

# Forventningar til lokal leiing i Den norske kyrkja

*Ei kvantitativ undersøking om forventningar til  
næraste overordna frå prestar, diakonar,  
kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk*

Tore Johan Øvstebø

Masteroppgave i Verdibasert ledelse

VID vitenskapelige høgskole

2.05.2018

## **Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

# Samandrag

Den norske kyrkja som institusjon og arbeidsplass er i stadig aukande grad blitt ein kunnskapsorganisasjon der ulike profesjonar arbeider side om side. Dette stiller også aukande krav til kompetanse hos den lokale leiinga i kyrkja. Gjennom ei kvantitativ undersøking har 185 prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar svart på spørsmål om korleis dei leier sitt eige fagfelt og kva type kompetanse dei ynskjer seg frå næraste leiar, både med omsyn til generell leiarkompetanse og kyrkjefaglig kompetanse.

Funna frå undersøkinga er drøfta i lys av tidlegare forskning på feltet, og teori om leiing, profesjonsidentitet, kompetansemobilisering og «kall» i vidaste forstand. Det kan sjå ut som dei fire omtalte faggruppene i kyrkja alle har ein sterk profesjonsidentitet, og at dei set høge faglige krav til utføring av arbeidet sitt – slik ein kan forvente av alle profesjonelle uavhengig av fagfelt. Mange opplever at dei tener Gud i jobben sin og det er viktig for dei. Like eins er det viktig for mange av respondentane å kjenne at dei gjennom arbeidet er «ein del av noko større». Mange har eit tydelig ynskje om å gjere ein skilnad i folk sine liv. Vigsling til teneste er viktig for dei som sjølv er vigsla, men ikkje eit uttalt sagn hos dei som ikkje er vigsla.

Alle faggruppene ynskjer å prioritere og styre sitt eige arbeid innanfor sitt fagfelt, og at næraste leiar skal ta hovudansvar for å sikre gode arbeidsforhold og legge til rette for faglig utvikling. Samstundes vert samarbeid i kyrkjelydsstaben understreka som svært viktig både for trivselen og for å kunne gjere ein god jobb. Faggruppene synes å ha stor grad av autonomi i arbeidskvardagen sin i dag.

Dei fire faggruppene er nokså samstemte i sine ynskje om at næraste leiar må ha god generell leiarkompetanse. Med omsyn til kyrkjefaglig kompetanse er det prestane som er mest opptekne av at næraste overordna må ha slik kompetanse, medan kyrkjemusikarane på si side synes dette er mindre viktig. Dette funnet er litt svekka av at «kyrkjefaglig kompetanse» er svært krevjande å definere presist overfor respondentane.

# Forord

Vi lever i profesjonane si tid. Det er snart ikkje mulig for nokon å få arbeid utan fagbrev. Stadig fleire tek høgare utdanning og bedriftene jaktar heile tida på dei beste fagfolka – dei profesjonelle med spisskompetanse. Og sidan leiaren si oppgåve er å *«oppnå mål gjennom andre»* (Yukl 2013) – seier det seg sjølv at relasjonen mellom leiaren og desse profesjonelle er heilt avgjerande for at leiing i det heile tatt skal skje.

Profesjonelle kunnskapsmedarbeidarar med lang utdanning og praksis innanfor sitt fag vil ikkje utan vidare overlate til leiinga å beskrive no-situasjonen og definere måla for organisasjonen. Leiing er i første rekke ein sosial prosess der meiningsdanninga skjer gjennom samhandling og dialog – og der leiinga si utfordring er å definere *«virkligheten (..) på måter som er fornuftige for de som blir ledet»* (Smircich og Morgan 1998:58).

Også i Den norske kyrkja gjer profesjonane seg gjeldande i stadig aukande grad. For berre ein knapp generasjon sidan, var det berre presten som hadde høgare utdanning i kyrkja. No er det ikkje uvanlig for større kyrkjelydar at dei har tilsette med mastergrad innan både undervisning, kyrkjemusikk og sosialt arbeid. Dette får klare konsekvensar for kyrkjelydsarbeidet. Dei nybakte «mesterane» kjem entusiastisk frå kvar sine utdanningsinstitusjonar med klare visjonar for korleis dei som profesjonelle innanfor sitt fagfelt skal bygge kyrkjelyden og få sving på det lokale kyrkjelydsarbeidet.

Dei nye profesjonelle i kyrkja vil som andre fagfolk gjerne styre seg sjølv innanfor sitt eige fagfelt. Som andre profesjonelle er også desse nye kyrkjelige fagfolka bevisst på kva oppgåver og ansvar som høyrer med innanfor fagfeltet og rolla – anten det no er diakon, kateket eller kantor.

Profesjonelle medarbeidarar er krevjande å leie, fordi dei forventar å bestemme sjølv korleis arbeidsoppgåvene skal utførast – samstundes som dei forventar at leiinga syt for gode rammer i arbeidskvardagen slik at dei tilsette kan konsentrere seg om fagfeltet (Døving 2016, Busch 2012). I Dnk som i andre kompetanseorganisasjonar spelar tillit mellom leiar og tilsett ei nøkkelrolle i styringa av institusjonen. Berre når partar lyttar til kvarandre kan tillit byggast.

Formålet med denne oppgåva er å gi stemme til prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk om kva dei legg vekt på i relasjonen til sin næraste leiar.

# Innhald

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Den profesjonelle kyrkja .....   | 1  |
| 2     | Problemformulering .....   | 3  |
| 2.1   | Forsknings spørsmål: .....   | 3  |
| 3     | Dnk – identitet og organisering .....  | 4  |
| 3.1   | Trusfellesskap, organisasjon og arbeidsgjevar .....                            | 4  |
| 3.2   | Kven liknar kyrkja på som organisasjon? .....                                  | 5  |
| 3.3   | Leiarstruktur og tenestegrupper i Dnk .....                                    | 7  |
| 3.3.1 | Dagleg leiing på lokalplan .....   | 8  |
| 3.4   | Vigsling og ordinasjon i Dnk .....   | 8  |
| 3.5   | Presten og dei andre tenestene .....   | 10 |
| 4     | Litteraturgjennomgang – tidlegare forskning i Dnk om profesjon og leiing ..... | 11 |
| 4.1   | Arbeidsmiljørapport – Dnk 2012 .....   | 11 |
| 4.2   | «Headhundet av Gud» .....  | 12 |
| 4.3   | Prostereformen .....   | 13 |
| 4.4   | Er lokalkyrkja styrt av staben eller av soknerådet? .....                      | 13 |
| 4.5   | Prestar om leiing av prestenesta .....   | 14 |
| 4.6   | Praksissorg .....  | 15 |
| 4.7   | Generalistleiing eller fagleiing i Dnk .....                                   | 17 |
| 5     | Relevante teoriar .....  | 18 |
| 5.1   | Kva er leiing? .....   | 18 |
| 5.2   | Profesjonar og kunnskapsmedarbeidarar .....                                    | 19 |
| 5.2.1 | Profesjonane si rolle i samfunnet .....  | 19 |
| 5.3   | Profesjonell identitet .....   | 21 |
| 5.4   | Profesjonell kompetanse .....  | 22 |
| 5.4.1 | Kompetanse - meir enn kunnskap .....   | 22 |
| 5.4.2 | Kyrkjefaglig kompetanse .....  | 24 |
| 5.5   | Leiarkompetanse .....  | 24 |
| 5.5.1 | Verdibasert leiing .....   | 26 |
| 5.6   | Mobilisering av kompetanse .....   | 27 |
| 5.7   | Sjølveleiing .....   | 28 |
| 5.7.1 | Føresetnader for sjølveleiing .....  | 29 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.7.2 | Sjølvsleining og samarbeid .....   | 30 |
| 5.8   | Den kallsbevisste medarbeidaren .....  | 32 |
| 6     | Metodeval .....  | 36 |
| 6.1   | Val av design for undersøkinga .....   | 36 |
| 6.2   | Utforming av spørjeskjema .....  | 38 |
| 6.3   | Ekstern validitet .....  | 39 |
| 6.3.1 | Utval og populasjon .....  | 39 |
| 6.3.2 | Fråfall .....  | 40 |
| 6.4   | Intern validitet - begrepsvaliditet .....  | 41 |
| 6.5   | Reliabilitet .....   | 43 |
| 6.5.1 | Følgerevet .....   | 43 |
| 6.5.2 | Anonymitet .....   | 44 |
| 6.5.3 | Tidsbruk og lengde på spørjeskjema .....   | 44 |
| 6.6   | Metoderefleksjon .....   | 45 |
| 6.6.1 | Meir systematisk utval .....   | 45 |
| 6.6.2 | Utforming av spørjeskjema .....  | 45 |
| 6.7   | Forskningsetikk .....  | 47 |
| 6.7.1 | Konfidensialitet .....   | 48 |
| 6.7.2 | Anonymitet og personvern .....   | 48 |
| 6.7.3 | Forsterking av stereotypiar .....  | 49 |
| 7     | Presentasjon av funn .....   | 50 |
| 7.1   | Innleiing .....  | 50 |
| 7.2   | Utvalet .....  | 50 |
| 7.3   | Kva slag leiarkompetanse hos overordna ynskjer faggruppene? .....  | 51 |
| 7.4   | Kva kyrkjefaglig kompetanse hos overordna ynskjer faggruppene? .....   | 54 |
| 7.4.1 | Respondentane sine eigne formuleringar om viktige leiareigenskapar i Dnk....                                   | 57 |
| 7.5   | I kva grad ynskjer tenestegruppene å leie seg sjølv i det daglige arbeidet? .....                              | 59 |
| 7.5.1 | Stabssamarbeid, faglig fordjuping og teneste vert understreka i fritekst-svar ...                              | 61 |
| 7.6   | I kva grad vert kall og vigsling vektlagt av tenestegruppene som sentrale dimensjonar for tenesta i Dnk? ..... | 62 |
| 7.6.1 | Vigsling har personlig betydning .....   | 62 |
| 7.6.2 | Kallet frå Gud og frå kyrkja .....   | 64 |
| 7.6.3 | Den indre drivkrafta .....   | 65 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 7.6.4 | Svar på åpent spørsmål om arbeidsglede .....  | 67 |
| 8     | Drøfting og analyse .....   | 68 |
| 8.1   | Kva slag leiarkompetanse hos overordna ynskjer dei ulike tenestegruppene?.....                                    | 68 |
| 8.1.1 | Ein leiar som sikrar gode rammer .....  | 68 |
| 8.1.2 | Ein leiar som legg til rette for faglig utvikling .....   | 69 |
| 8.1.3 | Kvifor er kyrkjemusikarane meir opptekne av fagutvikling og trygge rammer?<br>69                                  |    |
| 8.2   | Kva slag kyrkjefaglig kompetanse hos overordna ynskjer dei ulike tenestegruppene?<br>70                           |    |
| 8.2.1 | Fagleiing.....  | 71 |
| 8.2.2 | Spor av profesjonskamp? .....   | 72 |
| 8.3   | I kva grad ynskjer tenestegruppene å leie seg sjølv i det daglege arbeidet? .....                                 | 73 |
| 8.3.1 | Profesjonell identitet og sjølvleiing.....  | 74 |
| 8.4   | I kva grad vert kall og vigsling vektlagt av teneste-gruppene som sentrale<br>dimensjonar for tenesta i Dnk?..... | 76 |
| 8.4.1 | Kall og profesjonell praksis.....   | 76 |
| 8.4.2 | Vigsling og profesjonell identitet .....  | 76 |
| 9     | Avrunding og vegen vidare .....   | 78 |
| 9.1   | Konklusjon.....   | 78 |
| 9.2   | Vidare forskning i Dnk .....  | 79 |
| 9.2.1 | Skilnader og likskapar i profesjonsidentitet og verdiar.....  | 79 |
| 9.2.2 | Kyrkjefaglig kompetanse for vår tid .....   | 79 |
| 9.2.3 | Leiing av den lokale kyrkja.....  | 80 |
| 10    | Litteraturliste .....   | 81 |
|       | Vedlegg .....   | 84 |





# 1 Den profesjonelle kyrkja

Den norske kyrkja har ein høg andel tilsette med lang utdanning og brei kompetanse, og det er i første rekke deira forventningar til næraste overordna som har fokus i denne oppgåva. Det er ingen tvil om at leiarane på lokalplan er heilt avgjerande for at medarbeidarar i kyrkja skal gjere ein god jobb og bli verande over tid (Lau 2012, Stifoss-Hansen 2013). På dette området er det ingen grunn til å tru at Den norske kyrkja er annleis enn andre kompetansebedrifter (Hein 2013, Jacobsen 2012, Lai 2013).

Samstundes er Dnk som trussamfunn ein særeigen arbeidsplass – noko som også påverkar forventningane til leiarane, slik ein av respondentane svarar med sine eigne ord på spørsmålet om kva som er dei viktigaste eigenskapane til ein god kyrkjelig leiar:

- *Tydelig indentifisering med kirkens basis og oppdrag.*
- *Evne til overblikk og langtidsplanlegging uten at detaljer glipper ut.*
- *Både se den enkelte i staben og lede an i å gjøre fellesskapet og samarbeidet i staben godt.*
- *Delegere og gjøre sine medarbeidere gode.*

Den norske kyrkja har ca. 8000 tilsette totalt og omtrent 130.000 frivillige medarbeidarar i kyrkjelydane (Fretheim 2014). Med 3,8 mill. medlemmer – er ikkje talet på frivillige særleg høgt, men dei er likevel 15 gonger fleire enn dei tilsette. Dei fire profesjonane, prest, diakon, kateket og kantor/organist (kyrkjemusikar) som har fokus i denne oppgåva, utgjør knapt 3000 eller godt under halvparten av dei tilsette i Dnk.

Som trussamfunn er Dnk ein del av den verdsvide kyrkja med felles opphav. For sjølv om 2000 år med kristnetru også har ført til at Kyrkja er splitta opp i stadig nye kyrkjesamfunn, er det framleis mange fellestrekk. Eit av desse er at det store fleirtalet av kristne kyrkjesamfunn i verda har eit vigsla eller ordinert presteskap.

Slik er det også i Den norske kyrkja der prestar, diakonar, kateketar og kantorar er dei fire tenestegruppene som vert vigsla. Trass i at kravet om vigsling er det same for nyttilsette frå alle desse fire tenestegruppene, er det likevel eit mindretal av dei nye kantorane som vert vigsla. For å forenkle nyttar eg ofte omgrepet vigsling også for prestane, sjølv om det mest vanlige er å nytte omgrepet «ordinasjon» om prestevigsling.

Ordinasjon og vigsling er tradisjonar og ordningar som har fulgt den kristne kyrkja heilt frå starten i det første århundre etter Kristus. Vi lever i det «norske velferdssamfunn» der ein gjennomgåande verdi er likeverd . Vi legg vekt på den norske einskapsskulen der barn frå ulike sosiale lag i samfunnet sit side om side i klasserommet og får del i den same kunnskapen. Vi likar dårlig at nokon hevar seg over andre – og vi set pris på at statsminister og toppleiarar i næringslivet opptrer uformelt og liketil som folk flest (Hatland 2011).

I denne samfunnskonteksten er det ei utfordring for Den norske kyrkja å ta vare på verdien og tradisjonane ved vigsling utan å skape eit skilje mellom dei vigsla og dei som ikkje er det. Stabane i den lokale kyrkja er heilt avhengig av å kunne samarbeide godt og verdsette kvarandre for at kvar medarbeidar skal hente ut breidda av sin kompetanse (Lai 2011).

Ikkje desto mindre stadfestar denne undersøkinga at vigsling er av personlig betydning og verdi for mange tilsette, og sidan profesjonsutdanninga er eit krav for vigslinga, er der eit band mellom profesjon og vigsling, mellom fag og symbol.

## 2 Problemformulering

Fagutdanning gjev tryggleik i arbeidet, men medfører også at krava til kvalitet i arbeidsutføringa aukar basert på faglige standarder frå utdanningsinstitusjonane og i det profesjonelle nettverket innanfor fagområdet (Busch 2012:25-29). Dnk har etter kvart stadig fleire tilsette med lange fagutdanningar, og med utdanning fylgjer også auka forventningar, både frå den tilsette sjølv og frå kyrkjelyden. Ein omfattande rapport frå 2012 om arbeid, helse og engasjement mellom tilsette i Dnk, viste at ein urovekkande høg andel kyrkjelig tilsette står i fare for å «møte vegg» og bli utbrent (Lau 2012). Rapporten påpeikar at dette kan ha samband med høge arbeidskrav, og at prestar og kyrkjemusikarar er særleg utsett (Lau 2012). På same måten kan eit indre og ytre «kall» saman med «vigsling» gi tryggleik i tenesta – men også vere med å skru opp forventningane og arbeidskrava. Den som skal leie kunnskapsmedarbeidarar må ha evne til å motivere medarbeidarane til å verkeleggjere felles mål gjennom godt fagarbeid – samstundes som leiaren må halde seg unna detaljstyring og heller gi rom for faglig utvikling og innovasjon (Busch, 2012:104).

I evalueringa av «Prostereformen» (Stifoss-Hanssen 2013) kjem det fram at mange prestar ikkje opplever den støtte frå næraste overordna som dei treng i krevjande arbeidsperiodar. Det er tilsynelatande eit paradoks at mange kyrkjelige medarbeidarar ikkje vil ha innblanding i arbeidet sitt, men samstundes etterlyser leiarar som bryr seg og støttar dei når arbeidskvardagen vert vanskelig og komplisert (Stifoss-Hanssen 2013, Lau 2012).

Problemformuleringa mi har fokus på kompetansen hos næraste overordna:

*«I kva grad vert faktorane kyrkjefaglig kompetanse, kall og vigsling vektlagt av prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i relasjon til næraste overordna?»*

### 2.1 Forskningsspørsmål:

1. Kva slag leiarkompetanse hos overordna ynskjer dei ulike tenestegruppene?
2. Kva slag kyrkjefagleg kompetanse hos overordna ynskjer dei ulike tenestegruppene?
3. I kva grad ynskjer tenestegruppene å leie seg sjølv i det daglege arbeidet?
4. I kva grad vert kall og vigsling vektlagt av tenestegruppene, som sentrale dimensjonar for tenesta i Dnk?

## 3 Dnk – identitet og organisering

### 3.1 Trusfellesskap, organisasjon og arbeidsgjevar

Som trussamfunn er Dnk ein del av den verdsvide kyrkja - eit åndelig fellesskap mellom truande menneske til alle tider (Hegstad 1999, 2009).

Dette kjem tydeligast fram i gudstenestefeiringa med dåp og nattverd. Kvar gong eit barn vert døypt og kvar gong ein ny medarbeidar vert vigsla til teneste i kyrkja vert trusfellesskapet understreka. I vigslinga vert den nye medarbeidaren lagt i «Guds hender» på same måten som barnet i dåpsritualet, med bøn om at Gud sjølv må utruste og velsigne i tenesta – samstundes som kyrkjelyden vert utfordra til å ta imot den nye tenearen<sup>1</sup>. Både for den tilsette og for kyrkjelyden vert vigsling og ordinasjon markert som ein festdag. Dermed vert også vigslinga ei slags innramming for den tenesta han eller ho skal gå inn i.

