

Hvordan motivere kirkelige ansatte «headhunted» av Gud og
hvordan ønsker de å bli ledet?

En kvantitativ oppgave om motivasjon, kall og ledelse hos
kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme

Margreta Vik Stokke

VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Stephen Sirris

Antall ord: 26498

02.05.2016

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er hva som motiverer kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme og hvordan de ønsker å bli ledet. Problemstillingen er hva som motiverer ansatte «headhunted» av Gud og hvordan ønsker de å bli ledet?

Studiens formål er å gi økt innsikt i hvilke faktorer som motiverer kirkelige ansatte og hvordan de ønsker å bli ledet. Kall og vigsling er to særtrekk ved kirkelige ansatte som er lite forsket på. Begrepene blir redegjort for som både organisasjon teoretiske og teologiske perspektiv. Studien tar utgangspunkt i mange teorier og går derfor bredt ut og lite i dybden på teoriene som blir presentert.

For å finne forskjeller mellom kirkelige ansatte ble det valgt kvantitativ metode. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via e-post og kunne derfor sendes til mange, noe som ga et høyt antall respondenter, tilsammen 227.

Undersøkelsen viser at kirkelige ansatte har mange felles motivasjonsfaktorer. Kirkens særpreg var spesielt motiverende. Mange ansatte var vigslet, og en høy prosent svarte positivt på at jobben ble opplevd som kall. En god leder er en som skaper tilhørighet til mål og visjon, er faglig engasjert og bruker rammene innenfor lov og tariff. Kirkelige ansatte ble motivert dersom de får lede eget fagfelt.

Resultatene blir diskutert med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og hvilke implikasjoner funnene har på kirkelige ledelse. Undersøkelsens funn kan tyde på at verdibasert ledelse er en mulig form som motiverer og tar hensyn til ansattes rolle som fagleder.

Forord

Etter nesten fire år er jeg endelig i mål. Å starte et masterstudie i voksen alder var både spennende, givende og litt skremmende når det var over 20 år siden siste eksamen. Erfaring fra egen arbeidspraksis gjorde studiene desto mer meningsfulle og har gitt verdifull læring til videre arbeid i kirke og organisasjon.

Valg av masteroppgavens tema kan jeg takke gode kollegaer i de stabene jeg har arbeidet og ledet. Deres engasjement har både inspirert og motivert meg til finne ut hva som driver kirkelige ansatte i et viktig arbeid. Jeg har vært heldig å ha Stavanger kirkelige fellestråd som arbeidsgiver som har støttet meg både økonomisk og ikke minst vist engasjement for faget verdibasert ledelse. Unn; takk for at du heiet meg frem.

Veileder Stephen Sirris har gjennom det siste året vært klar ved telefonen når frustrasjonen var på det verste og ledet meg videre i masteroppgavens mange faser. En stor takk til Erik Fossaskaret ved Universitet i Stavanger som på kort frist hoppet inn og ble biveileder når jeg sto stille i den kvantitative analysen.

Å ha en søster som er professor og en venninne som tar doktorgrad i verdibasert ledelse har gitt mange spennende diskusjoner gjennom årene som student og ikke minst under masteroppgaven. Takk Kjersti og Gry.

Og til slutt en stor takk til guttene mine hjemme, Ole Einar, Eirik og Geir som har heiet meg av gårde de 16 ukene jeg har vært i Oslo. «Bare dra mamma og kos deg, pappa styrer butikken». Nå er løpet ferdig og jeg ser frem å bli en del av familien igjen!

Hafersfjord, 1.mai 2016

Margreta Vik Stokke

Innhold

1.	Innledning	6
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave	6
1.2	Formålet med studien	7
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.4	Den kirkelige konteksten	8
1.5	Forskningsstatus og litteraturgjennomgang	10
1.6	Definisjoner og begrepsavklaringer	12
1.7	Videre fremdrift i oppgaven	13
2.	Teoretisk rammeverk	14
2.1	Kunnskapsmedarbeidere og profesjonsutøvere	14
2.2	Kall - i et teologisk og organisasjonsteoretisk perspektiv	15
2.3	Motivasjonsteori	17
2.3.1	Definisjon	17
2.3.2	Motivasjonsteorier	18
2.3.3	Jobbkarakteristika- teorier	19
2.3.4	Deci og Ryan indre og ytre motivasjon	20
2.3.5	Motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere	21
2.4	Ledelse	22
2.4.1	Ledelse kirkelige kontekst	22
2.4.2	Ledelse av profesjonsmedarbeider	23
3.	Metode	28
3.1	Valg av metode og begrunnelse	28
3.2	Utvalg	29
3.3	Fremgangsmåte for datainnsamling	30
3.4	Utformingen av spørreskjema	31
3.5	Valg av variabler	32
3.6	Valg av skala	35
3.7	Bortfall	35
3.8	Deskriptiv statistikk	36
3.9	Analyse av resultatene	36
3.10	Reliabilitet og validitet	37
3.11	Etiske betraktninger	38
3.12	Refleksjon over metodevalget	39

3.13	Oppsummering	40
4.	Resultat.....	41
4.1	Demografiske variabler	41
4.2	Hva motiverer kirkelige ansatte?	43
4.2.1	Har kirkelige ansatte forskjellige motivasjonsfaktorer?	44
4.2.2	Hvilke særpreg ved kirken er spesielt motiverende?	45
4.2.3	Hvordan fordeler kall seg mellom stilling, vigslet og ikke vigslet?	47
4.2.4	Er ansatte med kall villig til å bruke mer tid på arbeidet?	48
4.3	Hvordan ønsker kirkelige ansatte å bli ledet?	49
4.3.1	Hvilke type ledelse ønsker kirkelige ansatte?	49
4.3.2	Hvilke ledelse skaper motivasjon?	52
5.	Drøfting	54
5.1	Hvem er kirkelige ansatte?	54
5.2	Hva motiverer kirkelige ansatte?	57
5.2.1	Har kirkelige ansatte forskjellige motivasjonsfaktorer?	57
5.2.2	Hvilke særpreg ved kirken er spesielt motiverende?	60
5.2.3	Hvilke funn var spesielle om motivasjon?	63
5.2.4	Hvordan fordeler kall seg mellom stilling, vigslet og ikke vigslet?	65
5.2.5	Er ansatte som har et kall villig til å bruke mer tid på arbeidet?	68
5.3	Hvordan ønskes kirkelige ansatte å bli ledet?	68
5.3.1	Hvilke type ledelse ønsker kirkelige ansatte?	68
5.3.2	Hvilke ledelse skaper motivasjon?	73
5.3.3	Implikasjoner for ledelse.....	75
6.	Oppsummering og implikasjoner for videre forskning.....	78
7.	Litteraturliste	79
8.	Vedlegg	82
	Bakgrunn og formål	83
	Hva innebærer deltakelse i studien?	83

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

” Hvorfor arbeider du i kirken?” er et spørsmål som ofte blir stilt når jeg i sosiale sammenhenger forteller at min arbeidsplass er i menighet eller på kirkekontor. Og det samme spørsmålet har jeg stilt meg selv når jeg som leder og kollega har arbeidet med høyt kvalifiserte og dedikerte medarbeidere som har lavere lønn enn egen profesjon, arbeider når andre har fri og i mange år har hatt et brennende engasjement for kirke og menighet. I lys av min arbeidserfaring i kirken, min egen motivasjon og kall ble dette utgangspunktet for valg av oppgaven.

Selv om kirken i dag anvender organisasjonsteori for å forstå sin egen organisasjon, vil kirken også ha et særpreg. Medarbeidere må være medlem av Den Norske Kirke og for de fleste stillingene må ansatte ha en kristen tro og identitet. Flere stillinger har også krav om vigsling, en løfteavsigelse på at en står i tjeneste i kirken. Andre vil også ha et spesielt kall til å arbeide i kirken. Kall i teologisk terminologi har utspring fra bibelske tekster om mennesker som blir kalt til å følge Jesus, arbeide i menighetene eller blant de fattige og syke. I luthersk tankegang menes kall at alle er kalt til sin arbeidsoppgave og til å gjøre sin plikt. Den danske forskeren Helle Hedegaard Hein skrev i 2013 boken ” Primadonnaledelse- når arbeidet er et kald” at kall også er en motivasjonsfaktor som gjelder flere typer yrker og medarbeidere. Mens motivasjon er et begrep det er forsket mye på, har kall som motivasjonsfaktorer blitt lite forsket på. Et forskningsspørsmål er hvordan motivasjon og kall gir seg utslag.

Motivasjon har lang forskningstradisjon og allerede i begynnelsen av forrige århundre begynte interessen for å finne ut hvilke faktorer som gjorde at ansatte jobbet bedre og var mer lønnsomme (Kaufmann og Kaufmann 2011). En hverdagsdefinisjon på motivasjon er faktorer som oppleves positive i forbindelse med arbeidsoppgavene du skal utføre. Disse faktorene vil variere fra person til person. Alder, kjønn, stilling, utdanning og sosiale forhold spiller også inn i hvilke faktorer som er motiverende (Busch 2012, Kaufmann og Kaufmann 2011).

Dagens arbeidsmarked krever mer og mer at medarbeidere kan løse komplekse arbeidsoppgaver (Hein 2013, Kuvaas 2008) og deler av motivasjonsforskningen har gått inn på å se om det er spesielle faktorer som driver disse medarbeiderne. Begrepet kunnskapsmedarbeider er etablert gjennom forskning og organisasjonsteori (Sandvik 2011, Kuvaas 2007). Kan teorier om motivasjon av kunnskapsmedarbeidere også være relevant i en

kirkelig kontekst? Også innenfor kirken stilles flere formelle krav til kirkelige medarbeidere, og arbeidsoppgaver som skal løses krever fagutdannelse og høy kompetanse. Kirken har en dimensjon som ikke drøftes i vanlig motivasjonsteori, en guddommelig side ved det å arbeide. Dette er et viktig særpreg for kirkelig virksomhet og blir et møte mellom to fag; organisasjonsteori og teologi. Hvor viktig er denne dimensjonen for kirkelige ansatte og hvordan kan denne dimensjonen implementeres i ledelse og utvikling av medarbeidere? Noe forskning på ledelse er gjort om kirkeverger og proster, men det er lite forskning på ansatte i kirken. Derfor er det interessant hva ansatte selv tenker er motiverende ledelse og hva som kjennetegner gode ledere. Problemstillingen vil være å se på ledelse generelt og om vigsling og kall har betydning for hva som er motiverende ledelse for dem.

1.2 Formålet med studien

Formålet med studien er å få vite mer om hvem kirkelige ansatte er, hvordan de motiveres og deres syn på god ledelse basert på motivasjonsteori og kirkelige særtrekk. Studien kan gi innspill i dagens lederdebatt i kirken og kan gi kunnskap om hvordan organisasjonen best kan motivere og lede sine ansatte. Kunnskapen som studien vil frembringe kan brukes både på lokalnivå i den daglige ledelse, men også gi innspill til det administrative nivået som i dag er fellesråd og Bispedømmeråd. Det faglige ståstedet er verdibasert ledelse og resultat vil bli drøftet for å gi et innspill i faget ledelse. Studien har flere fagfelt og teorier som tas inn i rammeverk og drøfting. Det er et studie som går bredt ut og ikke i dybden. Jeg velger å sitere professor Harald Askeland fra hans doktordisputas 04.03.2016 hvor han karakteriserte sitt studie å «hoppe bredt». Dette er en god sammenligning for denne oppgaven.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hovedtemaene for denne studien er motivasjon, kall og ledelse. På denne bakgrunn som er beskrevet har masteroppgaven følgende problemstilling:

Hva motiverer ansatte "headhunted" av Gud og hvordan ønsker de å ledes?

Ut fra problemstillingen om motivasjon ønsker jeg å finne ut av følgende spørsmål:

- Har kirkelige ansatte forskjellige motivasjonsfaktorer?
- Hvilke særpreg ved kirken er spesielt motiverende?
- Hvordan fordeler kall seg mellom stilling, vigslet og ikke vigslet?
- Er ansatte med kall villig til å bruke mer tid på arbeidet?

Ut fra problemstillingen hvordan kirkelige ansatte ønsker å bli ledet ønsker jeg å finne ut:

- Hvilke type ledelse ønsker kirkelige ansatte?
- Hvilke ledelse skaper motivasjon?

Ut fra problemstillingene er det laget forskningsspørsmål som undersøkelsen skal gi svar på. Forskningsspørsmålene er ikke utformet som hypoteser da de statistiske analysene ikke kan si noe om sammenhengen. I stedet er forskningsspørsmålene basert på statistikk som skal beskrive hva kirkelige ansatte svarer om motivasjon, kall og ledelse.

1.4 Den kirkelige konteksten

Å knytte kirken opp mot organisasjonstenkning, er et relativt nytt perspektiv. Kirkehistorisk har kirken en 2000 år gammel organisasjonsform som er endret i takt med tidsepoker og reformasjonen (Askeland 2000). Selv om kirken var en viktig del av statsforvaltning og samfunnet, betraktet kirken seg som noe eget, hevet over de verdslige og sekulære begrepsapparatene. Når sosiologi har vokst frem som fag har det vært naturlig å bruke sosiologiske og fagspesifikke begreper for å forstå kirken. Vi kan si at kirken har de egenskaper som definerer en organisasjonen; den har medlemmer som enten er delaktige i målet eller har gitt sitt tilsagn til målene, og som i større eller mindre grad er aktivt med å realisere disse (Jacobsen og Thorsvik 2011). Kirken har en organisasjonsstruktur, lederposisjoner og mandater som inngår i den vanlige organisasjons- tekningen. Kirken vil for mange være synlig i form av et kirkebygg, mens for andre vil kirken være noe usynlig, Guds menighet på jorden. Felles for organisasjon og kirke er at det er noe en ikke kan se, men forestillinger vi har omkring fenomenene (Brunsson 1991). I artikkelen ” Menigheten som organisasjon og trossamfunn” (Askeland 2012) diskuteres spenningen mellom teologi og organisasjonsfaget i tilnærmingen av begrepet og forståelsen av kirken. Begrepet ” dobbelvirkelighet” som forståelse av kirken har vært et fremtredende bilde. Hougnæs (2004:20) har en definisjon på kirkens kompleksitet og ulike dimensjoner som gjøre den til noe «mer» enn en «vanlig» organisasjon eller institusjon.

Det er kirken som synlig, sosial realitet som aktualiserer og nødvendiggjør organiseringen og ledelsen (...) Dette fellesskapet er midlertidig spesielt og kvalifiserer kirken som det fellesskapet som hører Herren til (*kyriake*).

Kirken er både en synlig organisasjon hvor sosiologi og organisasjonsteori er anvendelig, men er også noe usynlig som har en guddommelige dimensjon og som anvender teologisk begreper og språk. Det er den konteksten som kirkelige ansatte står i: kirkelige ansatte definerer seg

som både vanlig arbeidstaker, men også med et eget oppdrag gitt av Gud, altså kallet. Kirkelig ansatte vil oppleve seg som profesjonsutdannede kunnskapsmedarbeidere og lønsmottakere som er den synlige virkeligheten. Men mange vil også se på seg selv som medarbeidere med et eget oppdrag” headhunted” direkte fra Gud. Det nye arbeidslivet og endringer i kirkens organisering har aktualisert diskusjonen og spenningen mellom to faglige ståsteder (Askeland 2012). Denne spenningen kan også møtes i en arbeidshverdag hvor ledelse av medarbeidere baserer seg på sekulære begreper, mens ansatte definerer sin rolle teologisk. Denne «dobbelte» virkelighet må ligge til grunn for forståelsen av utvikling og ledelse av kirkelige medarbeidere.

Ved fremvekst av det moderne samfunnet og sekularisering, begynte kirken å utvide sine aktiviteter til mer enn gudstjenester. Samtidig hadde ikke prestene nok tid eller kapasitet til oppgavene som ble flere og mer krevende. Først etter 1960 begynte arbeidet med å sette krav til andre stillinger i Den norske kirke. Tidligere ble mange av kirkens oppgaver utført av lekmenn som var troende personer som hadde en annen yrkesbakgrunn og som hadde praktisk kunnskap om kirkens aktiviteter. Dette kunne være en bonde som fungerte som kirketjener, en husmor var menighetssekretær eller læreren som fungerte som klokker og ungdomsarbeider. Noen fikk lønn, mens andre tok på seg frivillige verv. Kunnskap lå i praksis og utøvelse, og få hadde utdannelse innen teologi og kirkefag. I stedet for teologisk kunnskap, var troskunnskap viktigere. Profesjonaliseringen av samfunnet startet og lekmannen ble avløst av lønnede medarbeidere.

Presten har stått i en særstilling - både teologisk begrunnet og historisk som statens mann. Presterollen har de siste 30 årene vært i stor endring og i 2017 er presten ikke lenger statsansatt. De nye stillingene som ble opprettet, fikk en annen organisering og ble lagt inn under kommunen. I den nye Kirkelov i 1997 ble fellestrådene opprettet som eget rettssubjekt og kirkelige ansatte, bortsett fra prestene og menighetstilsatte, har fellestrådet som arbeidsgiver. Fremdeles er kirkelige ansatte organisert gjennom to arbeidsgivere, men arbeidet er i gang for å finne en felles organisering.

Ved Bispemøtet i 1967 kom uttalelse om man «uten å rokke ved presten sentrale stilling (...) søker å bygge ut en mer selvstendig undervisningstjeneste og diakontjeneste» (Tjenester og stillinger i Den norske kirke 1981 Kirkerådet) . Stillingene diakon og kateket ble opprettet med ansvar for diakonal tjeneste og undervisningstjeneste. Mot slutten av 1970 tallet ble det utarbeidet beskrivelse av utdannelse og innhold til disse stillingene. Det ble stilt krav om

utdannelse til den som skulle tilsettes og den ansatte ble vigslert til å utføre sine oppgaver. Arbeidsgiver er fremdeles kommune/ fellesråd, og begge yrkesgruppene står under tilsyn av Biskopen. Organist/ kirkemusiker fikk sin første ordning i 1967 hvor også kvalifikasjonskrav ble nevnt, men kun som retningsgivende. Først i ny lov i 2004 ble det stilt formelle krav for kantor i tillegg til krav om vigsling (Lovdata , Tjenesteordning for kantorer).

Ved siden av de vigslede stillingene, er det blitt en fremvekst av nye fagstillinger. Etter Kirkeloven som trådte i kraft i 1997, ble kirkeverge og daglig leder nye stillinger. Disse stillingene har ikke et profesjonskrav, men stillingsinnehaver vil ofte ha en kirkelig basert grunnutdanning, og/eller en økonomisk / administrativ bakgrunn. Ved innføringen av Trosopplæringsreformen i 2011, kom behovet for en ny yrkesgruppe, pedagog med utdannelse innen pedagogikk og kristendom. Denne stillingen har ikke krav til vigsling.

En kirkestab vil variere etter geografiske plassering og etter størrelse på menighetene og kan variere fra fire til 15 personer fordelt på deltid og fulltidsansatte. Bak stillingstittelen er det noen ganger en annen profesjon, som for eksempel at menighetspedagogen er lærer, diakonene er sykepleier, kirketjeneren er tømmermann. Fagstillingene krever at innehaveren har stor frihet i utførelse av jobben, man må arbeide selvstendig og de har ofte stor motivasjon for jobben.

1.5 Forskingsstatus og litteraturgjennomgang

Det har vært mye forskning på motivasjon, kunnskapsmedarbeider og ledelse, men lite forskning i kirkelig kontekst og kirkelig ansatte. I 2012 gjennomført Departementet og Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon en stor spørreundersøkelse i samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet (B. Lau AFI-rapport 17/2012 heretter forkortet AFI-rapport). Det ble sendt ut invitasjon til 6185 kirkelige ansatte i Den norske kirke til å delta på spørreundersøkelsen og svarprosenten var på 48,9 %. Undersøkelsen tok utgangspunkt i innsats -belønningsmodellen til Siegrist for å måle forhold som innsats og belønning. Undersøkelsen fant fire faktorer som var utfordrede i arbeidslivet i kirken og fant fem forhold som var belønnende: anerkjennelse, karrieremuligheter, jobbsikkerhet, trosfellesskap og jobbautonomi.. Fire av disse forholdene stemmer overens med de psykososiale jobbkravene som Thorsrud og Emery kom frem til. Konklusjonen av undersøkelsen viste at mange opplever arbeidsmiljøet godt og belønnende. Også negative funn ble registrert som høy score på utbrenthet som har utspring i høye arbeidskrav og konflikter på arbeidsplassen. En annen undersøkelse er gjort blant undervisningsansatte i Den norske kirke (KIFO Notat nr.2/2011).

Den viser hvilke faktorer som er motiverende og hvilke faktorer som er belastende og er aktuell for sammenligning av denne studien.

I 2004 ble det foretatt en spørreundersøkelse blant diakoner, og selv om den er relativt gammel, kan den si noe om forholdet mellom stilling og kall (Angel 2011: Diakoniforståing og identitet hos diakoner i Den norske kyrkja). Der ble stilt spørsmål om kall og motivasjon. 84% var enig eller stort sett enig i at det å være diakon var et kall fra Gud. Det kommer også frem at kall er viktigere for de som har pedagogisk-, teologisk- eller misjonærutdanning enn for andre. AFI- rapporten viste at kirkens særpreg som trosfellesskap, kall og meningsfull jobb er positive forhold ved arbeidet.

I 2011 gjorde Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon, kirkeavdelingen i departementet og fagforeninger en kvalitativ undersøkelse av tre kirkelige staber med til sammen 24 personer om deres opplevelse av trivsel på arbeidsplassen og kirken som jobbsted. Deres funn viste tre hovedkategorier for trivsel; mening, fellesskap og frihet. Mening ble både sett på at kirken er noe stort og viktig, samtidig som kallsdimensjonen er en viktig motivasjonsfaktor.

Det foreligger både masteroppgaver og doktorgradsavhandlinger om indre motiverte medarbeidere (Alsing,2011, Granerud 2008, Jelstad 2007) som kan være med å bidra til å bringe kunnskap om hvilke motivasjonsfaktorer kirkelig ansatte har. Det finnes mye litteratur om motivasjon, men jeg har valgt å bruke teori som kan belyser indre og ytre motivasjon. En del av motivasjonsforskningen har spesielt konsentrert seg om gruppen kunnskapsmedarbeidere og profesjonsutøvere. Masteroppgaven fra Gurhold og Gjerdahl, «Ledelse av kunnskapsmedarbeidere» viste at kunnskapsmedarbeidere har sin egen drivkraft og motivasjon. Studien tok også opp hva som er god ledelse og hvilken ledelse som motiverer. Kuvaas forskning innen fagfeltet har sett på ledelse av kunnskapsmedarbeidere i et internasjonalt og metaperspektiv (Kuvaas 2007).

Ledelse i kirkelig kontekst har ofte hatt et kvalitativt blikk og tatt opp lederrollene i Den norske kirke. Målgruppen har vært kirkeverger, sokneprester eller proster (Askeland 1998 et al, Askeland 1998). Det er også lite forskning på hva medarbeidere tenker om ledelse. For å finne relevant teori og empiri om ledelse i norsk kontekst har AFF's lederundersøkelse for 2011 gitt flere innspill i ledelsesteori og ledelsesdebatt. Undersøkelsen ble besvart av 2910 ledere fra privat og offentlig sektor. Undersøkelsen tar opp motivasjon og kartlegger

ledelsesstiler som denne studiens spørreskjema bygger på. Den manglende empiri av ansattes ståsted i spørsmål om motivasjon og ledelse, må derfor sammenholdes med den eksisterende forskning om ledere.

Der har de siste årene vært en del undersøkelser om lederrollene som kirkeverger, sokneprester og proster i Den norske kirke. Jeg har valgt ikke å trekke inn disse leder undersøkelsene siden mitt fokus har vært på kirkelige ansatte og deres perspektiv. Også lederne i studien har rollen som ansatt. Studien kan derfor gi et bilde av hva kirkelige medarbeidere tenker om motivasjon og ledelse.

1.6 Definisjoner og begrepsavklaringer

I dette avsnittet er det en kort presentasjon av noen sentrale begreper. Begrepene vil få en grundigere redegjørelse i kapittel 2.

Begrepet *kunnskapsmedarbeidere* ble introdusert allerede i 1959 av Peter Druker og er kommet inn som en betegnelse som definerer medarbeidere som har høyere utdanning og mestrer og løser komplekse arbeidsoppgaver, gjør bruk av teknologi og tenker innovativt (Sandvik: Magma 3/2011). I det moderne arbeidslivet har denne gruppen fått større oppmerksomhet fra lederforskning hvor slike medarbeidere har egenskaper som skiller dem fra andre medarbeidere (Lines, R og Sandvik, A.M 2013: Verdiskaping og ledelse av kunnskapsmedarbeidere).

Profesjonsutøver har flere definisjoner. I hverdagsspråk tillegges dette personer som har lengre utdanning og kunnskap dvs. eksamen, til å utføre bestemte yrker. Ordet profesjon betyr ganske enkelt yrke. Kirkhaug bruker begrepet profesjonelle medarbeidere om personer som har sertifisert utdanning som gir beskyttet tittel og er mer enn fire års akademisk utdanning (Kirkhaug 2013). Av kirkens yrkesgrupper regnes prest, diakon, kantor og kateket som profesjonsutøvere og passer inn i Kirkhaugs definisjon om profesjonelle medarbeidere.

Primadonna blir i hverdagsspråket definert som en person som er hevet over vanlige lover og regler og krever spesialbehandling. Hein (2013) bruker begrepet om medarbeidere som er høyt spesialiserte, og som opplever arbeidet som et kall og derfor ønsker å gjøre en forskjell i «den høyere sags tjeneste» (ibid: 64).

Vigsling blir brukt som begrep både om inngåelse av ekteskap og innsettelse av personer til yrkesutøvelse i kirken, og brukes som et ritualer ved kirkerom, kirke eller gravlunder (Hegstad 2011). I studien blir vigsling brukt om innsettelsen av den ansatte til kirkelig tjeneste gjennom spesielle ritualer som blir gjort i en gudstjeneste av Biskopen eller hans/hennes stedfortreder. For prester kalles dette ordinasjon, men i denne oppgaven vil det ikke være skille mellom ordinasjon og vigsling.

Kall blir i kirkelig og teologisk kontekst brukt som begrep om at ”enkeltmennesker opplever og forstår seg selv som ”kalt” av Gud og kirken til en spesiell oppgave” (Dietrich 2011, Systematisk-teologisk grunnlag for diakontjenesten). For mange gir dette seg utslag i en åpenbaring. Prester blir også kalt til tjeneste i den spesielle menigheten vedkommende skal jobbe i «rettelig kalt». Hein (2013) setter begrepet inn en organisatorisk kontekst om personer som føler en søker etter noe de ikke kan definere i fagområder eller bransjer de arbeider i.

1.7 Videre fremdrift i oppgaven

Oppgaven har følgende oppbygging:

Kapittel 1 er innledning med bakgrunn for oppgaven, formål med prosjektet, problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2 redegjør for teoretisk rammeverk basert på teorier som er relevante for problemstillingene, forskningsspørsmål og begreper.

Kapittel 3 beskriver metodevalg og oppbygging av spørreskjemaet. Videre redegjøres det for analysen og hvilke statistiske mål som blir benyttet. Etisk refleksjon og metodekritikk tas opp i slutten av kapittelet.

