hansen (2007, s. 70) i sin masteroppgave at prostene vektla integratorrollen sterkest, men at prostene hadde styrket sitt fokus

på produsentrollen. Også han rapporterer om en synkende tendens til å ivareta entreprenørrollen blant prostene. Prostenes vektlegging av integrator- og produsentrollen bekreftes i ytterligere to studier (Gunnarson, 2009; Løfsgård, 2007) som en markant tendens. Øyvind Hauken (2007) tegner i sin masteroppgave det samme bildet, men hans studie undersøkte relasjonen mellom sokneprester og kirkeverger. Han finner lignende arbeidsdeling hvor kirkevergene ivaretar administratorrollen og sokneprestene i noe større grad ivaretar entreprenør- og produsentrollen. Begge lederkategorier ivaretar integratorfunksjonen overfor medarbeidere.

Enda en studie (Holmsen Krogh, 2010) om sokneprester og kirkeverger dokumenterer den samme utviklingen. Prestenes tidsbruk i entreprenørrollen hadde minket, mens kirkevergenes vekt på entreprenørrollen var økt betydelig. Igjen tok integratorrollen mest tid hos begge lederkategorier, mens kirkevergene brukte mye tid både på administrator-, integrator- og produsentrollene (Holmsen Krogh, 2010, s. 36).

Oppsummert viser studiene fra 2007 til 2010 tydelige utviklingstrekk for de ulike lederrolleprofilene. Bente Skårberg (2007, s. 59) fant det overraskende i sin masteroppgave at prostenes nye arbeidsgiveransvar for prestene ikke medførte økt vekt på administratorrollen. Tilsvarende konkluderte Kolbjørn Gunnarson (2009, s. 75) i sin masteroppgave med at prostene bare delvis ivaretok sitt lederansvar slik det var formulert i ny tjenesteordning. Arne Løfsgård (2007, s. 82) påpekte i masteroppgaven at prostene i praksis fungerte mer som agenter for biskop og bispedømmeråd enn de selv uttrykte. Astrid Holmsen Krogh (2010, s. 55) fant i sin studie at mens sokneprester hadde økt sin tidsbruk på administrasjon, hadde kirkevergene i større grad tatt tak i utadrettede utviklingsoppgaver. Hun stilte spørsmål om en ikke heller burde funnet en noe annen tendens, nemlig at sokneprester skulle få frigjort tid til nettopp utadrettede og ikke innadrettede, administrative oppgaver.

Samlet viser denne gjennomgangen av LIP-prosjektene markante endringer av rollemønstre det første tiåret som dekkes av denne artikkelen. Endringer i tjenesteordningen for proster resulterte i sterkere vekt på arbeidsgiveroppgaver. Utviklingen medførte mer tidsbruk på administrative oppgaver på tross av prostenes lave skår på viktigheten av

administratorrollen. I særlig grad synes dette å ha gått ut over tid brukt på produsentrollen, mens de fremdeles både vektla og brukte tid på rollen som integrator. Den tydeligste trenden blant kirkevergene var den økende vekten og tidsbruken på entreprenørrollen. I 1997 ble det antatt at denne rollen var lavt prioritert grunnet en betydelig administrativ belastning med etablering av styringsstrukturer og prosedyrer knyttet til overtakelse av arbeidsgiveransvar fra kommunene. I tillegg synes kirkevergene midtveis i perioden å bruke noe mer tid enn sine geistlige lederkolleger på produsentrollen og i enkelte studier også integratorrollen. Av de lokale kirkelige lederroller bruker kirkevergene fremdeles klart mest tid på administratorrollen (jf. og kapittel 10, s. 233–235 for en utdypende gjennomgang).

I en oppfølgingsstudie viste Askeland (2016) at proster og kirkeverger likedannes som ledere, både når det gjelder forventningene som stilles og tidsbruk på ulike rolleprofilene. For hver gruppe er det tydelige endringer fra de tidligere undersøkelsene (se tabell 3).