Det er to ulike arbeidsgjevarliner i Den norske Kyrkja. Prestane er tilsett av Bispedømeråda, med biskopen som øvste leiar, medan alle dei andre medarbeidarane i Dnk er tilsett i dei lokale kyrkjelige fellelråda, som er administrative organ for kyrkjelydane i same kommune.

Med to ulike arbeidsgjevarar i same stab kan det vere krevjande for sokneråd og stabar å stake ut kursen i det lokale arbeidet. Dersom det skulle oppstå personalkonflikter på tvers av dei to arbeidsgjevarlinjene kan det fort ta lang tid å finne ei god løysing.

Det er alt fleire år sidan Dnk sit øvste organ, Kyrkjemøtet, starta arbeidet for å få på plass ei felles arbeidsgjevarlinje for alle tilsette. I Kyrkjemøtet i Tønsberg i 2011 vart det lagt fram ei orientering frå arbeidsgruppa «Ny kirkeordning» der Trond Bakkevig var leiar. I denne orienteringa står det:

*«I tråd med gruppens mandat og tidlige Kirkemøtevedtak, har Arbeidsgruppens utgangspunkt vært at vi vil ha: En arbeidsgiver. En økonomi . En samlet ledelse. Med andre ord: Vi ønsker at den kirkelige virksomhet skal være en virksomhet. Ikke to, slik det er i dag!»*  
(Bakkevig 2011:2)

---

<sup>1</sup> Gudstenestebok for DnK. Vigsling til prest kateket, diakon og kantor

Likevel har det vist seg at dette er svært vanskelig å få på plass i praksis. Det handlar om økonomi, men kanskje endå meir om identitet og rolleforståing.

På same tid som kyrkja er eit trusfellesskap er det også ein organisasjon eller institusjon i sosiologisk forstand. Derfor er det høgst relevant å samanlikne kyrkja med andre organisasjonar og vurdere likskapar og ulikskapar mellom kyrkja og andre organisasjonar. Professor Harald Hegstad understrekar også at der er klare samanhengar mellom kyrkja slik den er organisert og slik den framstår og fungerer som trusfellesskap (Hegstad 1999).

Å vere ein organisasjon eller ein institusjon med sine tenestegrupper, sine bygningar og materielle ressursar, med sine gudstenester, gravferder og andre aktivitetar er ein sann måte å sjå kyrkja på i følge Hegstad. Men der finst også andre perspektiv, eller synsvinklar på kyrkja som er like sanne. I si sjølvforståing er kyrkja Guds tenar i verda, den er eit fellesskap omkring sakramenta og den er ein forsmak på Guds rike slik det skal bli ein gong når Gud kjem tilbake og gjer «alle ting nye» (Hegstad 1999).

### **3.2 Kven liknar kyrkja på som organisasjon?**

Professor Harald Askeland påpeikar i fleire av sine artiklar og bøker at Dnk har mange trekk som liknar på andre organisasjonar. Han meiner mellom anna at deler av den kyrkjelige organisasjonen har klare fagbyråkratiske trekk (Askeland, 2003). Mange av dei tilsette i kyrkja har lang fagutdanning noko som gjer at kyrkja som organisasjon og arbeidsplass har nokre fellestrekk med andre kunnskapsbedrifter eller kompetansearbeidsplassar der tilsette forventar stor grad av sjølvstende innanfor sitt fagfelt (Busch 2012, Kirkhaug 2013).

Margaret Harris har i fleire fagartiklar påpeika likskapen mellom kyrkjer som organisasjonar og frivillige organisasjonar (Harris 1998, Harris 1995). Ho meiner det er god grunn til sjå kyrkjelige organisasjonar og kyrkjelydar som ein variant av frivillige organisasjonar og påpeikar mange fellestrekk både i funksjon og struktur.

Harris tek utgangspunkt i ein engelsk kontekst, men det er lett å kjenne seg att også i Dnk. For det første påpeikar Harris det klare skillet mellom tilsette og frivillige som er karakteristisk både for kyrkjelydar og dei frivillige organisasjonane. Fretheim påpeikar det same i norsk kontekst (Harris 1998, Fretheim 2014). Sjølv om både tilsette og frivillige står saman om dei

grunnleggane verdiane og visjonane i kyrkjelyden eller organisasjonen, så er både status og oppgåver ofte svært ulik mellom frivillige og tilsette. Norske kyrkjelydar har frivillige medarbeidarar i sokneråd, gudstenestearbeid, barnarbeid, kor og musikkarbeid, diakoni og praktiske tenester ute og inne. Men det er likevel dei tilsette med sine ulike fagkompetansar, som dominerer og tek ansvar for heilskapen i det kyrkjelige arbeidet på lokalplan (Nødland m. fl. 2014, Fretheim 2014).

Harris understrekar at frivillige søker noko for sin eigen del ved å delta i frivillige organisasjonar eller kyrkjelydar, og at det er heilt avgjerande for om dei blir verande i kyrkjelyden at desse behova vert møtt. Ho trekk fram trivsel, meining, vennskap og psykososial støtte som sentrale behov hos frivillige (Harris 1998). Harris fann at tilsette i kyrkjelydar og frivillige organisasjonar måtte prioritere strengt mellom ulike behov og forventningar frå kyrkjelyd og medlemmer. Ho får støtte i det som seinare kjem fram i AFI-rapporten frå 2012 «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Dnk», der det vert påpeika at krava til tilsette i kyrkjelydane er store, og at mange kyrkjelige leiarar kjenner på stress, hjelpeløyse og at dei kjem til kort i forhold til behov og målsettingar (Harris 1995, Lau 2012).

Tilsette i kyrkjelydar i Dnk med fagleg leiaransvar innanfor gudstenestearbeid, diakoni, kyrkjemusikk og undervisning samarbeider alle tett med frivillige medarbeidarar. Samstundes har dei også sin faglige identitet som påverkar prioriteringar og korleis dei løyser sine oppgåver. Dette kan samanliknast med profesjonelle i frivillige organisasjonar, som også samarbeider tett med frivillige. Rolleforståing knytta til vigsling, kall og opplevinga av å vere ein del av noko større, er mulige tilleggdimensjonar ved å arbeide i kyrkja. Dette er dimensjonar som kan gi ekstra energi og forankring i rolla – men som også kan skru opp eigne og andre sine forventningar til kva ein skal utrette (Askeland 2003, Harris 1995, Lau 2012).

Dnk har mange samanfallande trekk med frivillige organisasjonar. Samstundes har kyrkja gjennom ordinasjon og vigsling tillagt bestemte tilsette særskilt ansvar innanfor sine fagområder, som dei har forplikta seg til overfor kyrkjelyden, biskopen og Gud sjølv (Hegstad 1999). Dessutan heilt uavhengig av vigsling er det mange tilsette i Dnk som kjenner på eit særskild kall innanfor sitt felt, som kan gi ekstra engasjement og meining i arbeidskvardagen – men som også representerer ein fare for utbrenning (Lau 2012).

### 3.3 Leiarstruktur og tenestegrupper i Dnk

Den norske kyrkja er ein kompleks organisasjon med to ulike arbeidsgjevarlinjer, og med demokratisk valde organ på fleire nivå i begge linjene. Den norske Kyrkja er delt inn i sokn, fellesråd og bispedøme.

Den eine linja har biskopen som øverste leiar. Under biskopen kjem prost, deretter sokneprest og kapellan. I den andre linja er kyrkjevevja øvste leiar i dei kyrkjelige fellesråda i kommunane. I kvar kommune er det eit kyrkjelig fellesråd som arbeidsgjevar for alle dei tilsette utanom prestane. Prosten er mellomleiar mellom biskopen og prestane i dei lokale kyrkjelydane. Kvar prost har ansvar for eit prosti som er ei samling kyrkjelydar. I dei store kommunane som Oslo og Bergen er fellesråda større geografiske einingar enn prostia. Dermed er det fleire prosti innanfor Oslo fellesråd sitt område. Utover landet elles er det mest vanlig at eit prosti omfattar fleire fellesråd.

Dei demokratisk valde organa i kyrkja vert ofte kalla "rådsstrukturen". Tidlegare nytta ein også omgrepet «embetsstrukturen» eller «prestelinja» som ein sjølvstendig maktstruktur i Dnk. I dag er kanskje Bispemøtet den einaste og tydeligaste formelle motsatsen til rådsstrukturen. Bispemøtet med alle biskopane samla er framleis ein sjølvstendig struktur i Dnk og ein tydelig maktfaktor delvis uavhengig av dei demokratiske organa i kyrkja.

I kvar kyrkjelyd vert det valgt eit sokneråd der også soknepresten har fast plass. Sokneråda skal i samsvar med kyrkjelova «ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjeres for å vekke og nære det kristelige livet i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, døypte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpert» (Kirkeloven §9, første ledd). I kvar kommune finst vidare eit Kyrkjelig fellesråd med representantar frå alle sokna og frå den politiske leiinga i kommunen. I tillegg har prosten eller ein annan prest oppnemd av biskopen fast plass i fellesrådet. Fellesrådet har arbeidsgjevaransvar for alle tilsette utanom prestane, og har fullmakt til å tilsette kyrkjevevje som øvste leiar og som i det daglege forvaltar arbeidsgjevaransvaret.

I kvart bispedøme er det eit demokratisk valgt Bispedømeråd, der biskopen også er fast medlem. Valgordninga til bispedømeråda er svært kompleks for å sikre at både prestar, andre tilsette og "vanlige" kyrkjemedlemmer er representert.

Bispemøtet er organet for alle biskopane og har eit særleg ansvar for å ha tilsyn med heilskapen i kyrkja særleg i forhold til lærespørsmål, og gir derfor ofte høyringsutaler til Kyrkjemøtet i samband med endringar i liturgiar, gudstenesteordning og liknande. Bispemøtet er leia av "preses" som er leiande biskop.

Det øvste organet i Dnk er Kyrkjemøtet som samlast kvart år - og er kyrkja sitt "Storting". Her sit alle biskopane og representantar for alle bispedøma. Under seg har dei si kyrkjelige "regjering" Kyrkjerådet, som fylgjer opp Kyrkjemøtet sine vedtak og har ansvar for tilsetting av biskopar i alle bispedøma.

### **3.3.1 Dagleg leiing på lokalplan**

På lokalplan i store sokn i Dnk er det tilsett «dagleg leiar» som sorterer under kyrkjevevja. I mindre kyrkjelydar er «kyrkjevevja» dagleg leiar for eit eller fleire sokn. I tillegg har soknepresten leiaransvar for gudstenestearbeidet og prestetenesta i soknet med prosten som næraste overordna. I nokre stabar har det vore ein krevjande prosess å finne fram til ei praktisk fordeling av ansvar og oppgåver mellom dagleg leiar, kyrkjevevje og sokneprest, men her har både Bispedøme og Kirkelig Arbeidsgiverforening lagt stor vekt på å finne gode løysingar (Askeland 2003).

## **3.4 Vigsling og ordinasjon i Dnk**

Sjølv om ein i kyrkja nyttar omgrepet "ordinasjon" for vigsling av prestar vil eg i framhaldet berre nytte omgrepet "vigsling" anten det gjeld prestar, diakonar, kateketar eller kantorar.

For å inneha stilling som prest, diakon, kateket eller kantor i Den norske kyrkja må ein oppfylle bestemte kvalifikasjonskrav som er fastlagt av Kyrkjemøtet for kvar av desse tenestekategoriene. I forkant av vigsling er der dessutan ein formell vigslingssamtale mellom kandidaten og biskopen, der biskopen avgjer om kandidaten står på kyrkja sitt læregrunnlag og elles er skikka til tenesta.

Biskopane i Dnk har i eiga sak så seint som i 2014 presisert at «*den som vigsles har et spesielt oppdrag frå kirken. Det avlegges et løfte som rokker en forpliktelse overfor Gud og menighet. Vigslingshandlingen er en engangshandling som er gyldig livet ut, og som er*



*knyttet til tro, liv og lære. En vigslertjeneste er med dette en tjeneste som på særskilt måte er knyttet til kirkens grunnleggende oppdrag og liv»<sup>2</sup>*

Sjøelve vigslinga skjer etter fastlagd liturgi i ei gudsteneste der kandidaten vert innvigd til teneste med handspålegging og forbøn, og der han eller ho forpliktar seg til å tene Gud og medmenneske etter bestemte normer. At vigslinga inneber at den tilsette går inn i definert teneste, og dermed også inn i ein tradisjon kjem på ulike vis tydelig fram i liturgien. Mellom anna er det presisert at den som vert vigsla skal ha raud stola<sup>3</sup> under vigslinga.

Vigslingsliturgien markerer tydelig at den tilsette gjennom vigslinga vert «betrudd» ei bestemt teneste – og at det er knytta heilt bestemte forventningar til korleis tenesta skal forvaltast. Tenesta er såleis definert både som ei gåve og ei oppgåve. Tenaren vert vist tillit frå kyrkja – samstundes som det vert knytta bestemte forventningar til den tilsette. Desse uttrykte forventningane har litt ulik valør i forhold til om ein vert vigsla til kateket, prest, diakon eller kantor – men hovudinnhaldet er likevel nokså likt. I liturgien «*formanar og pålegg*» biskopen den vigsla til å forkynne den bibelske budskapet, be for sine medmenneske, leve etter dei bibelske normene og *trengje djupare inn i den kristne trua*.<sup>4</sup>

Vigslinga vert avslutta med eit tydelig «ja» frå den vigsla og biskopens handtrykk. Slik vert oppgåva og forpliktingane stadfesta framfor kyrkjelyden. På dette punktet minner vigslinga til teneste om liturgien for ekteskapsinngåing – der ektefolka gjev kvarandre handa på løftet dei nettopp har gitt kvarandre.

Med vigsling fylgjer også bestemte fullmakter. Desse fullmaktene er ulike for dei ulike tenestegruppene, og er aller tydeligast for prestane som mellom anna får fullmakt til å døype, vie ektefolk, forrette nattverd, leie ulike gudstenester og gravferder.

Ei vigsling til teneste i kyrkja er gyldig livet ut så sant medarbeidaren ikkje gjer seg skuldig i alvorlige brot på dei lovnader han eller ho gav under vigslinga. I så fall kan vigslinga og

---

<sup>2</sup> Bispemøte sak 33/2014 Læresak – vigsling av kantor

<sup>3</sup> Stola er eit farga band 8-10 cm breidt som prestar i DnK ber over skuldrene om lag som eit stivt sjal som heng rett ned framme langs kroppen. Stola vert brukt saman med Alba (kvit kappe). Stolaen for dei andre vigsla tenestegruppene vert boren på skrå over den eine skuldra med endane langs kroppen på motsett side. Stolaen er eit symbol for tenesteoppdraget som gjennom vigslinga vert lagt på den tilsette. Den rauden stolaen vert i første rekke knytta til pinse og til feiring av martyrane – (Jonsok, Olsok og Stefanusdagen).

<sup>4</sup> Gudstenestebok for DnK. Vigsling til teneste (prest, diakon, kateket, kantor).

fullmaktene som er gitt, trekkast tilbake av biskopen i gjeldande bispedømme, i samsvar med tenesteinstruks for biskopar<sup>5</sup>.

### **3.5 Presten og dei andre tenestene**

Vedkjenningskriftene for Dnk vart fastsett i Christian V si lov av 1687. Mellom desse er Den augsburgske vedkjenninga – eller Confessio Augustana, som etter at den vart lagt fram i Riksdagen i Augsburg i 1530 raskt fekk status som offisiell framstilling av den lutherske læra (Brunvoll 1979).

Confessio Augustana (CA) har 28 artiklar om Gud, Jesus, kyrkja, dåpen og liknande trusspørsmål. CA artikkel 5 definerer presten si rolle og oppgåve i kyrkja til å «læra evangeliet og gje sakramenta» (1979:47).

At forkynnartenesta, eller «preikeembetet» er den einaste av tenestene i kyrkja som er framheva i denne fortetta utgåva av den lutherske læra, har skapt store utfordringar for Dnk i nyare tid med omsyn til å forankre og tydeliggjere forståinga av dei andre tenestene i kyrkja som diakon, kantor og kateket. Dette har ført til lange utgreiingar og endå lengre debattar i kyrkjemøte, bispemøte, fagforbund og i andre kyrkjelige fora særleg frå 80-talet og fram til i dag. I denne oppgåva går eg i svært liten grad inn på korleis desse debattane har vore med å forme fagidentitet og rolleforståing i dei ulike tenestegruppene i kyrkja, men påpeikar berre at denne debatten vender tilbake med jamne mellomrom. For prestane har CA 5 vore eit viktig fundament for tenesta i kyrkja og oppdraget i verda (Hegstad 2009).

---

<sup>5</sup> <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1812?q=biskoper>

## 4 Litteraturgjennomgang – tidlegare forskning i Dnk om profesjon og leiing

Leiging i Dnk har vore eit mykje debattert tema i sentralkyrkjelige organ og internt i faggruppene gjennom mange år. I 2003 gav Kirkelig arbeidsgiverforening ut artikkelsamlinga *Ledelse i kirken* (Askeland 2003) der ein set fokus på leiging som fag, og peikar på behovet for å styrke den daglige leiinga i lokalkyrkjelyden. Fleire av artiklane tek mål av seg å rydde i rolleforståing mellom biskop, prost, sokneprest, leiar for fellesråd og kyrkjevevjerje/dagleg leiar i fellesråd/sokn. Artiklane tek både utgangspunkt i kyrkjelova, i generelle teoriar eller forskning om leiging, og i gamle kyrkjelige vedkjenningskrifter som *Confessio Augustana*.

Kor krevjande det er å trekke tydelige grenser i dette landskapet kjem fram i overskrifta for ein av artiklane av Frank Grimstad: *Arbeidsgjevaransvar og tilsynsansvar. Et forsøk på klargjøring* (Askeland 2003:93).

Med kyrkjelova i 1997 fekk mange kyrkjelydssekretærar i lokalkyrkjelydane i Dnk ny tittel, og fekk nemniga «daglig leiar». Kyrkjelydssekretærane hadde gjerne mange oppgåver frå barnearbeid til saksførebuing og kontorhald. Dei var underlagt soknerådet og soknepresten. Etter kvart forsvann den gamle stillinga og «dagleg leiar» - fekk kyrkjevevjerja som næraste overordna i staden for soknepresten. Oppgåvene vart også annleis med administrasjon og saksførebuing som dei mest sentrale (Askeland 2003).