Kapittel 4 presenterer resultatet av spørreundersøkelsen ut fra de spørsmålene som er stilt.

Kapittel 5 drøfter funn i lys av teoretisk rammeverk og tidligere empiri.

Kapittel 6 avslutter med en oppsummering av studien og peker på mulig forskning videre.

2. Teoretisk rammeverk

Problemstillingen har to hovedtema, motivasjon og ledelse, hvor begge problemstillinger har omfattende forskningslitteratur. Derfor presenterer rammeverket begrep og teorier som er aktuelle for den kirkelige konteksten. Det er særlig lagt vekt på de teoriene som spørreundersøkelsen bygger på.

2.1 Kunnskapsmedarbeidere og profesjonsutøvere

Fra slutten av 1970 årene og frem til i dag har arbeidslivet endret seg til å bli mer kunnskaps- og informasjonsintensive (Sandvik 2011). Behovet for medarbeidere som kan mestre og løse komplekse arbeidsoppgaver, gjøre bruk av teknologi og tenke innovativt har medført at flere tar høyere utdanning. Mens det i 1967 var 13% medarbeidere med høyere utdanning, hadde dette økt til 32 % i 2005 (Døhlen og Svenson 2008). I dag regner en med at 70-80 % av en medarbeiders daglige innsats er av intellektuell karakter (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Martinsen (2010) går så langt som å kalle det en kompetanserevolusjon.

Organisasjonslitteratur bruker to begreper for å definere den nye arbeidstakeren:

kunnskapsmedarbeider eller profesjonell medarbeider. Sandvik (2011) tar utgangspunkt i begrepet kunnskapsarbeid som ”Jeg velger å definere kunnskapsarbeid som et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter”. Det er flere definisjoner på hva en kunnskapsmedarbeider er. Kuvaas (2008: 139) har følgende definisjon på

kunnskapsmedarbeidere: ”høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres”. Heins (2013) definisjon tar utgangspunkt i både praksis og fag i sin definisjon av kunnskapsmedarbeider ”højt-specialiserede medarbejdere indenfor deres virke og fag og som er beskæftiget med komplekse arbejdsoppgaver og sætter meget på spil i utførelsen af deres arbejde”. Mange kunnskapsmedarbeidere er ofte medlemmer av etablerte profesjoner (Rønning et al 2013).

Mens kunnskapsmedarbeidere ikke nødvendigvis tilhører en profesjon med en beskyttet tittel, vil begrepene kunne brukes om hverandre for å definere samme type arbeidstakere. Personer kan være kunnskapsmedarbeidere, men nødvendigvis ikke profesjonsutøvere. Mange har tatt profesjonsutdannelse og har identitet og selvbylde med sin profesjon. En profesjon er en kopleing mellom kunnskap og stilling (Stave 1996). Studenten får kunnskap om et spesielt felt, utvikler seg til en ekspert på fagfeltet og det forventes at en innehar kunnskap til å utføre det yrke en er satt til. En annen definisjon på profesjoner er yrker som har oppnådd en profesjonell status (Friedson 1994). Eksempel på enda en definisjon er ”en bestemt

personkrets - personer med en viss utdanning gis retten til å utføre visse arbeidsoppgaver, og til å gjøre det mer eller mindre autonomt” (Molander, A og Terum, L.I 2008: 21).

I kirken har prestene som egen profesjon røtter helt tilbake til 300-tallet hvor Confessio Augustana plasserer presten i en særstilling. Sammen med lege og advokat blir prester benevnt som klassiske profesjoner. Gamle profesjoner var ofte stillinger som hadde lengre utdanning og utdanning til embetsmann dvs kongens og statens mann. Kirken ble derfor en av de institusjonene som tidlig fikk egen profesjonsutøver (Slagstad R. 2008: Profesjoner og kunnskapsregimer). Prester og munkar skulle avlegge et religiøst løfte hvor en la til side egne behov, og ga seg hen til Gud. I renessansen ble kallet vektlagt at en også skulle tjene andre (Hein 2013). Det ga seg utslag i at en del klassiske profesjoner måtte avgi et løfte eller edsavleggelse). I dag er det få profesjoner som har videreført dette, men fremdeles er dette tydelig hos leger og prester. Men også kirkelige vigsling vil ha litt av det samme motivet og under vigslingen blir det gitt et løfte. Utdanning av profesjoner legger i dag mer vekt på yrkesetikk og verdier basert på hvordan faget skal utøves etter felles konsensus og god faglighet. Profesjonsmoral handler om normer og verdier som brukes for løse moralske problemer i forhold til profesjonsutøveren og klienten (Grimen, H 2008: Profesjon og profesjonsmoral).

Det er også fremsatt kritikk av begrepet kunnskapsmedarbeider. Det er pr. idag lite forskning på om en kunnskapsmedarbeider er annerledes enn andre arbeidere (Rønning et al., 2013). Men på et område skiller kunnskapsmedarbeidere seg ut ved at denne gruppen er opptatt av autonomi. Sett i lys av teori, vil mange kirkelige ansatte falle inn under definisjonen kunnskapsmedarbeidere og profesjonsutøvere. Krav om utdanning og vigsling gjør profesjonstilhørigheten høy og gjennom utdanning har medarbeiderne utviklet etiske standarder og verdier som arbeidet skal utøves etter.

2.2 Kall - i et teologisk og organisasjonsteoretisk perspektiv

Tidligere var det en forventning om at ansatte hadde fått et kall til stilling eller arbeid i kirke, organisasjon eller misjon. I dag er det et formalkrav for å bli tilsatt i Den norske kirke at en er medlem, men det er ikke et troskrav. Det vil likevel i mange stillinger være naturlig og nødvendig å ha en praktiserende tro og for mange vil også opplevelsen av kall være en av grunnene til at de søker en stilling i kirken. Skal organisasjon og ledere kunne forstå sine ansatte må også denne dimensjonen være en del av motivasjons- og ledelsesforskning av kirkelige medarbeidere.

Kall har tradisjonelt brukt som et teologisk perspektiv. Gjennom bibelske referanser og kirkehistorisk er kallet blitt knyttet til personer som arbeidet i kirke og kristne organisasjoner og har en religiøs undertone. I kirkelig og teologisk kontekst brukes begrepet "kall" om at "enkeltmennesker opplever og forstår seg selv som "kalt" av Gud og kirken til en spesiell oppgave" (Dietrich 2011:102). Kallet er en personlig og åndelig opplevelse og at kallet er fra Gud og kirken. Kallsopplevelse er for mange en motivasjon for å arbeide i kirken. Den lutherske kallstanken er at mennesket er kalt av Gud til å "stå i tjeneste for hverandre og ikke bare for seg selv" (idib:104). For mange blir kallet offentlig bekreftet ved vigslingen, og både det interne og det eksterne kallet og gir legitimitet til å utøve kallet i tjenesten.

For å forstå kall i motivasjonsteoretisk perspektiv, kan begrepet defineres både som indre og ytre motivasjonsfaktor (Angell, O.H 2011: Diakoniforståing og identitet hos diakoner i Den norske kirke). Kall som ytre motivasjon er når aktivitet i seg selv eller lønnen er målet. Ytre kall er når en f.eks. søker en stilling uavhengig av om en opplever seg kalt til den spesielle menigheten. Indre kall er knyttet til at kallet er Gudskapt og er motivasjon eller en indre drivkraft for å søke en diakonstilling. Noen vil oppleve spenning mellom kall, profesjonsidentitet (Dietrich. S, 2011: Systematisk-teologisk grunnlag for diakontjenesten) og menighetens udekkede behov. Mens kallstanken motiverer til en nesten uuttømmelig arbeidsmengde, vil profesjonsidentiteten vektlegge vanlig arbeidsrettslig motivasjon. Utfordringen for kirkelige ansatte ligger ved disse sidene av yrkesidentitet; et sterkt personlig kall og en trosdimenasjon - ønske om å stå i tjeneste og til tjeneste, sammen med profesjonsidentitet og de rammene dette gir. Spenningen ligger i å være både Guds arbeider og vanlig arbeidstaker innenfor norsk arbeidslovgivning.

Danske Helle Hedegaard Hein har gjennom sin forskning hatt fokus på høyt utdannede profesjoner og hva som motiverer dem. Heins definisjon på kall er "klang af en højere sag og en følelse af, at man har en livsoppgave" (Hein 2013). Arbeidet blir noe større enn en selv, og for Primadonnaen er det plikt til å følge saken. Historisk har mange fagprofesjonelle vært drevet av denne tanken; en er medlem av en profesjon som en er forpliktet til å tjene. Kallet er mer enn en god gjerning, det kan koste å følge et kall.

Hennes teori bygger på at kunnskapsarbeidere kan deles inn i fire arketyper: primadonnaen, prestasjons-tripperen, pragmatikeren og lønnsinntakeren. Spesielt interessant er Primadonnaen som arketype. Begrepet primadonna kan for noen være misvisende, da betegnelsen primadonna er en med høye tanker om seg selv som ikke vil la seg styre av andre. I

Primadonnabegrepet i Heins forståelse har en medarbeider et eksistensielt forhold til sitt arbeid og sine arbeidsoppgaver. Dvs at den jobben hun gjør, skal tjene en høyere hensikt. Sammen med kallet og plikten til å følge kallet, har primadonnaen behov for andre motivasjonsfaktorer enn f. eks lønnsinntakeren. Primadonnaen er medarbeideren som betrakter arbeidet som kall og ser den oppgaven han har som en høyere saks tjeneste og ønsker å gjøre en forskjell. Offerviljen er stor, og arbeidet kan til tider oppleves som en pliktfølelse. Primadonnaen vil etterstrebe en høy standard på det arbeidet han utfører. Ved å utføre arbeidet etter sin (selvpålagte) høye standard, vil dette gi et kick som er det som gir mening til arbeidet.

For prestasjons-tripperen er prestasjonen mål og det som gir kicket. Også for henne er målet å prestere etter høy standard. Prestasjons-tripperen deles inn i en ekstrovert og introvert type. Den ekstroverte får sin energi sammen med andre og får kick når hun presterer i andres øyne. Den introverte henter sin energi innenfra og søker prestasjon for egen skyld. Å løse faglige oppgaver på egenhånd vil gi den introverte et kick.

For Pragmatikeren vil livet bestå av å veie arbeidet på den ene side og fritid på den andre side. Det er viktig at det er balanse mellom disse. Pragmatikeren ønsker å utføre en god jobb, men i stedet for høyeste standard, som Primadonnaen bruker, vil hun bruke ferdige standarder eller det som er godt nok. Kicket fås i samarbeid med andre. For Lønnsinntakeren er arbeidet middelet for å nå mål som ligger utenfor arbeidet. Arbeidet kan sees på som straff og er middel for å oppnå kick i fritiden. Hennes motivasjon vil avhenge av hvor mye lønn innsatsen for arbeidet gir.

2.3 Motivasjonsteori

Avsnittet handler om hva som er definisjon og hvilke teorier som er aktuelle for kirkelig ansatte og kunnskapsmedarbeidere.

2.3.1 Definisjon

Motivasjon er det som driver oss til å handle enten det gjelder vår private liv, fritid eller vår arbeidsinnsats. Motivasjon utledes av det latinske ordet *movere* som betyr ”bevege” (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Det er energien som styrer innsatsen i vår jobbutførelse (Martinsen 2009, Jacobsen og Thorsvik: 2011) og motivasjon er mer enn sosiale kvelder og fruktkurver. Mens jobbtilfredshet avspeiler en slags emosjonell tilstand av ”lykke” eller ”glede” forbundet med jobben, dreier jobbmotivasjon seg om en tilstand der krefter eller energi mobiliseres (driv), samt at energiutfoldelsen har en retning (et mål)” (Martinsen 2000:

Den dyktige medarbeideren). Motivasjon handler om flere perspektiver og det er flere definisjoner. En definisjon på motivasjon er ”Motivasjon kan defineres som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensivitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2011:93). Denne definisjonen tar utgangspunkt i at motivasjon har med flere sider ved mennesket. Det har med det biologiske, slik en er født, våre psykologiske side og i hvilke omgivelser vi er vokst opp i. Alle er med å påvirke hvordan vi motiveres og hva som motiverer vil derfor være forskjellig. Hein ser motivasjoner som en psykologisk prosess, bevisste og ubevisste derfor vanskelig når en skal undersøke den motivasjonelle drivkraften (Hein 2013).

2.3.2. Motivasjonsteorier

Motivasjon er et av de feltene det foreligger mye forskning på og som fremdeles har stor betydning innenfor organisasjonsteori. Innenfor organisasjonsfeltet finnes i dag en rekke motivasjonsteorier som tar utgangspunkt forskjellige fagfelt. Det blir derfor ut fra oppgavens rammer valgt teorier som er anvendelige i den kirkelige konteksten og derfor aktuell for den gruppen ansatte som skal motiveres. Avgrensingen er også basert på å presentere de teoriene som er en del av spørreundersøkelsen. De tre hovedteoriene som presenteres er jobbkarakteristika-modellen, selvbestemmelsesteori og Heins motivasjonsteori. Til slutt vil jeg vise hva min forskning sier om motivasjon av kunnskapsmedarbeidere i lys av Heins motivasjonsteori og Kuvaas funn om indre motivasjon.

I motivasjonsteori er man opptatt av personlige forutsetninger for motivasjon, hva som kjennetegner de oppgavene man arbeider med og hva som kjennetegner de arbeidsforholdene man har (Martinsen et al.:2009). Maslows behovsteori tar utgangspunkt i at behovene styrer vår motivasjon og handlinger. Kognitive teorier tar utgangspunkt i at mennesket styres av rasjonelle bevisste valg og motiveres av insentiver. En annen teori bruker målstyringer som motivasjon, mens nok en teori vil søke å vise hvordan selve jobben og arbeidsoppgaver i seg selv er motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann 2011). Personlige trekk og ytre forhold knyttet til organisasjonen kan påvirke den enkeltes ytelse og prestasjoner i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Motivasjonen fører til at individet retter sin oppmerksomhet mot hva som må gjøres, og gjør seg tanker om å handle. Motivasjon skal føre til sosialt positiv adferd og gjør at medarbeideren uoppfordret opptrer på en måte som er positiv for kollegaer og organisasjonen.

Motiveringstiltak som ansvar for egne arbeidsoppgaver og ytre belønning er vanlig. Men noen blir også motivert av at arbeidsoppgavene er interessante i seg selv, som for eksempel kunstnere, forskere og solidaritetsarbeidere (Martinsen et al.:2009). Mange teorier tar ikke hensyn til at medarbeidere har ulike motivasjons disposisjoner og tar heller ikke hensyn til de forskjellige arbeidsoppgavene som ligger til grunn. Hein går så langt å kalle det forskjellige vitenskapsteoretiske paradigmer innen motivasjonsteorier.

2.3.3 Jobbkarakteristika- teorier

På 1960 tallet begynte en å interesse seg for at andre forhold enn lønn kan benyttes som virkemiddel for å fremme motivasjon, og utviklet teorier om hvordan organisatoriske faktorer kan benyttes som virkemidler for å fremme motivasjon blant medarbeidere. Frederick Hertzberg forsket på hvilke faktorer som skapte trivsel og mistriivsel blant arbeidere. (Kaufman og Kaufman 2011, Jacobsen og Thorsvik 2011, Hein 2013). Hertzberg studerte trivsel på arbeidsplassen. Han fant ut at trivsel var sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistriivsel var knyttet opp mot arbeidsmiljø og hvordan ansatte ble behandlet. Han grupperte de 14 faktorene i motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Hygienefaktorene var ytre faktorer som lønn, arbeidsbetingelser, ledelse med mer. Disse faktorene skapte ikke motivasjon, men demotivasjon og mistriivsel dersom de ikke var oppfylt eller tilstedte. Motivasjonsfaktorer har med prestasjoner, anerkjennelse, behov for personlig vekst og indre motivasjon. Når disse er behovene er dekket, vil dette skape trivsel, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede. Denne teorien blir kalt to-faktor-teori.

På 1960 tallet formet LO og NAF et samarbeidsprosjekt sammen med staten om demokrati i norsk arbeidsliv, og hadde som mål for prosjektet å medvirke til sosial endring i det norske samfunnet i stor målestokk (Kaufmann og Kaufmann 2011:110). Prosjektet ble ledet av Einar Thorsrud og Fred Emery og har fått stor innvirkning på norsk arbeidsliv. Deres funn er blitt innarbeidet i Arbeidsmiljøloven og har fått betegnelse psykososiale jobbkrav. Disse psykososiale jobbkravene vil føre til bedre arbeidsmiljø, bedre organisering og motivasjon i arbeidet. Dette er behov som medarbeidere har for å yte sitt beste. (6 behovskrav). Sosiolektiske systemteori skapte psykologiske jobbkrav.

Som en videreføring av disse jobbkravene, ble det utviklet en modell fra Hackman og Oldman (Kaufmann og Kaufmann 2011, Jelstad 2007). De har utarbeidet sin teori om de 14 jobbkjennetegn, også kalt jobbkarakteristika, som har flere likhetspunkter med Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav. For å skape motivasjon bør en søke å skape variasjon og

utviklingsmuligheter slik at medarbeiderne trives og yter i jobben (Martinsen et al. 2009). Interesse for arbeidet har betydning for trivsel og effektivitet, og er viktig i teorier om indre og ytre motivasjon. Altså hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende (Kaufmann og Kaufmann 2011). De beskriver fem kjennetegn som er avgjørende for jobbtrivsel. Disse fem kjennetegnene er 1) ferdighetsvariasjon 2) oppgaveidentitet 3) oppgaveviktighet 4) autonomi 5) tilbakemelding. Jo mer en jobb er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjerer individets indre motivasjon for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2011). Jobbkarakteristika er en subjektiv opplevelse. På bakgrunn av disse funnene utviklet Hackman og Oldman spørreskjemametoden Job Diagnostics Survey for å kartlegge jobbens status på de fem dimensjonene som er nevnt (Kaufmann og Kaufmann 2011:112). Dette spørreskjemaet vil jeg komme tilbake til under metodedelen av oppgaven.

2.3.4 Deci og Ryan indre og ytre motivasjon

Jobbkarakteristikamodellen delte de 14 karakteristika inn i indre og ytre motivasjon og forskerne E.L. Deci og R.M Ryan videreutviklet disse begrepene. De tok utgangspunkt i kognitiv evalueringsteori; teori som legger vekt på evaluering av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann 2011) også kalt selvbestemmelsesteori. Også Deci og Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer: indre (intrinsic) og ytre (extrinsic) motivasjon. Indre motivasjon beskriver tilstanden hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv og ligger innebygd i selve oppgaven. (Kaufmann og Kaufmann 2011, Martinsen 2009, Jelstad 2007). Å være indre motivert er en tilstand, en egenmotivering. For at en medarbeider skal være indre motivert, må hun oppleve autonomi i forhold til oppgavene hun skal løse, ha kompetanse for oppgaven og samhørighet med personene som er viktig for henne selv. Det er særlig to grunnleggende behov for motiveringsfaktorer - behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (self determination). Kuvaas har gjort mye forskning og metaforskning om indre og ytre motiverte medarbeidere (Kuvaas 2008). Et av funnene viser at indre motiverte medarbeidere har høyere jobbtildfredshet, generelt mer tilfredshet med de relasjonelle forholdene på jobben, høyere organisasjonsforpliktelser, mindre fravær og lavere turnover. Funn viser også at medarbeidere leverer bedre og har høyere kvalitet på jobbutførelsen (Kuvaas 2008, Jelstad 2007). Selv om indre motivasjon ofte kobles til kunnskapsmedarbeidere, mener Kuvaas at det er like viktig for medarbeidere med rutinejobber å være indre motivert.

Ytre motivasjon er når drivkraften for jobbutførelsen er en ytre belønning som høy lønn, bonuser eller frynsegoder. Men også ros, gode tilbakemeldinger og forfremmelser kan sees på

som ytre belønning. Kuvaas postulerer ikke at ytre belønning er uviktig, og det kan i enkelte sektorer og ved enkelte arbeidsoppgaver være viktig med medarbeidere som er ytre motivert (Martinsen 2009, Kuvaas 2009).

De motivasjonsteoriene som er presentert, er bare et lite utvalg av det som finnes av forskning omkring temaet. Forskjellig faglig ståsted, forskjellig kontekst og forskjellige mennesker gjør det vanskelig å finne teorier som vil gi en eksakt teori og metode for motivasjon, og man må være tilbakeholden med å komme med bastante konklusjoner (Busch 2012, Martinsen 2009). Derfor må ledere i sin jobbhverdag sette seg inn i flere motivasjonsteorier og anvende disse tilpasset sin organisasjon og sine medarbeidere.

2.3.5 Motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere

Spørsmålet er om kunnskapsmedarbeidere har egne motivasjonsfaktorer og hvordan medarbeideren best motiveres. Hein mener at ”høyt utdannede så er det at det at føle sig motivert er den primære årsag til, at de går på arbeid.” De trenger ikke bli motivasjon, de **er** motiverte.

I følge Heins teori avhenger motivasjonsfaktorer av hvilken arketype arbeidstakeren er, som nevnt tidligere i kapittelet. Mennesker er forskjellige, og motiveres forskjellig. Primadonnaens motivasjonsprofil er drevet av eksistensielle motivasjonsfaktorer; søken etter mening, kall og pliktetik (Hein 2013:101). Hans prosjekt er å være i en psykologisk «tilstand» som gir seg utslag i eksistensielt kick, eksistensiell flow og hvor arbeidsutøvelsen gjøres etter høyeste standard. Eksistensielt kick oppleves når situasjonen eller jobbutøvelsen er utført etter høyeste standard, og samtidig har en høyere mening. For en Primadonna inntreer disse kickene gjerne bare 3-5 ganger i året, men blir til gjengjeld husket for alltid. Eksistensiell flow er den «tilstand man er i når man er så opslugt af det man laver, at man glemmer alt omkring sig og kan give seg hen til fordybelsen» (Hein 2013:110). Flowteorien er utviklet av psykolog Mihaly Csikszentmihalyi som er en av grunnleggerne til positiv psykologi. Flow er en tilstand når alt som distraherer er i bakgrunnen, slik at informasjonen en har stemmer med de mål og intensjoner arbeidsoppgavene har, og den psykologiske energien kan flyte problemfritt. Primadonnaen har samme komfortsone, og som andre arketyper har han større spenningsone før han møter frustrasjon eller kjedsomhet. Arbeidsoppgaver som vil kreve høyt kompetansenivå, er komplekse og omfattende, skaper motivasjon for Primadonnaen, noe som for andre arketyper vil skape frustrasjon.

Den siste emosjonelle motivasjonsfaktoren er identitet. Identitet er en grunnleggende følelse

som fungerer som en dyp bevissthet om det eksistensielle prosjektet. Identitet og kallet er bundet sammen og stikker dypt i bevisstheten og personligheten, og er også forankret i en livsfilosofi. Forskjellige hendelser kan forsterke identitet som når en har stått kampen ut, og når en blir minnet om hvorfor sitt eksistensielle prosjekt har en mening.

Motivasjon hos kunnskaps medarbeidere kan også fremstilles slik: verdiskapning= evne x motivasjon. (Rønning et. Al.:2013). Motivasjon kan anta forskjellige nivåer. Forventninger om en normal forståelse av innsats er et akseptabelt nivå. Oppgavene utføres etter det som naturlig hører inn under stillingen. Dersom en finner positive avvik er innsatsen høyere enn normalnivået. Dette blir også kalt ekstrarolleatferd (Organ og Van, 1995). Dette kan sidestilles med det som Hein kaller Primadonna. Negativ avvik er når kunnskaps medarbeideren arbeider med mindre innsats enn normalnivået. Kuvaas (2008) og Jelstad (2007) kaller verdiskapning for arbeidsinnsats eller performance. Det er positiv sammenheng mellom indre motivasjon og med hvilken innsats medarbeideren faktisk utfører sitt arbeid. Indre motiverte medarbeidere synes å gjøre mer, og er villig til å jobbe mer, for å oppnå et bedre resultat.

2.4 Ledelse

Ledelse er et eget stort fagfelt, men i denne studien er ledelsen sett i sammenheng med kirkelig kontekst og ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Avsnittet avgrenses derfor til å omhandle ledelse i sammenheng med disse begrepene og har fokus på tre ledelsesteorier; transformasjonsledelse, Heins ledelsesmodell og selvledelse. Definisjon av ledelse varierer fra forskerperspektiv og kontekst. Ledelse i denne studien er definert som ledelse med en spesiell atferd som skal påvirke andre mennesker tenkning, holdning og atferd. Ledelse skal få medarbeidere til å arbeide mot felles mål, motivere dem til å yte og derfor trives i arbeidet (Jacobsen og Thorvik, 2007).

2.4.1 Ledelse kirkelige kontekst

Med forandring av kirkens struktur, flere ansatte, økt profesjonalisering av personell og større byråkrati, ble det etterhvert behov for både en tydeligere og en annen type ledelse. Frem mot 1990 tallet var presten kirkens uttalte og oppnevnte leder. Han var menigheten og stabens leder, selv om det ikke var knyttet noen arbeidsgiverfunksjoner til stillingen. Oppgaver som skulle gjøres, hadde preg av mye administrasjon. Krav til økonomistyring og saksbehandling gjorde at andre enn presten måtte ta disse oppgavene. Innføring av data og IT- systemer var oppgaver som presten hadde ikke hadde kompetanse til å ta seg av, så stillinger som

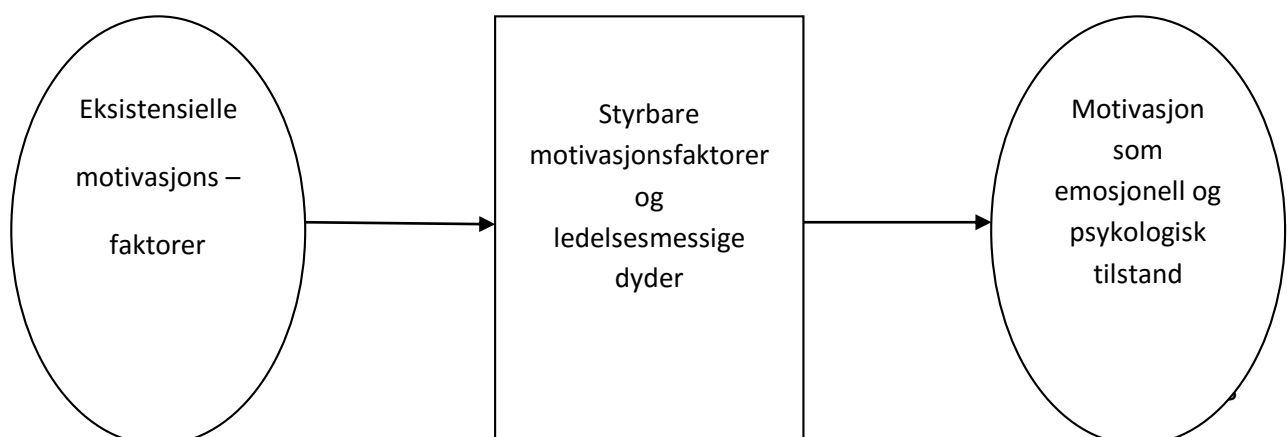
menighetssekretær og administrasjonsleder ble opprettet. Ved innføringen av ny kirkelov i 1997 og kirkens løsrivelse fra kommunene, tok kirken konsekvenser av at organisasjonen trengte ledere som kunne ta ansvar for alle de oppgavene som ikke naturlig lå til stillingene som prest, diakon og kateket. Stillingen som kirkeverge eller daglig leder ble innført som en betegnelse på leder av de som ikke er tilsatt av Bispedømmerådet dvs, prestene. Man kan likevel se at denne ledelsesstrukturen praktiseres forskjellig fra bispedømme til bispedømme og noen steder er det ikke etablert en daglig ledelse ved stabene. Kirkens ledelse er derfor et relativt nytt fagområde og derfor lite dokumentert og vi vet lite om hva slags ledelse kirkelige ansatte ønsker og som de finner motiverende.