Tabell 3. Gjennomsnitt for grad av opplevd forventning og angitt tidsbruk for ulike lederfunksjoner for proster og kirkeverger, på en skala fra 1-5 der 1 er lavest og 5 høyest (Askeland, 2016, s. 14)

	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Dirigent	Integrator	Mellommann
Forventet					
Prost	4,1	3,5	4,0	4,3	3,6
Kirkeverge	4,0	3,9	4,3	4,3	4,1
Tidsbruk					
Prost	3,6	3,3	3,8	4,2	3,2
Kirkeverge	3,7	3,8	3,9	4,1	3,7

Kirkeverger synes å oppleve et bredere og sikrere institusjonelt grunnlag for lederrollen, og har samtidig mer oppmerksomhet på utvikling og fornying. Prostene rapporterer en svakere utviklingsprofil enn sokneprestene oppgav i 1998 og nivået som dokumenteres i studier rundt 2010. Prostene legger mer vekt på dirigentrollen, som også inneholder en administrativ komponent. Som tidligere vektlegges integratorrollen, som utgjør en distinkt kirkelig lederorientering. Både kirkeverger og proster vektlegger institusjonell ledelse, men med ulike nyanser. Mens prostene profilerer seg noe tydeligere på å fremme kirkens formål og det

å sette verdier på dagsorden, skårer kirkevergene noe høyere på å bidra til samlede resultater og et helhetlig blick for ulike enheters bidrag til helheten.

Identitetsaspektet har ikke blitt fanget eksplisitt opp i de refererte studiene, men har vært vurdert indirekte ut fra vektlegging av de ulike lederprofilers viktighet og grad av opplevd forventning. Hovedinntrykket er at kirkevergene tidlig utviklet en rollebevissthet og identitet som ledere og at prostene også har en etablert bevissthet om lederrollen. Kirkevergene rapporterte å ha en klar kirkelig lederidentitet, og at de opplever å bidra til at kirkens verdier og oppdrag settes på dagsorden. Kirkevergenes rolle beskrives mer utfyllende i neste kapittel i denne boken.

Soknepresters ledelse i praksis (2013)

Stephen Sirris (2013) undersøkte soknepresters arbeidsdager som del av prosjektet *Ledelse i praksis*. Når det gjelder aktivitetsmønstre, viser tabellen under sammenligning med Mintzbergs (1973) toppledere i næringslivet, en amerikansk undersøkelse av pastorer (Kuhne & Donaldson, 1995), en svensk studie av næringslivsledere (Tengblad, 2001) og en norsk undersøkelse av baptistpastorer (Sandtorp, 2011).

Tabell 4. Lederes tidsbruk angitt i prosent (Sirris, 2016, s. 74)

	Næringslivs- ledere (Mintzberg, 1971)	Pastorer (Kuhne & Donaldson, 1995)	Næringslivs- ledere (Tengblad, 2001)	Pastorer (Sandtorp, 2011)	Prester (Sirris, 2013)
Planlagte møter	59	46	45	71	42
Ikke-planlagte møter	10	8	-	0	22
Kontorarbeid	22	23	24	21	21
Telefoni	-	6	21	-	4
«Tours» (uformelle runder og småprat)	3	5	2	4	3
Reiser	6	12	8	4	8
Total	100	100	100	100	100

Prestetjenestens egenart førte til en særskilt underkategorisering hos Sirris. Både planlagte møter og ikke-planlagte møter skjelner mellom faglige møter og administrative møter. Tilsvarende blir kontorarbeid nyansert som faglig eller administrativt. Disse kategoriene indikerer fagledelse hvor ledelse ligger innbakt i selve profesjonsoppgavene. Fagledelse fanges ikke helt opp i lederrolletypologiene som bygger på et funksjonalistisk syn på ledelse som et organisatorisk forankret mandat (Adizes, 1980). Oppsummerende blir prestehverdagen beskrevet slik (Sirris, 2016, s. 86):