### 4.1 Arbeidsmiljørappport – Dnk 2012

I 2012 kom AFI-rapporten «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Dnk», samanfatta av Bjørn Lau. Rapporten er laga på bakgrunn av eit omfattande materiale der over 6000 tilsette i kyrkja vart invitert til å delta. Av desse svarte tett opp under 50% frå alle yrkesgrupper i kyrkja. Målsettinga med undersøkinga var å utvikle eit instrument som på den eine sida kan måle forhold som kan opplevast «utfordrande» og på den andre sida forhold som kan opplevast «belønnande» av tilsette i Dnk. Rapporten viser mellom anna at det betyr mykje for mange tilsette i kyrkja å ha eit trusfellesskap på jobb, og at ein høg andel (80%) opplever stor

grad av jobbautonomi og anerkjennande støtte frå kollegaene sine. Men AFI-undersøkinga viser også at over 10% av dei som svarte opplevde fag- og personalkonflikter som ei betydelig belastning på sin arbeidsplass. Rapporten viser også at svært mange som arbeider i kyrkja opplever at dei har eit «kall» (57%) og at dei opplever å vere ein del av noko større i arbeidet sitt (85%) (Lau 2012).

AFI-rapporten svarar i svært liten grad på kva desse som seier dei har eit kall faktisk legg i omgrepet "kall" for sin eigen del. Undersøkinga mi stadfester at «kall» framleis er eit relevant og meningsfylt omgrep for svært mange som arbeider i kyrkja.

Det mest urovekkande i rapporten er at over 17% scorar høgt på «utbrenthet». Mellom prestane er andelen 20,6% og mellom kyrkjemusikarane heile 23,4% i AFI-undersøkinga. Til samanlikning vert det vist til undersøkingar mellom kommunetilsette der prosentandelen som scorar like høgt på utbrentheit berre er 13%. Rapporten meiner den høge andelen av tilsette som scorar høgt på utbrentheit truleg har samanheng med høge arbeidskrav – kanskje i kombinasjon med konflikter på arbeidsplassen (Lau 2012).

## **4.2 «Headhundet av Gud»**

Det er skrive fleire masteroppgåver med problemstillingar liknande den eg har valgt. Ei av desse er ei kvantitativ undersøking i Stavanger bispedøme om motivasjon, kall og ledelse av Margreta Vik Stokke frå 2016, med tittelen «Hvordan motivere kirkelig ansatte «headhundet av Gud?»». Undersøkinga omfattar heile breidda av kyrkjelig tilsette med over 200 respondentar fordelt på 8 ulike stillingskategoriar (Vik Stokke 2016). På eit vis bygger undersøkinga til Vik Stokke vidare på funna i AFI-undersøkinga og borar vidare på nokre av problemstillingane herifrå. Det vert etterspurt kva type leiing tilsette i kyrkja ynskjer seg, og kva det er ved kyrkja som er særleg motiverande for dei tilsette. Vik Stokke fann at arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjonar er dei motivasjonsfaktorane som fekk høgast score i alle stillingsgruppene (2016). I forhold til spørsmålet om kva type leiing som motiverer tilsette i kyrkja fann Vik Stokke at respondentane i særleg grad ville ha ein støttande leiar, som let underordna leie sitt eige fagfelt (2016).

## 4.3 Prostereformen

Rapporten som evaluerte «Ny organisering av prestetenesten (Prostereformen)» frå 2013 av Hans Stifoss-Hansen m. fl. har mellom anna fokus på prostane sin leiarfunksjon.

Prostereformen innebar at prestane fekk større tenestedistrikt ved at dei vart tilsett i prostiet som omfattar mange kyrkjelydar, og at dei dermed også kunne gjere teneste i andre kyrkjelydar enn den som var deira primære tenestestad. Reformen innebar også at prostane skulle få ei tydeligare leiarrolle og at oppfylgjinga av prestane skulle bli meir systematisk frå prosten si side. Evalueringa frå 2013 skulle fastslå om prosten si leiarrolle faktisk var blitt styrka og kartlegge kva leiarfunksjonar prostane faktisk utfører. Undersøkinga sette også søkelys på ei rekke andre spørsmål knytta til reformen, som til dømes om reformen hadde medverka til å løyse eller forebygge konflikter i stabane – og om prostane si nye leiarrolle også hadde påverka sokneprestane si rolle.

Eit av funna i undersøkinga er at prostane gjennom reformen i større grad er blitt styrka som administrative leiarar enn som åndelige og strategiske leiarar. Undersøkinga viser også at 25% av prestane meiner dei ikkje får den støtte dei treng frå overordna når arbeidspresset vert stort. Men rapporten gjev ikkje gode svar på kva type støtte desse prestane saknar. Kanskje kan undersøkinga mi gi nokre fleire svar i så måte - både i forhold til ynskje om generell leiarkompetanse og kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar.

Det er interessant at fleire undersøkingar viser at kyrkjelig tilsette set pris på å få arbeide sjølvstendig innanfor sitt fagfelt. Samstundes er det mange som opplever at arbeidstid og krefter ikkje er i samsvar med utfordringane og behova i arbeidet. Både AFI-rapporten frå 2012 og masteroppgåva til Margreta Vik Stokke peiker på dette. Ved første augekast kan det sjå ut som eit paradoks at tilsette vil arbeide åleine (sjølvstendig) og samtidig opplever at dei får for lite støtte frå overordna.

## 4.4 Er lokalkyrkja styrt av staben eller av soknerådet?

I 2014 kom IRIS rapporten «Samstyring i ubalanse» der Svein Ingve Nødland m. fl. i International Research Institute of Stavanger gjorde ei evaluering av den lokale kirkens

ordning med særlig fokus på arbeidsfordeling og ressurstilgang i fellesråd og sokneråd. Rapporten set søkelys på profesjonaliseringa og byråkratiseringa i mange fellesråd, og spør om dette har gitt fellesråda ei auka tyngde i forhold til sokneråda. Svaret er nokså eintydig ja – og vert grunngjeve særlig med den store skilnaden i ressursar både i form av økonomi og personell mellom fellesråd og sokneråd. Rapporten antydar at dette også har fått konsekvensar for forholdet mellom dei administrative og dei åndelige oppgåvene - sidan dei tungt utrusta fellesråda har fokus på det administrative og sokneråda med langt mindre ressursar har fokus på dei åndelige oppgåvene. IRIS-rapporten definerer dei åndelig oppgåvene som det presten og soknerådet har ansvar for. Med andre ord er både diakoni, trusopplæring, konfirmantundervisning og korarbeid ein del av det IRIS-rapporten definerer som åndelige oppgåver.

Rapporten konkluderer elles at aktiviteten i store kyrkjelydar i stor grad er «stabsstyrt» framfor å vere styrt av soknerådet. Rapporten påpeikar også at bispedøme og prost som leiande instansar – berre i liten grad påverkar arbeidet i sokna utover tilskot og godkjenning av trusopplæring og leiing av prestenesta.

Eit av forskingsspørsmåla i undersøkinga mi set fokus på kven tilsette rådfører seg med i faglige spørsmål og i prioritering av arbeidet sitt. IRIS-rapporten kan tyde på at prestar i svært liten grad nyttar prosten til dette - men kven brukar dei då? Er det andre i staben uavhengig av profesjon, er det dagleg leiar, kyrkjeverje eller ein kollega i nabosoknet?

## **4.5 Prestar om leiing av prestenesta**

I ei undersøking frå 2014 (Hoholm og Hoholm 2014) har 350 prestar frå heile landet uttalt seg om kva type leiarkompetanse dei legg vekt på hos ein kyrkjelig leiar. Undersøkinga stadfestar berre delvis oppfatninga om at prestar berre let seg leie av andre med prestebakgrunn, sjølv om fleirtalet av respondentane (54%) meiner deira næraste overordna må ha teologisk utdanning. 40% av respondentane seier dei i framtida kan bli leia av nokon utan teologisk utdanning – medan heile 85% meiner det er *viktig for dei* at næraste leiar har teologisk utdanning. Eit nokså tydelig funn i undersøkinga er at respondentane legg stor vekt på at ein kyrkjelig leiar må ha erfaring frå personalleiing og ha gode «sosiale ferdigheter» (Hoholm og

Hoholm 2014). Like eins legg eit stort fleirtal av respondentane vekt på at ein kyrkjelig leiar må ha god kompetanse innanfor utvikling- og endringsarbeid (2014).

Undersøkinga som ligg til grunn for ei masteroppgåve ved UiT, stadfester dessutan det som tidelgare undersøkingar har peika på at respondentane verdset ein støttande leiar som gjev underordna fridom i utøving av arbeidet sitt (Lau 2012, Stifoss Hansen m. fl. 2014, Hoholm og Hoholm 2014, Vik Stokke 2016).

## 4.6 Praksissorg

Solveig Christensen fullførte i 2013 si avhandling for Phd-graden ved Norges Musikkhøgskule. Avhandlinga har tittelen «Kirkemusiker – kall og profesjon» og tek opp fleire problemstillingar i skjæringsfeltet mellom det å vere profesjonell muskar og feltarbeidarar i Dnk på lokalplan.

Dette er ei svært interessant og omfattande oppgåve der eg berre har plass til å nemne nokre av funna. Christensen sin ståstad er at det for kyrkjemusikarar flest ikkje er mulig å skille det personlege frå det faglege:

*For en musiker er profesjonen ikke bare noe han lever av, den er også – kanskje sågar primært – noe han lever for. En musiker har brukt store deler av sitt liv på lære seg å mestre et instrument. Ferdigheten å spille eller å synge innebærer en rekke tause og kroppsliggjorte innsikter som har skapt en musikeridentitet lenge før den formelle utdanningen starter. Det profesjonelle og det personlige er dertil umulig å skille (Christensen 2013:17).*

Undersøkinga er ei kvalitativ undersøking med fokus på overgangen frå profesjonsutdanning til jobb i lokal kyrkjelyd. Dei 12 intervjuobjekta var derfor nokså nyutdanna, uteksaminert som kyrkjemusikar i perioden 2006 -2009. Seks av 11 bispedøme er representert i studien.

Eit av hovudfunna i studien er at dei nyutdanna kyrkjemusikarane ikkje berre opplever eit praksissjokk når dei kjem ut i jobb – men ei «praksissorg» fordi dei opplever at dei manglar kompetanse i forhold til nokre av dei arbeidsoppgåvene som ligg definert inn i tenesteinstruksen (Christensen 2013).

*De nyutdannede føler seg svært kompetente – men ikke nødvendigvis på det som umiddelbart etterspørres. Av dette har jeg avledet begrepet praksissorg. Sorgen over at de ikke kan innfri forventninger de knapt nok visste fantes. Sorgen over interessen for den tradisjonelle kirkemusikkarven blir mindre og mindre. Sorgen over manglende forståelse for at kirkemusikeren er noe mer enn musikalsk krydder (2013:197).*

Mellom anna påpeikar Christensen at kyrkjemusikarar som dei andre tenestegruppene treng «relasjonskompetanse» i møte med arbeidsoppgåvene som ventar dei i kyrkjelydane. Dei skal ikkje berre vere dyktige musikarar, men skal også vegleie og samarbeide med barn, ungdom, frivillige medarbeidarar og kollegaer i samanhengar der musikken berre er ein av mange komponentar i heilskapen (Christensen 2013). Noko av sorga handlar også om at studentane ser korleis dette gapet mellom utdanning og praksis kunne vore tetta, og dei undrar seg over at der ikkje er tettare dialog mellom utdanningsinstitusjonane og mellom dei ulike faggruppene under utdanning.

Her er to sitat frå oppgåva der kyrkjemusikarane undrar seg og kjem med klare anbefalingar til korleis ein kan gjere noko med gapet mellom utdanning og praksis:

*Én modell er å knytte til seg menigheter – la oss si en på hvert trinn, så har du én menighet og én kantor der ute å forholde deg til, som du kan gå i veiledning hos, kanskje du kan være vikar der. Blir knyttet til. Så i neste periode har du en annen type menighet. At det er en dialog mellom utdanningsinstitusjonen og folk der ute. Det må da være mulig (2013:193).*

*Det er en del ting jeg undrer meg litt over. For eksempel at vi ligger vegg i vegg med Menighetsfakultetet, men vi har hatt veldig lite med dem å gjøre. Jeg har vært med på en gudstjenestegruppe en gang, men ellers har samarbeid med prestestudentene ikke vært der (2013:192).*

Christensen meiner også at respondentane hennar stadfester det som kjem fram i anna kvantitativ forskning, at kyrkjemusikarar er delt i synet på vigsling. Avhandlinga er svært grundig i si omtale av vigsling i Dnk, og ho meiner bakgrunnen til at mange kantorar framleis ikkje vert vigsla, er at Dnk sjølv er uklar i forståing av vigsling til kantor-teneste (Christensen 2013).



## 4.7 Generalistleiing eller fagleiing i Dnk

Høgskolelektor og doktorgradsstipendiat Stephen Sirris har nylig skrivne ein fagartikkel i Teologisk Tidsskrift om leiing av prestar i Dnk med særleg fokus på prostane si rolle (Sirris 2018). På bakgrunn av fokusgruppeintervju med tre grupper prestar frå tre ulike prosti, samt seks individuelle intervju med leiarane ved utvalde bispekontor har Sirris funne at både lokale prestar og bispekontor (overordna nivå) forventar at prostane som mellomleiarar både skal utøve generalistleiing og fagleiing (2018:33). Sjølv om det ikkje er skarpe grenser mellom generalistleiing og fagleiing, legg Sirris vekt på at der er ulike sentrale kompetansar som vert etterspurt i dei to. Medan ein innanfor generalistleiing etterspør administrativ, relasjonell og strategisk kompetanse, vil ein innanfor fagleiing også ha forventningar om kontekstuell kompetanse og faglig oppgåverelatert kompetanse.

Sirris definerer prostens sin kontekstuelle kompetanse primært som erfaringskompetanse frå kyrkjelig arbeid. Derfor la også prestane i Sirris sitt materiale avgjerande vekt på at prostens måtte ha presteerfaring og fartstid som kyrkjelydsprest (Sirris 2018:36). Slik kunne prostens fungere som ein «kvalifisert sparringpartner». I forhold til faglig og oppgåverelatert kompetanse fann Sirris at prestane etterspør prostar som kan gi faglig vegleiing og tilbakemeldingar på utført arbeid.

Både prestar og bispekontor meiner det knapt er mulig å vere ein god leiar for prestane, dersom prostens har kontor langt unna og ikkje kjenner kvardagen til prestane sine. Sirris skriv at relasjonen mellom prost og prestar synes å ha eit balansepunkt, og siterer leiinga ved eit av bispekontora: «*På den ene siden etterspør prestene ledelse, på den andre siden vil de drive veldig autonomt*» (2018:34).

# 5 Relevante teoriar

## 5.1 Kva er leiing?

Fleire studier tyder på at leiarar brukar halvparten av tida si til å kommunisere og samle informasjon internt i organisasjonen og utover mot andre sentrale organisasjonar og institusjonar (Minzberg 1994, 2013; Martinsen 2015). Jan Ketil Arnulf skriv at *ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (2012:13)*. Dette er ein kortfatta definisjon som understrekar den kommunikative sida ved leiing, som også mange andre forskarar peikar på.

Leiarkompetanse er samansett av fleire ulike kompetansar der evnen til samhandling og kommunikasjon står sentralt slik Gary Yukl legg vekt på i sin definisjon:

*Ledelsekompetanse er kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, som er relatert til å oppnå mål gjennom andre personer (Døving 2016:236)*.

Leiging handlar om å skape felles forståing for kven ein er som organisasjon og kva oppgåve eller rolle ein har og skal ha i samfunnet. I kyrkjelig kontekst betyr dette at leiarar på ulike nivå har ei sentral oppgåve i å skape eller medverke til at det vert skapt ei felles forståing av kva Dnk er som trussamfunn og institusjon og kva misjon den har og skal ha i samfunnet.

Omgrepet «verdibasert leiing» vert nytta av leiarar og fagfolk frå mange ulike institusjonar (Martinsen 2015; Busch 2012). Derfor finst det også litt ulike definisjonar, men alle har til felles at verdbasert leiing berre kan fungere dersom kjerneverdiane er godt kjent mellom dei tilsette og pregar sjølvoppfatninga i heile organisasjonen (Kirkhaug 2013). Verdibasert leiing er i stor grad filosofisk, relasjonelt og emosjonelt orientert (Kirkhaug 2013:103).

I denne oppgåva vert verdibasert leiing definert slik Tor Busch formulerer det: *Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøve både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.* (Busch 2012:95)

## 5.2 Profesjonar og kunnskapsmedarbeidarar

Ein kunnskapsmedarbeidar kan generelt definerast som ein medarbeidarar med høg kompetanse innanfor sitt fagfelt. Tor Busch skil mellom to typar kunnskapsmedarbeidarar: a) den profesjonelle, knytta til ein bestemt profesjon med ei profesjonsutdanning i botnen, og b) personar med høg disiplinbasert kunnskap, men som ikkje nødvendigvis er medlem eller tilknytta ei profesjonsgruppe (Busch 2012).

Fagutdanna innafor ein bestemt profesjon kan også gjennom utdanning og praksis fått del i ein felles visjon for kva dei skal bidra med i samfunnet, dei har ofte felles profesjonelle standardar, felles verdigrunnlag og ein felles profesjonell identitet (Busch 2012:76).

I Dnk finn vi kunnskapsarbeidarar først og fremst innanfor ulike profesjonar som prest, diakon, kantor og kateket. Medarbeidarar med profesjonsutdanning har spesialisert kompetanse innanfor sitt felt og dermed også ein «verna» status innanfor arbeidsmarknaden på dette feltet. Til ei prestestilling er det normalt berre personar med tilsvarande profesjonsutdanning som kan søke. Sjølv om alle dei fire nevnte faggruppene i kyrkja har bakgrunn i ei profesjonsutdanning for Dnk har nokre av utdanningane sterke band også til profesjonar utanfor Dnk. Ein diakon kan til dømes ha bakgrunn som offentlig godkjend sjukepleiar eller sosionom, og kan såleis både identifisere seg med desse profesjonane – og når som helst søke jobb i offentlige og private verksemder som sosionom eller sjukepleiar. Like eins er ein kyrkjemusikar både profesjonell muskar og kyrkjelig medarbeidar, medan kateketar ofte har relevant kompetanse for å kunne ta seg arbeid som lærar i grunnskulen. Derfor kan diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar ha ein dobbel profesjonell identitet der den eine høyrer heime i kyrkjelig kontekst og den andre i samfunnet generelt.