2.4.2 Ledelse av profesjonsmedarbeider

Hvilken ledelse motiverer kunnskapsmedarbeidere, medarbeidere med kallsopplevelse eller som er vigslet? Det er tidligere i oppgaven vist til at mange kirkelige ansatte faller inn under begrepet kunnskapsmedarbeidere. Det er lite forskning på kirkelige ansattes syn på ledelse, men med bakgrunn i at flere i en stab vil kunne defineres som kunnskapsmedarbeidere vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Tradisjonelt har ledelsesforskning dreid seg om hvilken ledelse som er verdi-skapende og hvilken form for ledelse som etterspørres. (Rønning et al., 2013). Samtidig har forskning vist at personer og grupper reagerer forskjellig på samme lederstil . I stedet for å studere ledelse, blir fokuset å se hvordan gruppen kunnskapsmedarbeidere motiveres og om det finnes en ledelsesteori som i dag er aktuell for denne gruppen ansatte. Heins motivasjons- og ledelsesteori tar utgangspunkt i at ansatte ikke er en ensartet gruppe, men kan deles inn i fire arketyper; Primadonna, Prestasjons-tripperen, Pragmatikeren og Lønnsnittakeren (Hein 2013). En av lederens viktigste oppgaver er å finne de styrbare motivasjonsfaktorene og de ledelsesmessige dyder som skal gi motivasjon som en emosjonell og psykologisk tilstand.

Fig 1. Heins grunnleggende motivasjons -og ledelsesmodell (2013:29)



I følge Hein har mange kunnskapsmedarbeidere et eksistensielt og lidenskapelig forhold til arbeidet. Kall og at arbeidet er selve livsmeningen, er eksempler på eksistensielle motivasjonsfaktorer. Styrbare motivasjonsfaktorer er det organisasjon og ledelse, både direkte og indirekte, har innflytelse på og kan påvirke gjennom. Det kan være ytre forhold som lønn, bonuser eller karrieremuligheter eller indre forhold som skaper et miljø hvor kunnskapsmedarbeideren indre drivkrefter kan trives. Disse drivkreftene vil være forskjellige etter hvilke arketype man er, eller sagt på en annen måte må ledelse og motivasjon ta hensyn til individuelle forskjeller. Dette skaper en emosjonell tilstand hvor medarbeidere er motivert, føler seg motivert og arbeider for å få kicket som gir energi i hverdagen. Hvilke motivasjonsfaktorer og hvilken ledelse som skaper motivasjon, vil være forskjellige fra person til person. En leders oppgave vil være å karakterisere sine medarbeidere etter arketype, og styre motivasjon og ledelse for å skape motivasjon som en emosjonell og psykologisk tilstand. Heins teori om ledelse av kunnskapsmedarbeidere og høyt spesialiserte medarbeidere vil ledelse være enten å øke livsmening, men kan også fører tap av denne om det utføres dårlig ledelse.

Ledere har direkte og indirekte påvirkning (Rønning et al.,2013). To måter å forholde seg til ledelse av kunnskapsmedarbeidere: relasjons- og oppgaveorientert ledelse eller forholde seg til at medarbeidere er selvgående kompetente og motiverte (ibid). Selv om personligheter, kjønn med mer er viktig, viser forskning at ledere tilpasser lederstil til viktige trekk ved konteksten de opererer innenfor. Kunnskapsmedarbeidere er medlemmer av profesjoner, spesifikke verdier og dermed mindre mottakelige for påvirkning fra ledere.

Transformasjonsledelse som teori kom i kjølvannet av forskning om karismatisk ledelse og ble utviklet av ledelsesforskeren Bernhard Bass som i 1985 begynte å utvikle en helt ny ledelsesteori kalt transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann 2011, Hetland 2004) . Burns var den første til introduserer begrepet mens Bernhard Bass er i dag en sentral forsker (Hetland:2004). Transformasjonsledelse blir også definert som et eget paradigme (Martinsen:109). Transformasjonsledels er når lederen ”opptrer transformerende , setter i gang eller bidrar til endring enten av individet, teamet eller organisasjonen(Rønning 2013:183, Hetland :2004) Lederens oppgave er å endre og motivere medarbeidere ved å gjøre dem bevisst på konsekvenser av arbeidsoppgavene, få dem til gå ut over egne interesser for fellesskapets skyld og aktiverer høyere ordensbehov hos medarbeidere når det gjelder å utvikle seg. Lederen er en sterk rollefigur som skaper positive resultater gjennom medarbeidere slik at de identifiserer seg med resultat og mål.

Bass introduserer tre typer innenfor transformasjonsledelse: transformasjon, transaksjon og la det skure (Laissez faire) ledelse. Disse kan være overlappende/ kombinerende. Alle ledelsesformene har lederaktiviteter som kan benyttes i forskjellige ledelsessituasjoner. Transformasjonsledelse har fire faktorer i ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2011, Hetland: 2004, Rønning 2013). De fire i-ene i transformasjonsledelse er :

- Idealisert innflytelse være rollemodell og karismatisk innflytelse,
- Inspirerende stimulering som å motiverer medarbeidere gjennom entusiasme og «high» spirit, skape felles mål og delt visjon.
- Intellektuell stimulanse. Fremme kreativitet og innovativ atferd blant medarbeidere. Individuelle hensyn: den enkeltes behov for måloppnåelse, vekst, og utvikling.
- Individuelle hensyn og oppmerksomhet

Transaksjonsledelse bygger på at ledelse er en betinget transaksjon mellom medarbeider og leder, som regel i form av lønn eller økonomiske insentiver. Sammen med måloppnåelse vil denne form for ledelse føre til ønsket adferd for å nå resultater som er ønsket ut fra organisasjonens mål. La det skure-ledelse kalles også ledelse ved unntak eller ved korreksjon. Dette kan også være fravær av ledelse, medarbeideren eller gruppen blir overtatt til seg selv og lederen griper inn nå det er avvik på oppgaveutførelsen eller klager.

Basert på disse tre ledelsesformene har Bass utviklet et spørreskjema som kalles MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) som evaluerer ledere. Skjemaet har høy reliabilitet og validitet (Hetland, 2006) og blir brukt i AFI landsdekkende leder undersøkelser. Jeg vil komme tilbake til denne under metodedelen. Det er vist en sammenheng mellom transformasjonsledelse og gode resultatmål (Martinsen 2010: 76). Funn viser også at ledere som scorer høyt på transformasjonsledelse er mer effektive og har mer motiverte medarbeidere, (Rønning 2013, Kaufmann og Kaufmann 2011). Et funn viser at transformasjonsledelse er positivt knyttet til høy tilslutning fra menighetens side, og økning av menighetsmedlemmer (Rønning ibid:76). Prester som scorer høyt på transformasjonsledelse har bedre besøk i kirken (Kaufmann og Kaufmann 2011).

Kunnskapsorganisasjoner er preget av høy autonomi blant arbeiderene som gjør at medarbeidere selv kan ta ansvar for hvordan arbeidsoppgaver utføres og videreutvikling av arbeidet (Busch 2011, Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner). Psykologen C.C. Manz knyttes til teorien om selvledelse og sammen med H.P. Sims har han etablert

begrepet superledelse. Selvledelse hos Busch er definert som en prosess hvor individer får mulighet til å påvirke og lede seg selv. Sandvik har i sin artikkel ”Leing av kunnskapsarbeid” også inkludert direkte ledelse og umyndiggjørende ledelse, også kalt selvledelse, som aktuelle ledelsesformer for kunnskapsarbeid. Han konkluderer med at ulike situasjonsfaktorer har betydning for ledelse og hvilken lederstil som er effektiv i de ulike situasjonene. Kirkhaug har i sin bok ”Verdibaserte ledelse” 2013 også sett på selvledelse som en mulig ledelse av kunnskapsmedarbeidere, der medarbeidere selv ivaretar sine målsettinger, kontroll av arbeidet og evaluering av resultatet. Den strukturelle ledelsen trenger nødvendigvis ikke ha samme profesjon, men ha verktøy som setter fokus på kvalitet, effektivt arbeidsmiljø og relasjoner (Kirkhaug, 2013). Det ligger også noen forventninger om at kunnskapsmedarbeidere har høyere grad av selvstendighet, og selvledelse er en ledelsesfilosofi som kan være en ny vei å jobbe på (Martinsen, 2010 Selvledelse). Selvledelse er et motiveringssystem og særlig blir selvledelse knyttet opp mot Deci og Ryans selvbestemmelsesteori som viser til at indre motivasjon og belønning er gunstigere enn ytre. Denne form for ledelse vil kunne være gangbart for indre motiverte medarbeidere med høy kompetanse og metastudier viser at det er en effektiv ledelsesform.

Det er også viktig å ha et kritisk blikk på både begrepet kunnskapsmedarbeidere og på transformasjonsledelse. En type kritikk av kunnskapsmedarbeidere er om denne gruppen er så spesiell. Vil vanlig ledelsesteori spille inn og transformasjonsledelse bidra til å styrke medarbeidernes selvbilde ved at de kobler kognitivt og emosjonelt til noe større, bedre og viktigere enn dem selv? Transformasjonsledelse tar individuelle hensyn og effekten av transformasjonsledelse er kontekst- avhengig og i forhold til variabler. Et annet spørsmål er om det er nyttigere å fokusere på det som er likt blant medarbeidere enn det som er forskjellig. Det kan være like fruktbart å se på medarbeidere som en gruppe enn som forskjellige individer.

Det teoretiske rammeverket har tatt for seg et bredt spekter av teorier innenfor kunnskapsarbeid, motivasjon og ledelse. Kirkelige ansatte har mange fellestrekk med kunnskapsarbeidere og mange er profesjonsutøvere. Jeg har tatt for meg motivasjonsteorier som kan være anvendelige for å forstå hvordan kirkelige ansatte motiveres og hvilke betydning kalle har som motivasjonsfaktor. Begrepet kalle er gjort rede for som et teologisk ståsted og ut fra Heims kalls-teori. Tre former for ledelse er omtalt, som alle kan være

aktuelle ledelsesformer innenfor den kirkelige konteksten. Spørreundersøkelsens tema omhandler alle de temaene som her er trukket frem, og hvor påstander og spørsmål er hentet fra de samme teoriene som er presentert. I neste kapittel tar jeg opp hvilken metode som er benyttet og spørre undersøkelsens design.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mine metodiske valg i forskningsprosjektet. Jeg vil gjøre rede for valg av informanter, utarbeidelsen av spørreskjemaet og hvordan resultatene ble analysert. Undersøkelsens reliabilitet og validitet tas opp og til slutt gjør jeg noen refleksjoner rundt etikk og metodevalg.

3.1 Valg av metode og begrunnelse

”Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille verden og den store verden ser ut...” (Johannessen 2011:29). For å innhente kunnskap må forskning finne en metode å gjøre dette på. Metode dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker ”å avdekke” virkeligheten (Jacobsen 2015). Undersøkelse av ansattes motivasjon kan defineres innenfor samfunnsvitenskapelig forskning og kan belyse kirkelige ansatte og deres ”lille” verden. Samfunnsvitenskapelig forskning benytter både kvalitative og kvantitative forskningsmetoder og det er problemstillingen som bestemmer hvilke metode som skal anvendes. Ved å anvende kvalitativ forskningsmetode kan en studere fenomener og kvaliteten eller spesielle særegenheter og kjennetegn ved fenomenet eller å forstå hvordan dette kan erfares og oppleves (Jacobsen 2015, Thagaard 2013, Johannessen 2011). Dataene kommer ofte i form av tekster, lyd og bilder og det er forskerens oppgave å fortolke disse dataene.

Dersom studien er opptatt av å telle fenomenet, vurdere forskjeller og forklare sammenhenger som f. eks kjønn, alder eller utdanning vil kvantitativ metode være mest anvendelig. Data innhentes som kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene. Denne metoden har likheter med naturvitenskapelig metode og bygger på et positivistisk vitenskapssyn, selv om det er en pågående debatt blant samfunnsforskere om samfunnsviten i det hele tatt kan studeres ut fra naturvitenskapelig metode (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Kvantitativ forskning vil ta utgangspunkt i teori som er relevant og har en teoretisk referanseramme (Johannessen 2011), mens kvalitativ forskning i større grad vil ta utgangspunkt i informasjon om virkeligheten og tolkes i lys av den konteksten de inngår i (Jacobsen 2015, Thagaard 2013). Kvantitativ metode tallenes tale og benytter seg av deduktiv metode. Deduksjon starter med å sette seg inn i teori, empiri og begreper om temaet og bruke informasjon gjennom standardiserte måleapparater for å finne ut hva som er relevante problemstillinger og hypoteser. I mitt studie er hypoteser blitt omgjort til forskningsspørsmål

ut fra teori som jeg så prøvde ut i spørreskjema. Utgangspunktet for problemstillingen for min studie var å se hva som er motivasjonsfaktorer hos kirkelige ansatte og om kall og vigsling har noen betydning for motivasjon. I tillegg ønsket jeg å finne ut om hva kirkelige ansatte tenker er en god leder og hvilke ledelse som skaper motivasjon. Jeg ønsker altså ikke å finne ut noe om fenomenet motivasjon, men å se om det er likheter eller forskjeller mellom kirkelige ansatte, kjønn, alder eller utdanning. Jeg ønsker å beskrive forskjellene, og ikke observere hvordan de kirkelige ansatte forstår fenomenet motivasjon og kvantitativ metode ble relevant for min studie.

Ved å ta utgangspunkt i teori som allerede er etablert innen motivasjon, kall og ledelse, vil det danne grunnlaget for empirien og de dataene som skal samles inn. Som forskeren tar jeg utgangspunkt i det generelle og utleder til det konkrete (Johannessen 2011). Ut av dette laget noen underspørsmål som ble testet ved empiriske data. Empiriske data ble innhentet gjennom spørreundersøkelse på nett. Resultatene vil gi meg empiri til problemstillingene og underspørsmålene.

3.2 Utvalg

Problemstillingen har angitt hvem som skal delta i undersøkelsen, kirkelige ansatte. Det betyr ikke at jeg som forsker må ta med alle som arbeider i Dnk. Sannsynlighetsutvalg blir å velge et utvalg som vil befinne seg i nærheten av resultatet i populasjonen (Johannessen 2011). Det ble gjort et representativt utvalg ”sammensetning av ulike egenskaper i utvalget som tilsvarer sammensetningen i populasjonen...” (Johannessen 2011:241). Valget ble Stavanger Bispedømme som er en naturlig størrelse i kirke-Norge og er et geografisk område. I Stavanger bispedømme er det tilsammen 76 menigheter og består av både storby-kommuner, mellomstore kommuner og små bygdekommuner. Dette er felles for alle bispedømmene i Norge, med unntak av Oslo. En annen grunn er mitt kjennskap til dette bispedømme hvor jeg har jobbet i flere menigheter og som jeg fremdeles arbeider i. Funnene mine for vil være relevante for den jobben jeg også er i nå. Utvalget er tatt som en sannsynlighetsutvelgelse og jeg har videre tatt utgangspunkt i klynge utvelgelse (ibid:243). Det er ikke oversikt over alle som arbeider i menigheten i Stavanger Bispedømme, men Bispedømmerådet bidro en liste med de stillingene som var registrert hos dem. Dette er:

- 54 daglig ledere
- 26 kirkeverger
- 103 prester og proster inkl. vikarer

- 76 kirkemusikere
- 69 undervisningsmedarbeidere
- 40 diakoni medarbeidere
- 80 kirketjenere/ vaktmestere/kirkegårdsarbeider
- 20 saksbehandlere

Tallene kan ikke brukes statistisk, men gir et bilde av stillinger og utvalget. Alle stillingsgrupper var inkludert, men i undersøkelsen ble stillinger under 40 % og ansatte ved fellesrådsadministrasjon var utelatt eller ble bedt om å ikke svare. Utvalget var tilsatt hos tre forskjellige arbeidsgivere; Bispedømmerrådet, fellesråd eller menighet.

3.3 Fremgangsmåte for datainnsamling

Bispedømmerråd ga ved forespørsel tilgang til alle e-postene til alle menighetene i bispedømmet, med pålegg om å bruke dette kun en gang. En forespørsel ble sendt til alle menigheter om å få tilsendt e-postadressene til ansatte med stillinger over 40 %. E-posten lignet på invitasjonen til respondentene og inneholdt en kort beskrivelse av undersøkelsen, hensikten med studien og at Kirkeverger og Bispedømmerrådet var informert om undersøkelsen (Vedlegg 1). Ca. 25 menigheter sendte adressene ved første henvendelse og etter en purring fikk jeg tilsendt de fleste adressene. De menighetene jeg manglet e-postadresser til, ble innhentet på menighetens hjemmeside. Til sammen ble undersøkelsen sendt ut til 427 respondenter. Respondentene hadde tre ukers svarfrist og det var lagt inn to puringer.

Undersøkelsen er sendt ut gjennom Questback, en survey- leverandør i Norge. Bruk av internett har både sterke og svake sider. Av positive sider kan nevnes; lave kostnader, arbeidsbesparelse, lite påvirkning av respondentene og opplevd anonymitet. Av svake sider kan nevnes svarprosent i form av forfall, representativitet og manglende interaksjon (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Til tross for ulempene ble valgt en webbasert undersøkelse har flere sterke sider og valget av Questback ble gjort ut fra mine gode kjennskap til programmet. Respondentene fikk undersøkelsen på sin e-post med en lenke som førte dem inn i spørreskjemaet. Dette betegnes som CAWI (Computer Aided Web Interviewing) (Johannessen 2011). Invitasjonen til respondentene inneholdt de krav som stilles etter standard for samfunnsvitenskapelig forskning og i henhold til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, forkortet NSD. Undersøkelsen var anonym, men svarene kan likevel spores via server. Søknad ble derfor sendt til NSD og ble godkjent uten kommentarer.

3.4 Utformingen av spørreskjema

Spørreundersøkelse er” en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer (,,) for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra (Ringdal 2013:190)». Mange bruker allerede utarbeidet spørreskjema som finnes på nett eller er blitt utarbeidet gjennom andre forskningsprosjekt (Jacobsen 2015, Ringdal 2013, Johannessen 2011). Fordelen med allerede ferdig utarbeidete spørreskjema er at de er utprøvd, har gjennomgått flere kvalitetssikringer som pilotundersøkelser, testing på et mindre utvalg, oppfølgende intervjuer og justering av skjemaer (Ringdal 2013). Omfattende utprøving av skjemaer gjør at disse er validitets - og reliabilitetstestet og en kan sammenligne resultatene fra andre undersøkelser (Johannessen 2011).

I prosessen fant jeg flere spørreundersøkelser som handlet om motivasjon og ledelse, men det var få som rette seg mot arbeidssituasjonen til kirkelige ansatte. Tidligere er det vist til en stor undersøkelse for alle kirkelige ansatte fra 2012 utført av Arbeidsforsknings- instituttet. Rapporten het AFI rapporten 17/2012” Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke”, og jeg vil videre referere til denne rapporten som AFI rapporten. AFI-undersøkelsen tok utgangspunkt i annet teoretisk ståsted, basert på Sigrist (1996,2001) innsats-belønningsmodellen (ERRI-Q), men inneholdt flere av særtrekkene til kirkelige ansatte, bl.a. kallsopplevelse. Jeg valgt derfor å ta utgangspunkt i denne undersøkelsen for å studere forhold om særpreget ved arbeidet i kirken. Studien ble bygget opp rundt tema indre og ytre motivasjon, kompetanse, kirkens særpreg, kompetanse og arbeidstid. Disse temaene skulle gi innsikt på spørsmålene om motivasjon og kall. Temaet ledelse ble delt opp i en generell del om ledelse og en del hvor respondentene skulle gi svar på hva som var motiverende ledelse for dem. Å splitte opp i tema gjøres for at respondenten ikke skal bli forvirret (Ringdal 2013).

Før undersøkelsen ble sendt ut, foretok jeg en prestudie (Jacobsen 2015, Johannessen 2011) på min arbeidsplass. Disse ble sett på som informanter, personer som ikke selv representerer gruppen, men som har god kjennskap til respondentenes arbeidssituasjon (Jacobsen 2015). Det kom inn 14 svar og flere kom med tilbakemelding på ord, uttrykk og design av undersøkelsen. Dette ble også en del av operasjonaliseringen av begrepene i det endelige spørreskjemaet. Samtykkeskjema ble en del av informasjonen i e-posten hvor opplysningene om studien og at anonymiteten vil bli ivaretatt i hht. NSD (Vedlegg 2)

Jeg vil i de neste avsnittene begrunne mine teoretiske valg ved utformingen av spørreskjemaet.

3.5 Valg av variabler

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for hvilke teorier og andre spørreundersøkelser de forskjellige variablene og påstandene er hentet fra.

Variablene om bakgrunnsinformasjon er hentet fra AFI- rapporten som hadde flere spørsmålsstillinger og påstander som jeg bruke i mitt spørreskjema. Flere bakgrunnsvariabler var aktuelle i mitt spørreskjema som for eksempel aldersinndeling, utdanning og stillingskategori. Et tilleggsspørsmål i min undersøkelse var om arbeidstakeren var vigslet som er et særtrekk ved mange av de kirkelige stillingene.

Variablene om motivasjon valgte jeg QPSNordic og AFI-rapporten. AFI-undersøkelsen hadde til hensikt å finne ut hvilke faktorer som er belastende i arbeidssituasjonen for kirkelige ansatte jfr. innsats- belønningsmodellen. Undersøkelsen avdekker også positive forhold i arbeidet som kunne defineres som indre motiveringsfaktorer. Valget ble bruk av disse påstandene for å kartlegge indre motivasjon

QPSNordic er en standardisert undersøkelse som brukes innen arbeidsmiljøforskning og arbeidsmiljøkartlegging i private og offentlige organisasjoner.” QPSNordic er et generelt spørreskjema for å måle psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige faktorer i arbeid, slik som egenskaper ved arbeidsoppgaver, organisasjonen og individuelle arbeidsrelaterte holdninger. QPSNordic måler faktorer som finnes i de fleste former for arbeid og på de fleste arbeidsplasser” (Stami-rapport Årg.1,nr 2: (2001:Brukerveiledning for QPS Nordic)). Undersøkelsen tar utgangspunkt i de psykososiale jobbkrav. Spørreskjemaet er på 129 spørsmål, og det er en forkortet utgave på 37 spørsmål. I tillegg har spørsmålene også tatt utgangspunkt i Hackman og Oldham med sine jobbkarakteristika, utarbeidet i spørreundersøkelse Job Diagnostic Survey, forkortet JDS (JDS; Hackman & Oldham, 1975). Den har 36 spørsmål og som måler jobbtilfredsstillelse. Slik jeg ser det, kan begge undersøkelsene være en måte å måle motivasjon på og som er standardiserte og kontrollerte.

I den senere tid har flere forskningsprosjekt og masteroppgaver om motivasjon tatt utgangspunkt i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, forkortet SBT (Kuvaas 2008, Jølstad 2007). Disse spørreundersøkelsene tok utgangspunkt i SBT og jeg vurdert denne som en aktuell teori for å belyse min problemstilling med særlig bakgrunn i teorien om indre motivasjon. og vil i utgangspunktet være indre motiverte. Men siden problemstillingens hovedfokus er på kall og vigsling, valgte jeg å ikke knytte spørsmål opp mot SBT, men valgte i stedet QPS-Nordic og Heins teori om Primadonnaledelse.

QPSNordic deler motivasjonsfaktorer inn i indre og ytre motivasjon. I teorikapittelet har jeg ikke gått inn i behovsteorier. Et valg kunne vært å ikke ta inn påstander og spørsmål om ytre motivasjonsfaktorer. Valget ved likevel å ta med spørsmål om ytre rammer, for finne ut hvor viktig ytre rammer er for kirkelige ansatte.. En annen begrunnelse for å ta med spørsmål om dette, var å kartlegge om det innenfor enkelte yrkesgrupper legges mer vekt på ytre faktorer enn indre og om dette har en sammenheng Tre av underspørsmålene handler om kall og vigsling. Jeg valgte å bruke AFI-rapporten om spørsmål om trosfellesskap og kall som var utviklet på bakgrunn av fokusgruppene i AFI- undersøkelsen. En metodisk betenkning ved å bruke disse spørsmålene var at disse ble brukt i en annen teori og hadde en annen måleverdi. Dette vil jeg drøfte i avsnittet om refleksjon av metodevalg.

Et viktig teoretisk ståsted for studien er Heins Primadonnaledelse (Hein 2013). Heins teori er basert på kunnskapsmedarbeidere og spørsmålet er om kirkelige ansatte har felles kjennetrekke med denne gruppen. Jeg fant ikke relevante kvantitative undersøkelser om kunnskapsarbeidere. Men flere masteroppgaver har hatt kvalitative undersøkelser og Heins Primadonnaledelse tar utgangspunkter i hvordan hun kartlegger Primadonnaen i organisasjonen. Ved å ta utgangspunkt i hennes funn, mener jeg å finne påstander og spørsmål som kan belyse kunnskapsarbeiderens motivasjonsfaktorer og gjøres om til spørsmål og påstander i en kvantitativ undersøkelse. Det er ikke laget en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge arketyper i Heins teori om Primadonnaledelse, men utarbeidet en spørre- guide som leder kan bruke i relasjon mellom leder og medarbeider (Hein 2013:282). Heins teori var også utgangspunkt for spørsmål om arbeidstid for å finne ut om det er sammenheng mellom kall og tidsbruk.

Ett av formålene med undersøkelse er å gi den daglige ledelse av kirkestabene ikke bare forståelse av hva som motiverer kirkelige ansatte, men også hvordan ledelse og motivasjon henger sammen. Gjennom flere søk av tidligere forskning, fant jeg ingen undersøkelser som

hadde tatt utgangspunkt i de ansattes syn på ledelse. For å finne variabler om ledelse ble standardiserte ble flere alternativer vurdert. Jeg fant standardiserte lederundersøkelser som tidligere var benyttet og som var validerte og hadde høy reliabilitet. Et mulig valg var å bruke MLQ testen basert på Bass og Avolio (1995) som er et instrument å måle lederstiler som transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse (Hetland 2006: Tidsskrift for Psykologforeningen). Skjemaet kan brukes av både under- og overordnede, og kan kjøpes på nett. AFF lederundersøkelse (Rønning et al. 2013) har også gjennom sin lederundersøkelse tatt utgangspunkt i MLQ, i tillegg til å utforme spørsmål som passer til norsk kontekst. Siden dette måtte det avklares med forfatterne av undersøkelsen og jeg valgte ikke å bruke disse.