- Ni timers arbeidsdag med stor arbeidsmengde
- Høyt tempo, avbrudd, variasjon
- 2/3 av tiden er i relasjoner til andre, 1/3 er brukt individuelt
- 13 % av tiden er utøvende prestatjeneste
- 1/4 av tiden er administrasjon
- Halvparten av tiden er faglig orientert, og resten er organisatorisk orientert

Diakonens lederroller (2005 og 2015)

En diakon er leder av kirkens omsorgstjeneste. Diakoni forstås som evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkludering fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet. Sosiologen Olav Helge Angell (2011) har på grunnlag av diakonenes arbeid utviklet Adizes' typologi og gitt nye navn. Entreprenør er blitt brobygger, mens produsent er blitt leverandør. Brobyggerrollen er orientert eksternt og mot å skape legitimitet. Dette kan skyldes at velferdsorganisasjoner ikke nødvendigvis samsvarer med verdier i omgivelsene. Diakonen jobber utadvendt i lokalsamfunnet, slik det også kommer til uttrykk i leverandørrollen, hvor man er opptatt av oppgavedimensjonen. Diakonenes lederroller er studert gjennom to spørreundersøkelser i 2005 og i 2015. Begge årene gikk undersøkelsen til omkring 300 diakoner, hvorav halvparten svarte. Førstelektor i diakoni, Kari Jordheim (2018), finner at diakonene skårer høyt på integratorfunksjonen og som brobyggere. Det har også vært en utvikling over disse

ti årene ved at diakonene opplever at administratorfunksjonen er styrket. Det er også en liten fremgang hva gjelder entreprenørrollen. Tabellen under viser fordeling av svar. Det var mulig å krysse av for flere alternativer.

Tabell 5. Diakonens lederroller. Prosent (Jordheim, 2018, s. 21)

	2005	2015
Produsent	34	14
Administrator	11	26
Entreprenør	25	28
Integrator	70	49

Diakonenes lederroller og utviklingen av typologien er et eksempel på at kjernevirksomhet og fagets karakter får følger for hvordan ledelse konseptualiseres. Diakonene identifiserer seg mest med integratorrollen. Dette er naturlig ut fra diakonenes arbeidsfelt med vekt på relasjoner, nettverksbygging og oppfølging av mennesker (Jordheim, 2018).

Prosters identitet og roller hybridiseres (2019)

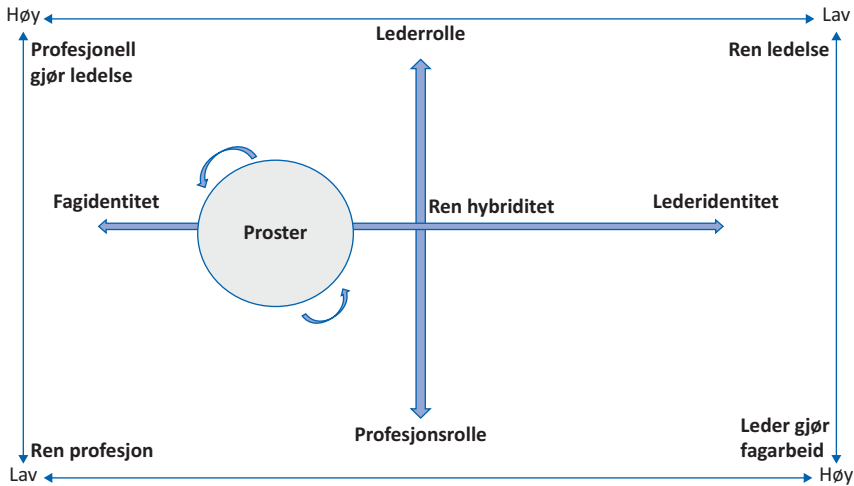
Hittil har vi beskrevet ledelse i praksis og den nære sammenhengen med lederrolleundersøkelser. Rolle betegner ytre forventninger og jobbkrev, mens identitet refererer til selvforståelse. Flere av studiene operasjonaliserer rolle gjennom tidsbruk, oppgaver og ansvar. Identitet kan dokumenteres gjennom ledes beskrivelse av egen selvforståelse. Det er ikke gitt at det er samsvar mellom identitet og rolle, selv om dette ofte tas for gitt i flere av studiene. Det er ingen automatikk i at mye tid brukt på å være administrator betyr at man identifiserer seg med den funksjonen. Lederes identiteter og idealer korresponderer ikke alltid med innholdet i arbeidet deres. Dette forholdet mellom rolle og identitet er påpekt og utforsket i norsk kirkekontekst når det gjelder ledelseslogikk og profesjonslogikk (Sirris, 2019). Distinksjonen er interessant, fordi profesjonsutøvere ofte har en sterk faglig identitet. Når de går inn i en lederrolle, innebærer det en formell posisjon hvor man får ansvar for hele organisasjonen og ikke