### 5.2.1 Profesjonane si rolle i samfunnet

Profesjonane har ein slags «samfunnskontrakt» med den norske stat. Staten på si side vernar profesjonane ved å gi dei einerett til å utføre bestemte arbeidsoppgåver, medan forventningane til profesjonane er at den einskilde profesjonelle skal ha samfunnet sine interesser for auge (Døving 2016). Dette samfunnsoppdraget vert avspegla til dømes i dei etiske retningslinjene for kvar einskild profesjon. Som til dømes i etiske retningslinjer for arkitektar der det står at *arkitekter har et viktig ansvar i samfunnsbyggingen*<sup>6</sup>. Vidare står det

---

<sup>6</sup> Norske arkitekters landsforbund. Ethiske regler. Vedtatt av Representantskapet 2005.

konkret at *arkitektens arbeider har direkte påvirkning på menneskers sikkerhet, helse og opplevelser. Arkitekten skal derfor etterstrebe løsninger som gir vakre og velfungerende omgivelser, tilrettelagt for alle.*

Tilsvarende verdiformuleringar finst i etiske retningslinjer for dei fleste profesjonane. På denne måten underkastar profesjonane seg verdiar der samfunnet sine interesser skal vege tyngre enn personlege interesser (Døving 2016). Ein slik samfunnskontrakt fordrar også at dei profesjonelle utøver stor grad av skjøn i arbeidet – noko som igjen fordrar stor grad av sjølvstende i forhold til korleis arbeidsoppgåver skal løysast (Døving 2016, Busch 2012). Ein annan faktor som gjer at profesjonell praksis er kjenneteikna ved autonomi og utøving av skjøn, er at dei opererer innanfor komplekse og uoversiktlige fagfelt der det ikkje finst standardiserte svar – og der ein må vege faktorar opp imot kvarandre. Ofte vil det uansett herske tvil om kva som er den beste løysinga, fordi den profesjonelle vert sett til å bruke sin systematisert kunnskap og erfaring på konkrete einskildhøve (Døving 2016).

Auka profesjonalisering har endra maktforholda i samfunnet, der profesjonelle utøvarar har teke kontroll over stadig fleire arbeidsfelt (Busch 2012:14). Dermed er det også naturleg at leiing av kunnskapsmedarbeidarar har stort fokus i moderne litteratur om leiing. Tor Busch hevdar det er fire faktorar som synes å motivere kunnskapsmedarbeidarar:

1. Personlig utvikling og vekst
2. Stort handlingsrom med omsyn til korleis arbeidsoppgåver skal utførast (Autonomi)
3. Verkeliggjering av visjonar og mål i organisasjonen, som også er faglig forankra
4. Rettferdig løn

(Busch 2012)

Også for kunnskapsmedarbeidarane i kyrkja trur eg desse faktorane treff godt, noko vi også skal sjå spor av i undersøkinga mi. utfordringane for leiarane i kyrkja er å legge til rette for at desse faktorane får fokus og vert oppfylt. Samstundes er det lett å sjå at leiing av kunnskapsmedarbeidarar er utfordrande fordi den einskilte medarbeidaren sin autonomi og utøving av faglig skjøn, kan komme i konflikt med styring mot felles mål, og lojalitet til vedtekne planar for eksempel frå sokneråd, fellestråd og kyrkjemøte. Fleire forskarar har også konkludert med at leiing av profesjonelle er krevjande – og at ein sterk profesjonskultur lett kan komme i konflikt med ein dirigerande leiarstil (Døving 2016, Hein 2013, Mintzberg,

1998). *Trolig [vil] ledelsen i profesjonsdominerte organisasjoner mest basere seg på indirekte innflytelse snarere enn direkte instruksjoner* (Døving 2016:73).

### 5.3 Profesjonell identitet

Ordet identitet kjem av det latinske *idem* som tyder «det same». Den einkilde sin personlige identitet vert forma i møte med andre personar - andre identitetar. Den amerikanske filosofen og psykologen George Herbert Mead (1863 -1931) seier at det eksisterer ikkje noko individ utan i relasjon til andre individ. Individet oppstår og vert forma som eit gjensvar på eit sosialt liv i familie og samfunn. ”Selvet er essentielt betraget en social proces”, seier Mead. (Mead 2005:205)

Også Vigdis Bunkholt understrekar den sosiale interaksjonen som ein føresetnad for å utvikle ein personlig identitet: ”Mennesker trenger andre for å (...) utvikle og bevare en identitet.” (Bunkholt 1982:110)

Profesjonell identitet vert på si side forma i praksisfellesskapen, som den profesjonelle gjerne møter første gong under utdanning, men som vert vidareutvikla seinare i praksisfeltet gjerne i mange ulike jobbar (Busch 2012). Profesjonelle lærer av kvarandre og påverkar dermed også forståinga av faget og av dei faglige standardane. Dette vert styrka ytterligare ved fagsamlingar der profesjonelle innanfor same fag møtes og drøftar faglige utfordringar.

Dermed vert den faglige identiteten utvikla år for år - og delvis endra etter kvart som den profesjonelle gjer seg ulike erfaringar i praksisfeltet (Wegner 1998). Gjennom denne prosessen dannar den profesjonelle seg eit bilde både av faget og av si eiga rolle innafor dette fagfeltet. Profesjonsidentiteten vert utvikla over lang tid og for mange profesjonelle bind den saman fortid og notid på ein måte som kan gi sterk mening i tilværet (Busch 2012).

Profesjonsidentitet er kompleks og ikkje statisk. Den er ei livslang læring, *en pågående prosess med tolking og retolking av erfaringer* (Busch 2012:78). Samstundes viser forskinga at profesjonsidentiteten både er kontekst og person – i den forstand at den individuelle, personlege identiteten også påverkar den profesjonelle identiteten og omvendt. Ein vert profesjonell på sin eigen individuelle måte – samstundes som den profesjonelle kompetansen også formar individet som person.

Dei gamle mesterlauga, der den unge lærlingen gjekk i lære hos mesteren – til han eller ho sjølv også vart mester og innlemma i lauset, er eit uttrykk for kor grunnleggande den profesjonelle identiteten er knytta til praksisfellesskapen – og korleis den personlege og profesjonelle identiteten er vevd saman.

*Communities of practice should not be reduced to purely instrumental purposes. They are about knowing, but also about being together, living meaningfully, developing a satisfying identity and altogether being human (Wenger 1998:134).*

## **5.4 Profesjonell kompetanse**

### **5.4.1 Kompetanse - meir enn kunnskap**

I denne oppgåva støttar eg meg til Linda Lai sin definisjon av kompetanse, der kunnskap berre er ein av fleire komponentar:

*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2013:46).*

Definisjonen skil mellom a) kunnskap som «viten» og b) ferdighet som evnen til kunne utføre eit bestemt arbeid eller ta hand om ei definert oppgåve. Vidare inneheld kompetanse ein personlig komponent i form av evner og ein verdikomponent som kjem til uttrykk i haldningar til andre menneske, til grupper, til samfunnsoppdraget etc. Når Linda Lai seier at kunnskap er viten er ho tydelig på at dette også omfattar den «tause kunnskapen» som er vanskelig og sette ord på, men som er plukka opp gjennom eigne erfaringar, observasjonar av andre og kombinasjonar av kunnskaper frå ulike kjelder som er internalisert og vert henta fram automatisk utan at ein heilt veit kvar den kjem ifrå (Lai 2013).

Kompetanse (kunnskap og ferdigheter) kan i følge Nordhaug delast inn i fylgjande «delkompetansar» (Nordhaug 2002) :

- a. Faglig eller oppgåverelatert kompetanse
- b. Sosial eller mellommenneskelig kompetanse
- c. Analytisk kompetanse
- d. Kontekstuell kompetanse

Dei ulike kompetansekompomentane heng saman og går inn i kvarandre. For eksempel vil fagkompetansen som i første rekke er henta frå utdanning og praksis også påverke andre delkompetansar fordi ein under utdanning og praksis også har tilegna seg noko av desse andre - som til dømes analytisk kompetanse og kontekstuell kompetanse. Analytisk kompetanse handlar om å handtere informasjon, sjå tendensar og heilskap i komplekse samanhengar slik at ein dermed også kan sjå konsekvensar av ulike handlingsalternativ. Kontekstuell kompetanse handlar om å kjenne dei omgjevnadane ein arbeider i.

Det er lett å finne gjenklang for dei ulike delkompetansane også i dei kyrkjelige profesjonane. Diakonen eller presten som møter familien i djup sorg og krise må kunne analysere store mengder informasjon på kort tid for å danne seg eit bilde av kva type hjelp og støtte familien treng. Kateketen som møter konfirmantgruppa for første gong må ha god kontekstuell kompetanse om samfunnet og kyrkja si rolle. Det same må kyrkjemusikaren som skal samarbeide tett med lokale korps, kor og musikarar frå fjern og nær.

Uavhengig av fag vil ein arbeidsdag i Dnk som prest, diakon, kateket eller kyrkjemusikar i nokon grad vere eit relasjonelt arbeid. Anten det gjeld møter med sørgande, øvingar med kyrkjekoret eller turar med konfirmantane, så vert det som fagarbeidar i Dnk stilt store krav til sosial eller mellom menneskelig kompetanse (Christensen 2013). Det er i stor grad eit fellestrekk i heile samfunnet, uavhengig av verksemdar, at sosial og relasjonell kompetanse vert vektlagt i tillegg til den spesifikt faglige kompetansen (Nordhaug 2002, Kirkhaug 2013).

*«Man vil se stadig bredere på kompetencebegrebet. Det er ikke længere tilstrækkeligt at fokusere på den traditionelle faglige kompetence, men også på andre kompetencer, f. eks. sociale, musiske, kreative, forandrings- og andre kompetencer. Det er ikke halve, men hele mennesker, der er behov for.» (Nordhaug 2002:60)*

## 5.4.2 Kyrkjefaglig kompetanse

Kyrkjefaglig kompetanse vert i denne oppgåva definert som kompetanse innanfor områda forkynning, gudstenestearbeid, kyrkjemusikk, diakoni, og undervisning. Sagt på ein annan måte er dette kjerneområda for kyrkjelig verksemd, og samstundes fagområda til dei fire profesjonane prest, diakon, kateket og kyrkjemusikar. Samstundes er det ikkje mulig å dra eit skaprt skille mellom kyrkjefaglig kompetanse og delkompetansane nevnt ovanfor under profesjonell kompetanse. Relasjonell kompetanse, analytisk kompetanse og kontekstuell kompetanse er alle sentrale kompetansar i kyrkjelig arbeid uavhengig av profesjon.

Dessutan er det fleire andre medarbeidarar i Dnk som også har sitt arbeid innanfor desse kjerneområda, så det er ikkje slik at dei fire nevnte gruppene er dei einaste som har ansvar innanfor kjerneområda. Meir presist er det rett å sei at dei fire stillingsgruppene har eit vesentlig ansvar for kjerneverksemda i Dnk knytta til forkynning, gudstenestearbeid, kyrkjemusikk, diakoni og undervisning. Det er heller ikkje slik at kompetansen til kvar av stillingsgruppene er avgrensa til eit av dei nevnte kjerneområda for kyrkjelig verksemd, sidan stillingsgruppene i større eller mindre grad deltek på alle desse fagfelta.

Fordi Dnk er eit trussamfunn der frivillige og profesjonelle arbeider veldig tett, er både relasjonell og kontekstuell kompetanse heilt avgjerande for alle tilsette. I spørjeskjema vert denne sida av kyrkjefaglig kompetanse fokusert i spørsmåla om overordna sin kunnskap om menighetsbygging<sup>7</sup> og kunnskap om kyrkja si historie i Norge.<sup>8</sup>

## 5.5 Leiarkompetanse

Komponentane i generell kompetanse vert også nytta av forskarar i analyser av spesifikk leiarkompetanse. Ein pågåande diskurs frå etterkrigstida og fram til i dag handlar om kor vidt leiing er eit eige fagområde i den grad at den som kan «leiarfaget» i prinsippet kan leie alle typer verksemder uavhengig av kva fagfelt verksemda opererer innanfor (Døving 2016, Martinsen 2015, Busch 2012). Denne diskursen har samanfallande trekk med diskursen om «generalistleiing» kontra «fagleiing».

---

<sup>7</sup> Spm 20: «Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha kunnskap om menighetsbygging»

<sup>88</sup> Spm 25: «Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap om kirkens historie i Norge»



Innanfor tradisjonen generalistleiing har leiing status som eige fagfelt, der generell leiarkompetanse vert rekna som tilstrekkelig for å leie ulike verksemder, og der fagkompetanse og profesjonsbakgrunn er heilt underordna (Sirris 2018:27).

Den amerikanske konsulenten Georg Kenning, som tok del i den norske industrioppbygginga frå 50 talet har vore ein sentral talsmann for generalistleiing. Kenning påverka to generasjonar leiarar særleg innan norsk næringsliv – og gjorde seg mellom anna kjent med denne spissformuleringa:

*Faglig dyktighet<sup>9</sup> er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst. Generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet* (Døving 2016:265).

Denne haldninga braut med den tradisjonelle oppfatninga i Europa som særleg i Tyskland hadde sitt tyngdepunkt innanfor fagleiing med bakgrunn i ein lang mesterlaug-tradisjon. Her var leiarkompetanse noko som kom på toppen av fagkompetansen, og som berre kunne fungere dersom leiaren også hadde utdanning innanfor same fagområde som verksemda opererte (Døving 2016).

I seinare tid er dr. Amanda H. Goodall ved Cass business school i London ein av eksponentane for ein meir nyansert variant av fagleiing, der ein på nytt trekk fram fagkompetanse innanfor kjerneaktivitetane, og kontekstuell kunnskap som sentrale komponentar saman med sosial og analytisk kompetanse for leiarar i profesjonelle verksemder (Døving 2016).

Dersom vi går tilbake til dei fire komponentane for generell kompetanse der eg ovanfor viser til Odd Nordhaug, kan desse også nyttast for å systematisere dei mest sentrale komponentane for leiarkompetanse i profesjonelle organisasjonar: Analytisk, sosial, kontekstuell og faglig (Døving 2016:268). Det er særleg dei to siste kompetansane som i større grad vert vektlagt innanfor tradisjonen fagleiing. Profesjonsutdanning innafor eit av kjerneområda til verksemda vil kunne gi forståing for korleis verksemda er bygd opp, og korleis dei ulike delane samhandlar med kvarandre – samt korleis verksemda samhandlar med omgjevnadane. Denne kontekstuelle kompetansen er etter Goodall si mening særleg avgjernade for leiarar i profesjonelle verksemder (Døving 2016). Det er også dokumentert at fagkompetanse innanfor verksemda sine kjerneområder gjev leiaren legitimitet mellom profesjonelle medarbeidarar,

---

<sup>9</sup> Med faglig dyktighet siktar Kenning til fagkompetanse innanfor kjerneverksemda i ein organisasjon, som til dømes legevitenenskap, jus, ingeniørfag etc.

og at leiarar med god fagkompetanse også har gode føresetnader til å utvikle medarbeidarane sin kompetanse (Døving 2016).

### 5.5.1 Verdibasert leiing

Det er karakteristisk for profesjonar med sterk yrkesidentitet at det også ligg klare verdiar i botnen både for utdanningsinstitusjonane og for utøvinga av faget (Busch 2012). Med verdiar fylgjer også gjerne profesjonelle standarder. Den som skal leie profesjonelle medarbeidarar må ha «*innsikt i den rasjonaliteten som dominerer innanfor profesjonen*» (Busch 2012: 29).

Dei ulike faggruppene i Dnk har både samanfallande og særneigne fokus for kyrkjelydsarbeidet med omsyn til kva det er særleg viktig å få gjort noko med. Det er naturleg sidan profesjonsutdanninga også gir oss faglige «briller» som vi ser kyrkjelyden, lokalsamfunnet og verda igjennom. Empiri viser at felles verdiar i ein stab eller arbeidslag har stor innverknad på kommunikasjon, tryggleik og samarbeid mellom medarbeidarane – og er langt viktigare enn at medarbeidarane har felles faglig eller sosial bakgrunn. «*Shared values enable people to predict each other`s behavior and give people clearer role expectations, and also provide the ability to anticipate the coworker`s behavior allowing employees to interact more efficiently*» (Maierhofer 2003:15).

Verdibasert leiing er prega av styring gjennom felles verdiar, samstundes som ein legg vekt på høg grad av autonomi for medarbeidarane. Verdiar er også sentrale rammevilkår for profesjonsutdanningane og for profesjonell praksis (Døving 2016, Busch 2012). Dermed kan det sjå ut som der er samanfall mellom profesjonane sitt ynskje om sjølvstende innafor fagområdet sitt, og verdibasert leiing si vektlegging av autonomi for medarbeidarar. «*Verdibasert ledelse (...) skal sette standarder for atferd som er varige og forutsigbare, men også bidra til nytenking og endring. Det skal utøve sosial og psykologisk kontroll over ansatte, og samtidig gi ansatte autonomi og frihet i utøvelsen av arbeidet*» (Kirkhaug 2013:103)

Nettopp fordi profesjonelle medarbeidarar har verdiar med i sin faglige bagasje, og fordi desse verdiane også pregar medarbeidarane sine vurderingar av korleis arbeidsoppgåver skal løysast – er det viktig for leiinga å formidle organisasjonen sine verdiar for å kunne styre mot felles mål, og koordinere verksemda (Kirkhaug 2013). Profesjonalisering av organisasjonar og verksemdar fordrar systematisk fokus og bevisstgjerjing av kjerneverdiane for på den eine

sida å motivere medarbeidarar og legge til rette for autonomi – og på den andre sida for at leiinga gjennom verdifokus styrer tilsette mot vedtekne mål og syt for tilstrekkelig koordinering av arbeidsoppgåvene (Kirkhaug 2013).

## 5.6 Mobilisering av kompetanse

Professor Linda Lai ved Handelshøyskolen BI har gjennom ei årrekke forska på leing av medarbeidarar med høg og spesialisert kompetanse. I boka «Strategisk kompetanseledelse» (Lai, 2013) som første gong kom ut i 1997 rettar ho mellom anna søkelys på kva faktorar som spelar inn for at medarbeidarar skal ta i bruk kompetansen sin i jobbsamanheng. Det er ikkje nok å skaffe kunnskapsrike og kompetente medarbeidarar dersom arbeidsgjevar ikkje klarer å motivere og legge til rette for at denne kompetansen faktisk vert teken i bruk i arbeidet. Linda Lai nyttar omgrepet «kompetansemobilisering» og har gjennom si forskning påvist at å bruke eigen kompetanse er avgjerande for dei fleste medarbeidarar – og at det er ein sterk samanheng mellom det å få bruke eigen kompetanse og det å kjenne mestring og mening i arbeidet – og ha tilhørighet til arbeidsplassen (Lai 2011, Lai 2013).

«Kompetansemobilisering» slik Linda Lai definerer det handlar både om å får brukt «kunnskap, kompetanse og ferdigheter» i arbeidet, og at krava i arbeidet samsvarar med den kompetansen medarbeidaren sit inn med. Andre element som ligg innanfor Linda Lai sin definisjon av kompetansemobilisering er at medarbeidaren har oppgåver som han eller ho er «spesielt god til» - og at kompetansekrava i jobben samsvarar med dei forventningane medarbeidaren hadde då han eller ho tok imot jobben (Lai 2013:154).