I stedet tok jeg utgangspunkt i egen ledelsespraksis, begrunnet i teori. Spørsmålene er basert på teorier om ledelse som er referert i oppgaven. Spørsmålene skulle måle den subjektive meningen av hva en som er en god leder og ble utformet til denne studien. I tillegg er det laget spørsmål om leders særtrekk ved ledelse i kirken som f.eks. kristen identitet. Også spørsmålene om hvordan en leder kan motivere deg for å lykkes i jobben, var hensikten å finne ut respondentenes subjektive mening. Spørsmål om leder på eget fagområde tar utgangspunkt i ansattes tjenesteordning og arbeidsbeskrivelse hvor den enkelt er fagleder på et arbeidsfelt.

Selv om spørreskjema vanligvis har ferdige svaralternativ, kan det være aktuelt å bruke åpne spørsmål, der respondentens selv kan skrive ned svar. Dette kan brukes” hvis det man undersøker, er et lite kjent fenomen og det ikke eksisterer tilstrekkelig kunnskap til å lage svarkategorier” (Johannessen 2011: 261). Kall som motivasjonsfaktor er en subjektiv opplevelse og er lite forsket på. Åpne spørsmål kan avdekke hva kirkelige medarbeidere selv tenker om dette fenomenet. Mange respondenter kan oppleve at et skjema kan være en” tvangstrøye” (Jacobsen 2015:273) og respondenten kan bli mer motivert til å svare på de lukkede spørsmålene. Et bevisst valg har vært å utarbeide en kort undersøkelse og jeg valgte derfor bare et utvalg av motivasjons- og ledelsesspørsmål. Dersom faktorer er utlatt kan respondenten nevne dette i kommentarfeltene. De funn som kommer frem i kommentarfeltene vil ikke i denne studien nødvendigvis være gjenstand for en kvalitativ analyse, men vil kunne bidra til å støtte funnene eller motsi resultatene. Undersøkelsen ligger vedlagt (vedlegg 3).

3.6 Valg av skala

De spørsmålene som stilles, må ha et måleapparat for å kunne tolkes, kalt målenivå. Mange spørsmål, f. eks bakgrunnsinformasjon, har nominelt målenivå og er verdier som er gjensidig utelukkende som ikke kan rangeres (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Ved spørsmål om abstrakte fenomener og holdningsspørsmål, blir påstander ofte benyttet og besvares av en Likert-skala (Jacobsen 2015, Ringdal 2013, Johannessen 2011). Et ofte brukt målenivå er ”helt enig” til ”helt uenig” som svar kategori. Hvor mange verdier skalaene skal inneholde har ikke et absolutt svar, men det anbefales fra 5-7 verdier (Johannessen 2011). Med en fem-verdiskala vil dette gi en midtkategori som er nøytral. Jacobsen drøfter dette og konkluderer at det ikke er forskningsmateriale som gir klart svar på hva som er best. Etter overveielse og vurdering ble det valgt en 5 –verdiskala, i tillegg vet-ikke, som respondentene kunne bruke dersom de ikke hadde noe svar.

Ved bruk av standardiserte spørreundersøkelser må man bruke samme antall svar kategorier (Johannessen 2011, Ringdal 2013). QPSNordic, JDS, AFF og AFI undersøkelsen brukte alle 5 verdiskala. Ved motivasjonsfaktorer ble brukt skala ”ikke viktig” til ”helt nødvendig”, og spørsmål om kirkens særpreg ble målt i ”helt uenig” til ”helt enig”. AFI undersøkelsen hadde et annet målenivå og dette kommer jeg tilbake til ved refleksjon av metode. Spørsmål om ledelse brukte samme målenivå som AFF og MLQ.

3.7 Bortfall

Undersøkelsen ble sendt ut til 427 ansatte i Stavanger Bispedømme og fikk svar fra 227 respondenter noe som tilsvarer en svarprosent på 53. Questback gav mulighet til å melde seg av og 5 benyttet seg av den mulighet. 10 personer hadde fraværsassisten som meddelte av personen av forskjellige grunner ikke var tilstede under undersøkelsen varighet. En valgte å melde seg av via e-post og ble tatt av. 8 personer fullførte ikke undersøkelsen. 47 % av de som fikk spørreundersøkelsen tilsendt svarte ikke den og det kan være flere grunner til det. Det ble ikke gjort en bortfallsanalyse hvem som ikke svarte for ikke forelå noe data om denne gruppen. I invitasjonsbrevet ble det klarlagt at spørreundersøkelsen er anonym og det vil være uetisk å finne ut hvem som ikke svarte. Muligheten er tilstede gjennom systemene, men blir forskningsetisk ikke riktig

Det er allikevel viktig å reflektere over hvorfor noen velger å ikke delta. En aktuell grunn kan være tretthet over spørreundersøkelser (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Via e-post er det lettere å få tak i respondenter og både arbeidsgiver og eksterne interesseorganisasjoner

benytter seg av spørreundersøkelse på nett og folk går lei av å svar på undersøkelser. Et annen grunn for forfall kan være at spørreundersøkelsens tema ikke oppleves som relevant og ønsker derfor ikke å svare. Undersøkelser hvor over 50 % svarte blir i litteraturen sett på som tilfredsstillende (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Refleksjon over at undersøkelsen hadde så høy svarprosent kan være at undersøkelsen var tok opp interessante temaer som motivasjon og ledelse. Det at kirken språk som kall og vigsling kan ha medført at flere ønsket å delta. Flere kommenterte kallets betydning som er et av kirkens særtrekk og som av respondentene oppleves som aktuelt. I tillegg var undersøkelsene på ca. 10 minutter og derfor lett å gjennomføre.

3.8 Deskriptiv statistikk

Studiens hensikt er å beskrive kirkelige ansatte, hva de opplever som motivasjonsfaktorer og deres syn på god og motiverende ledelse. Problemstillingene og forskningsspørsmålene er å måle og finne forskjeller mellom ansatte og deskriptiv statistikk er derfor benyttet. Det er benyttet univariat analyse og bivariat analyse. I tillegg hadde undersøkelsen som nevnt overfor, hadde den fire åpne kommentarfelt til noen av temaene og har gitt noe kvalitativ materiale. Utsagn fra disse er brukt for å understreke eller bekrefte funnene. Questback er benyttet som IT verktøy og gav mulighet til å regne ut både prosent, gjennomsnitt og krysstabell. Studiens problemstilling gjør at det ikke er foretatt flere multivariat analyse og studien tar heller ikke mål av seg til generalisere ut over Rogalands populasjon av kirkelige ansatte. Det er heller ikke foretatt noen statistiske mål av sammenhenger i form av korrelasjon. I drøftingskapittelet vil det allikevel være en refleksjon om funnenes videre gyldighet og det viser noe som er felles for kirkelige ansatte i Den norske kirke. Analysen kan si noe om de enkelte gruppene, men ikke om det er statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene eller korrelasjon og sammenheng mellom variablene.

3.9 Analyse av resultatene

Funnen vil bli presentert i tabeller, figurer og i skriftlig form. Svarene fra de åpne spørsmålene blir en del av de kvantitative funnene og under de forskningsspørsmålene og hypoteses de hører hjemme under. Kapittelet begynner med en diskusjon om bortfall og hvilke statistiske mål som er brukt, før resultatene blir presentert. Drøfting av funnene i lys av teori blir presentert i eget kapittel. For beskrivende statistikk ble det benyttet univariat analyse med frekvenstabeller og figurer. Det ble foretatt bivariat analyse ved å benytte krysstabeller og sammenlikne gjennomsnittet. Svarene fra noen av stillingsgruppene måtte tilpasses for eksempel fire proster svarte på undersøkelsen som er svært få respondenter og disse ble slått

sammen med gruppen prester. Kategorien saksbehandler har fem respondenter og fordi denne gruppen har få fellestrekk med andre stillingsgrupper, blir denne gruppen utelatt i den videre analyse. Ut fra problemstillingene er det fremsatte underspørsmål om at kirkelige ansatte har forskjellige motivasjonsfaktorer. Ved å lage krysstabell av motivasjonsfaktorer og stillingsgrupper gav det tall som kan beskrive hva de forskjellige stillingsgruppene mener om temaene. De tre høyeste gjennomsnittsverdiene vil bli analysert. Verdiene «veldig viktig» eller «helt nødvendig» og «ganske enig» eller «helt enig» som har skala verdi 4 og 5, blir i analysen slått sammen til en verdi og kalt viktig og enig. I motsatte enden av skalaen «ikke viktig i det hele tatt» eller «nokså uviktig» og «ganske uenig» eller «helt uenig» verdi 1-2 slått sammen til uviktig og uenig. Det blir diskutert hvordan tabellene skal presenteres og valget ble at prosentene er uten desimaler og antall respondenter er inkludert i tabell (Johannessen 2010)

Studien har til hensikt å finne ut om kirkens særpreg, kall og vigsling har betydning for motivasjon. Det var en diskusjon om kall er en uavhengig variabel eller en avhengig variabel. I mine resultater har jeg valgt at kall er den uavhengige variabelen, mens vigsling er dette den avhengige variabelen. Ved fordeling av vigsling og stilling er stilling den uavhengige variabelen.

De åpne spørsmålene gav overraskende mange svar. Disse ble analysert med innholdsanalyse (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Svarene ble kategorisert i de to tema; motivasjon og ledelse. Motivasjon ble operasjonalisert til motivasjonsteori og kirkelige særtrekk som to tema. Under motivasjonsteori ble svarene fordelt på ytre motivasjon, tilbakemelding, demotivering og personlige motivasjonsfaktorer. Under kirkelige motivasjonsfaktorer fordelte disse seg på kall, folkekirken, frivillighet og meningsfullt. Svarene ble så telt opp og antallet er gjengitt i resultatet. Svarene er brukt i drøfting både for å understreke poeng, men også i noen tilfelle motsi resultatet. Ved temaet ledelse var ikke svarene så enkle å kategorisere. Jeg valgte å ta utgangspunkt i forskjellige lederstiler og begreper innen organisasjonsteori. Innenfor lederstil kalte jeg det administrativ leder, autentisk leder og transformasjonsleder. Andre kategorier var tilrettelegger, se helhet, egenskaper og struktur. Svarene er lagt til i oppgaven på samme måte som i motivasjon.

3.10 Reliabilitet og validitet

Med reliabilitet menes om undersøkelsen er pålitelig (Jacobsen 2015, Johannessen 2011) og om en stoler på at undersøkelsen er gjort på en riktig måte. Vil forskeren få samme svar om

undersøkelsen tas på et seinere tidspunkt og vil andre forskere komme til samme resultat? Dette knytter seg til metode og datainnsamling. I avsnittet om variabler ble argumenter for valg av spørsmål lagt frem. Spørsmål hentet fra testede undersøkelser styrker reliabiliteten. Men noen spørsmål er hentet fra teori og praksis- relevans. Det vil ikke styrke reliabiliteten. Oppgavens tema om kallsopplevelse er et nytt felt og jeg valgte derfor spørsmål som ikke er testet på lignende utvalg.

Undersøkelsens validitet handler om studien har målt det undersøkelsen skulle måle. Begrepene motivasjon og ledelse er hentet fra etablerte teorier. Begrepet kall er hentet fra to vitenskaper, både samfunnsvitenskapelige og teologiske. Begrepet ble ikke definert i undersøkelsen, men ga høy svarprosent (99 %) på påstanden om kall som styrker at respondenten har en forståelse for hva som ligger i begrepet. Dette indikerer en høy "face validity" basert på sunn fornuft og relevant for personer som skal kjenne det aktuelle begrepet (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Prestudiet var også med å styrke validiteten.

Det kan være en mulighet for at validitet er sterkere enn reliabilitet. Selv om undersøkelsen har svakere reliabilitet mener jeg den kan si noe om virkelighet til kirkelige ansatte med bakgrunn i et bredt utvalg, antall respondenter og tilfredsstillende svarprosent.

3.11 Ethiske betraktninger

All forskning er underlagt etiske prinsipper og retningslinjer (Johannessen 2011). I det ligger at metode, informanter og opplysninger blir behandlet etter standard som finnes i norsk forskningstradisjon. Ved bruk av internett inntreffer Personvernloven og konsesjonsplikt, selv om opplysningene ikke er sensitive (Johannessen 2011). Ved bruk av e-postadresser måtte prosjektet meldes til NSD og ble godkjent uten kommentarer. Godkjenningen av NSD ble også informert om i invitasjonen til respondentene. Invitasjonen var utformet både som informasjon om undersøkelsen og som informert samtykke (Jacobsen 2015, Johannessen 2011). Informantene ble opplyst om at det var frivillig å delta og respondenten hadde mulighet til å melde seg av via en lenke eller unnlate å svare. Det er få bakgrunnsopplysninger som kan tilbakeføres til enkeltpersoner og det høye antall respondenter gjør at anonymiteten er godt ivaretatt. Selv om jeg i studien gikk inn som forsker hadde jeg tidligere relasjoner til mange av respondentene. Jeg har arbeidet i flere menigheter i Bispedømmet og hadde også vært leder for flere respondenter. Det vil i forskning være et etiske aspekt hvilke forhold det er mellom forsker og de som blir undersøkt (Jacobsen 2015). Særlig er denne problemstillingen aktuell ved kvalitativ forskning hvor også forskeren er en del av innhenting av data. Ved

spørreundersøkelse vil ikke forskerens rolle være med å påvirke respondentene, men ved kjennskap kan dette være med å påvirke svarene. Selv ønsket jeg å dra nytte av min lange arbeidserfaring i Den norske kirke ved å opplyse om dette i introduksjonsmailen for å få legitimitet i forhold til respondentene og dermed høyere svarprosent. Ved en etisk refleksjon kan dette da vurderes som at respondentene er ”middelet” for at jeg som forsker skal få høy svarprosent jfr. Kants etiske imperativ ”Du skal ikke bruke noe menneske som bare et middel”.

En annen etisk refleksjon arbeidsrollen jeg står i dag. Som personalkonsulent i et fellestråd er jeg definert som å være på arbeidsgivers «side» og har også fått deler av studiet betalt av arbeidsgiver. Mange mastergradsstudier har en oppdragsgiver som betaler penger for den forskningen som gjøres (Jacobsen 2015). Det kan stilles spørsmål om oppdragsgiver vil at alle funn skal opplyses om eller at noen funn skal holdes tilbake. Dersom noen av mine funn vil sette arbeidsgiver i dårlig lys eller kreve økonomiske tiltak, vil dette kunne sette meg som forsker i en dobbelt rolle. For å unngå og komme i slike situasjoner er det viktig at forskningen er åpen og kan bli ettergått dersom det er tvil om forskerens integritet.

3.12 Refleksjon over metodevalget

Ut fra problemstillingen har valg og metode vært hensiktsmessig. Undersøkelsen skulle finne ut om det var sammenheng mellom motivasjon, kall og ledelse ved å se om det er forskjeller mellom kirkelige ansatte. Samtidig kan det stilles spørsmål om kall er et fenomen som er bedre å studere kvalitativt. Fenomenet er en subjekt opplevelse og som vist i teorikapittelet definert som noe usynlig. Samtidig viste svar at spørsmålet hadde høy svarprosent. Jeg vil komme tilbake til dette ved oppsummeringen og videre forskning.

En svakhet i undersøkelsen er at utarbeidelsen av spørreskjemaet er gjort etter ”pick and choose” prinsippet, det vil si at det er brukt spørsmål fra flere undersøkelser. Valget av spørsmål ble gjort ut fra min forforståelse, men som kan bidra til at jeg ikke ser spørsmål som er viktige for å kartlegge temaene. Da kan viktige spørsmål ha blitt utelatt som kunne belyse problemstillingene fra et annet perspektiv. Min lange jobberfaring i kirken kan også ha gjort at jeg har mistet viktige spørsmål for å undersøkelsens tema. Ved kvalitativ studier på egen kultur kan det være en fordel ved forståelse av deltakernes situasjon, men også at det en ser tar en for gitt (Thagaard 2013). Også min kulturnærhet til kirken som arbeidsplass, kan ha gjort at jeg har mistet viktige elementer til undersøkelsen eller at analysen tilpasses mine tidligere erfaringer.

En annen svakhet ved spørsmålene er bruk av likert-skala. Å ta spørsmål fra andre undersøkelser gir ikke alltid riktige mening da de skal måle noe annet. Spørsmål fra AFI undersøkelsen bruket likert-skala, men målte hvilke faktorer som var belastende. Det betyr at disse ikke gir svar på om de er motivasjonsfaktorer. Selv om det er en mulighet at det ikke vil måle motivasjon, ble disse valgt for å ta utgangspunkt i kirkens særpreg. Ordlyden av spørsmålene var basert på fokusgrupper som ga spørsmål som respondentene kjente igjen i ordbruken. Dette kan likevel vært med å styrke undersøkelsen da spørsmålene er tilpasset spørsmålsformuleringene etter målgruppen; jfr. bruke stab, kirkelige uttrykk og ikke bruke organisasjonsteoretiske faguttrykk (Ringdal 2013). I en tidligere masterundersøkelse fortatt i to fellesråd, fikk en tilbakemelding på at management- begreper skapte avstand til respondentene og bidro til at færre deltok i undersøkelsen.

Undersøkelsen fikk 227 respondenter som svarte som tilsvarer en svarprosenten på 53 og er blir karakterisert som tilfredsstillende (Jacobsen 2015:310). Jacobsen nevner som en tommelfingerregel at et utvalg mellom 400-600 som regel er tilstrekkelig for å oppnå en rimelig god presisjon og for å kunne behandle informasjonen på en fornuftig måte. Jeg tolker dette som at undersøkelsen har tatt opp et tema og problemstillinger som kirkelige ansatte finner interessante og hadde lyst til å bidra i.

3.13 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet redegjort for mine valg av kvantitativ metode og begrunnet dem. Innsamling av respondenter og innhenting av data er gjort rede for. Det er særlig lagt vekt på hvordan spørreskjemaet er utarbeidet, hvor variabler er hentet fra og valg av måleinstrument. I samme kapittel er også hvordan analysen av de kvantitative funnene er mål i og hvordan de kvalitative svarene er kategorisert. Undersøkelsens reliabilitet og validitet er drøftet og kapittelet avslutter med en refleksjon om etikk og metodekritikk. I neste kapittel presenteres resultatene av spørreundersøkelsen

4. Resultat

Problemstillingene for denne studien er hva motiverer ansatte «headhunted» av Gud og hvordan ønsker de å ledes. I dette kapittelet redegjøres det for funnene og resultatene av spørreundersøkelsen ut fra problemstillingene og forskningsspørsmål som er stilt.

4.1 Demografiske variabler

Bakgrunnsvariabler er analysert for å få bilde av utvalget og demografisk beskrivelse.

Kjønn

56 % av respondentene er kvinner, mens 44 % er menn. Selv om ingen av forskningsspørsmålene eller underspørsmålene har kjønnsperspektiv er det likevel interessant i noen av analysene å se hvilke rolle kjønn spiller og om kjønn utgjør en forskjell.

Alder

Gjennomsnittsalder kan ikke måles fordi variabelen er på ordinalnivå. 30% av informantene er mellom 40 og 49 år, men en relativ høy deltakelse fra 60+. Bare 7 % er under 29 år. Alder blir lite brukt som variabel i analysene.

Tabell 4.1 Informantene fordelt etter alder, prosent og antall (N=227)

Alder	%	n
-29 år	7	16
30-39 år	20	45
40-49 år	30	68
50-59 år	26	60
60 + år	17	38
Totalt	100	227

Stillingskategori

Tabellen nedenfor viser hvordan respondentene fordeler seg på stillingsgrupper fremstilt etter stilling eller fagfelt.

Tabell 4.2 Respondentene etter stillingskategori/fagfelt, prosent og antall (N=225)

Stillingskategori	%	n
Kirkeverge/daglig leder/administrasjonsleder	15	34
Prost	2	4
Prest	29	60
Kirkemusiker	10	22
Undervisning	14	32
Diakoni	10	23
Barne-og ungdomsarbeid	13	29
Kirketjener/vaktmester, kirkegård/gravlund/renhold	7	16
Saksbehandler/sekretær/menighetsarbeider	2	5
Totalt	100	225

Respondentene fordeler seg på ni stillingsgrupper 29 % av de som svart er stillingsgruppen prester. 15 % av de som svarte er daglige ledere. Av utøvende stillingsgrupper (kateketer, trosopplærere, kantorer, diakoner og barne- og ungdomsarbeidere) representert mellom 10-15 %, av respondentene. Kirketjener utgjør 7 % av de som svarte. Bare fire proster svarte og med så få respondenter gir ingen mulighet for analyse og blir i de videre tabellene innlemmet i prestegruppen: Det var fem saksbehandlere som svarte som også er for få til å analysere. Stillingsgruppen har ikke fellesnevner med andre stillinger og blir utelatt som stillingskategorier, men blir med i analysene hvor stillinger ikke er variabel.

Utdannelse

Tabellen nedenfor fordeler kirkelige ansatte er utdanningsnivå.

Fig.4.3 Respondentene etter utdannelse, prosent og antall (N=225)

Utdannelse	%	n
Grunnskole (1-10 år)	0,5	1
Videregående skole eller yrkesskole (11-13 år)	11	25
Høgskole eller universitet (14-16 år)	43	97
Høyere universitets grad (mer enn 16 år)	45,5	102
Totalt	99,5	225

Hovedtyngden av kirkelige ansatte har høyere utdanning. 43 % har inntil 16 års høyskole/universitetsutdanning., mens 45 % har over 16 års utdanning. 11 % har inntil 13 års videregående skole eller yrkesskole.

Vigsling

46 % (n= 103) av respondentene er vigslet. Av disse var 43 % kvinner og 57 % menn. Fordelt utdanning var 31 % av de med 14-16 års skolegang vigslet, mens 69 % av de mer skolegang over 16 år vigslet. Tabellen viser hvor mange i hver stillingskategori som er vigslet.

Fig.4.4 Respondentene fordelt på stilling og vigsling, prosent (N=226)

Vigslet	DL / KV	Prest	Kirke- musiker	Under- visning	Diakoni	BU- arbeider	Kirke- tjener
Ja	6	97	46	44	57	3	12
Nei	94	3	54	56	43	97	88
Totalt	100	100	100	100	100	100	100

Arbeidsgiver

65 % av de som svarte har fellesråd som arbeidsgiver. 25 % er tilsatt i Bispedømmerådet og i denne undersøkelsen er dette prestene. 10 % er tilsatt i menighet og da er menighetsrådet arbeidsgiver. I den videre analysen er ikke denne variabelen drøftet.

4.2 Hva motiverer kirkelige ansatte?

Spørreundersøkelsen ønsker svar på hva som motiverer kirkelige ansatte r. Respondentene fikk fem spørsmål for å besvare problemstillingen.

1. Hva er viktige motivasjonsfaktorer for deg?
2. Hvilke ytre rammer er viktige for deg?
3. Hvor viktig er kompetanse og utvikling for deg?
4. Påstander om kirken som egen motivasjonsfaktor.
5. Hvor mye tid bruker du på jobben?

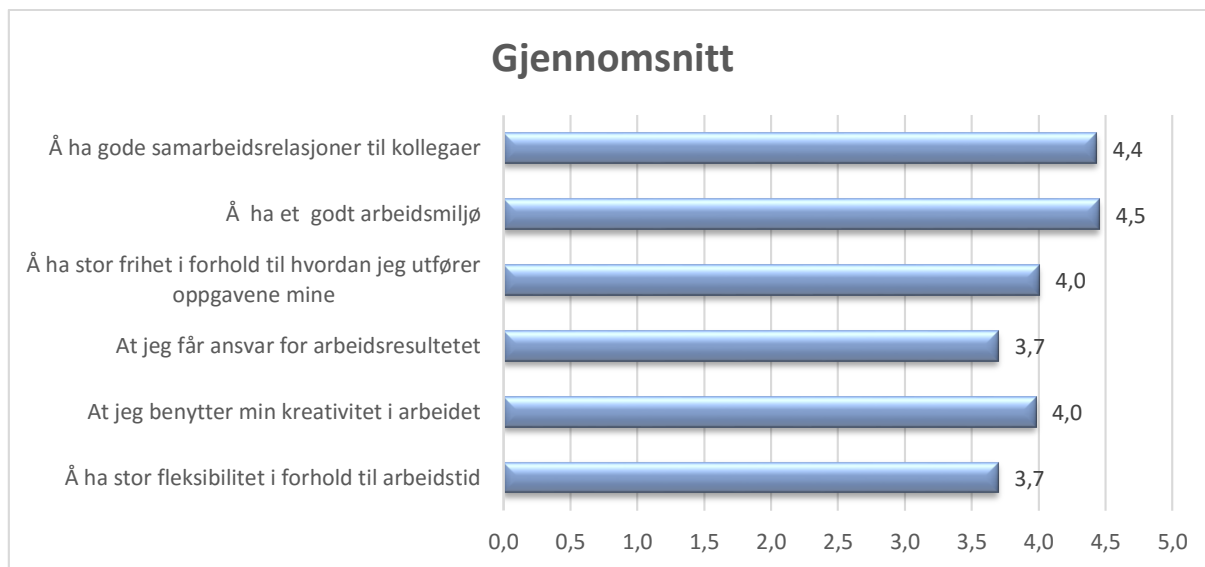
Under hvert spørsmål er det 4-8 påstander som blir besvart.

Det er utledet fire forskningsspørsmål som blir analysert i dette kapittelet om. Spørsmål 1 og 4 blir presentert i egne tabeller, mens påstander fra de andre spørsmål blir trukket frem for å belyse forskningsspørsmålene.

4.2.1 Har kirkelige ansatte forskjellige motivasjonsfaktorer?

Respondentene blir bedt om å ta stilling til seks ulike påstander om motivasjon. Tabellen viser gjennomsnitt av påstandene.

Tabell 4.5. Gjennomsnitt av motivasjonsfaktorer for alle respondentene, 5 likert-skala fra ikke viktig til helt nødvendig (N=224-227)



Når likert-skalaen har fem verdier, anses skår over 3 å indikere enighet i påstanden.. Høyest skår for motivasjonsfaktor er å ha et godt arbeidsmiljø med et gjennomsnitt på 4,5. Også gode samarbeidsrelasjoner til kollega har nesten like høy skår med 4,4. Lavest skår og minst motiverende er ansvar for arbeidsresultatet og fleksibilitet i forhold til arbeidstid, begge med en gjennomsnittsskår på 3,7.

Et forskningsspørsmål er om kirkelige ansatte har forskjellige motivasjonsfaktorer. Totalt har 93 % svart at godt arbeidsmiljø er viktig. Blant kirkeverger/ daglig leder og undervisningsmedarbeidere er alle enige i påstanden. Eneste gruppe som har avvik er kirkemusikere som skåret 72 %. Også kirketjener har en lavere skår med 82 %. Alle kvinnene er enig i at arbeidsmiljøet er viktig mens 90 % av mennene svarer det samme. Det er liten forskjell (under 4 %) mellom vigslede og ikke vigslede.

Også motivasjonsfaktoren å ha gode samarbeidsrelasjoner til kollegaer viser samme tendens. Totalt mener 93 % at samarbeidsrelasjoner er veldig viktig. De fleste yrkeskategorier har skåret over 90 %, mens kirkemusikere har en skår på 82 % Det er en differanse mellom kvinner og menn på 9 % hvor kvinner svarer høyest, mens det er liten differanse mellom vigslede og ikke vigslede.