bare et avgrenset fagområde. I et funksjonalistisk perspektiv er ofte rollen forutbestemt, mens rolleinnehaveren i et interaksjonistisk perspektiv i høyere grad må utforme rollen sin.

Sirris (2019) intervjuet ni proster i et bispedømme, hvorav tre ble observert i en arbeidsuke hver. Når det gjelder identitet, kan prostenes narrativer plasseres på en skala fra profesjon til ledelse. Det var fokus på pastoral identitet og innsats for å holde oppmerksomheten på kirkens oppdrag. Kollegiale relasjoner ble understreket. Artikkelen skjeler mellom dette som primær identitet, og lederidentitet som sekundæridentitet. Lederidentitet innebar å være arbeidsgiver, sjef og administrator. Arbeidsgiveransvaret ble høyt prioritert, og man ønsket å lede gjennom relasjoner og på nært hold. En karakterisk utsagn var: «Vi er først og fremst prester, så ledere, og deretter arbeidsgivere som utøver administrasjon og byråkrati» (Sirris, 2019, s. 24). Oppsummert hadde prostene fortsatt sterk profesjonsidentitet, men dette utelukket ikke en voksende lederidentitet. Hva gjelder rolle, var plasseringen omvendt. Her var lederrollen primær, mens profesjonsrollen kom sekundært. Prostene måtte prioritere administrasjon gjennom prioritering av arbeidsgiveransvaret. Ytre rammer avgjorde hva de kunne gjøre. Der nest var tidsbruk til å motivere og inspirere presteskaper viktig. Administrasjon ble tydelig kontrastert med kjernevirksomhet. Et typisk sitat her er:

En dyktig prost har relasjonell kompetanse. Administrasjon og teologisk kompetanse kommer sekundært. Administrasjon og orden er avgjørende. Vår oppgave går fra det prosaiske – se til at alle arbeider, hjelpe dem å organisere arbeidstid og ferie. De ytre rammene. I tillegg, hvordan vi utfører arbeidet. Arbeidsgiveransvar utgjør mesteparten av jobben min. (Sirris, 2019, s. 54)

Studien er en sammenligning med helseledere. Den finner at prostene er mer resistente mot styringslogikk og organisatorisk kontroll enn helselederne. Bispedømmet er desentralisert og distribuert. Sirris (2019, s. 10) plasserer kirkelederne på to akser i et rammeverk. Den første aksen er identitet, og den andre er lederrolle. Her blir det fire typer.



Figur 1. Identitet og roller (Sirris 2019, s. 10)

I midten er en fullstendig hybrid, noe Sirris (2019) ikke finner empirisk belegg for. Prostene befinner seg ikke innenfor en av disse fire typene, men et sted midt på aksene – selvsagt med ulike individuelle forskjeller og preferanser. Som gruppe prioriterer prostene primært en profesjonsidentitet og en lederrolle. Helselederne som deltok i undersøkelsen hadde derimot en primær lederidentitet og lederrolle. For kirkelederne utgjør dette ikke nødvendigvis et problem, men det er en spenning mellom identitet og hva man faktisk gjør av arbeidsoppgaver. Kort sagt: ledelse trumfer profesjon. Dette speiler en generell samfunnsutvikling hvor arbeidslovgivning vokser og regulerer rettigheter og plikter i arbeidslivet. Å være arbeidsgiver er omfattende og tar tid.