Det er kanskje ikkje uventa at Linda Lai finn mange positive korrelasjonar mellom «kompetansemobilisering» og andre gunstige faktorar som tillit til eigen kompetanse, jobbtilfredshet, sjølvaktelse og organisasjonstilknytning – samstundes som ho underbygger ein negativ korrelasjon mellom «kompetansemobilisering» og turnover, sjukefråver og utbrenthet (Lai 2013). I ein fagartikkel frå 2011 om «kompetansemobilisering og egenmotivasjon» viser Linda Lai også til andre studier som dreg i same retning: *tidligere studier tyder på at høg opplevd kompetansemobilisering er knyttet til større trivsel på jobb, høyere mestringstro og en sterker følelse av å ha verdi på jobb (Parker 2003). Lav*

*kompetansemobilisering ser ut til å ha samanheng med dårlig psykisk velbefinnende på jobb, dårlig trivsel, lavere lojalitet til bedriften og sterkere planer om å slutte (Lai 2011:1).*

Det mest interessante ved Linda Lai si forskning er etter mitt syn konklusjonane hennar i forhold til dei mest sentrale drivarane for kompetansemobilisering. Her legg ho mellom anna stor vekt på relasjonen til næraste overordna leiar, arbeidsmiljø og måten organisasjonen er strukturert på. Dessutan legg ho vekt på rolleavklaring og autonomi (Lai 2013: 157). Linda Lai sitt arbeid er etter mitt syn svært relevant for å kaste lys over korleis det er å jobbe i Dnk. For det første er Dnk ein typisk kompetansearbeidsplass med svært varierte oppgåver der alt skulle ligge til rette for at medarbeidarar fekk bruke heile bredden av kunnskaper og kompetanse.

Professor Linda Lia hevdar at organisasjonar har ein tendens til å legge for lite energi i å få medarbeidarane sine til å bruke og hente fram kompetansen sin, både den formelle og den uformelle. I staden vert det gjerne investert store ressursar på kompetanseheving og kompetanseutvikling, utan at det vert lagt til rette for at den nye kompetansen verkeleg skal komme til sin rett (Lai, 2013).

Kompetansemobilisering vert i fylgje L Lai fremja mellom anna av fridom til sjølv å bestemme korleis arbeidsoppgåver skal planleggast og gjennomførast (Lai, 2011). Dette samsvarer også godt med det Tor Busch og Rudi Kirkhaug seier om verdibasert leiing, der felles verdiar gjev ei ramme og i retning i arbeidet, samstundes som tilsette har stor grad av autonomi og sjølvstende i utføringa av arbeidet. Særleg er dette noko høgt kvalifiserte og profesjonelle medarbeidarar gjerne etterspør. Dei har gjerne si faglege forankring i profesjonsutdanninga, og vil derfor nødvendig bli detaljstyrt av næraste leiar (Kirkehaug 2013:215) .

## **5.7 Sjølvleiing**

Vi treng ikkje gå meir enn ein generasjon tilbake i tid då presten var den einaste tilsette med profesjonsutdanning i dei fleste kyrkjelydane i Norge. I dag er det oftast fleire heiltidstilsette og gjerne også fleire med utdanning på masternivå i kyrkjestabane. Diakonen, kateketen, presten og kantoren har i samsvar med tenesteordninga fastsett av Kyrkjemøtet leiaransvar for kvar sitt fagområde. Mange kyrkjelydar har dagleg leiar, men mandat og ansvarsområde for

desse stillingane varier særleg når det kjem til å koordinere arbeidet mellom dei ulike faggruppene. Dagleg leiar er oftast sekretær og sakshandsamar for soknerådet, der også soknepresten har fast plass. Soknerådet har eit tydelig leiaransvar i lokalkyrkjelyden, ut frå kyrkjelova, men i det daglege er det i praksis dei tilsette saman eller kvar for seg, som leier det kyrkjelige arbeidet. Det er ikkje sjølvstendig at dagleg leiar har ei rolle i forhold til prioriteringar og satsingar innanfor dei einskilde fagområda, sidan kvart fagområde ofte styrer seg sjølv.

Kunnskapsarbeidarar søker gjerne stillingar og roller der dei har høg grad av autonomi (Busch 2012, Kirkhaug 2013), noko som absolutt kjenneteiknar dei fire nemde fagstillingane i lokalkyrkjelyden (Lau 2012). Omgrepet sjølvleiing slik Øyvind Martinsen beskriv dette høver godt for tilstanden i mange kyrkjestabar med prest, diakon, kateket og kyrkjemusikar: *Selvledelse kjennetegnes ved høy grad av egen administrasjon, egen beslutningsmyndighet, egen oppfølging og eget ansvar* (Martinsen 2015:362). Sosiologen Eliot Freidson, meiner ei høg grad av sjølvleiing er den einaste praktiske måten arbeidet til høgt kvalifiserte profesjonelle kan organiserast. Leiing i tradisjonell forstand er rett og slett ikkje mulig meiner han (Freidson 1986).

I denne oppgåva nyttar eg Martinsen sin definisjon av sjølvleiing som *evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet arbeid* (Martinsen 2015:365).

Martinsen understrekar og viser korleis sjølvleiing også kan innebere syn for felles verdiar, felles mål og felles visjonar (Martinsen 2015). Slik kan organisasjonen eller institusjonen sine visjonar og mål få gjennomslag der det er samsvar mellom sentrale faglige og institusjonelle verdiar. Føresetnaden er at den profesjonelle medarbeidaren klarer å kombinere sine profesjonelle visjonar – sitt profesjonelle samfunnsoppdrag – med institusjonen (arbeidsgjevar) sine visjonar og mål.

### **5.7.1 Føresetnader for sjølvleiing**

Det er nødvendig å avgrense og beskrive sjølvleiing litt nærare. Teorien om sjølvleiing bygger på teoriar om motivasjon, der både indre og ytre motivasjon står sentralt. I forhold til indre motivasjon vert det særleg peika på den spontane motivasjonen som vert kjenneteikna av interesse og oppleving av sjølvstende (Martinsen 2015). Med ytre motivasjon i sjølvleiing

tenker ein i første rekke på at medarbeidaren kan gi seg sjølv ei personlig belønning for å bli meir effektiv i rutineprega og kjedelige oppgåver (Martinsen 2015).

Sjølve omgrepet og fenomenet sjølvleiing har nær samanheng med den kompetanserevolusjonen ein har sett både i næringsliv og offentlige verksemder dei seinare åra, og Martinsen peikar på tre sentrale føresetnader for at sjølvleiing skal kunne gi både auka motivasjon hos medarbeidaren og betre måloppnåing for verksemda:

- (1) Høg kompetanse hos medarbeidaren i forhold til arbeidsoppgåvene
- (2) At medarbeidaren har ein forpliktande relasjon til arbeidsplassen
- (3) Personlig autonomi. (Martinsen 2015)

Til punkt 2 er det verdt å understreke at «forpliktande relasjon» er særleg sterk dersom medarbeidaren kjenner eit personlig engasjement til arbeidsoppgåvene sine og identifiserer seg med verdiane og det organisasjonen står for (Martinsen 2015).

Autonomi vert brukt både for å beskrive dei ytre rammene ved ei stilling eller eit arbeidsoppdrag – at det er tillagt stillinga stor grad av sjølvråderett, og som eit personleg kjenneteikn – at ein person er sjølvstendig. Desse to heng saman i arbeidslivet – men innanfor teoriar om sjølvleiing er det i første rekke autonomi som personleg eigenskap som vert vektlagt (Martinsen 2015).

Martinsen viser til at ein i seinare år har dreia frå det å definere autonomi som evnen til å «stå på sitt» og ikkje la seg påverke av andre – til å definere autonomi som behovet *«for å være årsak til handlinger, å se på seg selv som opphav og aktør»* (2015:379).

Det er denne siste definisjonen som vert lagt til grunn i denne oppgåva. Definisjonen har eit kreativt element der initiativ og løysingsfokus står sentralt. Denne definisjonen relaterer også godt til høg kompetanse som ein av føresetnadane for sjølvleiing.

### **5.7.2 Sjølvleiing og samarbeid**

Sjølvleiing utelukker ikkje tverrfaglig samarbeid (Martinsen 2015, Sirris 2018).

Kunnskapsmedarbeidarar i kyrkja gjerne må halde fast på sin autonomi og sitt faglige ansvar, men dei må også vere forankra i lokalkyrkjelyden sine verdier, visjonar og strategi for å bygge og utvikle kyrkjelyden, meiner Stephen Sirris (2015). Sirris trur ikkje løysinga for

større heilskap i lokalkyrkjelyden er detaljerte planar og detaljert målstyring, men heller tydeligare verdiforankring: *Dersom det lages felles, helhetlige mål i menigheten, settes den enkelte medarbeider og dennes arbeid inn i en større sammenheng. Felles mål og verdier kan bidra til faglig utvikling og samarbeid på tvers av profesjonsgrensar* (2015:43).

Den danske teologen Camilla Sløk, konkluderer på bakgrunn av ei undersøking i den Danske folkekyrkja i 2006 at «*selvledelse i folkekirken er (...) definert som en særlig form for selvforvaltning: at ingen skal eller må blande seg i prestens arbejde*» (Sløk 2008:119). Derfor meiner ho det i første rekke handlar om å sjølvråderett :«*Ledelse i folkekirken er således i høj grad karakterisert ved selvbestemmelse uden ledelse*» (2015:121).

Sløk meiner denne formen for sjølvleiing ikkje legg til rette for godt samarbeid dei tilsette imellom – ei heller i samarbeidet mellom soknråd og prest. Sløk etterlyser ei form for sjølvleiing der tilsette saman skaper notida og framtida i organisasjonen. Ho nyttar omgrepet «selførelse» på dansk for å understreke at sjølvleiing har fokus både på eige fag – og på felles mål og visjonar. «Præst og personale må selv føre sig derhen, hvor det er fagligt nødvendig for, at oppgaverne kan lykkes» (2015:121).

Sirris og Sløk meiner sjølvleiing er noko som kan fungere godt i kyrkja eller kyrkjelige organisasjonar der medarbeidarar med høg fagkunnskap både arbeider konsentrert innanfor sitt fagfelt og samstundes skal verkeliggjere felles mål (Sløk 2008, Sirris 2015).

Både Sløk og Sirris skil mellom omgrepa *selvbestemmelse* og *selvledelse* der det første er karakterisert ved at handlingar, prioriteringar og val einsidig er forankra i den profesjonelle rolla ut frå fagkunnskap og fagkompetanse. Sjølvleiing er i tillegg forankra i organisasjonen sine samla mål og verdiar – slik at fagkunnskapen innanfor kvart fagområde tek omsyn til og spelar på lag med heilskapen, og styrer mot felles mål (Sløk 2008, Sirris 2015).

Som kunnskapsorganisasjon er sjølvleiing både ein vanlig og forventa arbeidsform i Dnk meiner Sirris, som samanfattar sjølvleiing slik: *I en sum tar selvledelse høyde for å tenke helhet, plassere seg i forhold til andre og sette mål som er i samsvar med virksomhetens samlede mål* (2015).

## 5.8 Den kallsbevisste medarbeidaren

Omgrepet kall stammar frå kyrkjelig kontekst, men er også blitt eit allment omgrep som tyder noko i retning av personlig overtyding eller sterkt engasjement – gjerne i samband med å gå inn i eit yrke eller ta på seg ei oppgåve. I Phd avhandlinga «Kirkemusiker – kall og profesjon» konkluderer Solveig Christensen at sjølv om profesjonshistoria fortel om både lærarar, sjukepleiarar og kunstnarar som kjende på eit sterkt kall til å tene «folket» og «samfunnet» gjennom sitt yrke, så er det ikkje eit like naturleg omgrep for dagens nyutdanna profesjonelle. *Kall er et litt for stort ord å ta i bruk for mange, og for enkelte gir det assosiasjoner man ikke er fortrolig med. Andre ord som motivasjon, inspirasjon og mening brukes i stedet* (Christensen 2013:258).

I kyrkjelig samanheng vert «kall» nytta både om den indre overbevisninga enkelte kan ha i forhold til å søke arbeid i kyrkja, og om det heilt konkrete at kyrkja som organisasjon tilset eller kallar medarbeidarar til bestemte oppgåver som til dømes å vere sokneprest i ein kyrkjelyd (Hegstad 1999, 2009).

Dersom ein definerer kall som ei indre drivkraft, kan dette gjelde mange profesjonelle i ulike bransjar. Kanskje er det profesjonelle verdiar frå utdanning og praksis som skaper engasjementet, eller det er indre motivasjon i forhold til å bruke kompetansen sin (Lai 2013, Kirkhaug 2013, Busch 2012).

Innanfor kunst- og kulturinstitusjonar er det eit mål å utvikle høgast mulig kvalitet i det kunstneriske, samstundes som ein må halde seg innanfor administrative rammer som budsjett, tidsfristar, samarbeid på tvers av faggrupper, arbeidsavtaler osv. Innanfor desse sektorane er det forska på konflikter i skjeringa mellom administrativ leiing og kunstnerisk leiing (H. Hein 2013, J. Caust 2012). Denne forskinga er også interessant inn i ein kyrkjelig kontekst.

Helle Hein har skrive boka "Primadonnaledelse - når arbejdet er et kald" der ho deler arbeidstakarane inn i typologier der "den kallsbevisste medarbeidaren" er ein av fire arketypar. Dei andre tre er «prestasjons-tripperen», «pragmatikeren» og «lønnsmottakeren». «Primadonna» høyrer ut som ein negativ merkelapp, men Hein listar opp fleire positive karakteristika ved denne arketypen som framfor alt ynskjer å yte sitt beste og gjere ein skilnad (Hein 2013:30).



Hein understrekar at dei som definerer arbeidet sitt som eit kall gjerne set svært høge krav til måten arbeidsoppgåvene skal utførast på. Det som for andre er ein akseptabel standard vil for dei kallsbevisste gjerne bli oppfatta som «under standard» (Hein 2013:86). Mange av desse kjenner på ei indre plikt til alltid å strebe etter den høgaste standard innan sitt fagområde.

Hein sine modellar kan ved første augekast verke nokså kategoriske og firkanta, men ho understrekar sjølv at "arketypane" berre er meint som modellar som mange kan kjenne seg att i - der arketypen "den kallsbevisste medarbeidaren" er typisk for "høgtspesialiserte" profesjonelle med stor lojalitet til faget sitt, som til dømes prestar, arkitektar, musikarar og sjukepleiarar (Hein, 2013:19).

Ei tilbakevendande problemstilling i Hein sine eksempel er kor lett det kan "skjære seg" mellom leiar og "den kallsbevisste medarbeidaren" fordi leiaren ikkje forstår medarbeidaren si indre drivkraft og dermed utfordrar lojaliteten til faget gjennom administrative krav, reguleringar og detaljstyring (Hein 2013: 58).

Eit av dei interessante funna i Hein si forskning er knytta til motivasjonen for å yte sitt beste og prestere på høgt nivå. Medan prestasjonstripparen er motivert av dei gode tilbakemeldingane, og gjerne vil konkurrere med andre, så konkurrerer «den kallsbevisste medarbeidaren» først og fremst med seg sjølv og er motivert av gleda over å nå eit bestemt nivå eller ein bestemt kvalitet i utføringa av eit prosjekt eller arbeid. Med bakgrunn i funn som er gjort i nokre av dei undersøkingane som er nemd tidlegare - der det går fram at svært mange i kyrkjelige stillingar sjølv opplever at dei har eit kall (Lau 2012, Vik Stokke 2016) - kan ein kanskje også forvente at arketypen "den kallsbevisste medarbeidaren" er godt representert i kyrkja.

I Helle Hein si framstilling av den «kallsbevisste medarbeidaren» er det lett å sjå for seg ein utøvande kunstnar, for eksempel ein muskar, songar eller skodespelar, sidan ho legg så tydelig vekt på medarbeidaren sitt fokus på «den høge standarden» vedkomande vil oppnå i utføringa av faget sitt. Men Helle Hein er også oppteken av «kallet» eller «den høyere saks teneste» (s.102) og at medarbeidaren sin identitet kan vere bunde nettopp til det å gjere ein skilnad og stå i ein større samanheng. Desse to siste faktorane er godt kjent frå kyrkjelig kontekst. Fleire undersøkingar om tilsette i kyrkja sin motivasjon i arbeidet, viser at å stå i ein større samanheng, har stor betydning for mange (Lau 2012, Vik Stokke 2016).

Helle Hein er oppteken av at faglig identitet er svært viktig for mange, og at dersom ikkje næraste overordna forstår dette kan det gå ut over relasjonen mellom leiar og tilsett. Ho

meiner leiaren si aller viktigaste oppgåve er å sette rammer for arbeidet utan å detaljstyre og deretter gi stor fridom innanfor rammene. Med rammer meiner Helle Hein både det å formidle visjonen for arbeidet, og i forhold til tidsfristar og oppgåver som skal løysast. Den kallsbevisste medarbeidaren treng ein meningsfylt visjon å arbeide innanfor – men treng også fridom til å løyse oppgåvene på sin eigen måte (Hein 2013).

Det er sansynleg at tilsette i kyrkja med stor fagkompetanse innanfor sitt felt, kan kjenne seg igjen i nokre av Helle Hein sine funn. Ho nyttar omgrepet, «identitetsfølelse» i staden for identitet, for å understreke at dette er ein heilskap den kallsbevisste medarbeidaren gjerne har eit kjenslelada nært forhold til:

*«Identitetsfølelsen kan betraktes som en sammensmelting av kaldet, den højere sag, pliktetikken, det eksistensielle prosjekt og livsmestring, som alt sammen forankrer seg i Primadonnen og bliver til et anker, der stikker dypt i bevistheden og personligheden» (2013:130).*

Som nevnt er Helle Hein sit omgrep «Primadonna» uttrykk for ein reindyrka personlighet (arketype) som einskildpersonar kan kjenne seg meir eller mindre i slekt med. Eg trur mange tilsette i kyrkja har ei sjølvforståing og ein identitet med element frå Helle Hein sin arketype «den kallsbevisste medarbeidaren». Dersom dette stemmer må ein også forvente at dette gjenspeglar seg i dei forventningane tilsette i kyrkja har til sin næraste leiar.

Den danske forskaren Helle Hedegård Hein er særlig oppteken av at høgspesialiserte medarbeidarar som opplever arbeidet sitt som eit «kall» kan få ein svært vanskelig relasjon til leiarar som vil detaljstyre arbeidet. Dette kjenner vi også til frå annan litteratur med fokus på leiing av medarbeidarar i bedrifter med høg spisskompetanse, der medarbeidarane ofte har større kompetanse innanfor sitt fagfelt enn sine overordna.