Den faktorene som ble rangerer som nummer tre er å ha stor frihet i hvordan oppgavene skal utføres med et gjennomsnitt på 4 og total skår på 74,5 %. Mens 64 % kirketjener synes dette er viktig, svarte 88 % av undervisningsmedarbeideren det sammen. De andre stillingsgruppene ligger mellom disse skårene og er den viktigste motivasjonsfaktoren for kirkemusikere sammen med faktoren å benytte sin kreativitet. Frihet er litt viktigere for kvinnene og for de som ikke er vigslat.

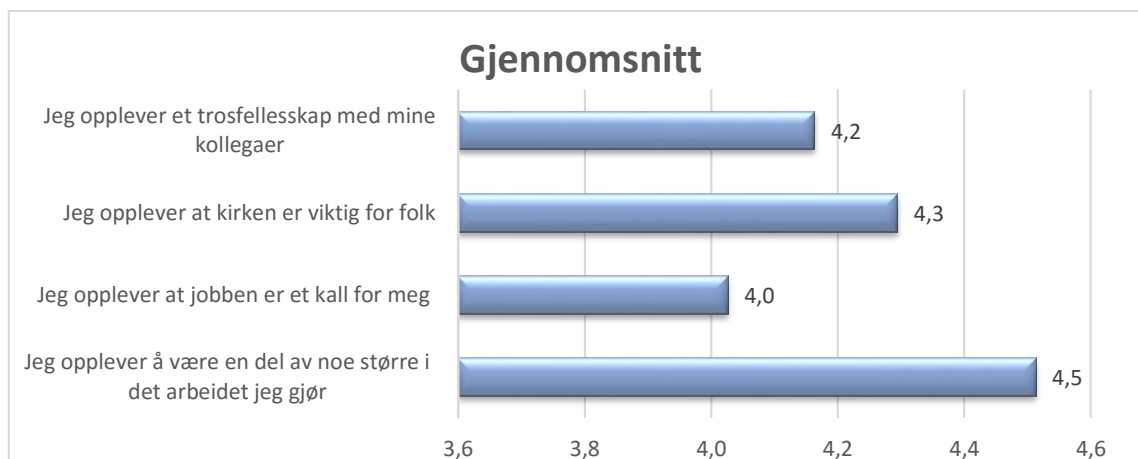
Spørsmålet om viktige motivasjonsfaktorer hadde også et åpent spørsmål hvor respondentene kunne legge til andre motivasjonsfaktorer. Ved kategorisering av svarene kom det frem 12 kommentarer på at tilbakemelding fra leder eller menighet var viktige motivasjonsfaktorer. Også strukturelle sider som arbeidstid og arbeidsoppgaver var nevnt som viktige hos 10 av respondentene. Syv kommenterte at godt arbeidsmiljø er et felles ansvar. I samme kommentarfelt kom det også frem demotiverende faktorer som baksnakkelse, teologiske konflikter, ny rolleforståelse for prester, alltid på jobb, kirkens relevans blir mindre. Noen kommentarer kan også kategoriseres som personlig motivasjonsfaktorer som å bekjempe avkristningen innenfor Den norske kirkes ledelse.

Motivasjonsfaktorene arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner har høyest skår hos alle stillingsgrupper, med unntak av kirkemusikere. Frihet i forhold til arbeidsoppgaver er rangert som nummer tre, mens denne er rangert som viktigste motivasjonsfaktoren for kirkemusikere. Ut fra resultatene av denne undersøkelsen kan derfor se ut som om kirkelige ansatte motiveres av de samme faktorene.

4.2.2 Hvilke særpreg ved kirken er spesielt motiverende?

Et av temaene er kirkens særpreg som motivasjonsfaktorer. Påstandene er hentet fra AFI-undersøkelse og som kirkelige medarbeidere selv har erfart som positive faktorer. Alle påstandene får et gjennomsnitt på over fire og høy totalprosent.

Tabell.4.6 Gjennomsnitt av kirkelige motivasjonsfaktorer, 5 verdi likert-skala fra helt uenig-helt enig (N=223-227)



Å være del av noe større får høyest skår hvor 91 % av alle respondentene og et gjennomsnitt på 4,5 er enig i påstanden. Alle stillingsgrupper er mellom 90 og 100 % enig, med unntak er barne -og ungdomsarbeidere hvor 79 % var enig og 14 % er ganske uenig. Det er liten forskjell mellom vigslede og ikke vigslede.

89 % og et gjennomsnitt på 4,3 er enig i påstanden at kirken oppleves som viktig for folk. Ved koble påstand mot stilling skårer kirkeverger/ daglig ledere lavest med 82 % og høyeste er undervisningsmedarbeidere med 97%.

Et særpreg ved kirkelige medarbeidere er at de har et trosfellesskap med kollegaer. Påstanden sier ikke noe hva denne opplevelse er, men i praksis kan dette gi seg utslag i bønn, bibellesning og andaktsliv på arbeidsplassen. Totalt er 81 % og et gjennomsnitt på 4,2 enig i at de opplever trosfellesskap. Ikke overraskende svarer prester høyest med 88 %. Mer overraskende er det at diakonimedarbeidere har lavest skår med 70 %, lavere enn kirkemusikere som har 77 %. Vigslede er 86 % av enige, mens de som ikke er vigslet svarer 76 % det samme. I gruppen ikke vigslede var 18 % som verken var enig eller uenig i påstanden.

Under det åpne spørsmålet kommenterer mange kirkens særpreg som egen motivasjonsfaktor og det er et stort engasjement og mange kommentarer. Mange svar har utfyllende kommentarer på flere påstander om kirkens særskilte motivasjonsfaktorer. 47 kommentarer handler om motivasjonsfaktorer som tro, kall og kirkens oppdrag. Av disse er 36 kommentarer om kall. Et moment som blir kommentert som motiverende er å jobbe i en folkekirke og kan sees i sammenheng med påstanden at kirken er viktig for folk. 20

kommentarer mener dette er spesielt motiverende. Fire har kommenterte å jobbe med frivillige også er motiverende.

På bakgrunn av det respondentene har svart synes det som om kirkens særpreg er spesielle motivasjonsfaktorer som skårer høyere enn vanlig motivasjonsfaktorer og de åpne svarene gir også indikasjon på det.

4.2.3 Hvordan fordeler kall seg mellom stilling, vigslet og ikke vigslet?

157 respondenter og 69 % er enig i at opplevde at jobben var et kall. Tabellen viser hvor mange av hver stillingskategori som er uenig eller enig i at jobben er et kall.

Tabell 4.7 Opplevelsen av kall fordelt på stilling, prosent (N=225-227)

Jeg opplever at jobben er et kall for meg	Kirkeverge/ daglig leder	Prest	Kirke- musiker	Under- visning	Diakoni	BU- arbeid	Kirke- tjener
Uenig	18	2	14	3	4,5	14	6,5
Verken enig eller uenig	38	12	18	16	17,5	24	31
Enig	44	86	64	81	78	59	62,5
Vet ikke	0	0	4	3	0	0	0
Totalt	100	100	100	103*	100	97*	100

*ved noen utregninger vil prosenten være høyere eller lavere, da noen svarte to ganger eller ikke svarte.

I stillingsgrupper er prester mest enig i påstanden, mens kirkeverger/ daglige ledere er minst enig. Samme stillingsgruppe er også mest uenig i påstanden og i tillegg til høy svarprosent på verdien verken enig eller uenig. Av kirkemusiker er 14 % uenig i at jobben er et kall. Kall og demografiske variabler kan det fortelle hvem som opplever kall. De med videregående skole opplever 56 % at jobben er et kall, de som har høyskoledanning inntil 16 år opplever 61 % kallet, mens gruppen over 16 års utdanning svarte 80 % at de var enig i påstanden..

Neste tabell viser hvordan vigsling spiller inn på kallet eller sagt på en annen måte: er det noen forskjell mellom vigslede og ikke vigslet om de opplever at jobben er et kall.

Tabell 4.8 Vigslingens betydning for om en har kall, prosent (N=227)

Jeg opplever at jobben er et kall for meg	Vigslet	
	JA	NEI
Uenig	4	12
Verken enig eller uenig	14	27
Helt enig	81	59
Vet ikke	1	2
Totalt	100	100

Tabellen viser at det er flere blant gruppen vigslede som opplever at jobben er et kall enn de som ikke er vigslet. Vigsling har betydning for kallet.

4.2.4 Er ansatte med kall villig til å bruke mer tid på arbeidet?

Noen påstander er knyttet til arbeidstid og forskningsspørsmålet er om kall gjør at arbeidstakere er mer villig til å bruke tid på arbeidet. En påstand er å jobbe overtid med kompensasjon som for de fleste er avspasering. Totalt er 66% enig at de kan jobbe overtid med kompensasjon. Bare 10 % var uenig i påstanden. Kvinner er 10 % mer positivt på påstanden enn menn. I gruppen vigslede og ikke vigslet er de som ikke er vigslet mer villig til å jobber overtid. Undervisningsmedarbeidere er mest villig til å jobber overtid med 81 %, mens kirkemusikere var minst enig med 55 %.

Den andre påstanden er om en vil jobber overtid uten kompensasjon og 33% var enig i påstanden. Fordeling mellom kjønn er mann 10 % mer positiv og i gruppen vigslede er 11% mer positive til å jobbe uten kompensasjon. Gruppene svarer altså motsatt fra påstanden overtid med og uten kompensasjon. Ved fordeling av stilling svarer 20 % av kirketjenere at de er villig til å jobbe uten kompensasjon, mens 46% av prestene er villig til det. De andre stillingsgruppene fordeler seg mellom 20-40 % enighet.

Det ser ut som om kvinner er vil jobbe overtid med kompensasjon, mens menn er mer villig til å jobbe uten kompensasjon. Ikke- vigslede er mer positiv til å jobbe over med kompensasjon, men vigslede er mer villig til å jobbe uten kompensasjon. Prestene er mest villig til overtid, mens kirketjenere er minst.

Vil kall være en grunn for å jobbe overtid uten kompensasjon? Begge variablene er på ordinalnivå og fordelingen på prosent vil være vanskelig å forstå. Dersom det er for få respondenter i hver verdiskala, kan antall gi et riktigere bilde jfr. Johannessen et al (2007). Ved å lage en tabell hvor det å jobbe uten kompensasjon er avhengig variabel og kall er

uavhengig variabel vil tabellen gi et bilde om de som har kall er mer villig til å jobbe overtid uten kompensasjon.

Tabell 4.9 Kallets betydning om en er villig til å jobbe overtid uten kompensasjon, antall (N=227)

Jeg jobber gjerne overtid uten å bli kompensert for det	Uenig	Verken enig/ uenig	Enig	Vet ikke
Uenig	12	30	55	1
Verken uenig eller enig	2	6	39	2
Enig	5	10	58	0
Vet ikke	1	3	3	0
Totalt (N=227)	20	49	155	3

Tabellen viser at 58 respondenter som er enig i at jobben er et kall, også er enig i å jobbe overtid uten kompensasjon. Samtidig sier 55 respondenter som har kall at de er uenig i påstanden og derfor ikke vil jobbe overtid uten kompensasjon. Av de som ikke ser jobben som kall er 5 som villig til jobbe overtid uten kompensasjon.

Ansatte med kall er mer villige til å jobber overtid uten kompensasjon enn de som ikke har kall. Samtidig viser resultatene at halvparten av de med kall ikke er villige til jobbe overtid uten kompensasjon.

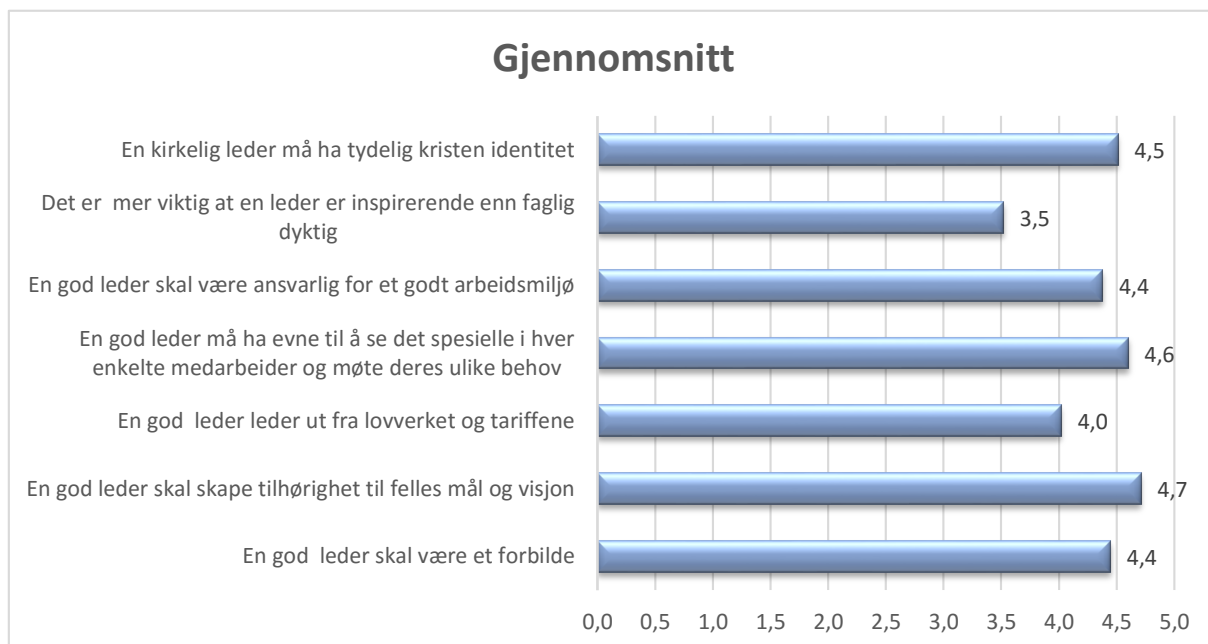
4.3 Hvordan ønsker kirkelige ansatte å bli ledet?

Siste del av spørreundersøkelsen er hva kirkelige ansatte tenker er en god leder og hva er motiverende ledelse. Det er utledete to forskningsspørsmål om hvilke type ledelse kirkelige ansatte ønsker og hva opplever kirkelige ansatte er motiverende ledelse.

4.3.1 Hvilke type ledelse ønsker kirkelige ansatte?

Påstandene er hentet fra teori om transformasjonsledelse og kirkelig ledelses særpreg og skal kunne gi en indikasjon på hva kirkelige ansatte synes er en god leder. Gjennomsnitt viser hvilke påstand som har høyest skår.

Tabell 4.10. Gjennomsnitt av påstandene hva er en god leder for alle respondentene, 5 likert-skala fra helt uenig til helt enig (N=223-225)



Tabellen viser at høyest skår får påstanden om at en god leder skaper tilhørighet til felles mål og visjon med et gjennomsnitt på 4,7. Påstanden om at en god leder ser hver enkelt medarbeider skårer 4.6 i gjennomsnitt og det var stor enighet om at kirkelig leder må ha tydelig identitet med 4,5 i gjennomsnitt.

Transformasjonsledelse er en lederstil som anses som spesiell aktuell for kunnskapsmedarbeidere. For se om det er tendenser til at ansatte i kirken foretrekker transformasjonsledelse bruker jeg påstander i spørreskjemaet som er hentet fra transformasjonsledelsens fire i-er.

Tabell 4.11 Sammenheng mellom transformasjonsledelse og påstander / svar , likert-skala 4-5 enig, prosent (N= 225-227)

Tabell om transformasjonsledelse	Påstander	Resultat
Inspirerende innflytelse	Å være et forbilde	89
	Tydelig kristen identitet	89
Inspirerende stimulering	Skape tilhørighet til mål og visjoner	96
	Mer inspirerende enn faglig dyktig	51
Intellektuell stimulering	Å ha utfordringer i jobben	74
	Å utvikle meg faglig	63
Individualisert oppmerksomhet	Se det spesielle og møte deres enkelt behov	94

«En god leder skal være et forbilde» kalles i transformasjonsledelse inspirerende innflytelse, mens «en kirkelige leder må ha tydelig kristen identitet», er et særtrekk ved kirkelige ledere som også vil kunne defineres innenfor samme kategori. Respondenten måtte selv definere kirkens identitet. Begge påstandene gir nesten samme svar både på gjennomsnitt og prosent 89 %. Det var heller ikke større forskjeller mellom stillingsgrupper, vigslede eller kjønn. I kommentarfeltet var det åtte svar som bekrefter at det er viktig at en god leder er et forbilde og har kristen identitet.

Inspirerende stimulering måles gjennom påstandene om å skape tilhørighet om mål og at det er mer viktig at en leder er inspirerende enn faglig dyktig. Høyest skål får en god leder skaper tilhørighet til felles mål og visjoner med 96 % enighet. Lavest skår får påstanden at det er viktigere med inspirerende enn faglig dyktig med 51 %. Kirkelige ansatte deler ikke transformasjonsledelse i punktet om at inspirerende er viktigere enn faglig dyktig.

Å ha utfordringer i jobben og utvikle meg faglig er begge et mål på intellektuell stimulering. Det er viktigere med utfordringer i jobben, svarte 74 % enn å utvikle seg faglig med 63 %. Men begge påstander viser at intellektuell stimulering er viktig.

Individualisert oppmerksomhet er at en god leder har evne til å se det spesielle i hver enkeltmedarbeider og møte deres ulike behov og 94 % var enig i dette. Ansatte har et stort behov for å bli sett, men også at andre skal ha samme muligheten.

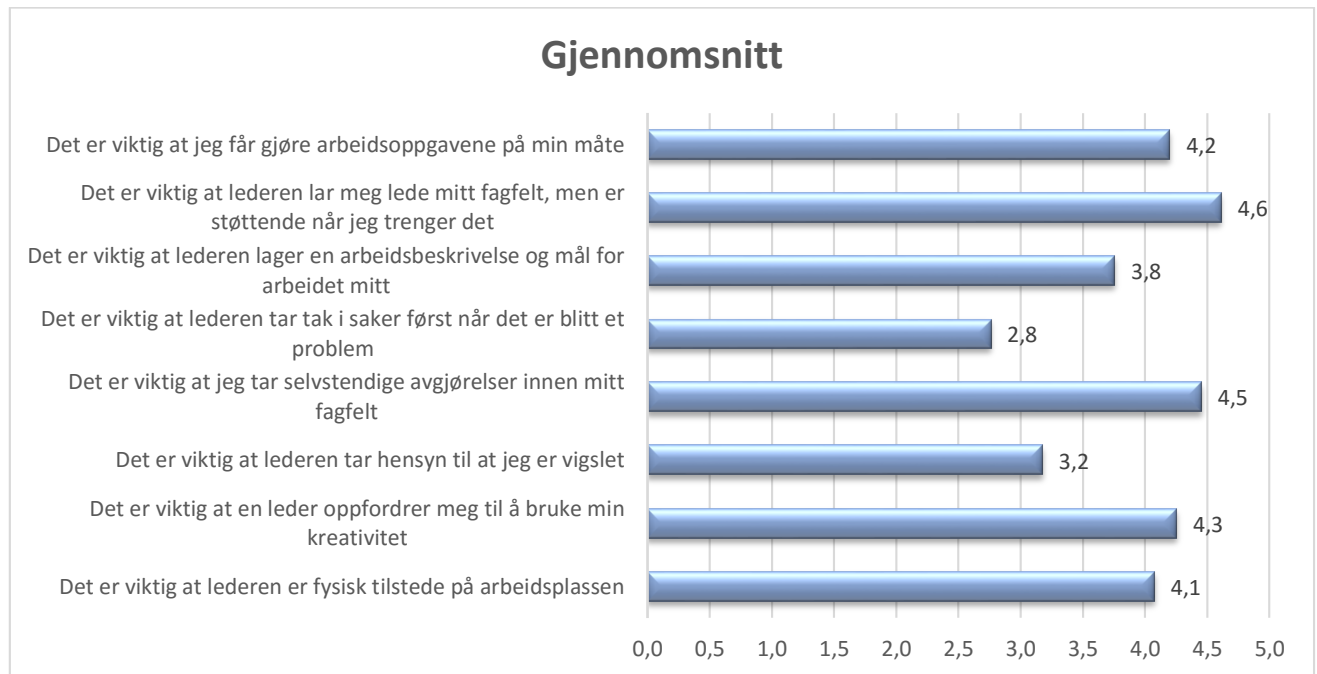
I de åpne kommentarfelt er det 31 kommentarer som går i retning av transformasjonsledelse. Ut fra påstandene satt i sammenheng med transformasjonsledelse, kan det synes som om transformasjonsleder vil bli oppfattet som en god leder av kirkelige ansatte. En påstand som går i en annen retning av transformasjonsledelse er at en god leder leder ut fra lovverk og tariff. Gjennomsnittsverdien av påstanden er 4 og 74 % var ganske eller helt enig med påstanden. Stillingskategoriene fordelte seg nokså jevnt mellom daglig ledere på 71 % og høyest blant undervisningsmedarbeidere på 87%. Ved å se på hvem som var helt uenig i påstanden var det en differanse mellom 3 % og 10 %. Det var også liten forskjell mellom kjønn, vigsling og alder. I det kommentarfeltet om en god leder ble ikke kommentert som påstand om en god leder, men heller påpekt som demotiverende.

I drøftingen vil dette bli diskutert hvorvidt kirkelige ansatte ønsker en transformasjonsleder eller om de faktisk ønsker noe annet når en god leder også skal leder ut fra lover og tariff.

4.3.2 Hvilke ledelse skaper motivasjon?

Den siste del av undersøkelse var påstander om hva som er viktig at en leder gjør for at en skal lykkes i jobben. Påstandene er hentet fra ledelsesteori, men også fra egen lederpraksis i kirken.

Tabell 4.12. Gjennomsnitt av påstandene hvordan kan motivere det for alle respondentene, 5 likert-skala fra helt uenig til helt enig (N=218-225)



Alle tre påstandene om faglig ledelse er de som skårer høyest både i gjennomsnitt og prosent og har høy og sammenfallende fordeling på stilling, vigsling og kjønn. Et lite avvik er diakonene som svarer 87 % på påstanden å ta selvstendige avgjørelser i eget fagfelt, men de andre stillingskategoriene er mellom 93-100 %. Under påstanden om støttende leder er gruppen kirketjenere den som svarte lavest med 85 %, mens andre stillingsgrupper svarer mellom 95-100 %. Selv om påstand om å få gjøre arbeidsoppgavene på sin måte er noe lavere, er den også med å forsterke viktigheten av at den enkelte ønsker å være leder på eget fagfelt. kirkelige ansatte står i. På det åpne kommentarfelt er 12 utsagn om at leder må ta faglig hensyn, mens seks har kommentert at en leder skal være tilrettelegger.

Svarene kan tyde på at dersom kirkelige ansatte skal ha en motiverende leder, ønsker den enkelte ansatte frihet i eget fagfelt. I drøfting er ledelsesutfordringen om hvordan ledere skal lede de som allerede er ledere og ønsker å være ledere.

I dette kapitlet er resultatene av spørreundersøkelsen presentert i tabeller og i tekst. Resultatene er blitt analysert i lys av forskningsspørsmålene som blir drøftet i sammenheng med teori i neste kapittel.

5. Drøfting

I kapitelet vil problemstillingene og spørsmålene bli drøftet i lys av teori. Kapitelet er delt inn i problemstillingens to tema, motivasjon og ledelse og avsnitt som svarer på forskningsspørsmålene. Det vil komme oppsummerende drøfting underveis og mot slutten av kapitlet en oppsummering av undersøkelsen i sin helhet.

5.1 Hvem er kirkelige ansatte?

Funnene kan gi større forståelse av hvem kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme er, både demografisk og med kirkelige særtrekk. En slik forståelse kan være til hjelp både innenfor den enkelte stab, for ledere og for sentrale organer innen personalforvaltning og HR i kirken.

I den teoretisk delen av oppgaven tar denne opp begrepene kunnskapsmedarbeider og profesjonsutøver. Svarene fra undersøkelsen viser at 88% har høyere utdanning. Sagt på en annen måte er det bare 12 % som ikke har høyere utdanning og det betyr at kirkestabene består av flest medarbeidere med høy faglig kompetanse. Flere medarbeidere har utdanning innenfor et spesielt kirkefaglig felt som teologi, pedagogikk, diakoni, og i tillegg lærer, sykepleier eller musikkfaglig utdanning. En kunnskapsmedarbeider blir definert som en person med høy utdanning som skal utføre komplekse oppgaver (Hein 2013, Sandvik 2011, Kuvaas 2008) og kunnskapsarbeid blir definert som jobbkomplekse, sammensatte og selvstendige oppgaver. Spørsmålet er om kirkelige arbeidsoppgaver kan defineres i samme kategori. Mange kirkelige arbeidsoppgaver er knyttet til fag, som pedagogikk til konfirmantundervisning og teologi til gudstjenesten, kirkemusikalske til gudstjenesten eller psykologi i møte med sorggruppe. Dette er spesifikk kompetanse hvor medarbeiderne benytter sin utdanning. Men mange stillinger har også oppgaver som krever flere fagkompetanser. Presten møter sørgende gjennom begravelser, menighetspedagogen må ha kompetanse om markedsføring for å gjøre kjent sine aktiviteter, mens kantor må sette seg inn i hvordan undervise konfirmanter i salmetradisjon. De fleste medarbeidere må også ha administrative og økonomiske ferdigheter. Samtidig har det vært tradisjon at frivillige er viktige medspillere både for ansatte og for å drive menigheten. De er hovedledere, har andakter og ansvar for det økonomiske. Oppgavene er like mangfoldige som de som kirkelige ansatte gjør, men i mindre målestokk. Formal krav til mange av stillingene er relativt nye og menigheter har kanskje ikke fulgt med i prosessen om disse kravene. Et eksempel fra arbeidspraksis var i en rekrutteringssituasjon hvor menighetsrådet foretrakk å tilsette en av

menighetens frivillige som hadde deltatt i barneaktiviteter i flere år som menighetspedagog, men uten kristendom og pedagogikk. Det kan tenkes at menighetsrådet ikke definerer menighetsarbeid som kunnskapsarbeid og at det derfor ikke trengs spesielt utdannede ansatte. Krav om utdanning må også sees i lys av fagforeningsarbeid for å beskytte sine medlemmer. Ved å sette utdanningskrav, blir medlemmer i fagforeningen foretrukket fremfor menighetens «egne» frivillige som mange ganger kan gå inn i stillinger og være gode medarbeidere i den kirkelige virksomhet. Denne spenningen mellom den profesjonelle organisasjonen og den lokale menigheten kan muligens forstås ut fra den sterke lekmanstradisjonen som fremdeles er i Den norske kirke. Med bakgrunn i teori kan likevel kirkelige arbeidsoppgaver sees på som kunnskapsarbeid og sammen med høy utdanning vil de fleste som arbeider i undersøkelsen defineres som kunnskapsmedarbeidere og arbeidet bli sett på som kunnskapsarbeid. Men praksiserfaring i rekrutteringsprosesser har vist at menighetsråd ikke alltid vil definere menighetsarbeid som kunnskapsarbeid og det kan oppstå spenninger mellom den profesjonelle organisasjonen og den lokale menigheten.