Konklusjon

Det er gode grunner for å studere ledelse i praksis i sammenheng med roller og identitet. For det første gir observasjonsstudier førstehåndskjennskap til lederes praktiske arbeid. Hva man fyller tiden med, er et uttrykk for hva som er viktig. Videre er dette en god tilnærming til ledernes tause kunnskap. Hvis man ikke har et ledelsesfaglig språk, vil observasjon og intervjuer med utgangspunkt i arbeidshverdagen gi et godt utgangspunkt for samtale.

Perioder med organisatorisk endring og institusjonell pluralisme er særlig egnet til å studere utviklingstrekk i forholdet mellom etablert rollebevissthet og identitet som leder. Men å være leder handler også om å få andre med seg og skape oppslutning. Man må bli oppfattet som leder. Lederfunksjoner kan ivaretas formelt, men også uformelt. Roller har et «skript» som foreskriver hva omgivelsene oppfatter som passende, og dermed knyttet til rammer og strukturer.

Vi har presentert funn fra enkelte stillingskategorier uten en formell lederstilling, eksempelvis diakoner og prester. Disse har mye fagledelse som en naturlig del av jobben. I tillegg ivaretar de ledelsesfunksjoner på vegne av menigheten utad. Studiene viser diakonenes vekt på brobyggerrollen og sokneprestenes entreprenørrolle. Et viktig poeng er at eksempelvis prestene bruker halve arbeidstiden på organisatoriske oppgaver (Sirris, 2016). Sokneprestene erkjenner et ansvar for menigheten som helhet og er aktive i stabssammenheng, råd og utvalg, og i kommunikasjon og samhandling med kirkeverge.

For prestene, både sokneprester og proster, har utfordringen vært en overgang fra en sterk faglig rolle som innebar mye uformelt lederansvar til en situasjon der prostene tydelig ble definert som mellomledere i kirken. Kirkevergerollen var før 1996 noe uklar hva gjelder ansvarsområde og som mellomstilling mellom kirke og kommune. Gjennom kirkeloven i 1996 ble den tydelig som lederstilling. Studiene over tid viser en markert utvikling for kirkevergene.

Forskningsprogrammet *Ledelse i praksis* starter med arbeidshverdagen til ledere og deres aktiviteter og tidsbruk. Flere av studiene benyttet rolletypologier med basis i Adizes (1980) og de videreutviklinger som har kommet siden. Færre har lagt vekt på identitet. Her ligger et potensial for videre forskning. Å skjelne tydeligere mellom rolle og identitet kan gi et mer nyansert bilde hvem ledere forstår seg selv som, og hva andre forventer av dem og hvordan de faktisk fyller tiden sin. En viktig innsikt hos Sirris (2019), er at lederne prioriterer både profesjonslogikk og ledelseslogikk avhengig av organisatorisk kontekst. Lederne søker å forbedre sin organisasjon slik at den lever ut sitt oppdrag. Det gjør prostene ved å nære profesjonen. Disse perspektivene er ikke motstridende, men kan

derimot gi et mer utfyllende bilde av hva det vil si å være leder i en kompleks organisasjon.

Et viktig anliggende, også for praktikere, er hvordan man som hybridledere – profesjonsutøvere i lederstilling, eksempelvis prostene – balanserer og integrerer ulike faglige og ledelsesmessige roller. Å være leder tar mye tid og oppmerksomhet. Utviklingen vil vise hvordan ledere identifiserer seg med ulike dimensjoner i arbeidet. Hvordan hybridiseringer av både identiteter og roller utfolder seg i ulike profesjoner og ledere i kirken, er et aktuelt forskningstema.