*«Profesjonelle kan utestenge lederen frå å anvende tradisjonelle lederverktøy som målstyring og regelstyring, samt aktiv og detaljert veiledning og instruksjon når det gjelder jobbutførelsen» (Kirkhaug 2013:215)*

Mange kunnskapsarbeidarar kjenner på eit indre driv etter å verkeligjere visjonane dei ber med seg frå fagutdanninga eller som ei indre drivkraft om å skape noko verdifullt gjennom jobben sin. Denne drivkrafta er det Helle Hein har forska på i sitt arbeid, der ho har funne at

mange ulike profesjonar har medarbeidarar som identifiserer seg på ein særskild måte med faget og oppgåva – der den personlege og profesjonelle identiteten flyt over i kvarandre.

## 6 Metodeval

I dette kapitlet gjer eg greie for dei metodiske elementa og dei metodiske vala eg har gjort i undersøkinga. Til slutt i kapitlet drøftar eg også ulike svake sider ved metodevalet under overskrifta «Metoderefleksjon».

### 6.1 Val av design for undersøkinga

Formålet med studiet er å beskrive i kva grad ulike kompetansar hos næraste overordna vert oppfatta som viktig eller sentral for prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk. Eg har valgt eit tverrsnitt design for undersøkinga, der eit spørreskjema er sendt utvalet via epost. Undersøkinga er gjort i månadsskiftet august/september 2017.

Eit sentralt spørsmål er om desse faggruppene er like opptekne av at leiaren skal ha kyrkjefaglig kompetanse som generell leiarkompetanse. Vidare ville eg gjerne undersøke om funn som er gjort i tidlegare kvantitative undersøkingar i Dnk (Lau 2012, Hoholm 2014, Vik Stokke 2016) om tilsette sitt forhold til «sjølvleing» vert stadfesta i denne undersøkinga, sjølv om populasjon og utval er ulikt.

Tverrsnittstudier er godt egna til å beskrive ein situasjon på eit gitt tidspunkt, og til å vise korleis ulike fenomen varierer saman (Jacobsen 2015, Johannessen 2010). Forsknings-spørsmåla slik dei er formulert på side 3 er alle spørsmål som let seg belyse gjennom ei kvantitativ undersøking. Til dømes har eg fleire spørsmål som etterspør «i kva grad» det eine eller andre er tilfelle, og ei kvantitativ undersøking er eit godt verktøy til å svare på slike spørsmål (Johannessen 2010).

Dessutan ville eg gjerne vite om vigsling/ ordinasjon er viktig for desse stillingsgruppene eller om dette er ei ordning som berre har feste i ein kyrkjelig tradisjon. For å kunne nærme meg eit påliteleg svar på dette spørsmålet måtte eg ha mange nok respondentar som fritt kunne velje mellom ulike svaralternativ for å få fram den einskilde si oppfatning av kva vigslinga betyr for dei. Resultatet meiner eg er nokså tydelig – og eg ville ikkje vore like trygg på svaret om eg hadde basert det på langt meir omfattande intervju med 10 eller ferre respondentar i ei kvalitativ undersøking. På den andre sida ville eg gjennom ei kvalitativ undersøking kunne fått ei djupare forståing av kva innhald tilsette legg i vigslinga – og fleire nyansar i korleis vigslinga har ulik betydning for ulike personar.

Så ville eg også gjerne vite om tenestegruppene helst ville leie seg sjølv, både i planlegging og gjennomføring av oppgåver – eller om dei gjerne tek imot vegleiing frå sin næraste leiar for å prioritere mellom ulike arbeidsoppgåver. Det er ikkje nødvendigvis ei motsetning mellom desse to, for ein medarbeidar kan gjerne ta imot vegleiing frå næraste overordna i forhold til prioritering og samstundes ha stor grad av autonomi og sjølvstende når det kjem til planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgåvene.

Ikkje minst ville eg også samanlikne dei ulike stillingsgruppene sine svar i forhold til kvarandre, for å sjå om der var skilnader mellom kyrkjemusikarane, prestegruppa og diakon/kateketgruppa - for eksempel i forhold til kva type kyrkjefaglig kompetanse dei etterspør og i forhold til korleis dei vurderer kall og vigsling som relevante dimensjonar ved tenesta si eller ikkje. For å kunne gjere ei slik samanlikning på gruppenivå – og ikkje berre som individuelle variasjonar - måtte eg gjere ei kvantitativ undersøking.

Samla sett meiner eg ei tversnitt undersøking utsendt med Epost egna seg godt både til formålet med undersøkinga, og i forhold til at utvalet i heile aldersspennet er fortruleg med å brue dataverktøy i arbeidskvardagen.

Tversnitt-design gjev ikkje grunnlag for å seie noko om kvifor dei ulike faggruppene svarar som dei gjer, og heller ikkje om effekten av dei funna eg har gjort. Men designet gjev grunnlag for å vise korleis svara samvarierer (Jacobsen 2015).

## 6.2 Utforming av spørjeskjema

Undersøkinga vart gjort i Questback, der spørsmåla er samla i grupper rundt same tema, men der same tema også vert teken igjen fleire stader i undersøkinga og såleis utdjupa ytterligare. Etter innleiande spørsmål om stilling, utdanning og fartstid i Dnk er spørsmåla gruppert rundt fylgjande hovudtema:

1. Krav eller ynskje om spesifikk leiarkompetanse hos næraste overordna.

(12 spørsmål)

2. Krav eller ynskje om kyrkjefaglig kompetanse hos næraste overordna. (7 spørsmål)

3. Respondentane sitt forhold til og oppfatning av omgrepa «kall» og «vigsling» (2 spørsmål med til saman 13 valfrie avkryssingar)

4. Autonomi/sjølvløiing og motivasjon i arbeidet. (17 spørsmål).

6. Respondentane si oppfatning av om ein bør få ei arbeidsgjevarlinje i kyrkja og om det har betydning at næraste overordna er vigsla/ordinert eller ikkje. (5 spørsmål)

I tillegg har eg to opne spørsmål der respondentane får sjanse til å seie noko om kva som gjev dei sjølv arbeidsglede og kva dei meiner er dei aller viktigaste eigenskapane til ein god kyrkjelig leiar.

Dei fleste spørsmåla er utforma som påstander der respondentane krysser av for om dei er uenig eller enig, på ein skal frå 1 (helt uenig) til 6 (helt enig). Eg valgte ein skala frå 1-6 i staden for 1-5 for å utfordre respondentane litt sterkare til å ta stilling til påstandane, sidan ingen alternativ i ein skala frå 1-6 vert liggande akkurat midt mellom heilt enig og heilt uenig.

Der er likevel tre spørsmål som er organisert annleis. Det er spørsmåla om vigsling, kall og om eit spørsmål om korleis respondentane prioriterer mellom arbeidsoppgåvene sine. Her er det fleire svaralternativ på kvart spørsmål som ikkje utelukker kvarandre. Dette var for å gjere det lettare for respondentane å finne svar som stemmer best mulig med deira oppfatning og forståing av feltet.

Undersøkinga tek omsyn til at Den norske kyrkja som trussamfunn både er ein organisasjon og eit åndelig felleskap. Som arbeidsplass er generell leiarkompetanse hos næraste overordna naturleg nok noko dei tilsette er opptekne av – og som denne undersøkinga bekreftar.

Samstundes er det interessant å vite om tilsette i Dnk forventar noko meir av sin næraste overordna enn generell leiarkompetanse og det er forventningane til denne «meirkompetansen» eg også gjerne ville ha fram i undersøkinga.

## **6.3 Ekstern validitet**

### **6.3.1 Utval og populasjon**

Målet med undersøkinga er i første rekke å kunne sei noko generelt om populasjonen prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk. Undersøkinga er også egna til å få fram skilnader mellom stillingsgruppene, men i mindre grad egna til å seie noko bestemt om skilnaden mellom bispedøma. Dette er fordi utvalet frå bispedøma er ulike i den forstand at så godt som alle kyrkjemusikarane som deltek i undersøkinga kjem frå Nidaros. Dei som fekk tilsendt undersøkinga og invitert til å delta var tilsette i bispedøma Agder og Telemark, Nidaros, samt eit lite utval i Møre bispedøme. Det var sendt ut 367 skjema, og eg fekk inn 185 svar, noko som gir ein svarprosent på 50,4%. Dette er litt lågare enn eg hadde forventa, men likevel innanfor det ein må rekne som «bra respons» (Johannessen m. fl. 2010:245, Jacobsen 2015) – særleg dersom ein samanliknar med andre undersøkingar i Questback (Jacobsen 2015).

For å avgrense utvalet valde eg å vende meg berre til dei fire faggruppene prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i første rekke i to bispedøme. I tillegg sende eg skjemaet til alle vigsla diakonar og kateketar i Møre bispedøme for å skape større balanse mellom faggruppene i utvalet.

Argumentet for å avgrense slik eg gjorde er i første rekke at dette er dei stillingsgruppene som vert vigsla. Dei fire faggruppene er utan tvil ein dominerande premissleverandørar i lokalkyrkja sitt arbeid, og dekkjer ei stor breidde i kyrkjefaglig kompetanse, der både kyrkjemusikk, trusopplæring, forkynning, gudstenester, sjelesorg og sosialt arbeid er inkludert.

Respondentane er gjennomgåande høgt utdanna. Over 75% av dei har minimum embetseksamen eller mastergrad. 75% av utvalet har arbeid 10 år eller meir i Dnk. 80 av respondentane, eller nærare halvparten av utvalet har vore tilsett i Dnk i over 20 år. Dette

avspeglar seg også i alderssamansetninga i utvalet – der hovudtyngda (median) av prestar og diakon/kateketar er 50-60 år, medan median for kyrkjemusikarane er 40-50 år.

Det er 83 kvinner og 101 menn i utvalet av respondentar. Innanfor dei ulike stillingsgruppene er kjønnsfordelinga noko meir ujamn. I prestegruppa er det om lag dobbelt så mange menn som kvinner og diakon/kateket-gruppa er det endå større skeivfordeling, men då til fordel for kvinnene. I kyrkjemusikargruppa er det nøyaktig like mange menn og kvinner.

Utvalet er inndelt i tre stillingsgrupper der diakonar og kateketar i analysen er samla i ei felles stillingsgruppe. Bakgrunnen for at eg har gjort set slik er at det berre er 6 kateketar i utvalet noko som utgjer 3,2% av heile utvalet. Saman med diakonane utgjer stillingsgruppa diakonar og kateketar 23% av utvalet. Dei 28 kyrkjemusikarane utgjer 15% av utvalet.

I den vidare handsaminga av talmaterialet vil gruppa diakonar og kateketar derfor bli omtalt i ei stillingsgruppa «diakonar og kateketar». Som det går fram av tabell 1, side 51 utgjer prestane over 60% av utvalet, diakonar og kateketar til saman 22,7% og kyrkjemusikarane 15,1%. Eg har ikkje oversikt over kor mange av prestane som er prostar (mellomleiar mellom biskop og sokneprestar).

### **6.3.2 Fråfall**

I den skriftlige invitasjonen om å delta i undersøkinga har eg lagt vekt på å gi tydelig informasjon om bakgrunnen for undersøkinga, og om korleis eg har sikra anonymitet for respondentane. I denne informasjonen har eg lagt vekt på å unngå verdilada påstander for å få med så mange som mulig. Eg valde heilt bevisst å starte med ei inkluderande setning: «*Den lokale kirken har stor og brei faglig kompetanse gjennom sine ansatte. Kirken er definitivt en kompetansesarbeidsplass...*»

Innafor kvar stillingsgruppe er det små avvik i forhold til svarprosenten på 50,4%. Lågast svarprosent har kyrkjemusikarane med ca. 45%.

Fråfallet synes å vere tilfeldig, sidan svarprosenten er nokolunde lik for alle stillingsgruppene. Fråfallet i forhold til einskildvariablar er svært lågt, og over 90% har svart på absolutt alle spørsmåla.



## 6.4 Intern validitet - begrepsvaliditet

Den interne validiteten i denne undersøkinga er knytta til omgrepa i forskingsspørsmåla. Er spørsmåla utforma slik at respondentane faktisk gjev svar på det undersøkinga hadde som målsetting å sette søkelys på? Har respondentane fått fram sine ynskje om leiarkompetanse og kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar? Har eg fått svar om respondentane sitt forhold til sjølvleiing, vigsling og kall?

Spørjeskjema er sett saman både av validerte spørsmål henta frå kjende forskningsprosjekt samt ikkje-validerte spørsmål som eg har laga sjølv. Denne blandinga av validerte og ikkje-validerte spørsmål kan ha svekka den indre validiteten i undersøkinga.

Eg har formulert fire forskingsspørsmål, som alle tilsvarar ei gruppe av spørsmål i undersøkinga. I tillegg er der grupper av spørsmål som kastar lys over fleire forskingsspørsmål utan å relatere spesifikt til nokon av dei. Dette gjeld for eksempel spørsmålet om korleis respondentane vanligvis prioriterer mellom oppgåver og spørsmåla om ein ynskjer ei felles arbeidsgjevarlinje for alle tilsette i kyrkja.

Området som har vore mest krevjande å måle er respondentane sitt ynskje i forhold til «kyrkjefaglig kompetanse hos næraste overordna». Det finst ingen kjent definisjon på kyrkjefaglig kompetanse. I undersøkinga har eg avgrensa «kyrkjefaglig kompetanse» til å gjelde teologi, gudstenestearbeid og liturgi, diakoni, undervisning og kyrkjemusikk. Dessutan kunnskap om kyrkjelydsbygging, om kyrkja si historie i Norge, innsikt i dei kristne organisasjonane sitt arbeid og evne til å bygge bru mellom kyrkjelyd og lokalsamfunn. Eg meiner dette definerer kjernekompetanse i Den norske kyrkja, men ser likevel at det finst sentral kyrkjefaglig kompetanse som ikkje er medrekna her, som til dømes samtale og sjelesorg, gruppleiing, vegleiing av frivillige og forkynning. Omgrepet «kyrkjefaglig kompetanse» kan derfor ha fått ein litt smal definisjon, og nokre av spørsmåla har kanskje ikkje kommunisert like godt med alle respondentane.

Eg har henta 6 validerte spørsmål frå Linda Lai sitt prosjekt Kompetansemobilisering (Linda Lai 2011) og AFI-rapporten «Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Dnk» (Lau 2012). I tillegg er 9 spørsmål sterkt påverka av Helle Hein sitt arbeid «Primadonnaledelse», der eg har brukt eigne formuleringar tilpassa ein kyrkjelig kontekst.

Følgjande spørsmål er henta frå Linda Lai sitt arbeid, der dei to siste også er i AFI-rapporten (Lau 2012) – med litt andre ord.

- (1) Jeg får brukt mine evner og ferdigheter i jobben min
- (2) Det er samsvar mellom de kravene som arbeidet stiller og min kompetanse
- (3) Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventninger jeg hadde da jeg tok jobben
- (4) Jeg får konsentrere meg om oppgaver jeg trives med og er god til. (Lau :
- (5) Jeg opplever ofte støtte fra nærmeste leder. (*Lau: Jeg får den respekt jeg fortjener fra mine overordnede*)
- (6) Jeg opplever ofte støtte og oppmuntring fra kollegaer. (*Lau: Jeg mottar den respekt jeg fortjener fra mine kollegaer*)

I tillegg er spørsmålet nedanfor henta frå AFI-rapporten (Lau 2012).

1. Å arbeide i Dnk gir meg en opplevelse av å være en del av noe større, og det er viktig for meg. (*presiseringen etter komma er mitt tillegg*)

Desse spørsmåla er påverka av hovudfunna i Helle Hein sitt arbeid. Dei er formulert av meg – og tilpassa ein kyrkjelig kontekst, men er likevel veldig tett opp til formuleringar Helle Hein nyttar i sitt arbeid.

2. *Det betyr mye for meg å holde en høy faglig standard i arbeidet*
3. *Arbeidet mitt er en livsoppgave for meg*
4. *Jeg må ofte arbeide overtid for å oppfylle mine egne krav til faglig standard i arbeidet*
5. *Jeg får et følelsesmessig «kick» når en krevende arbeidsoppgave lykkes*
6. *Jeg er ofte sliten, men lykkelig når jeg er ferdig med en krevende arbeidsoppgave*
7. *Jeg blir irritert dersom fagfeltet mitt blir oversett i stab eller sokneråd*
8. *Jeg synes det er frustrerende når kollegaer slurver eller legger lista veldig lavt i arbeidet sitt*
9. *Det er viktig for meg å gjøre et arbeid som jeg kan være stolt av*
10. *Jeg ønsker å gjøre en forskjell i menneskers liv gjennom jobben min*

Etter at skjemaet var ferdig formulert vart det utprøvd på to diakonar i Møre. Deretter vart det etter tilbakemeldingar gjort nokre små justeringar for å spisse og tydeliggjere nokre av spørsmåla ytterligare. Særleg innanfor feltet kyrkjefaglig kompetanse var det krevjande å lage presise spørsmål som samstundes ivaretok heile breidda av denne kompetansen.

## 6.5 Reliabilitet

Undersøkinga er gjennomført i tidsrommet mellom 1. og 23. september 2017, og er sendt ut på same måte til alle via epost. Sjølv undersøkinga har vore nøyaktig lik både i innhald og utforming til alle respondentane. Framfor kvar spørsmålskategori har eg gjeve ei kort og tydelig rettleiing for å medverke til at respondentane skal ha same oppfatning av oppgåva.

For eksempel: *«Nedenfor blir det listet opp noen former for kirkefaglig kompetanse som kan være ønskelig hos din nærmeste overordna. I hvilken grad er du enig i disse påstandene fra «helt uenig» (1) til «helt enig» (6).»*

### 6.5.1 Følg brevet

Allereie i utsending av ei undersøking på epost der ein inviterer mottakaren til å delta i undersøkinga er det lett for å påverke respondentane – for eksempel gjennom verdiutsagn som respondentane i neste omgang kjenner seg utfordra til å bekrefte eller motsei i undersøkinga. I mitt eige følgeskriv har eg prøvd å unngå å legge føringar – derfor skriv eg slik om formålet med undersøkinga : *«Jeg ønsker å finne ut noe om hva som motiverer de ansatte i lokalkirken til å stå på – og hvilke ønsker prester, diakoner, kateketer og kantorer har til sin nærmeste overordna når det kommer til lederkompetanse og kirkefaglig kompetanse» (Jfr. Vedlegg 1)*

Eg understrekar dessutan i følgebrevet at det er heilt frivillig å delta, og at ein kan trekke seg frå undersøkinga når som helst utan vidare grunngjeving. Den første setninga i følgebrevet er kanskje den mest verdilada der eg skriv: *«Den lokale kirken har stor og brei kompetanse gjennom sine ansatte. Kirken er definitivt en kompetansearbeidsplass, og det er derfor veldig viktig å legge til rette for at de ansatte trives og får brukt sin kompetanse.»*

Her kunne eg med fordel teke bort den bastante påstanden om at kyrkja definitivt er ein kompetansearbeidsplass, sidan dette kan oppfattast som om eg oppvurderer dei som har høg akademisk kompetanse og nedvurderer dei som har låg akademisk kompetanse. Denne opplevinga kan ha blitt forsterka etter at respondentane går i gang med å svare og kjem til spørsmål 4: «Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?». Kanskje har dette utilsikta signalet frå meg påverka nokre av respondentane til ikkje å delta?