Et særtrekk ved flere kirkelige stillinger er vigsling. I teorikapitlet er vigsling beskrevet og definert. 46 % av de som deltok i undersøkelsen var vigslet, høyest prosent var prestene, men i de tre andre fagstillingene var mellom 47-57% vigslet. Det er derfor en stor gruppe i en stab som er vigslet, og som kan defineres som profesjonsutøvere. Kirkelige vigslingsritualer vil være et løfte eller edsavleggelse, jfr. vigselsliturgi i Den norske kirke, og som også forsterker at arbeidstakerne tilhører en profesjon. Med profesjoner følger også med verdier og etiske normer som er institusjonalisert gjennom studier og yrkespraksis. Verdier skal være med å styre at arbeidet utføres etter den standarden som profesjonen har satt. Også fagforeningsarbeid er støtte til utvikling av faglige verdier. Verdier er sterke drivere i mennesker og kan til tider være konfliktfylte (Grimen, H, 2008). Verdier som går på tvers av hverandre, er krevende både for den enkeltmenneske og for organisasjonen. Det kan derfor bli en utfordring når organisasjonen, eller i vårt tilfelle menigheten, har andre verdier enn profesjonsutøveren. Et eksempel på verdikonflikt som jeg har erfart, er i kirkemusikalsk arbeid. Kirkemusikere har gjennom sin utdanning sterke krav til musikalske ferdigheter og en viss standard på den musikalsk fremføringen. Kirkemusiker vil gjerne ha profesjonelle musikere til å delta i gudstjenesten, mens menigheten eller presten ønsker at andre deltar, f.eks. et barnekor, uavhengig av kvalitet. For kirkemusikere kan dette skape spenning mellom de verdier som hun har tilegnet seg og menighetens ønsker. Det er sjelden menigheten reflekterer over ansattes profesjonelle verdier og det kan være en spennende diskusjon som

menighetsråd og stab bør ta med jevne mellomrom. Ingen av spørsmålene er knyttet opp mot verdier, men med bakgrunn i profesjonsteori er det å anta at kirkelige ansatte har sterke profesjonsverdier.

I påstanden om kall svarer nesten 70 % bekreftende på at jobben er et kall. Gjennom Heins Primadonnaledelse er kall ikke bare et teologisk begrep, men kan brukes innenfor organisasjonsforskning. I undersøkelsen blir ikke begrepet operasjonalisert, respondentene legger selv en subjektiv tolkning i begrepet kall. Kommentarene i de åpne spørsmålene gir likevel grunn til å tro at kirkelige ansatte tillegger begrepet en teologisk tolkning. Samtidig vil kall forstås på samme måte som Heins definisjon” klang af en højere sag og en følelse af, at man har en livsoppgave” (Hein 2013). Hein skiller mellom et spesifikt og et generelt kall. Kirkelig ansattes kall vil i hennes forståelse være et spesifikt kall som er rettet mot et bestemt virke eller en bestemt sak. For kirkelige ansatte er kallet å «formidle evangeliet», «videre med det viktigste» og «det store oppdraget» som flere skrev i de åpne kommentarene.

« Kall til å arbeide i og for Guds rike».

«Å få være en tjener for evangeliet etter kall fra både Gud og kirken».

Som arbeidstaker er man først og fremst menneske med alder, kjønn og personlighet. Som menneske har vi alle samme behov uansett om en jobber i kirke, i det offentlige eller i det private næringsliv. Arbeidstakere både utenfor og innenfor kirken vil bekrefte at de er kristne. I en stilling utenfor kirken vil begrepet kristen være personlig, og ikke en kvalifikasjon eller egenskap som organisasjonen etterspør. I kirkelige sammenheng vil de fleste stillingene ha krav til tro og for enkelte også krav til kristen praksis. Å være kristen har både en trosdimensjon og en verdidimensjon. Det er ingen undersøkelse eller empirisk forskning på når kall inntreffer. For noen vil kallet inntreffe i unge år, mens andre får et kall under utdanning, og andre igjen får kall når de søker arbeid innfor kirke og organisasjon. Kallet vil uansett være en subjektiv opplevelse og oppleves som sterkt. Det er en opplevelse som kan prege de valgene en tar i livet, og kall som blir stoppet, kan utløse store verdimessige konflikter. Ofte er kallet det som bestemmer hvilken utdanning du tar og om du velger en utdanning som gjør deg til profesjonsutøver. Dersom du tilsettes i stillinger som prest, diakon, kantor og kateket vil du vigsles til tjeneste. Dette gir et bilde av hvordan vi kan forstå hvem mange av de kirkelige ansatte er. Det er mange med høy faglig kunnskap som har bevisst etisk tenking, og sterke verdier grunnfestet i teologi og utdanning som oppleves som

spesielt kalt og headhunted av Gud. Eller som en beskriver kirkelige ansatte i en av kommentarer:

» - oss - en gjeng med ofte høyt kompetente, troende, selvstendige og egenrådige arbeidstakere som ofte er fagledere innenfor hvert vårt område».

De demografiske resultatene viser at kirkelige ansatte har lang utdannelse, er profesjonsutdannete og mange opplever at de er kalt og vigslert av Gud til arbeid i kirken. De er kunnskapsmedarbeidere som utøver kunnskapsarbeid. Mens utdannelse og vigsling er synlige kjennetegn på kirkelige ansatte, er kallet usynlig, men likevel en sterk motivasjonsfaktor og en energi som ledelse og organisasjon tar med som en dimensjon eller kvalitet av kirkelige ansatte. Hvilke sammenhenger det er mellom motivasjon, vigsling og kall drøftes i den videre del av oppgaven.

5.2 Hva motiverer kirkelige ansatte?

I teori-kapittelet blir det særlig lagt vekt på de teoriene som spørreundersøkelsen tar utgangspunkt i, som Jobbkarakteristikamodellen, Heins motivasjonsteori og selvbestemmelsesteori om indre motiverte medarbeidere. Drøftingen tar opp resultatene i lys av disse teoriene. Avsnittene er delt inn med basis i spørsmålene. Mot slutten blir det drøftet om det er spesielle faktorer som kjennetegner de enkelte stillingsgruppene.

5.2.1 Har kirkelige ansatte forskjellige motivasjonsfaktorer?

Spørsmålet blir stilt ut fra erfaring fra egen lederpraksis i menighet. Som daglig leder av en stab med mange forskjellige fagfelt, opplevde jeg at kollegaer reagerte forskjellig på tiltak og organisering. Mens en medarbeider ønsket frie rammer til å jobbe overtid og med mulighet for lenger ferier, var andre opptatt av å få en arbeidsplan som skulle sikre en god balanse mellom arbeidstid og fritid. Busch sier (2012: 110) :

«Personer er forskjellige, og har ulikebehov. Behovene endrer seg dessuten med alder, livssituasjon og sosiale forventninger. Det er derfor ingen teori som kan predikere hva som vil motivere en spesiell person (Shein 1978) «.

Også Heins ledelsesmodell av Primadonnaledelse viser at de forskjellige arketyper motiveres og drives forskjellig. Både den teoretiske bakgrunnen og praksis gjør at jeg antar at jeg vil finne forskjellige motivasjonsfaktorer.

Undersøkelsen viser at det er stor enighet om hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige hvor godt arbeidsmiljø var den som hadde høyest score. Det er stort samsvar i de forskjellige

stillingsgruppene om at det psykososiale arbeidsmiljøet og gode samarbeidsrelasjoner er de viktigste motivasjonsfaktorene. Flere masteroppgaver om motivasjonsfaktorer av indre kunnskapsmedarbeidere i forskjellige organisasjoner bekrefter at dette er viktig (Selland 2011, Granerud 2008). I Hertzberg to-faktorteori er arbeidsmiljø definert som en hygienefaktor som vil skape mistriivsel, men ikke motivasjon, mens det i jobbkarateristika til Hackman og Oldman ikke har faktorer knyttet opp mot arbeidsmiljø. Hein har i sin arketype Pragmatikeren vist at sosiale relasjoner er en motiverende faktor. I selvbestemmelsesteori blir arbeidsmiljø definert som «relatednes» (slektskap), og tolket som forhold mellom arbeidskollegaer (Jelstad: 2007). Motivasjonsteoriene jeg har trukket frem har lite fokus på arbeidsmiljø som motivasjonsfaktor. Hvorfor har da kirkelige ansatte scoret høyest på denne motivasjonsfaktoren? Det kan synes som om at for kirkelige ansatte må godt arbeidsmiljø og gode samarbeidsrelasjoner alltid ligge i bunn i organisasjonen hun jobber i. Kirkelig arbeid og tjenester er preget av tverrfaglig arbeid og teamarbeid. Diakon, som er sykepleier, skal jobbe side om side med kantor, som er musiker, og vil ha fellestrekk med kunstnere. En gudstjeneste er ikke lenger prestenes ansvar, både kantor, kateket og menighetspedagog er i dag med å utforme, delta og sette preg på gudstjenesten. Uten et godt samarbeidsklima og gode relasjoner vil arbeidet og oppgavene som skal gjøres bli krevende. Påstanden om å få ansvar for arbeidsresultatet fikk lavest score, og kan indikere at teamarbeid har blitt en metode som er etablert i staber. Gudstjenester og andre aktiviteter er ikke lenger solo-spill fra prest eller den med fagkompetansen.

«Godt arbeidsmiljø på kontoret. Viktig med faste treffpunkt for alle ansatte, som felles stabsmøte og felles lunsjer. Å føle seg inkludert. At vi har god tone med mye humor, og den faste kontortrimmen 10 min en gang i uka».
«At de du samarbeider med alle drar i samme retning».

Også i undersøkelsen, gjort i tre kirkestaber, kommer det frem at felleskap med kollegaer er en viktig trivselsfaktor i kirken. Å jobbe i menighet er relasjonsarbeid; relasjoner til menighet, sørgende, barn og unge fordrer at ansatte har høy relasjonskompetanse. Gode relasjoner til medmennesker er viktig for arbeidet og derfor vil arbeidsrelasjon til kollegaer også være viktig og kanskje for noen en forutsetning for å gjøre en god jobb. I mange år hvor det før har vært fokus på konflikter og belastningsfaktorer i kirken, har dette endret seg til å bygge gode psykososiale arbeidsmiljøer og friskhetsfaktorer. At arbeidet er konfliktfritt og velordnet blir nevnt som en ytre faktor i spørreundersøkelsen og 63 % svarer at dette er viktig. Noen av kommentarene er også knyttet til dette.

«For meg er det en ugreie om det er konflikt og dette får vare over lenger tid. Når det er sagt så tenker jeg ikke at det er konflikt å være uenig men noen. Det kan være interessant og meningsfylt dersom vi klarer å ha gode samtaler om dette og kommer frem til enighet om hvordan vi gjør ting. Tverrfaglig samarbeid er også en faktor som betyr mye for meg, om vi får det til så vil jeg tro vi kvalitets sikrer mye av det vi gjør».

Det kan synes som i en stab med mange profesjoner, utdannelser og mye tverrfaglig samarbeid, vil uenighet være en del av samarbeidet. Andre har nevnt at konfliktfritt arbeidsmiljø er en utopi, og dette støttes også i konfliktteori. Godt arbeidsmiljø vil forebygge konflikter og bygge gode samarbeidsrelasjoner, men også gjøre det trygt å ta opp faglige eller personlige konflikter.

Det er en stillingsgruppe som ser ut til ha et lite avvik fra de samme faktorene og anser motivasjonsfaktorene arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner som noe mindre viktig, nemlig kirkemusikere. De viktigste motivasjonsfaktorene for denne gruppen er frihet i arbeidet, bruke og videreutvikle sin kreativitet og gode samarbeidsrelasjoner som alle hadde en score på 82%. Denne faggruppen blir sett på som kirkens kulturarbeidere og kunstnere. En kommentar sier noe om det som er viktig og motiverende for en kirkemusiker:

«Forvalte den mer enn 1000-årige kirkemusikalske arven».

Hein har i sin forskning spesielt konsentrert seg om virksomheter hvor kunstnere kan defineres innenfor arketyper Primadonna (Hein 2013). Noe av forklaringen til kirkemusikernes motivasjonsfaktorer kan ligge i arbeidets art. En musikers «natur» er å være kreativ, det er å skape enten musikk eller kunstneriske uttrykk

Dette er noe som kunstnere får innenfra og som ikke nødvendigvis krever godt arbeidsmiljø. Derimot trengs det gode samarbeidsrelasjoner når produktet skal fremføres enten i en gudstjeneste eller på en kulturkveld. Kreativitet er en prosess som skjer i og utenfor arbeidstid. Å være kreativ innenfor en arbeidsplan vil ikke skape god motivasjon for mange kirkemusikere. Frihet til å være kreativ i arbeidet krever åpnere rammer og større behov for fleksible arbeidstider. I dag har kirkemusikere 20% ubunden arbeidstid som er en viktig motivasjonsfaktor for å kunne gi rom for kreativitet og egenøving.

Mange motivasjonsteorier har fokus på arbeidets innhold, krav og oppgavens autonomi (Hertzberg to-faktorteori, Hackman og Oldmans jobbkarakteristika modell, Deci og Ryans selvbestemmelsesmodell). Som tidligere vist er de fleste ansatte ikke opptatt av

arbeidsresultatet, fleksibilitet og kreativitet. Under avsnittet om ledelse er det knyttet opp påstander om faglig ledelse. Der blir også behovet for autonomi i arbeidet tatt opp.

De åpne spørsmålene er tatt med for å avdekke om det er andre motivasjonsfaktorer som oppleves som viktige for de ansatte. 10 respondenter har kommentert at dette er viktig for motivasjon og under spørsmål om god ledelse er dette også nevnt. Også tilbakemelding fra menigheter er en viktig motivasjonsfaktor.

«Gode, helst konkrete tilbakemeldinger gir god motivasjon/inspirasjon».

«Gode tilbakemeldinger».

«At menigheten sine medlemmer gir tilbakemeldinger om at du er ønsket og at arbeidet du gjør er viktig».

Tilbakemeldinger blir i flere motivasjonsteorier sett på som en viktig motivasjonsfaktor. I to-faktor-teori blir dette kalt anerkjennelse og hos Hein blir meningsfylt tilbakemelding noe mer enn ros, men relevant for oppgaven som skal gjøres. Selv om mange kirkelige ansatte har lang utdanning og stor faglig kompetanse, er tilbakemelding viktig og det å bli sett, er viktige faktorer i alle arbeidsrelasjoner. Tilbakemelding er derfor en viktig del av ledelse og blir drøftet i siste del av oppgaven.

Problemstillingen om hva som motiverer kirkelige ansatte er besvart ut fra rangeringen av de tre viktigste motivasjonsfaktorene: godt arbeidsmiljø, gode samarbeidsrelasjoner og frihet i utførelsen. Funnene kan tyde på at der liten forskjell mellom stilling, kjønn og vigslende, bortsett fra kirkemusikere som har rangert andre motivasjonsfaktorer høyere. Som leder ser det ut som det blir viktigere å ha fokus på arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner enn forskjeller i fag og profesjon. Derfor kan det som Lines og Sandviks konklusjon (Rønning et al. 2013) om ledelse av kunnskapsarbeidere at det er mer fruktbart å ha fokus på likheter enn forskjeller. En leders oppgave blir å øke motivasjon på det som er felles grunnleggende behov som arbeidsmiljø og godt samarbeid.

5.2.2 Hvilke særpreg ved kirken er spesielt motiverende?

Et av temaene for studien er særpreget av kirken som organisasjon og de spesielle motivasjonsfaktorer for kirkelige ansatte. Det blir først drøftet hvilke av kirkens særpreg som er spesielt motiverende og videre hva kirkelige ansatte sier om kallen.

Resultatene viser at særpreget til kirken scorer høyt som motivasjonsfaktor. Påstanden om å være del av noe større enn seg selv var den av de kirkelige motivasjonsfaktorene som fikk høyest tilslutning med 91%. Det samme viser AFI undersøkelsen hvor 85 % bekrefter at de

opplever å være en del av noe større og blant de tre stabene var opplevelse av at kirken var noe stor og viktig et av tre funn for trivsel. Å være del av noe større er en faktor som motiverer også for indre motiverte arbeidstakere utenfor kirken (Hein 2013) og en viktig faktor i Deci selvbestemmelses teori om indre motivasjon. I Hackman og Oldmans motivasjonsteori er en viktig psykologisk tilstand å oppleve sin jobb som meningsfull, og det er en kritiske faktor om arbeidstaker ikke opplever det. Det kan derfor diskuteres om dette er en motivasjonsfaktor som er spesiell for kirkelig ansatte, fordi den synes viktig for mange typer arbeidstakere som f. eks lærere og helsepersonell. Det å være med på noe som er større en selv er med å gi mening og motivasjon enten det gjelder å nå et mål eller å være med å hjelpe enkeltmennesker. Barne- og ungdomsarbeidere er den gruppen som skiller seg ut hvor 79 % er enig i påstanden, mens 13 % er uenig i å være en del av noe større. Det fleste barne- og ungdomsarbeidere er under 29 år er, og det kan tenkes at opplevelse av å se seg selv i en større sammenheng er noe som tillegges mer vekt med økende alder. Det er de tre faggruppene prest, undervisningsmedarbeidere og diakon som har høyest svarprosent. Dette kan ha å gjøre med arbeidets art. Disse faggruppene er de som møter menigheten mest gjennom gudstjenester og kirkelige handlinger, barne- og ungdomsarbeid. I KIFO undersøkelsen fra 2011 om menighetspedagoger, svarte 94 % at møter med barn og unge var den viktigste motivasjonsfaktoren. Det er i møte med mennesker en opplever at en er del av noe større.

«å oppleve at arbeidet er meningsfylt i en større sammenheng».

«Den viktigaste motivasjonsfaktoren er opplevinga av å vera i ein meningsfull jobb der eg opplever at eg kan omsetja tura i handling, der eg får vera med å leva ut det kallet me har som skapte og elska av Gud til å føra menneske i møte med og relasjon til Gud».

«Kontakt med kirkeuvante ved viktige livshendelser».

Å være del av noe større kan tolkes som å være med i Guds store plan og å ha en kristen livstolkning. Men noe større og menig kan også tolkes som å bidra inn i menneskers liv på samme måte som andre yrkesgrupper. I Heins motivasjonsteori definerer hun søken etter mening som en av de eksistensielle motivasjonsfaktorene og hvor mening ikke er knyttet opp mot Gudsrelasjon, men til livsmeningen. I kirkens trosopplæringsplan (Plan for trosopplæring 2011, Kirkerådet) legges det vekt på livsmestring, personlig vekst og bidrar med refleksjon over livet i lys av tro. Det kan tyde på at mange kirkelige ansatte også legger livsmeningsdimisjonen for å se sitt arbeid som noe større. Når kateketen har konfirmantundervisning er ikke bare for å undervise om kristen tro, men hun skal også gi opplæring i livsmestring.

Kirkeverger/ daglig scorer noe lavere på mening, og en av kommentarene kan belyse hvorfor det kan være vanskelig å føle seg som del av noe større.

«Det er tidvis vanskelig å huske at vi jobber for å fremme guds rike i de periodene hvor jeg, som daglig leder må sitte på kontoret med årsoppgjør og papirarbeid. Andre ganger er jeg med mer på det utadrettede arbeidet. Da er det lettere å huske på den store helheten jeg er en del av».

Å oppleve at kirken er viktig for folk, er spesifikt knyttet opp mot kirkens motivasjonsfaktorer. Den enkelte respondent legger selv premisset for hva som er viktig for folk, men de åpne kommentarene kan gi en indikasjon på hva de legger i begrepet. Ut fra kommentarene blir dette ikke tolket som det samme som å være del av noe større, men å tilhøre organisasjonen Den norske kirke. Svarene kan tyde på at kirken som organisasjon er motiverende. Noen av kommentarene bekrefter også at kirken som organisasjon er en viktig grunn får å arbeide i Den norske kirke. Spesielt blir det å arbeide innenfor en folkekirke flere ganger nevnt som motiverende.

«Som folkekirke mener jeg vi når lenger ut enn flere frikirkelige miljøer. Det motiverer meg! Fantastisk når kirkene fylles av folk som gjerne ikke er innom så ofte, og når vi må være "vertskap", forkynnere, omsorgspersoner og arrangør for noen av de større hendelsene i menneskers liv. (Dåp, konfirmasjon m.m.)»

«For meg er det å arbeide i Kirken med stor K, avgjørende viktig for meg. Kirken som DNK, er for meg kun en organisatorisk størrelse. Et sted/kirkesamfunn det av historiske grunner, og det norske folks tilhørighet til DNK, er hensiktsmessig arbeide.»

I AFI undersøkelsen kom fokusgruppene frem til at det å være ansatt i kirken ble sett på som positivt og belønnende (AFI- rapporten 17/2012). I samme rapport svarte 81 % av respondentene at dette var belønnende, mens 89 % i Stavanger Bispedømme svarte at dette var motiverende. Undervisningsmedarbeidere svarte høyest med 97 % og kirkeverger/dagligleder lavest med 82 %. At administrative leder skårer lavere kan tolkes ut fra arbeids art. Mens undervisningsmedarbeidere og utøvende ansatte har flere møter med folkekirkens medlemmer, vil leders oppgaver normalt være knyttet til personal- og kontorfunksjoner. Det er motiverende for ansatte å være til stede i livets store hendelser både i glede og sorg. Mange opplever at kirkens tilstedeværelse i disse hendelsene er viktig gjennom folks livsløp. I den kvalitative undersøkelsen i stabene var dette en av funnene etter intervjuene. Kirken er noe stor og viktig og tilhøre og være en del av denne var viktig trivselsfaktor. I den kvalitative undersøkelsen som skjedde kort tid etter «22.juli» fikk

menigmann opplevelsen av at kirken var tilstede når folk trengte den. Også i andre avhandlinger og masteroppgaven innenfor bistandsorganisasjon ble organisasjonens profil og verdigrunnlag blant de som scoret høyest (Selland, 2011). Skal ansatte ha sterk organisasjonstilhørighet, må organisasjonens verdier, visjoner og mål være felles og samlende for medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2007). Innenfor motivasjonsteori har organisasjonspsykologen Locke i samarbeid med Latman utviklet en teori om målets betydning for motivasjon og hvilken kraft denne har (Kaufman og Kaufman 2011). For kirkelige ansatte er målet uopnåelig, et symbolsk mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007), men likevel kan målet være en viktig faktor for motivasjon for å jobbe i Den norske kirke og at en ser seg som en del på veien til målet. En kommentar fra undersøkelsen viser at kirkens relevans kan oppleves som synkende og oppleves som demotiverende.

«Jeg opplever tvert imot en demotivasjon fordi kirken åpenbart oppleves mindre og mindre relevant for folk, få barn og unge kommer til våre tiltak, at vi nærmest må lokke og overbevise familier om at det vi har å tilby er viktig og bra».

Ut fra svarene er det ikke mange som har denne opplevelsen av kirken og i stedet opplever at Den norske kirken som organisasjon en viktig motivasjonsfaktor. Samtidig må det sies at påstandene i undersøkelsen var knyttet opp mot positive faktorer og dersom faktorer som var demotiverende ble presentert, kunne det vært flere som ville kjenne seg igjen i denne kommentaren.

I spørsmålet om kirkens særpreg er motivasjonsfaktor kan det synes som om opplevelsen av mening og Den norske kirkes plass i den store sammenhengen er viktige kirkelige motivasjonsfaktorer. Samtidig bekrefter motivasjonsteori at dette er viktige faktorer for mange medarbeidere og gjør kanskje ikke kirkelige medarbeidere mer spesiell enn andre.

5.2.3 Hvilke funn var spesielle om motivasjon?

Verken problemstillinger eller forskningsspørsmål har hatt som intensjon å analysere resultatene for enkelte stillingsgrupper. Likevel er det kommet frem funn som kan være interessant å nevnt i dette av avsnittet. Er det noen av stillingskategoriene som gir overraskende svar? For å begrense analysen tar jeg utgangspunkt i de vigslede stillingene.

Heins Primadonnaledelse-teori kategoriserer kunnskapsmedarbeidere i fire arketyper. I kirkelig kontekst er Primadonnaen en arketype som kan ha fellestrekk med kirkelige medarbeidere. I spørreundersøkelsen er noen av påstandene hentet fra hennes teori og disse påstandene er samlet i en tabell sammen med svarene for de fire vigslede gruppene. Tabellen

er % av verdiene 4-5 på likertskala. Analyse er ikke empirisk testet , men kan gi et bilde av hvilken stillingsgruppe som kan ha trekk arketypen Primadonna.

Tabell 5.1 Påstander fra Primadonnaledelse og svar fra gruppen vigslede, prosent og (N= 64-22-32-23) Høyest score markert i rødt.

Påstander hentet fra Primadonnaledelse	Prest	Kantor	Undersvining	Diakon
Å få benyttet min kreativitet:	81	82	73	70
Å ha stor frihet i forholdene til hvordan jeg utfører oppgavene min	67	82	88	78
Å være noe større i det arbeidet jeg gjør:	95	91	100	80
Å ha utfordringer i jobben min	87	60	71	70
Å ha mulighet for å utvikle meg faglig	61	68	66	65
Jobber gjerne overtid med kompensasjon	86	60	71	70
Jobber gjerne overtid uten kompensasjon	43	36	22	31
Det er ikke belastende å jobbe mye	58	50	38	27

Prestene har høyest score på fire av påstandene, mens kantor og undervisningsmedarbeidere har høyest skår på to av påstandene. Diakon har ingen med høyest score. Mange av scorene har rundt samme verdi, men det er tre påstander hvor gruppen prest markerer seg. På utfordringer svarer presten markert høyere. For Primadonnaen er ikke målet å være i komfortsonen (Hein 2013: 119), men ha opplevelse av å jobbe utenfor komfortsonene. Prestene opplever utfordringer som positiv. Prestene er også den gruppen som er villig til å jobbe overtid både med og uten kompensasjon. Primadonnaen er ikke ytre motivert, men henter sin styrke fra jobbens mening og kall og er opptatt av jobbets kvaliteter og har høye krav til resultatet. Presten opplever det heller ikke belastende å jobbe mye fordi jobben selv gir energi og det oppleves som positivt å høye krav til resultatet. Det kan derfor synes som at i gruppen prester vil det være flere Primadonnaer enn andre arketyper. I masteroppgaven av Gurholt og Gjerdahl (2010) viste intervju med prester at de hadde flere likhetstrekk og motivasjonsfaktorer som Primadonnaen.

Kirkemusikere skiller seg ut i flere av påstandene om motivasjon og resultatene viser at de har andre motivasjonsfaktorer. Spørsmål er om de også er Primadonnaer eller har denne arketypens trekk? Mange av skårene er ikke så høye som hos prestene, men scorer høyt på faglighet og kreativitet. Begge kan sees i sammenheng med det musikalske og kunstneriske arbeidet som krever kreativitet og høy faglighet Kirkemusikere er også mer villige til å jobbe overtid og opplever ikke dette belastende. Det kan tyde på at kirkemusikere henter energi fra

arbeidsoppgavene, mer enn relasjonene. For musikere er også et godt resultat viktig og de øver gjerne ut over arbeidstid for at resultatet skal bli best mulig. Det kan se ut som det i gruppen kantorer vil være flere Primadonnaer, men ikke så markert som hos prestene.

Undervisningsmedarbeidere skårer høyt på frihet og mening. De er ikke så villige til å jobbe overtid og opplever dette også mer belastende. Som vist gjennom tidligere undersøkelser og resultat henter denne gruppen sin energi i møte med barn og unge. Det kan derfor se ut som om det er i relasjonene denne gruppen finner energi. Påstandene om kirkelige motivasjonsfaktorer er skårene høyere enn vanlig faktorer og det kan se ut som det er det store målet og visjonene som er viktige drivere for undervisningsmedarbeidere. Det kan se ut som det er få Primadonnaer i denne gruppen.