Avslutningsvis i et bokkapittel som handler om kirkelige lederroller og identitet, kreves bevissthet om identifikasjon med roller. Rolleoverbelastning kan føre til utbrenthet og monomani. En kirkeleder er tjent med å være bevisst på at identiteten ikke bare hviler i det man gjør. Kirkens vitnesbyrd er at vår identitet er grunnfestet et annet sted.

Referanser

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem* (N. Hoff, Overs.). Hjemmet fagpresseforlaget. (Opprinnelig utgitt 1979)
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. I L. L. Cummings & B. M. Staw (Red.), *Research in organizational behavior* (s. 263–295). JAI Press.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Angell, O. H. (2011). Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 13(4).
- Ashforth, B. E. & Kreiner, G. E. (1999). «How can you do it?»: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202129>
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir.
- Askeland, H. (2016). Ledelse og lederes roller i Den norske kirke. Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 33(2), 5–19. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5197>
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jaktet på ledelse i praksis. Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 3–30.

- Battilana, J. & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. I T. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Red.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 31–58). Cambridge University Press.
- Blizzard, S. W. (1956). The minister's dilemma. *Christian Century*, 73, 508–510.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Polity Press.
- Gunnarson, K. L. (2009). *Prosten – prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster* [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98399>
- Hansen, T. S. (2007). *Prosten som leder. Undersøkelse om endringer i prosterollen som følge av ny tjenesteordning* [Masteroppgave]. Diakonhjemmet høyskole.
- Hansson, P. & Andersen, J. A. (2008). Vicars as managers revisited: A comparative study. *Nordic Journal of Religion and Society*, 21(1), 91–111.
- Hauken, Ø. (2007). *Todelt ledelse i den lokale kirke* [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/98409/%C3%83%C2%98yvind%20Hauken_VBL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hedin, M. (2009). *Vad gör kyrkoherden?* [Magisteroppgave, Universitetet i Uppsala]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-107461>
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Jordheim, K. (2018). Diakonen som leder. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 2, 16–28. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5372>
- Järventie-Thesleff, R. & Tienari, J. (2016). Roles as mediators in identity work. *Organization Studies*, 37(2), 237–265. <https://doi.org/10.1177/0170840615604500>
- Krogh, A. H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke* [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98421>
- Kuhne, G. W. & Donaldson, J. F. (1995). Balancing ministry and management. An exploratory study of pastoral work activities. *Review of Religious Research*, 37(2), 147–163. <https://doi.org/10.2307/3512398>
- Løfsgård, A. (2007). *Ledelse av prestetjenesten på prostiplan* [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98381>
- McAdams, D. P. & McLean, K. C. (2013). Narrative identity. *Current Directions in Psychological Science*, 22(3), 233–238. <https://doi.org/10.1177/0963721413475622>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Sandtorp, B. (2011). *Hvordan utøves pastoryrket i baptistmenigheter? – Et intervju- og observasjonsstudium* (Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole). VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98423>
- Schmid, H. (2010). Organizational change in human service organizations. I Y. Hasenfeld (Red.), *Human services as complex organizations* (s. 455–479). Sage Publications.
- Simpson, B. & Carroll, B. (2008). Reviewing «role» in processes of identity construction. *Organization*, 15(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1350508407084484>
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller* [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98523>
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon – Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 4(1), 60–88. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>
- Sirris, S. (2019). *Managers negotiating identities. Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations* [Doktorgradsavhandling, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2632293>
- Skårberg, B. (2007). *Der linjene møtes. Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke* [Masteroppgave, Diakonhjemmet høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/98407>
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: The ways forward. *Journal of Management Studies*, 26(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00713.x>
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon, kultur*. Fagbokforlaget.
- Stryker, S. & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Tengblad, S. (2001). *Examining the stability of managerial behavior. A replication of Henry Mintzbergs classic study 30 years later* (Gothenburg Research Institute rapport 2001:6). GUPEA. <http://hdl.handle.net/2077/3036>