### **6.5.2 Anonymitet**

Alle respondentane er anonyme i den forstand at det ikkje finst nokon nøkkel som kan gi meg eller andre identiteten til dei einskilte respondentane. Såleis er respondentane sin anonymitet sikra. Anonymitet og personvern er elles omtalt under forskningsetikk kap 6.7.2.

### **6.5.3 Tidsbruk og lengde på spørjeskjema**

Ei omfattande undersøking kan medføre at respondentane går lei mot slutten, at dei misser konsentrasjonen og at svara derfor vert mindre pålitelige (Jacobsen 2015). I invitasjonen til å delta i undersøkinga står det at ein må rekne med å bruke 10 – 20 minutt på undersøkinga. Eg har ikkje klart å finne måltal for gjennomsnittlig tidsbruk, men eg trur dei aller fleste brukte under 15 minutt på undersøkinga. Registreringar frå Questback viser at 5% av dei som begynte å svare på undersøkinga ikkje fullførte. Mi vurdering er at denne andelen ville vore vesentlig høgare dersom den generelle oppfatninga hos respondentane var at undersøkinga tok for lang tid eller var langfattelig. Dessutan er det nærare 90% som har svart på eit av dei to spørsmåla med fritext heilt til slutt. Det er også ein indikasjon på at respondentane har klart å halde oppe konsentrasjonen heilt til slutt. Ut frå dette meiner eg lengda på undersøkinga ikkje har svekka reliabiliteten.

## 6.6 Metoderefleksjon

### 6.6.1 Meir systematisk utval

I ei kvantitativ undersøking er det avgjerande at utvalet er representativt for populasjonen (Jacobsen 2015, Johannesen 2010). Utvalet i denne undersøkinga kunne med fordel vore teke ut meir systematisk frå populasjonen slik at kvar stillingsgruppe i utvalet avspegla storleiken på stillingsgruppa i Dnk. I så fall skulle vi hatt med dobbelt så mange kyrkjemusikarar og vesentlig ferre prestar i utvalet. Vi skulle også hatt med fleire kateketar og noko ferre diakonar. I staden for stillingsgrupper kunne ein brukt tenestemråda presteneste, diakoni, undervisning og kyrkjemusikk og dermed fått større variasjon i utdanningsbakgrunn ved at diakonarbeidarar, trusmedarbeidarar og kyrkjelydspedagogar også kom med i utvalet.

I tillegg ville det vore ein styrke for den eksterne validiteten at fleire bispedøme var representert i utvalet, sidan ein då kunne fange opp variasjonar frå ulike deler av landet og frå ulike bispedøme. Det er dei regionale bispedømeråda og dei lokale fellestråda som tilset medarbeidarar og det kan vere litt ulikt kva desse råda rundt om i landet, legg vekt på i tilsettingsprosessen.

### 6.6.2 Utforming av spørjeskjema

Det er svært krevjande å lage gode spørjeskjema der respondentane opplever at spørsmål og svaralternativ er relevante og treffande. At over 50% av dei som vart invitert til å delta i undersøkinga faktisk gjennomførte kan tyde på at mange opplevde undersøkinga som interessant. Det var også mindre enn 5 % av dei som åpna linken til sjølv undersøkinga, som ikkje fullførte. Det var også ca. 90% av respondentane som svarte på alle spørsmål.

For å gi rom for den einskilde respondent var det lagt inn «annet/ikke relevant» som svaralternativ på to spørsmål (27 og 28). Det var dessutan lagt inn to opne spørsmål der respondentane fekk svare med eigne ord. Det var svært mange som nytta høvet til å bruke desse to opne spørsmåla til eigne formuleringar, noko som kan tyde på at tema for undersøkinga engasjerte, og/eller at det var eit klart behov for å utfylle med eigne formuleringar.

To av respondentane nyttar dei opne spørsmåla også til å kommentere sjølve undersøkinga. Den eine meiner undersøkinga er prega av for mange leiande spørsmål, og meiner derfor at den vil gi misvisande funn. Den andre seier at svaralternativa ikkje «*makter å dekke min situasjon*». Eg hadde forventa at respondentane hadde ulik oppleving i forhold til kor relevant dei fann problemstillingane i undersøkinga. At nokre respondentar også opplevde spørsmåla som leiande, burde kanskje heller ikkje vere uventa – sjølv om dette var noko eg prøvde å unngå. Eg tenkjer at denne tilbakemeldinga kan forståast som uttrykk for at respondenten meiner *utvalet* av spørsmål er leiande – eller som uttrykk for at formuleringane av dei einskilde spørsmåla i seg sjølv er leiande.

Til det siste kan det å utfordre respondentane til å seie seg enig eller uenig i ein påstand, opplevast som leiande i den grad respondenten opplever at det ligg ei forventning om at dei stort sett skal bekrefte påstanden. Kanskje kunne ein ha unngått slike forventningar dersom utfordringa vart omtalt i innleiinga med ei setning eller to.

Målsettinga mi om å kunne sei noko generelt om gruppa prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk ville vore vesentlig styrka dersom alle bispedøma var representert i utvalet, og dersom dei fire faggruppene i tillegg var representert i same grad i alle bispedøme. Sjølv om Dnk er nokså einsarta, er likevel kyrkja også ein del av lokalsamfunnet og vert prega av haldningar og verdiar lokalt og regionalt. Derfor ville det vore ein styrke om eit meir systematisert og breiare utval frå populasjonen var representert.

Eg gjorde eit bevisst val når eg avgrensa utvalet til dei fire faggruppene, sjølv om undersøkinga ville fått med fleire perspektiv dersom fleire stillingsgrupper som til dømes tusopplærarane og kyrkjetenarane hadde vore inkludert i undersøkinga. ( Jfr. kap 6.3.1.)

Argumentet for å avgrense slik eg gjorde er i første rekke at dette er dei stillingsgruppene som vert vigsla. Dei fire faggruppene er utan tvil ein dominerande premissleverandørar i lokalkyrkja sitt arbeid, og dekker ei stor breidde i kyrkjefaglig kompetanse, der både trusopplæring, forkynning, sjelesorg og samfunnsarbeid er inkludert.

Stillingsgruppa prestar er over dobbelt så mange som dei to andre stillingsgruppene til saman. Dersom utvalet skulle avspegle den store gruppa av tilsette i Dnk er det særleg gruppa kyrkjemusikarar som burde vore større. Det var også planen frå mi side å få med kyrkjemusikarane frå Agder og Telemark, men her lukkast eg ikkje å skaffe ei samla

epostliste. Eg innser at den eksterne validiteten i undersøkinga ville vore styrka særleg der eg samanliknar stillingsgruppene dersom også kyrkjemusikarane frå Agder og Telemark hadde vore invitert med til å delta i undersøkinga.

Eg arbeider sjølv ved bispedømekontoret i Møre, og det er bakgrunnen for at eg henta brorparten av utvalet frå to andre bispedøme. Møre bispedømeråd (min arbeidsgjevar) har arbeidsgjevaransvar for prestane i Møre, og eg valde derfor ikkje å sende ut undersøkinga til desse. Diakonar og kateketar har lokale arbeidsgjevarar, og eg meinte difor det var greitt at desse stillingsgruppene frå Møre deltok undersøkinga.

Ein svakhet i stillingsgruppa prestar er at eg ikkje har oversikt over kor mange av desse som er prostar. Prostane burde vore utelatt av materialet sidan dei er mellomleiar i den eine arbeidsgjevarlinja, og såleis næraste overordna til sokneprestar og kapellanar. Sjølv om invitasjonen vender seg til «prestar» og ikkje «prostar» - så er det nokså sikkert fleire prostar som har svart fordi dei også identifiserer seg med termen «prestar i den lokale kyrkja». På den andre sida har denne undersøkinga først og fremst fokus på dei generelle funna for heile utvalet, og reliabiliteten i desse funna er ikkje svekka ved at ei gruppe prostar også er med i materialet. Likevel hadde det vore ein klar fordel om spørsmålet «hva er din stilling» også hadde hatt alternativ for prost slik at eg enkelt kunne teke dei ut av materialet for å sjå om det påverka resultatet.

Fråfallet undervegs i undersøkinga er svært lågt. Om lag 90% av respondentane svarar på absolutt alle spørsmåla. Det kan tyde på at respondentane er kjenner til, eller har interesse for, dei emna og dei fokusområda som undersøkinga tek opp. At såpass mange også formulerer eigne svar til dei to opne spørsmåla kan tyde på det same.

## **6.7 Forskningsetikk**

Undersøkinga er gjort i verktøyet Questback, og sjølv om det er mulig for meg å hente ut einskildskjema er dei ikkje identifiserbare med namn eller epostadresse til respondenten. Gjennomføring av undersøkinga krevde innsending av meldeskjema til NSD (Norsk senter for forskningsdata), og godkjenning derifrå til å gjennomføre undersøkinga kom 2. juni 2017.

I invitasjonen til å delta vert det understreka at alle svar i undersøkinga vil bli anonymisert, og at det ikkje vil vere mulig å koble einskildsvar til bestemte respondentar. For å ivareta dette omsynet er dei seks kateketane slått saman med diakongruppa. Dei to kyrkjemusikarane frå Møre bispedøme i utvalet, framstår heller aldri i tabellane utan å vere inkludert i den samla gruppa av kyrkjemusikarar.

### **6.7.1 Konfidensialitet**

For å sikre konfidensialitet for innsende svar har eg etablert fylgjande rutiner:

1. Det vart etablert ein personlig konto i Questback, beskytta av passord, der berre eg har hatt tilgang. Innlogging i Questback har skjedd frå personlig PC som heile tida har vore beskytta med passord og antivirusprogram.
2. Ved utsending av undersøkinga er det berre epostadresser og ingen namn som er registrert i Questback.
3. Innsendte svar vart oppbevart digitalt på ein personlig konto på Questback, verna av eigen personlig kode.
4. Innsendte svar vart oppbevart digitalt i Questback, og på personlig PC. Det har aldri eksistert einskilde svarskjema i papirformat, og digitale svarskjema inneheld ikkje namn eller epostadresse.

### **6.7.2 Anonymitet og personvern**

Den einskilde respondent har behalde sin anonymitet gjennom heile bearbeidinga av dei innkomne svara. Det finst ingen oversikt eller liste over kven dei 185 respondentane faktisk er. Eg har epostlista over dei 365 som fekk undersøkinga tilsendt, men har ingen lagra oversikt over kven av dei som har svart. Sidan respondentar med kateketutdanning er så lita, er denne gruppa slått saman med diakongruppa mellom anna for å sikre anonymitet slik dette er omtalt i kap 6.3.1.

Det er to åpne spørsmål i undersøkinga der det kom inn til saman meir enn 320 svar. Nokre få av desse personlege svara er gjengitt i oppgåva, men det er ikkje mulig å spore desse svara tilbake til bestemte respondentar.



Eg veit ikkje om den faktiske anonymiteten stemmer over eins med den «opplevde anonymiteten hos respondentane. I innleiinga til undersøkinga står det nemlig ikkje at respondentane også er anonyme overfor meg, men derimot står det at «alle svara vert anonymisert». Ved å presisere at heller ikkje eg kan identifisere respondentane kunne eg nok ha styrka den «opplevde anonymiteten». Kanskje har dette påverka respondentar til å takke nei til å delta, eller det kan ha påverka svara deira på ein eller annan måte – fordi dei ikkje opplevde seg heilt anonyme. Dette er særleg ei problemstilling for dei 12 respondentane (diakonar/kateketar) frå Møre bispedøme, som kjenner meg, men det kan også gjelde nokre få respondentar frå Nidaros og Agder, som eg kan ha møtt i ein eller annan kyrkjelig samanheng.

### **6.7.3 Forsterking av stereotypiar**

Ei kvantitativ undersøking fangar berre opp tendensar, og får ikkje fram individuelle variasjonar. Dermed vil tendensane innanfor dei ulike yrkesgruppene kunne oppfattast som ei slags stadfesting av typiske trekk – og dermed også vere med å forsterke eller sementere oppfatningar av den eine eller andre faggruppa.

I den aktuelle situasjonen for Dnk, der ein strevar for å finne saman i ei felles arbeidsgjevarlinje er det ein fare for at dei tendensane som kjem fram i denne undersøkinga vert utnytta av ulike interessegrupper til å «karikere» meiningsmotstandarar.

# 7 Presentasjon av funn

## 7.1 Innleiing

Undersøkinga synes å stadfeste at dei fire omtalte faggruppene i Dnk gjerne vil styre seg sjølv innanfor sitt fagområde. Samstundes har dei også klare og sterke ynskje i forhold til kva kompetanse næraste overordna skal ha. Han eller ho må ta hovudansvar for å sikre eit godt arbeidsmiljø, ein profesjonell administrasjon og legge til rette for at prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar kan vidareutvikle seg faglig. Faggruppene stiller også høge krav til seg sjølv med omsyn til utføringa av sitt eige arbeid. På vesentlige punkt teiknar undersøkinga eit bilde av prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar som stemmer godt over eins med karakteristika som vert brukt av forskarar om «profesjonelle» og «kunnskapsmedarbeidarar» generelt uavhengig av organisasjon (Busch 2012, Døving 2016, Hein 2013).

Eg har valgt å organisere funna frå undersøkinga i forhold til kvart av dei fire forskingsspørsmåla (Jfr. kap 2.1 side 3). Kvart av forskingsspørsmåla har fått sitt underkapittel i presentasjonen av funn – frå 7.3 til 7.6 etter tabellpresentasjonen av utvalet.

## 7.2 Utvalet

Populasjonen eg gjerne vil sei noko generelt om på bakgrunn av denne undersøkinga, er alle prestar, diakonar, kateketar og kyrkjemusikarar i Dnk – ei gruppe på knapt 3000 tilsette.

Utvalet for undersøkinga er 365 tilsette, altså litt over 12% av den samla populasjonen. Tabell 1 gjev oversikt over utvalet i forhold til alder, kjønn, yrkesbakgrunn, utdanning og kva bispedømme respondentane arbeider i.

**Tabell 1 Utvalet etter stilling, bispedøme, kjønn og utdanningsnivå**

| Variabel  | Antal<br>N=185 | Prosent av heile<br>utvalet |
|---|----------------|-----------------------------|
| Prest   | 115            | 62,2                        |
| Diakon/kateket  | 42             | 22,7                        |
| Kyrkjemusikar   | 28             | 15,1                        |
| Kvinne  | 83             | 44,9                        |
| Mann  | 101            | 55,1                        |
| Tilsett i Møre eller Agder og Telemark                    | 85             | 46,2                        |
| Tilsett i Nidaros   | 99             | 53,8                        |
| Høgaste utdanningsnivå Master,<br>embedseksamen eller Phd | 140            | 75,7                        |
| Høgaste utdanningsnivå<br>Bachelor eller tilsvarande      | 41             | 22,1                        |
| Høgaste utdanningsnivå<br>Vidaregåande skule/ gymnas      | 2              | 1,1                         |

### **7.3 Kva slag leiarkompetanse hos overordna ynskjer faggruppene?**

Dei 12 spørsmåla set alle fokus på generell leiarkompetanse – og Tabell 2 viser tydelig at alle yrkesgruppene verdset generell leiarkompetanse hos næraste overordna svært høgt.

Gjennomsnittlig score i heile utvalet for dei 12 spørsmåla er 5,14 på ein skala frå 1-6 der 1 er «helt uenig» og 6 «helt enig». Kompetansen som får aller høgast score i denne undersøkinga er «kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet» (5,62). Denne variabelen har også liten variasjon mellom yrkesgruppene. Det vert i langt mindre grad forventat at næraste overordna skal ha formell utdanning innanfor administrasjon og leiing, men her er det stor variasjon mellom yrkesgruppene.

Variabelen som scorar lågast er spørsmålet om respondentane ynskjer at næraste overordna skal rettleie dei i prioritering av oppgåver (4,26). Her er det også stor variasjon mellom yrkesgruppene, og det er kantorar og organistar som i minst grad etterspør slik vegleiing frå overordna - med eit snittscore på 3,75. Prestane har eit snittscore på 4,41 på det same

spørsmålet. Denne tendensen vert også bekrefta i spørsmålet om respondentane ynskjer klare tilbakemeldingar frå næraste overordna på korleis dei utfører arbeidet sitt. Også her er det kantorar/organistar som vurderer dette som minst viktig av yrkesgruppene.

Respondentane er dessutan meir oppteken av at næraste leiar skal etterspørje dei tilsette sine visjonar (Spm. 3) – enn at leiar sjølv skal vere tydelig med sine visjonar for kyrkjelydsarbeidet. Ikkje slik at leiar sine visjonar er uviktig (jfr. spm 1) - men det kan altså synes å vere endå viktigare for respondentane i denne undersøkinga, at næraste overordna viser interesse for deira visjonar for sine fagfelt. Dette samsvarar også godt med fokuset på fagleg utvikling i spørsmål 6. Det er ein tydelig tendens at respondentane meiner det er viktig at næraste overordna legg til rette for at han/ho kan utvikle seg fagleg. Snittscore er 5,58 – som har nest høgast snitt av alle dei 12 spørsmåla om generell leiarkompetanse hos næraste overordna. Kyrkjemusikarane verdset denne kompetansen til å utvikle medarbeidarane faglig, høgast av alle dei ulike kompetansefelt hos næraste overordna, som er omtalt i undersøkinga.

Tabell 2 viser elles at respondentane ynskjer seg overordna som maktar å samle staben om felles visjonar (Spm 2), som er lett tilgjengelig for samtale om arbeidsrelaterte spørsmål (Spm 8) og som tek ansvar for arbeidsmiljøet og som er rask til intervensere i personalkonflikter (Spm 5 og 7).

Spørsmål 10 om leiaren si evne til å bygge bru mellom kyrkja og lokalsamfunnet vart plassert i kategorien generell leiarkompetanse sidan det høyrer med til forventningane til leiarar i alle typar verksemdar å ta ansvar for intern og ekstern kommunikasjon. Gjennomsnittscore for dette spørsmålet er høgt (5,05) – men likevel berre på 8. plass av dei 12 spørsmåla.