Diakonimedarbeidere har ingen høye score på påstandene og det vil være få i denne gruppen som kan defineres som Primadonna. I noen av svarene kommer det likevel noen overraskende funn. Det er diakonene som har lavest score på opplevd trosfellesskap med kollegaer. Jeg hadde en forventning om at diakoner har en sterkt trodimensjon og derfor ville synes dette var viktig. På påstanden om å jobbe overtid uten kompensasjon viser tabellen 32 % enighet, mens 59 % var helt uenig og derfor største gruppen som var uenig i denne påstanden. Det samme svarte undervisningsmedarbeidere. Kan dette ha sammenheng med fagforeningsarbeid? Begge grupper har i løpet av de siste tiårene fått sterke fagforeninger som er med og forhandler med arbeidsgiver. Det er mulig at fagforeningsidentiteten er blitt sterk og at bildet av den selvutslettende diakonen er på vei ut. Sterk fagforeningsidentitet kan ha sammenheng med at mange diakoner har andre sekulære yrker og har videreutdannet seg etter grunnutdanningen. Diakonene henter energien fra de samme stedene som undervisningsmedarbeider; gjennom relasjoner og livsmening.

Analyse som er foretatt har ikke empirisk grunnlag, men kan være en måte å se hvordan kirkelige ansatte grupperes i arketyper. Dersom en ønsker å bruke Heins motivasjons- og ledelsesteori, viser boken til en intervju- og samtale guide som kartlegger hvor medarbeiderne henter energi fra og hvor de kan grupperes.

5.2.4 Hvordan fordeler kall seg mellom stilling, vigslet og ikke vigslet?

Kall er en faktor som det er forsket lite på både som organisasjonsbegrep og i kirken. I en undersøkelse blant diakoner svarte 60 % at jobben er et kall, mens 78 % av diakonene i Stavanger Bispedømme svarer at jobben er et kall. I AFI-rapporten svarte 57 % av de opplevde at jobben var et kall. I Stavanger Bispedømme svarer 69 % det samme. Det kan tyde

på at kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme har en sterkere opplevelse av kall enn resten av landet. En av forklaringene kan være den geografisk plasseringen av Bispedømmet. På Vestlandet og Sør-Vestlandet står kirke og misjon sterkt som en del av kulturen. Gudstjenestesøkning og aktivitetsnivå er høyt og det er fremdeles bred tilslutning til de kirkelige handlingene som dåp, konfirmasjon og vielse (Årsstatistikk for Stavanger Bispedømme 2015). I tillegg er det en kirkelig utdanninginstitusjon i Stavanger som er med å rekruttere kirkelige medarbeidere både fra fylket og fra landet for øvrig. Mange kirkelige medarbeidere har hatt et aktivt liv i kirke og kristne organisasjoner gjennom oppveksten, og det kan være en av grunnene til at de fikk et kall til å velge utdanning eller yrke rettet inn mot kirkelig og kristen virksomhet.

Når 69 % sier at de opplever at jobben er et kall, viser det at mange i en stab opplever dette som en viktig energi og personlig opplevelse som ikke kan underkjennes. Mange kommentarer var også knyttet opp mot kallsom en viktig motivasjonsfaktor ved arbeidet i kirken.

«Det viktigste er den overordnede motivasjon. Kall er for meg viktigst».

«Kall til å arbeide i og for Guds rike»

«Den viktigste motivasjonsfaktoren er opplevinga av å vera i ein meningsfull jobb der eg opplever at eg kan omsetja tura i handling, der eg får vera med å leva ut det kallet me har som skapte og elska av Gud til å føra menneske i møte med og relasjon til Gud».

Kallets egenskap er usynlig og er noe helt personlig som ikke kan fremlegges eller bevises. Kallsenergi er generelt positivt, men kan også ha konflikter i seg. I tidligere konfliktforståelse innenfor kirken har kall også blitt sett på som en kilde til konflikt. Hva skjer når to ansatte bruker kallet for å få gjennom saker, hvis kallet deres går i to retninger. Hvem har da den rette sannhet? Lignende situasjoner kan inntreffe når kirkelige ansatte har fått et spesielt kall for arbeidet i menigheten, mens menighetsråd har andre mål og visjoner. Dette er spørsmål det er forsket lite på og derfor vanskelige å behandle. I et moderne arbeidsliv kan det også tenkes at noen ikke synes at kall hører hjemme der, og skal derfor ikke tas med som en faktor vedrørende arbeidsmiljøet. Men undersøkelsen viser at kall fremdeles er en viktig identitet til kirkelige ansatte og ledere må tilegne seg kunnskap om hvordan denne energien skal brukes positivt både for den ansatte og kirken som organisasjon.

Hva som er årsak til kall sier ikke resultatene noe om, som diskutert tidligere. Sagt på en annen måte; er det kallet som styrer valg av utdanning og vigsling, eller er det vigsling og

utdannelse som bestemmer kallet? Det kan tolkes slik at mange som arbeider i kirken først får et kall og både utdannelse og vigsling kommer etter kallet. Lignende spørsmål er diskutert i kvantitativ metode f.eks. ved studie om fattigdom og psykiske problem (Johannessen et al, 2011). Er det fattigdom som påvirker psykisk helse eller er det psykisk helse som påvirker fattigdom? Det en kan si er at det er sammenheng mellom fenomenene uten at det er en opplagt retning. Det er ikke forsket på betydningen av kall eller når kallet «inntraff», verken kvalitativt eller kvantitativt, så langt jeg kan se. De funnene som er kommet frem kan derfor bare si noe fenomenet kall, ikke om det faktisk er en sammenheng. I tabellen om vigsling og utdannelse er utdannelse den uavhengige variabelen og den som bestemmer om du er vigslet eller ikke. Resultatet viser at kall ikke har sammenheng med utdannelsesnivå. Det kan derfor se ut som om utdannelsesnivå er uavhengig av kallet. Det kan også fortelle noe om at kall ikke nødvendigvis har sammenheng med skole, men er en subjektiv opplevelse uten påvirkning fra ytre forhold.

Hvem er de som opplever at jobben er et kall? Ved å se på stilling, scorer prest, diakoni-medarbeidere og undervisningsmedarbeidere høyest. Med andre ord opplever de fleste i disse gruppene at jobben er et kall. Dette er stillingskategorier som krever vigsling og tabell 4.6 viser sammenheng mellom vigsling og kall. De som er vigslet er 20 % mer enig i at jobben er et kall. Igjen kan det diskuteres om kall eller vigsling kommer først i livsløpet. En stor gruppe av respondentene er prester. Prest er et person som i utgangspunktet utdannes til kirkelig arbeid. Det kan antas at de som velger å bli prester, derfor også først har et kall. Mange av medarbeiderne er også profesjonsutøvere enten som vigslet eller ikke vigslet. En sykepleier som er diakonimedarbeider, men ikke utdannet diakon, er også en profesjonsutøver. Undersøkelsen kan ikke si hvorfor det er slik at de som er vigslet har høyere kallsopplevelse, men bare konstatere at det er flere i gruppen vigslede som har kall og det ser til at vigsling forsterker kallet.

Kirkeverger/ daglig leder var den gruppen som svarte lavest på påstanden om kall. Som daglig leder vil kompetanse innen merkantile fag være etterspurt. Det er ikke knyttet noen tjenesteordning til stillingene, formelle krav til kirkefaglig utdannelse eller vigsling. Det kan tenkes at de som velger å bli daglige ledere tar utgangspunkt i oppgavene og at jobben ser interessant ut, uten å oppleve et spesielt kall til en menighet eller til kirken generelt. En utfordring kan være hvordan ledere uten kall skal lede de med kall. Vil dette skape spenninger og på hvilke måter kan begge grupper forstå hverandre? Dette kommer jeg tilbake til under delen om ledelse.

5.2.5 Er ansatte som har et kall villig til å bruke mer tid på arbeidet?

Resultatene viser at de med kall er villig til å jobber overtid uten kompensasjon er betydelig høyere enn de som ikke har kall. Samtidig var gruppen som har kall delt i hver sin halvpart og det var nesten like mange med kall som ikke var villig til å jobbe overtid uten kompensasjon. Det kan tyde på at kall er en viktigere energi enn vigsling som ikke gav store utslag. Som diskutert tidligere kan vigsling også bli sett på som en profesjonsidentitet mer enn energi i arbeidet. Men resultatene viser at det ikke er automatikk i at kall gjør at en vil jobbe uten noen form for goder. Igjen kan dette tyde på at det blir færre kirkelige ansatte som bruker hele sitt liv på kirkelig arbeid, men nå har et behov for å arbeide innenfor lover og regler som ellers er i arbeidslivet.

Motivasjon er en viktig energi for medarbeidere og ledelse og organisasjon bør ta hensyn til faktorer som fremmer dette. Men høy motivasjon kan også ha negativ effekt. Som utbrenthet og høyt sykefravær (Martinsen, 2009). Å være indre motivert og kallsdrevet kan med andre ord også bli en helserisiko. AFI- rapporten viste høy forekomst av utbrenthet hos prester og kirkemusiker. At utbrenthet er et betydelig problem, viste undersøkelsen blant 787 prester (Nordeide, Skogstad og Einarsen 2008). Kanskje vil klare forventninger og jobbkrav hindre at medarbeidere blir syke og en leder må være i dialog med ansatte for å se til at de ikke blir utbrente. Dette bør være et bakteppe for alle som leder høyt motivert medarbeidere.

5.3 Hvordan ønskes kirkelige ansatte å bli ledet?

I den siste delen av drøftingen blir resultatene fra problemstillingene om ledelse. Først belyses forskningsspørsmålet om er hvilken type ledelse kirkelige ansatte ønsker. Resultatene blir drøftet ut fra de ledelsesteorier som er presentert i rammeverket. Neste avsnitt dreier seg om hvilken ledelse som ansatte opplever er motiverende, sett ut fra funn og teori. Siste av del av drøftingen er å se om resultatene kan sin noe om helheten om ledelse og motivasjon av kirkelige ansatte.

5.3.1 Hvilke type ledelse ønsker kirkelige ansatte?

Et av studiens formål er å finne ut hva kirkelige medarbeidere tenker om ledelse og hovedspørsmålene til respondentene er hva de oppfatter som en god leder og hva som er viktig at en leder gjør for at en skal lykkes i jobben. Kirkens struktur gjør at det er to ledere i en stab; daglig leder for ansatte i menighet og fellelråd og presten som gudstjeneste-leder og menighetens åndelige leder. Undersøkelsen har ikke hatt fokus på de to arbeidsgiverlinjene selv om det er mulig å gjøre analyse på disse linjene. Respondentene er både ansatte og

ledere, og det ligger ikke noen føringer i påstanden om ledere skal tenke på sin rolle som leder eller hva de forventer av sin leder. Valget blir å tolke svarene på hva ledere tenker om sine ledere.

Ledelsesteoriene er mange og undersøkelsens påstander tar utgangspunkt i transformasjonsledelse, Heins Primadonnaledelse og påstander basert på den kirkelige konteksten. Mye tyder på at transformasjonsledelse er en lederstil som vil oppleves som relevant for kirkelige medarbeidere. Det vises til transformasjonsledelsenes fire i-er og tabell 4.7 som bakgrunn for drøftingen. Inspirerende innflytelse er en viktig egen egenskap for en leder, også karakterisert som karismatisk ledelse (Rønning et al.: 2013, Kaufmann og Kaufmann 2011). Karismatisk ledelse er en kjent terminologi i kirken som også har en teologisk begrunnelse. Kallsopplevelse kan være med å legitimere karismatisk ledelse (Hougsnæs, 2003 : Legitimitet som leder i kirken). På folkemunne blir karismatisk ledelse definert som en egenskap en leder har sterk affektpreget relasjon til sine ansatte. Ved å tilføye påstanden om at en tydelig kristelig identitet er en særegen kristen egenskap, er dette med å kategorisere inspirerende innflytelse. Begge påstandene får stor tilslutning, og kan tolkes som at å bli sett på som et godt forbilde, er viktig for å være en god leder. Kristen tydelighet er ikke definert som begrep, men bare 0,4 % svarer vet ikke og det kan tolkes slik at det er en felles opplevelse av hva som oppleves som kristen tydelig identitet. En leder med idealisert innflytelse kan for kirkelige ansatte tolkes som en leder hvor liv og lære henger sammen, og som har en kristen profil. Kommentarene i de åpne feltene synes å understøtte dette.

«At å jobbe i kirken er ikke som en vanlig jobb. Det krever et engasjert trosliv».

«Autentisk. Er det noe som er attraktivt og viktig å ha som leder er det å være ekte. Leve fra innsiden og ut, risikere og ikke være redd for å gjøre feil».

« At liv og lære henger sammen, det skaper tillitt»

Ledere som viser og bruker inspirerende stimulering er flinke til å motivere og inspirere medarbeidere til innsats (Rønning et al: 2013, Kaufman og Kaufmann 2011). En leder som har mål og visjoner og skaper lagånd rundt disse er en viktig del av transformasjonsledelse. Blant de ansatte er det høyest score og enighet om at en god leder skal skape tilhørighet til felles mål og visjoner. Fra å være sektordelte staber, er det innenfor kirkelig virksomhet blitt mer fokus på mål, visjoner og strategi som viktige ledelsesverktøy. Felles mål har en motiverende effekt, den skaper felles retning, en kan evaluere arbeidet og er en legitimitetsfaktor for omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik: 2007). En kirkemusiker er ikke

lenger alene om musikkarbeidet i menigheten, medarbeidere jobber sammen og menighetsrådets planer liggjes til grunn for dette arbeidet. En kirkeansatt kan ikke lenger arbeide med sine spesialfelt, han eller hun må forholde seg til de planer som foreligger. Mens dette tidligere kunne være en utfordring med kirkelige ansatte som jobbet ut fra egne interesser og prioriteringer, viser disse funnene at fokus på felles mål er viktig i en stab og det er aksept for at en leder skal skape tilhørighet til et felles mål. En av kommentarene beskriver hvorfor dette er viktig.

«Synes særlig dette med å skape tilhørighet og jobbe fram en felles mål og visjon er viktig - nettopp fordi vi er så sprikende stab, en gjeng individualister som jobber med hver våre ting og har ulike arbeidslinjer...veldig utfordrende!».

Selv om de to arbeidslinjene ikke er tatt inn som del av undersøkelsen, kan svarene på denne påstanden underbygge at felles mål er ekstra viktig i en stab hvor arbeidsgivere er forskjellig. Der hvor det kan være uenighet eller spenninger mellom arbeidslinjene, blir menighetens mål og strategiplan være det samlende. Dette kan være en annen forklaring hvorfor dette scoret høyest. På den andre side viser det seg at mange menigheter og fellestråd ikke har planer for sin virksomhet. Likevel har påstanden høy oppslutning og det kan være at selv om strategi og visjoner er nedskrevet, er stabens og menighetens uformelle mål , det «stor målet» nok for å være samlende.

En transformasjonsleder legger vekt på å være inspirerende og motiverende. Påstanden om at dette er viktigere enn fagledelse, blir derimot møtt med større uenighet. Bare litt over halvparten synes det er viktig at en leder er inspirerende. For lederrollen kan behovet for fagleder oppleves krevende. Det er tidligere i oppgaven pekt på den store variasjonen i de forskjellige fagutdannelser. Det kan være utfordrende for en leder å skulle ha faglig kunnskap om kirkemusikk, teolog, diakoni og pedagogikk i tillegg til administrative kunnskaper. Likevel ligger det en forventning om at faglighet er like viktig eller enda viktigere enn å opptre inspirerende. Begrepet faglig dyktig er i spørreundersøkelsen ikke definert, så det kan stilles spørsmål om en leder skal ha faglige leders kunnskaper eller kunnskap om de spesifikke fagfeltene. I åpne kommentarer feltet kan det synes som om det er den kirkefaglige kunnskapen som etterspørres.

«Hva er faglig dyktig...? Jeg mer at man ikke er faglig dyktig uten å kunne inspirere medarbeidere! Derfor - et umulig spørsmål!».

«En god leder skal vise interesse for og, i den grad det er mulig, sette seg inn i, den enkelte medarbeiders fagfelt og arbeidsoppgaver».

Spørsmålet blir i hva en skal se etter når ledere i kirkelige stillinger skal rekrutteres. Det kan være viktigere å rekruttere ledere som har kirkefaglig bakgrunn enn bare merkantil utdannelse. Det er ikke sikkert en dyktig leder fra offentlig eller privat virksomhet vil oppleve samme legitimitet som en med kirkefaglig bakgrunn. For fellestråd som tilsetter daglige ledere kan dette være viktige argumenter når menigheten skal være med i utvelgelsen og rekruttering av daglig ledere. En kommentar etterspør behovet for en lederutdannelse inne kirken:

«Jeg tenker det er imperativt at det innføres formell utdannelse for daglige ledere i kirken».

Kirkelige ansatte har tidligere i oppgaven blitt definert som kunnskapsmedarbeidere. De har allerede høy faglig kompetanse, men har også behov og ønsker om faglig videreutvikling. En transformasjonsleder legger til rette for intellektuell stimulering av både arbeidsoppgaver og kompetanseutvikling. I dette ligger det at den enkelte ansatte gis mulighet til å bruke sine innovative og kreative egenskaper i måten å løse oppgavene på (Rønning et al. 2013, Kaufmann og Kaufmann 2011). Påstanden «Å ha utfordringer i jobben» svarte 74 % ansatte positivt på, og det tyder på at det er viktig at en god leder legger til rette for at ansatte ikke «stivner hen» og får lov å prøve nye ideer.

«At ledelsen tar mine ideer på alvor, og gis tillit, selv om de selv ikke klarer å se for seg resultatet på forhånd, og kanskje tilogmed i utgangspunktet ikke har tro på det fordi de bare mangler erfaring i disse fagfeltene.. - De må tørre å gi tillit og organisatorisk 'plass' til å utfolde ideen, selv om ikke de ser resultatet på forhånd- vise tillit til at kantoren har noe han ønsker å skape som gavner fellesskapet. OG ikke bare komme og takke hjertelig ETTERPÅ - men : støtte prosessen også!».

Påstanden om faglig utvikling har ikke så høy viktighet med 63 %, men personlig utvikling svarer 73 % at er viktig. En måte å forstå utsagnet på kan ha bakgrunn i at mange har en sterk faglig utdannelse og derfor er trygg på hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine. En måte å forklare at personlig utvikling er viktigere enn faglig, kan ha sammenheng med arbeidsoppgavene som kirkelige ansatte gjør. Selv om oppgavene krever en basis i faglig kunnskap, krever mange oppgaver relasjonelle egenskaper. Dette er kunnskap en tilegner seg gjennom erfaring og eget liv. I kirkelig virksomhet har en sett utvikling av personlige kurs som veiledning, retreat og åndelig utvikling som etterspørres av kirkelige ansatte. Det bør derfor i kirkelig virksomhet diskuteres hvordan faglig og personlig kompetanse kan stimulere medarbeidere til utvikling på begge områder.

Å ta individuelle hensyn kan for noen oppleves som urettferdig, men en transformasjonsleder skal fokusere på den enkelte medarbeider. For å nå mål og vekst må en leder se den enkelte ansatte og gi individuell oppmerksomhet (Rønning et al: 2013, Kaufmann og Kaufmann 2011, Johannessen og Thorsvik, 2007). Behovene kan være forskjellige, både personlig og faglig. 94% av respondentene er enig i at en god leder må ha evnen til å se det spesielle i hver enkelt medarbeider og møte deres ulike behov. Diakonmedarbeidere er den gruppen som skiller seg litt ut hvor 82 % er enig i utsagnet. Det kan se ut som det er stor enighet og aksept for at en leder vil opptre forskjellig overfor sine medarbeidere. Det kan være en grunnleggende forståelse av at kollegaer som har behov for fleksibilitet skal få det uten at en annen arbeidstaker nødvendigvis skal ha krav på det samme. Samtidig er det utfordrende for en leder å stå i dette og relasjonskunnskap og skjønn vil være viktig menneskelig kunnskap for en leder å tilegne seg. Dette kan også diskuteres om det er en egenskap som en leder må ha eller om det er noe som kan læres jfr. lederteorier som stil eller egenskaper. En annen forklaring kan være at tverrfaglig samarbeid og forskjellig faglig ståsted, også er med å gjøre kollegaer rausere overfor hverandre. Gjennom mye samarbeid vil en også bli kjent med hverandres sterke og svake sider som igjen kan føre til at en leder leder ut fra den enkelte medarbeiders behov.

Ledelse vil utøves basert på situasjon og kontekst, og kan gjøre at andre virkemidler og ledelsesverktøy må brukes for å nå mål. Transaksjonsledelse og Laizze- affair (la-det-skureledelse) er en del av Bass ledelsesteori og kan være aktuelt å anvende. I transaksjonsledelse er belønning gjennom lønn og bonuser virkemidler. I la-det-skure ledelse skjer ledelse ved unntak eller når noe har gått galt. I kirkelige kontekst er ekstra belønning ikke aktuelt, da de fleste arbeidsgivere er bundet av forhandlede tariffier. La-det –skure – ledelse er også lite brukt, så lenge staber har en daglig leder og prosten har lederansvar for prester.

Ut fra resultatene så langt kan det synes som om transformasjonsledelse kan være en ledelsesform som passer på kirkelige ansatte. Men påstanden om at en god leder leder ut fra lover og regler vil kunne sees på som motsatte av transformasjonsleder.

Med lover og regler regnes de sentrale lovene som regulerer arbeidslivet og tariffier forhandlet gjennom fagforeninger og sentrale kirkelige organer som Kirkerådet eller fellesrådene via Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon. Gjennom sine organisasjoner vil også kirken i dag få mer og mer form av en offentlig og byråkratisk organisasjon. Nesten 75 % var enig i utsagnet at en

god leder leder ut fra lover og tariffen, mens 19 % «var verken enig eller uenig» i påstanden. Kirketjenere var minst enig, mens undervisningsmedarbeidere var mest enige. Det kan se ut som om kirkelige ansatte også vil ha ledere som kan og benytter regler som ledelsesverktøy. En av kommentarene kan støtte dette argumentet:

«Min nærmeste leder skal inspirere meg i min daglige jobb, den personen trenger ikke kunne alt lovverk og tariffen, men det er viktig å ha noen i systemet som kan det og gir oss trygghet på at ting blir gjort rett».

Men en kommentarer vil også se begrensingene i dette:

«En god leder har og evne til "å bruk hodet, eller paragraf null", når det i gitte tilfeller er nødvendig, altså ikke være en regelrytter.»

Gjennom profesjonsutdanninger og større engasjement rundt fagforeninger vil også kirkelige ansatte være bevisst sine rettigheter og plikter forhandlet frem i lover og tariffen. Dette gir forutsigbarhet for både arbeidstaker og arbeidsgiver om hvilke forventninger en har til hverandre. En leder som ikke kan lover og regler, gjør ansatte usikre på om de får de forhandlede rettighetene de har krav på. Mens kirkelige ansatte tidligere hadde et forventningspress om å stille seg til rådighet for menigheten, har forhandlede avtaler gitt rammer og vilkår som gjør det mulig å ha et jobb liv og privat liv

Jeg har drøftet spørsmålet om hvilken ledelse kirkelige ansatte ønsker i lys av resultatene i transformasjonsledelse. Funnene gir ikke et entydig bilde på at transformasjonsledelse er den beste ledelsesstilen i kirken. Kirkelige ansatte vil oppleve transformasjonsledelse som støttende, men også lover og regler ønsker ansatte som støttende ledelse. Ved å se transformasjonsledelse og ledelse gjennom lover og tariffen sammen, kan dette virke som en motsetning. Eller en «Ole Brum» løsning, ja takk begge deler. I slutten av drøftingen vil jeg komme med en mulig vei fra det som kan se ut som to motpoler innen ledelse.

5.3.2 Hvilke ledelse skaper motivasjon?

Første del av spørreundersøkelsen er knyttet opp mot motivasjonsfaktorer. Siste del av spørreundersøkelsen blir respondentene spurt om hva slags ledelse som skaper motivasjon eller hva som skal til for å lykkes i jobben. Påstandene var stilt ut fra hva som er viktigst og på den måten kan en finne ut hva slags ledelse som motiverer. Påstandene er hentet fra ledelsesteorier og egen lederpraksis og gir en mulighet til se hva som er viktig for ansatte for å gjøre en god jobb. Ledelse har til hensikt direkte eller indirekte å påvirke sine medarbeidere

til å nå virksomhetens mål (Rønning et al: 2013, Jacobsen og Thorsvik 2007,). Ved å se hvilke motivasjonsfaktorer ansatte har, gir dette lederen mulighet til å bruke verktøy og strategi for å skape motivasjon. Transformasjonsledelse har vist at det å se den enkeltes behov skaper god ledelse. Ved å spørre om hva som er viktig for den enkelte, finner vi det som er viktig individuelt for den enkelte.

I analysen hvem kirkelige ansatte er kan gruppen defineres som kunnskapsmedarbeidere og profesjonsutøvere. De har sterk faglige kunnskap og er i kirkestaben ofte den eneste med sin fagutdanning. Fire påstander handlet om dette og det er også de som scorer høyest på hva som er viktig. Tjenesteordningene for ansatte er med å påpeke at som ansatt i en stilling er

«Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste...»

«Diakonen leder menighetens diakonitjeneste.....»

«Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet.....»

(Lastet ned fra Lovdata)

I prestens tjenesteordning er ikke ordet leder brukt, men en overordnet ordlyd:

«Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene.....»

Gjennom profesjonsutdanning og tjenesteordninger blir medarbeidere pålagt å lede sitt fagfelt og instruksjer og arbeidsbeskrivelser støtter opp om dette. Faglig ledelse oppleves som viktig for den enkelte ansatte både som stillingsinnehaver og med bakgrunn i fagutdanning.

Behov for autonomi i arbeidsutførelsen er en av de motivasjonsfaktorene som blir nevnt i flere motivasjonsteorier (Psykososial jobbkrav, Jobbkarakteristikamodellen, selvbestemmelsesteori,) og kjennetegner indre motiverte kunnskapsmedarbeidere. Kirkelige ansatte har behov for å ta beslutninger i eget fagfelt og de tar det faglig ansvaret som ligger i stillingen. Det ser ut som at de ikke ønsker at lederen skal ta faglige avgjørelser, men være støttende når det trengs. Den sterke fokus på fagledelse scorer også høyt under motivasjonsfaktorer, og det kan se ut som kirkelige ansatte ikke vil at leder skal ta faglige beslutninger på deres vegne. I det åpne spørsmålet om motiverende ledelse var også faglig ledelse kommentert.

«Det er alltid et spenningspunkt mellom å ha kompetanse og selvstendig ansvar på eget fagfelt, og dette å ivareta råd og utvalg sine mål og strategier, opp mot arbeidstakers personlighet og stil. Her må det gå an at en god leder hjelper til å finne en vei slik at råd og utvalg spiller på lag med de ansatte som er på en arbeidsplass til enhver tid, og arbeidstakerne sine sterke sider».

Det stiller spørsmålet om staber og kirkelige ansatte egentlig trenger ledere. Selvledelse er en ledelsesform som egner seg i grupper av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere og at disse medarbeiderne opplever motivasjon ved selvledelse. Kirkestabene har mange av de trekk som selvledelse legger opp til og kan være en aktuell ledelsesform. Ved selvledelse vil muligens en av forutsetningene være at leder ikke befinner seg fysisk på kontoret, men har en sentralisert ledelsesfunksjon. Mange menigheter og fellesråd har denne organisasjonsstrukturen og har prostileder eller kirkeforvaltere som leder. En annen påstand i undersøkelsen om motiverende ledelse er påstanden «Det er viktig at lederen er fysisk tilstede på arbeidsplassen». 75 % av respondenter var imidlertid enig i at det er viktig med en leder som er tilstedeværende. Det synes som om kirkelige ansatte vil ha en leder som er tilstede, gir tilbakemeldinger og er motiverende i sin lederstil. Selvledelse er muligens ikke den ledelsesformen som kirkelige ansatte ønsker. Ledelse av fagledere er en av de utfordringene som ligger i kirkelig ledelse og som er viktig spørsmål som må tas på alvor og få kunnskap om. Lederutfordringen er hvordan lede de som selv ønsker å være leder.

Der kan synes som om motiverende ledelse for kirkelige ansatte er en leder som gir rom for autonomi i arbeidet, men som ønsker en leder som er tilstedeværende og støttende. Hvilken implikasjon dette får for ledelse vil tas opp i siste del som ser på motivasjon og ledelse av kirkelige medarbeidere.

5.3.3 Implikasjoner for ledelse

I dette avsnittene vil jeg drøfte oppgavens problemstilling; hvordan motivere og lede ansatte som er «headhunted» av Gud. Utgangspunktet er kirkelige ansatte som kunnskapsmedarbeider og profesjonsutøvere ofte med et kall til jobben og stor faglig identitet til oppgavene som skal utføres.

Undersøkelsen har tre tema, motivasjon, kall og ledelse. Temaene er drøftet hver for seg, men i et lederperspektiv må faktorene sees i sammenheng. Som leder er det viktig å ha kunnskap om de som skal ledes, og mange medarbeidere i Den norske kirke er indre motivert, opplever et kall og ønsker å være ledere for eget fagfelt. Resultatene kan tyde på at ledelse blir å motivere likt, men lede forskjellig. Motivasjonsfaktorene godt arbeidsmiljø og gode samarbeidsrelasjoner forteller at det er viktig at lederen har fokus på psykososialt arbeidsmiljø. Dette fokuset vil skape motiverte medarbeidere som ikke bruker energi på

konflikter og uenigheter, men som jobber som et team og har felles retning og mål. Transformasjonsledelse vil til en viss grad være en ledelsesform som vil være aktuell. Samtidig viser undersøkelsen at medarbeiderne synes at lover og tariffier er viktig i forbindelse med ledelse. Selvledelse er diskutert som et alternativ, med tanke på at kunnskapsmedarbeidere selv vet hvordan oppgavene skal utføres og har sterk motivasjon for jobben (Sirris: 2015, Fra selvbestemmelse til selvledelse). Men også den kommer til kort når ansatte ønsker en klar leder med mål og visjoner. Tilbakemeldinger er kommentert som viktig og det synes som om staber ikke ønsker å bli forlatt, men ha en leder som både er fysisk tilstede og gir oppmuntrende tilrop og tilbakemeldinger.

Et annet spørsmål som blir stilt i drøftingen er hvordan ledere som ikke selv har kall skal lede de med kall. Hvor mye hensyn skal lederen ta til kallet og vigsling? I påstanden om å ta hensyn til vigslingen er bare 26 % enig i dette og kan tolkes slik at vigsling ikke tas hensyn til. Samtidig er kall en viktig energi og opplevelse som kan føre til demotivasjon dersom ledelse går på tvers av kallet. Det vil kreve stor innsikt og relasjonskunnskap av ledere for å utøve godt lederskap i dette terrenget.

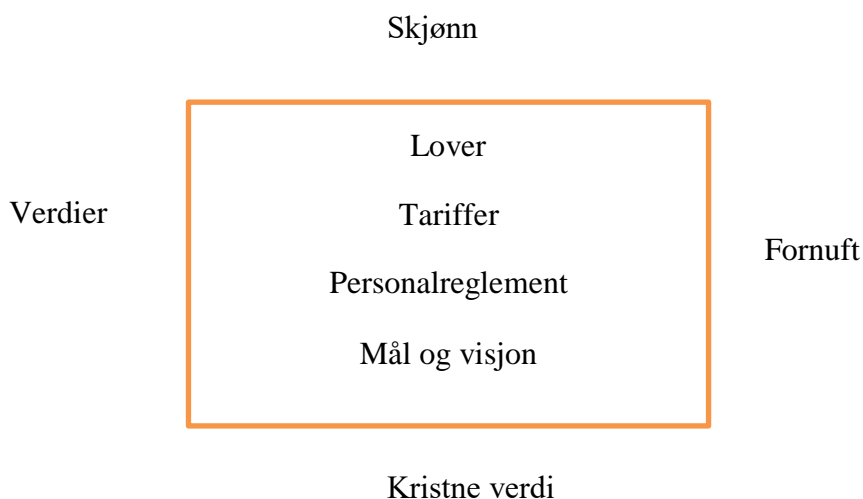
Verdibasert ledelse ble ikke drøftet i teorikapittelet som en aktuell ledelsesform. Ved å se funnene på avstand opplever jeg at dette kan være en mulig vei i ledelse av kirkelige medarbeidere. I denne delen blir det ikke mulighet til en drøfting av forskjellige former for verdibasert ledelse, men vil kort beskrive hva som ligger i begrepet og jeg velger å benytte Harald Askelands definisjon:

«Verdibasert ledelse kan forstås som en ledelsesform der en styrer og/eller mobiliserer til handling gjennom fokus på grunnleggende Verdier. Slik tolkes og preges forståelsen av formål, skapes grunnlag for et meningsfellesskap og etableres de standarder en ønsker skal prege arbeidet og fellesskapet (Askeland 2004)

Ledelse baserer seg på å handle etter de verdier som er i organisasjonen. Verdiene er styrende for mål, visjon og strategi og viktige redskaper i ledelse. Alle har egne verdier, verdier som både er sosialisert innen familien og gjennom utdanning. Verdier er noe man vurderer som er mer riktig, bedre og sannere enn andre ting. Profesjonsutøvere har gjennom utdanning også fått institusjonalisert og innlært profesjonelle verdier. Kirkelige medarbeidere vil ha kristne verdier som grunnlag for vurdering og utøvelse av jobbpraksis. I møte med organisasjoner vil det være et sett av verdier som er åpne og offentlige, i tillegg til verdier innenfor den enkelte arbeidsplass eller stab som kan være åpne eller skjulte. Verdier er styrende for personligheten,

både på privat og jobbrelatert plan. Kirkelige ledere må være klar over den sterke verdibevistheten hos medarbeidere og må utvikle felles verdier som skal prege arbeidet og fellesskapet. Å skape et godt arbeidsmiljø vil også involvere verdier; hvordan skal vi ha det hos oss? Hvordan skal vi møte hverandre og hvilke verdier skal prege samarbeidsrelasjonene våre? Dette blir en viktig lederoppgave i utøvelsen av god ledelse. Tilslutning om organisasjonens verdier er et verktøy for ledelse, men også som en del av å få motiverte medarbeidere (Kirkhaug 2013). Spesielt gjelder dette indre motiverte medarbeidere. Organisasjonens verdier gjør at de tiltrekker seg medarbeidere hvor arbeidstakeren er enig i disse verdiene og som derfor virker motiverende.

Et forslag på verdibasert ledelse er lagt i en modell hvor leder har flere verktøy i sin ledelse av medarbeidere.



Ledelsens handlingsrom er på to nivåer. Mange spørsmål og problemstillinger en leder møter i løpet av lederhverdagen bestemmes av vedtatte lover og regler. Men hva skal brukes når avtaler og regler kommer til kort? Da må lederen bruke flere verktøy eller innfallsvinkler for å lede. Verdier blir en av dem. Her blir personlig verdi og profesjonsverdi en del av grunnlaget. Samtidig må avgjørelsen basere seg på kristne verdier som har et teologisk og bibelsk fundament. Fornuft er redskaper som utvikles hos en leder og skjønn vil være en faktor som behandler hvert enkelt tilfelle forskjellig. Ut fra de svarene som kirkelige ansatte gir på spørreundersøkelsen kan dette være en modell for ledelse av kirkelige ansatte. Denne modellen tar hensyn til at lover og regler skal følges. Kallsbevisste og profesjonsutøvere kjenner at verdier blir vurdert og fornuft og skjønn vil ta hensyn til at den enkelte medarbeider blir ivaretatt og livssituasjonen medarbeidere står i kan også spille inn. Denne modellen

fordrer en ledelsesopplæring som går ut over lover og regler, og lærer ledere å bli verdibevisste ledere.

Det siste del av drøftingen er problemstillingen hvordan motiverer ansatte «headhunted» av Gud og hvordan de ønsker å bli ledet blitt tatt opp som en helhet. En modell av verdibasert ledelse er presentert for gi et innspill i debatten om ledelse av kirkelige medarbeidere. I ledelse finnes ingen riktig svar, men gir kunnskap om mulige måter å gjøre ledelse riktig for å ha dyktig og motiverte medarbeidere i kirken.

6. Oppsummering og implikasjoner for videre forskning

Undersøkelsen og studien har tatt sikte på å beskrive kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme. Ut fra de statistiske målene kan funnene ikke generaliseres, men kan være med å gi et deskriptivt bilde av kirkelige ansatte uavhengig av bispedømme. Studien har også vist kompleksiteten ved en kirkelig medarbeider som er kunnskapsmedarbeider, profesjonsutøver og med sterkt kall i jobben. Formålet har vært å «hoppe bredt», det er tatt opp flere tema i spørreundersøkelsen hvor kirkelige ansatte har fått si hvilke tanker de har om motivasjon, kall og ledelse. Undersøkelsen kunne gått i dybden på de forskjellige temaene, men hensikten var bredde. Et tema som kan være interessant og som kan være gjenstand for forskning, er om det trengs mer kunnskap om betydning av kall. Hvordan oppstår kallet, hvilken kraft og hvilken retning har det? Er det vigsling eller kallet som kommer først? Hva motiverer kallet og hva hindrer kallet? Kall er en subjektiv opplevelse og vil egne seg til en kvalitativ undersøkelse. Ledelse må anerkjenne kallet som en sterk motivator for kirkelige ansatte og derfor tas på alvor.

7. Litteraturliste

Alsing, G. H (2011) *Hva påvirker indre motivasjon og hva fører det til? Et studie blant ansatte i kommunal barneverntjeneste*. Oslo : Diakonhjemmets høyskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse)

Askeland, H (2012). Menighet som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelse av menighet i endring. Birkeland, E, Hegstad, H og Lannem, T.S (red.) *Menighetsutvikling i folkekirken*. Oslo: IKO-Forlaget.

Askeland, H (2000) *Reform av den lokale kirke- kontekst, prosess, utfall*. Trondheim: Tapir

I: Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnæs, M. H (2003). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.

Bibelen. (2011). Oslo: Det norske bibelselskap

Busch, T. (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagboklaget

Danbolt, L.J og Lien, L (2012) *Kirken-et bra sted å jobbe*. Tidsskrift for praktisk teologi 2/2012. Oslo: Luther forlag

Granerud, Ø (2008). *Hvordan drives du og hvordan trives du? Hvilke motivasjonsfaktorer er de viktigste for sykepleiere i Oslo universitetssykehus?* Oslo: Diakonhjemmets Høgskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse).

Gurholt ,K.P og Gjerdahl, H.(2010) *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere- hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?* Bergen: NHH (Masteroppgave i økonomi og administrasjon).

Gresaker, A.K (2011) *Tidsbruk, motivasjons- og slitasjefaktorer blant undervisningsansatte i Den norske kirke*. KIFO notat 2/2011

Hammervold, R (2011). *En kort innføring i SPSS*. 2.utg.Trondheim:Tapir Akademiske Forlag

Hougsnæs, M.H. (1999). Pastoral identitet og lederrolle etter ny kirkelov. I: H. Askeland, F. Grimstad, M.H. Hougsnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, s. 77-92

Hein, H.H. (2013) *Primadonnaledelse- når arbeidet er et kald*. 1. udg. København: Gyldendal Business.

Hetland, H. og Sandal, G. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederadferd. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, Vol 43 nr.(2), 136-136.

Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 1/2004.

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 265-271.

Irgens,E og Wennes.G (red.) 2011). *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjon*. Bergen:Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I (2015.). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3 utg Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen, I. J. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jelstad,B (2007). *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. PhD from Norges Handelshøyskole

Johannessen, A, Tufte, P.A og Christoffersen, L (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. 3. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug,R, (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Univeritetsforlaget

Kirkerådet: *Årsmelding for Den norske kirke 2015* <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeradet/omkirkeradet/arsmeldinger/> (Lest 25.04.2015)

Kirkerådet (2011): *Plan for trosopplæring* https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/plan_trosopplaering_folder_fire_sider.pdf (Lest 28.04.2016)

Kirkerådet (1981) *Tjenester og stillinger i Den norske kirke*

Kuvaas, Bård (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagboklaget

Kuvaas, Bård: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/2009/08/motivasjon-slar-lonn> (Lest 24.11.2015)

Lau, B (2012) *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke* AFI-rapport 17/2012. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Lov om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kantorer av 7. juni 1996
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1896?q=Tjenesteordningen%20for%20kantorer>

Lov om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for diakoner av 7. juni 1996
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1895?q=Tjenesteordningen%20for%20diakoner>

Lov om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kateketer av 7. juni 1996
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-11-20-1894?q=Tjenesteordningen%20for%20kateketer>

Lov om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for prester av 19.oktober 1990
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-10-19-4983?q=Tjenesteordningen%20for%20prester>
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31?q=kirkeloven>
(Alle ble lest 24.03.2016)

Martinsen, Ø.L (red.) (2009) *Perspektiv på ledelse*. 3. utg., 3.oppl.Oslo: Gyldendal Akademiske

Matthiesen, S. B. (red.), Rønning, R, Brochs-Haukedal, W. og Glasø, L. (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Molander,A og Terum,L.I (red.) (2008) *Profesjonsstudier*. 2.oppl. Oslo: Universitetsforlaget

Norsk senter for forskningsdata: <http://kirkeedata.nsd.uib.no/webview/index.jsp?headers>
(forkortet adresse) (Lest 24.04.2016)

Ringdal, K (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Sandvik, A. M (2011) ECONAS Tidsskrift for økonomi og ledelse (56-63)
URL: <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid> (lest 12.nov.2015)

Seland,S.I. (2011) *Mellom idealisme og realisme mellom Norge og utland. Hva motiverer medarbeider i bistandssektoren og hva er sammenheng mellom indre motiverte og turnover-intensjon?* Oslo: Diakonhjemmets høyskole. (Masteroppgave i verdibasert ledelse).

Sirris, S (2009) *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forhold mellom sokneprester utøvelse av ledelse og forståelse av egne roller*. Oslo: Diakonhjemmets høyskole (Masteroppgave i verdibasert ledelse).

Sirris, S (2015) *Fra selvbestemmelse til selvledelse? Menighetsutvikling som et målrettet of verdibasert arbeid blant ansatte medarbeider i lokalmenigheten*. Praktisk teologi 2/2015. Oslo, Luther Forlag

Stami-rapport Årg.1,nr 2 (2001): *Brukerveiledning for QPS Nordic*. https://www.qps-nordic.org/no/doc/Brukerveiledning_qpsnordic.pdf (Lest 24.11.2016)

Thagaard, T (2013) *Systematikk og innlevelse En innføring i kvalitativ metode* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

8. Vedlegg

- Vedlegg 1 Skriv til Stavanger Bispedømmeråd og fellestrådene i bispedømmet
- Vedlegg 2 Informasjon og samtykke- erklæring
- Vedlegg 3 Påminnelse
- Vedlegg 4 Spørreundersøkelsen

Vedlegg 1 Skriv til Stavanger Bispedømme og fellestrådene i bispedømmet

Til kirkeverger/ fellestråd i Stavanger Bispedømme

Mitt navn er Margreta Vik Stokke og jeg arbeider som personalkonsulent ved Stavanger kirkelige fellestråd. Jeg holder for tiden på med den avsluttende masteroppgaven i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets Høgskole (fra 1.1.2016 Høgskolen VID). Tema for oppgaven er ” Hvordan motivere og lede medarbeidere med kall?”. Gjennom prosjektet vil jeg kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer ansatte i kirken har, sammenhenger med kallsopplevelse og hva slags ledelse som motiverer kirkelige ansatte.

For å kartlegge dette har jeg valgt å gjøre en spørreundersøkelse som blir sendt til kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme. Undersøkelsen vil bli sendt ut i slutten av januar med svarfrist i midten av februar. Med kirkelige ansatte mener jeg personer som er knyttet opp mot en kirke og menighet, og ikke ansatte ved fellestrådsadministrasjonene. Undersøkelsen er anonym og underlagt Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS . Jeg inkluderer menighetsansatte og prester i undersøkelsen, men utelater ansatte som har mindre enn 40 % stilling. Questback blir brukt som leverandør til spørreundersøkelsen. Det betyr at ansatte vil bruke et minimum av tid på å delta i undersøkelsen samtidig som det sikrer at jeg får et godt tallmateriale å bearbeide.

For å få tak i de som skal delta i undersøkelsen, ber jeg om hjelp fra deg. For å få gode funn og troverdig forskningsmateriale, trenger jeg e-postadressene til ansatte i din menighet/ dine menigheter. Utelat altså de som har stillinger mindre enn 40 %. Jeg trenger ikke bakgrunnsopplysninger som menighet eller hvilken type stilling, kun e-postadressen. Dette kan sendes i egen rapport eller klippes inn i denne e-posten som et word-dokument/ tekst. Dersom du ikke sitter på alle e-postadressene, kan du enten videresende denne e-posten til rette vedkommende eller tilbake til meg med ny kontaktperson. Sett gjerne meg som kopi - mottaker dersom du videresender denne. For å holde tidsfristen vil jeg be om at få tilsendt e-postene innen mandag 11. januar.

Jeg håper på velvillighet og hjelp fra din side. Det er lite forskning rundt kirkelige ansattes arbeidsforhold og med hjelp fra dere håper jeg kan være med å bidra til at kirken blir en enda bedre arbeidsplass.

Har du spørsmål til prosjektet eller til undersøkelse, ta kontakt med undertegnede eller veileder Steffen Sirris, høyskolelektor ved Diakonhjemmets Høgskole tlf. 22 45 18 16.

Vennlig hilsen Margreta Vik Stokke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Hva motivasjoner kirkelige ansatte og hva oppleves som motiverende og god ledelse?

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Margreta Vik Stokke, jeg arbeider som personalkonsulent ved Stavanger kirkelige fellesråd og holder for tiden på med en avsluttende masteroppgave i verdibasert ledelse ved Høgskolen

VID , avdeling Diakonhjemmet. I den forbindelse ber jeg deg om å delta i en undersøkelse.

Gjennom et langt yrkesliv i Den Norske Kirke, ønsker jeg å finne ut hva som er viktige motivasjonsfaktorer for kirkelige ansatte. En kirkestab er sammensatt av flere yrkesgrupper og profesjoner og jeg ønsker å se om det er forskjellige faktorer som motiverer. Et særpreg ved kirkelige ansatte er at mange opplever de har et kall til å jobbe i kirken og jeg ønsker å se om det har betydning for motivasjon. Et annet særpreg er at noen faggrupper er vigslet til stilling og jeg vil også kartlegge dette og finne ut om det har betydning for motivasjon. Tilslutt vil det være spørsmål som handler ledelse; hva tenker du er en god leder og hvilke type ledelse motiverer deg.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det er frivillig å delta og jeg vil sette stor pris på om du tar deg tid til å delta. Det er få undersøkelser om kirkelige ansatte og med ditt bidrag håper jeg å finne faktorer som vil bidra til å øke forståelsen av kirken som arbeidsplass.

Jeg har laget en spørreundersøkelse som sendes ut til alle kirkelige ansatte i Stavanger Bispedømme, både fellesrådsansatte, menighetsrådsansatte og prester ansatt i Bispedømmerådet som har stillinger over 40 %. Undersøkelsen er anonym og administreres gjennom et elektronisk spørreskjema på Questback. Anonymitet er tatt godt vare på. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt Undersøkelsen vil bli lagret på et eget område som jeg administrerer. Datamaterialet vil anonymiseres ved prosjektslutt. Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.05.2016.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede eller veileder Steffen Sirrius, høyskolelektor ved Diakonhjemmets Høgskole tlf. 22 45 18 16.

Samtykke til deltakelse i studien

Ved å besvare spørreskjemaet og sende det inn, gir du ditt skriftlige samtykke til å delta i denne undersøkelsen. Dersom du ikke ønsker å delta, kan du enten melde deg av eller la være å svare.

Nederst på sidene lenken for undersøkelsen. Du følger de anvisningene som gis i spørreskjemaet. Det tar ca.10. min å svare.

Frist for deltakelse er frem til 14.februar. Det vil komme en påminnelse om dette før utløpsfristen.

På forhånd takk og lykke til med utfyllingen.

Vennlig hilsen
Margreta Vik Stokke
Tlf. 91 79 57 29

Vedlegg 3 Påminnelse

Hei

Jeg er frimodig og sender en påminnelse å delta på spørreundersøkelsen om motivasjon og ledelse. Det er kommet inn 178 svar som tilsvarer 42 % deltakelse, men har et håp om å nå ca.50 % som vil styrke undersøkelsen. Håper du tar deg tid til å delta, det tar ca. 10 minutter.

Svarfrist: 18.02.2016

Vennlig hilsen Margreta Vik Stokke

Vedlegg 4 Spørreundersøkelsen (Utskriftvennlig versjon fra Quesback)

Motivasjon og ledelse- Stavanger Bispedømme

Spørreundersøkelsens tema er motivasjon og ledelse. Påstander og begreper vil bli klargjort i undersøkelsen. Første del av undersøkelsen er bakgrunnsinformasjon for alle som deltar. Andre del handler om motivasjon og siste del om ledelse.

Spørreundersøkelsen er utformet med påstander som du vurderer ved hjelp av en skala fra en til fem alternativer.

Din identitet vil holdes skjult.

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

De første spørsmålene er bakgrunnsinformasjon.

1) Hvilket kjønn er du?

- Kvinne
- Mann



2) Hvor gammel er du ?

- 29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år +



3) Utdannelse

- Grunnskole (1-10 år)
- Videregående skole eller yrkesskole (11-13 år)
- Høyskole eller universitet (14-16)
- Høyere universitetsgrad (mer enn 16 år)



4) Hvilken stillingskategori/ fagfelt tilhører du ? (Ved delte stillinger, velg stillingen hvor du har høyest prosent.)

- Kirkeverge/Administrasjonsleder/ daglig leder
- Prost
- Prest

- Kirkemusiker
- Undervisning
- Diakoni
- Barne- og ungdomsarbeid
- Kirketjener/vaktmester, kirkegård/gravlund/renhold
- Saksbehandler/sekretær/menighetsarbeider



5) Er du vigslet?

- Ja
- Nei



6) Hvem er din arbeidsgiver ?

- Bispedømmerådet
- Fellesråd
- Menighet



Noen faktorer påvirker din motivasjon for arbeidet ditt. Disse kan du oppleve som positive eller negative og disse faktorene vil variere fra person til person.

Svaralternativene er i en skala fra ikke viktig i det hele tatt til helt nødvendig.

7) Hva er viktige motivasjonsfaktorer for deg ?

	Ikke viktig i det hele tatt	Nokså uviktig	Ganske viktig	Veldig viktig	Helt nødvendig	Vet ikke
Å ha stor fleksibilitet i forhold til arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jeg benytter min kreativitet i arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jeg får ansvar for arbeidsresultet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha stor frihet i forhold til hvordan jeg utfører oppgavene mine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha et godt arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Å ha gode samarbeidsrelasjoner til kollegaer

8) Hvilke andre motivasjonsfaktorer er viktige for deg? Egne kommentarer



9) Hvilke ytre rammer er viktige for deg ?

	Ikke viktig i det hele tatt	Nokså uviktig	Ganske viktig	Veldig viktig	Helt nødvendig	Vet ikke
At jeg får god lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidet er konfliktfritt og velordnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At jeg opplever at arbeidet er trygt med fast inntekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At det er høyt fokus på helse, miljø og sikkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbeidsplassen og kontorforholdene har god standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Hvilke andre ytre motivasjonsfaktorer er viktige for deg? Egne kommentarer



11) Hvor viktig er kompetanse og utvikling for deg?

	Ikke viktig i det hele tatt	Nokså uviktig	Ganske viktig	Veldig viktig	Helt nødvendig	Vet ikke
Å få bruke min faglige kunnskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å utvikle meg personlig gjennom jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å ha utfordringer i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

At jeg stort sett har arbeidsoppgaver som jeg behersker

Å ha mulighet for å utvikle meg faglig



12) For mange er det å jobbe i kirken en egen motivasjonsfaktor. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt uenig	Ganske uenig	Verken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg opplever å være en del av noe større i det arbeidet jeg gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at jobben er et kall for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at kirken er viktig for folk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever et trosfellesskap med mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Er det noe særskilt som motiverer deg ved ditt arbeid i Den Norske Kirke? Egne kommentarer



14) Hvor mye tid bruker du på jobben?

	Helt uenig	Ganske uenig	Verken enig eller uenig	Ganske enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg jobber etter arbeidsplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ønsker å ha mest mulig fritid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg jobber gjerne overtid dersom jeg blir kompensert for det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg jobber gjerne overtid uten å bli kompensert for det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever det ikke belastende å jobbe mye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



De neste påstandene dreier seg om ledelse; hva er en god leder og hvordan kan lederen motivere deg til å lykkes i jobben?

15) Hvor uenig eller enig er du i følgende påstand:

	Helt uenig	Ganske uenig	Verken uenig eller enig	Ganske enig	Helt enig	Vet ikke
En god leder skal være et forbilde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En god leder skal skape tilhørighet til felles mål og visjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En god leder leder ut fra lovverket og tariffene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En god leder må ha evne til å se det spesielle i hver enkelte medarbeider og møte deres ulike behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En god leder skal være ansvarlig for et godt arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er mer viktig at en leder er inspirerende enn faglig dyktig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En kirkelig leder må ha tydelig kristen identitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) Er det andre kjennetegn ved en god leder? Egne kommentarer**17) Hva mener du er viktig at en leder å gjøre for at du skal lykkes i jobben din?**

	Helt uenig	Ganske uenig	Verken uenig eller enig	Ganske enig	Helt enig	Vet ikke
Det er viktig at lederen er fysisk tilstede på arbeidsplassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er viktig at en leder oppfordrer meg til å bruke min kreativitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er viktig at lederen tar hensyn til at jeg er vigsløt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er viktig at jeg tar selvstendige avgjørelser innen mitt fagfelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er viktig at lederen tar tak i saker først når det er blitt et problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Det er viktig at lederen
lager en
arbeidsbeskrivelse og
mål for arbeidet mitt

Det er viktig at lederen
lar meg lede mitt
fagfelt, men er
støttende når jeg
trenger det

Det er viktig at jeg får
gjøre arbeidsoppgavene
på min måte

18) Finnes det andre ting en leder må gjøre for å være motiverende?