**Tabell 2 Ynskjelig leiarkompetanse hos næraste overordna.  
Gjennomsnittscore (1-6), Samla og etter yrkesgruppe**

| Variabel  | Alle grupper<br>N=185 | Prestar<br>N= 115 | Diakonar,<br>kateketar<br>N= 42 | Kantorar,<br>Organistar<br>N=28 |
|---|-----------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. <i>Jeg ønsker at min overordna er tydelig om sine egne visjoner for menighetsarbeidet</i>                          | 4,73                  | 4,78              | 4,79                            | 4,43                            |
| 2. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har evne til å samle ansatte om felles visjoner</i>                        | 5,10                  | 4,95              | 5,40                            | 5,25                            |
| 3. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna etterspør mine visjoner for mitt arbeidsområde</i>                         | 5,41                  | 5,37              | 5,39                            | 5,64                            |
| 4. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna veileder meg i prioritering av oppgaver</i>                                | 4,26                  | 4,41              | 4,20                            | 3,75                            |
| 5. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna tar hovedansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø på min arbeidsplass</i>   | 5,07                  | 4,94              | 5,20                            | 5,39                            |
| 6. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna legger til rette for at jeg kan utvikle meg faglig</i>                     | 5,58                  | 5,53              | 5,49                            | 5,93                            |
| 7. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna er rask til å intervenere i personalkonflikter</i>                         | 5,31                  | 5,19              | 5,49                            | 5,50                            |
| 8. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna er lett tilgjengelig for samtale om arbeidsrelaterte spørsmål</i>          | 5,57                  | 5,46              | 5,67                            | 5,86                            |
| 9. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna gir meg tydelige tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører arbeidet mitt</i> | 5,01                  | 5,04              | 5,05                            | 4,79                            |
| 10. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har evne til å bygge bro mellom kirken og lokalsamfunnet</i>              | 5,05                  | 5,14              | 4,88                            | 4,93                            |
| 11. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har god kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet</i>             | 5,62                  | 5,55              | 5,64                            | 5,86                            |
| 12. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har utdanning innenfor administrasjon og ledelse</i>                      | 4,66                  | 4,37              | 5,02                            | 5,32                            |

Ei rangering av spørsmåla etter gjennomsnittleg score viser tre klynger. I den øvste gruppa ligg spørsmåla om leiaren sine kunnskaper om rettar og plikter i arbeidslivet, evnen til å utvikle medarbeidarane faglig, og om å vere tilgjengelig for samtaler om arbeidsrelaterte spørsmål. (Spørsmål 3,6,7,8 og 11) I midtgruppa ligg spørsmåla om leiaren si evne til å samle tilsette om felles visjonar, og ansvaret for å sikre eit godt arbeidsmiljø. (Spørsmål 2,5,9 og

10) Nedst ligg spørsmåla om formell leiarutdanning og leiaren si evne til å tydeliggjere sine egne visjonar. (Spørsmål 1, 4 og 12).

I fritekstfeltet der respondentane med egne ord fekk høve til å svare på spørsmålet om kva dei meiner er dei aller viktigaste eigenskapane til ein god kyrkjelig leiar, er det mange som lyfter fram generelle leiareigenskapar slik desse svara gjev uttrykk for:

- *En som lytter til sine medarbeidere og som evner å ta tak i ting og gjennomføre tiltak som til enhver tid bedrer arbeidsmiljø og den tjenesten vi alle er satt inn i.*
- *At han eller hun gir de ansatte frihet og mulighet til å gjøre det de kan best*
- *Være lyttende og interessert, bruke tid på å sette seg inn i de ansattes arbeidshverdag/oppgaver/utfordringer.*
- *Fagkunnskap om ledelse. Tydelighet. Respekt for andres fagområder.*

## **7.4 Kva kyrkjefaglig kompetanse hos overordna ynskjer faggruppene?**

Som nevnt tidlegare skil undersøkinga mellom generell leiarkompetanse og kyrkjefaglig kompetanse, sjølv om spørsmåla til dels er blanda i spørjeskjemaet. I vidaste forstand er kyrkjefaglig kompetanse ein brei kompetanse fordelt på mange ulike fagfelt. I mi oppgåve har eg definert denne kompetansen innanfor arbeidet til dei fire yrkesgruppene prest, kateket, diakon og kyrkjemusikar – vel vitande om at kyrkja som organisasjon og trussamfunn er avhengig av ein breiare kompetanse, som inkluderer andre yrkesgrupper der kyrkjevevjer, kyrkjjetenarar, trusmedarbeidarar, grøntforvaltarar, gravarar og prosjektleiarar innanfor mange ulike område er sentrale.

I undersøkinga har eg brukt 7 ulike spørsmål om kva type kyrkjefaglig kompetanse respondentane ynskjer at næraste overordna har. Svara eg har fått kan tyde på at fleire av variablane eg har valgt for kyrkjefaglig kompetanse ligg tettare opp til prestane sitt virke og fagområde enn dei andre stillingane. I alle fall er det slik at der er ein markant skilnad i svara frå prestane og frå dei andre yrkesgruppene samla. Prestane er i denne undersøkinga generelt

meir positive til å etterspørje og verdsette kyrkjefaglig kompetanse hos sin næraste overordna enn dei andre yrkesgruppene.

**Tabell 3 Ynskje om kyrkjefaglig kompetanse hos næraste overordna**

*Gjennomsnittscore (1-6) for alle respondentane og for kvar yrkesgruppe.*

| Variabel   | Alle grupper<br>N=185 | Prestar<br>N= 115 | Diakonar og kateketar<br>N= 42 | Kantorar/<br>Organistar<br>N=28 |
|--|-----------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kirkefaglig utdanning som omfatter mitt eget fagfelt</i>                              | 4,82                  | 5,47              | 3,50                           | 4,11                            |
| 2. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha kunnskap om menighetsbygging</i>  | 5,11                  | 5,15              | 5,21                           | 4,79                            |
| 3. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha kompetanse innenfor teologi</i>   | 4,83                  | 5,62              | 3,83                           | 3,11                            |
| 4. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha brei kunnskap innenfor kirkelig undervisning, diakoni, teologi og kirkemusikk</i> | 4,35                  | 4,47              | 3,88                           | 4,57                            |
| 5. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap innenfor liturgi og gudstjenestearbeid</i>                                   | 4,84                  | 5,35              | 3,56                           | 4,54                            |
| 6. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap om kirkens historie i Norge</i>  | 4,59                  | 4,84              | 3,98                           | 4,48                            |
| 7. <i>Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap om de kristne organisasjonenes arbeid i Norge</i>                            | 4,55                  | 4,85              | 4,19                           | 3,86                            |
| <b><i>Gjennomsnittscore for alle variablane i tabellen</i></b>   | <b>4,73</b>           | <b>5,11</b>       | <b>4,03</b>                    | <b>4,21</b>                     |

Generelt viser Tabell 3 at respondentane samla er noko mindre oppteken av kyrkjefaglig kompetanse enn generell leiarkomptanse. Men dersom ein samanliknar dei ulike yrkesgruppene vil ein sjå at prestane er like opptekne av kyrkjefaglig kompetanse som generell leiarkompetanse. Gjennomsnittlig score frå prestane på dei 12 spørsmåla om generell leiarkompetanse (Tabell 2, side 53) er 5,08 medan gjennomsnittlig score for kyrkjefaglig kompetanse er 4,73.

Den største skilnaden mellom yrkesgruppene finn vi i spørsmål 3 om næraste overordna bør ha kompetanse innanfor teologi. Her er det over 2,5 poeng skilnad mellom gjennomsnitt for prestar på den eine sida (5,62) og kyrkjemusikarane på den andre sida (3,11). Samla for alle

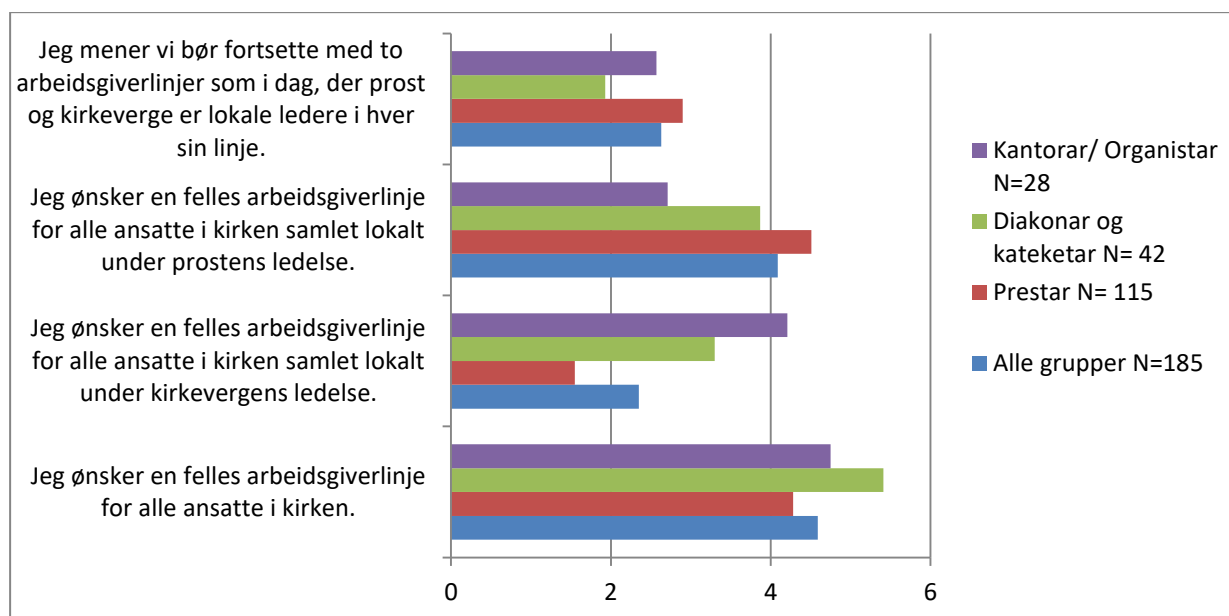
spørsmåla om kyrkjefaglig kompetanse, er skilnaden på gjennomsnittscore mellom prestar og dei andre yrkesgruppene 1,0 poeng.

Mot slutten av undersøkinga vart det stilt spørsmål om respondentane ynskjer ei felles arbeidsgjevarlinje i kyrkja – og om denne bør vere samla under prosten eller kyrkjevevja si leiing. Desse spørsmåla har indirekte relevans for forskingsspørsmåla om generell leiarkompetanse og kyrkjefaglig kompetanse, sidan debatten om ei arbeidsgjevarline mellom anna handlar om prosten eller kyrkjevevja som felles leiar for kyrkjelig tilsette på lokalplan.

Svara på desse spørsmåla viser at prestane i vesentlig grad vil ha ei linje under prosten medan dei andre yrkesgruppene er meir delt i dette spørsmålet. Kyrkjemusikarane peikar på kyrkjevevja som den ynskjelige lokale leiaren medan det for diakon/kateket-gruppa er litt høgare score for prosten enn for kyrkjevevja. Respondentane samlar seg seg om at dei gjerne vil ha ei arbeidsgjevarlinje i kyrkja, men derifrå er signala meir tvetydlig om det bør bli under prosten eller kyrkjevevja. (Jfr. Tabell 4)

**Tabell 4 Spørsmål om felles arbeidsgjevarlinje i Dnk.**

*Gjennomsnittscore (1-6) for alle respondentane og etter gruppe.*





### **7.4.1 Respondentane sine egne formuleringar om viktige leiareigenskapar i Dnk**

Mot slutten av undersøkinga mi er det åpna for at respondentane sjølve kan formulere sine egne svar på spørsmålet “*Hva mener du er de aller viktigste egenskapene til en god kirkelig leder?*”

164 av dei 185 respondentane har brukt denne sjansen til å svare på spørsmålet med sine egne ord. Nokre av svara er formulert i mange setningar som eit lite avsnitt, medan andre er svært kortfatta i stikkordsform. Dei aller fleste er formulert som ei eller to setningar. Etter ein gjennomgang av desse 164 svara har eg plassert 153 svar i tre ulike grupper ut frå den dominerande budskapet i utsegna. Sidan fleire utsegn har fleire ulike budskapar var det krevjande å definere dei stramt etter grupper. Likevel var det tre budskapar som gjentok seg:

1. I den første og største gruppa plasserte eg utsegn som legg mest vekt på ein samlande strategisk kyrkjelig leiar som er tydelig, strukturert og målretta. Dette er den største gruppa. (40-50%)
2. I den andre gruppa, som er litt mindre kjem personalleiaren tydelig fram. Ei kvinne eller ein mann som er flink til å utvikle medarbeidarane sine, som er ein god lyttar og som har inngåande oversikt over dei ulike fagfelta i kyrkja og medarbeidarane sine utfordringar. (30 -40 %)
3. Den tredje gruppa svar har lagt særleg vekt på den åndelige sida ved å vere kyrkjelig leiar. At leiaren sjølv er kristen og søker inn imot åndelige kjelder som retreat, bønn og bibellesing – og bruker denne inspirasjonen til å leie og vegleie staben. I underkant av 20% av svara høyrer til i denne siste gruppa. Tabell 5 viser nokre utsegn i kvar gruppe.

**Tabell 5 Kva mener du er de aller viktigste egenskapene til en god kirkelig leder? (Fritekst). Eksempel på svar gruppert etter fokusområde.**

| Strategisk leiar   | Personalleiar  | Åndelig leiar   |
|--|--|---|
| <p><i>Ledelseskompetanse og teologisk kompetanse.</i></p> <p><i>Evne til å se lokalt ansatte og lokalkirken.</i></p> <p><i>Evne til å bruke kompetansen til ansatte riktig. Evne til å være visjonær og prioritere/tørre å gjøre valg og følge de opp.</i></p> | <p><i>Å ha god oversikt over de ulike fagfeltene i kirka, og ikke være for opphengt i detaljer. Må kunne gi de ansatte frihet til å utføre arbeidsoppgavene sine på en god måte, og dyrke fram de sterke sidene til de ansatte.</i></p> <p><i>Å innse at han/hun ikke har kunnskap om alt. Sørge for et godt arbeidsmiljø.</i></p> | <p><i>Kjærlighet til Gud og mennesker. Evne til å se og oppmuntre dem en skal lede.</i></p> <p><i>(...) Lite fokus på byråkrati og regelverk. Mer fokus på mennesker og tro.</i></p>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan tegne gode visjoner</li> <li>- Evnen til å lytte</li> <li>- Kan delegere.</li> <li>- Evne til å skape begeistring og få folk med seg</li> </ul>   | <p><i>Være lyttende og interessert, bruke tid på å sette seg inn i de ansattes arbeidshverdag, oppgaver og utfordringer. (..)</i></p> <p><i>Ønske om å spille på lag og ha et eierforhold til prosjekter i alle fagretninger og på den måten være med å forankre de enkelte prosjektene i stab og menighetsråd.</i></p>            | <p><i>Å lytte til Gud, og regne med Åndens ledelse av kirken. Å kunne lytte til ansatte og frivillige og ha visdom til å hjelpe å gi en retning ut fra det vedkommende hører</i></p>                    |
| <p><i>samle medarbeidere lokalt om felles visjoner og strategier. gi tilbakemelding og se ansatte i det daglige arbeidet. være "tett på".</i></p>  |  | <p><i>At vedkommende har tilstrekkelig kirkefaglig kompetanse og integritet til å lede. Det betyr også at han/hun bekjenner kristen tro, går i kirka og interesserer seg for menighetsarbeidet.</i></p> |

## 7.5 I kva grad ynskjer tenestegruppene å leie seg sjølv i det daglige arbeidet?

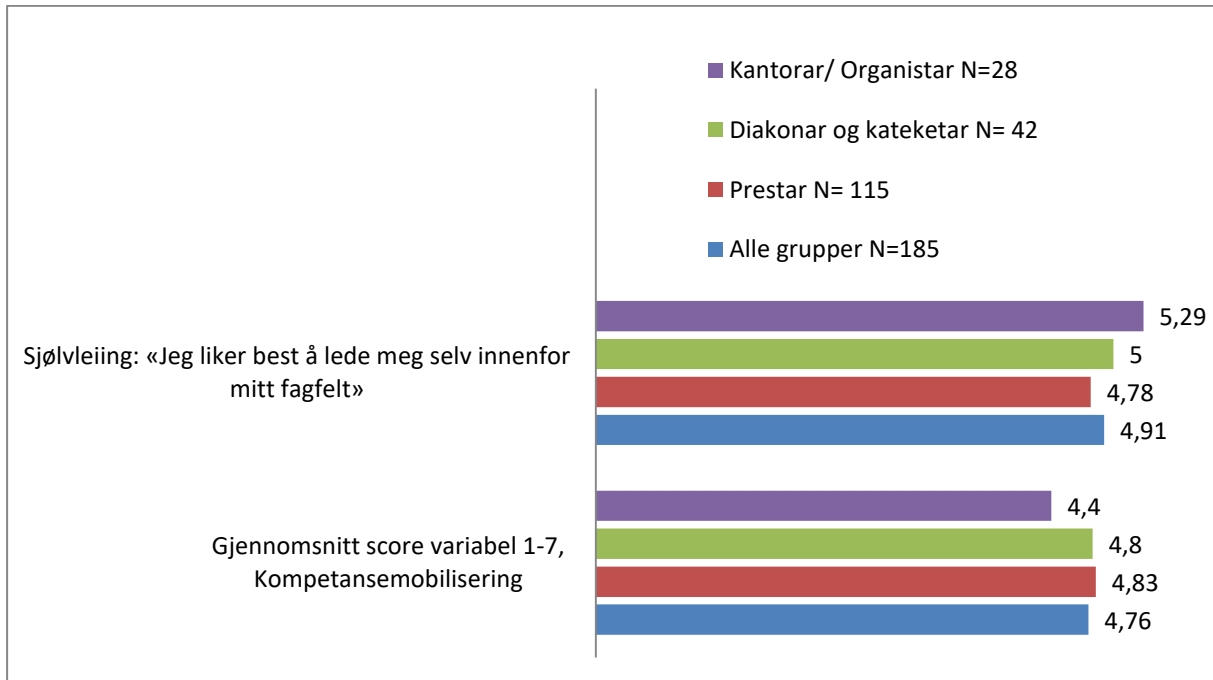
Ein av påstandane som vert nytta i undersøkinga ligg både språklig og tematisk tett opp til ordlyden i dette forskingsspørsmålet. Respondentane vert bedne om å seie seg enig eller uenig i utsegna: «Jeg liker best å lede meg selv innenfor mitt fagfelt». Som det går fram av tabell 7 har variabelen fått eit høgt gjennomsnittscore – 4,91 samla for alle faggruppene.

Dette samsvarer også med generelt høge score for kompetansomobilisering for alle faggruppene (Jfr. tabell 6). Tilsette i Dnk synes i stor grad å få brukt både evner og fagkompetanse i jobben, og dei bestemmer sjølv korleis dei vil løyse arbeidsoppgåvene sine. Lågast score finn vi på variabelen «*jeg får konsentrere meg om oppgaver jeg trives med og er god til*» samt variabelen «*jeg opplever ofte støtte frå nærmeste leder*». Det er ein tendens i denne undersøkinga at kyrkjemusikarane har litt lågare score for kompetansomobilisering enn dei to andre gruppene.

Tendensen i tabell 6 om å leie seg sjølv vert noko nyansert i spørsmålsrekka om korleis faggruppene prioriterer mellom arbeidsoppgåver ( Jfr tabell 7). Sidan det her var mulig å krysse av for fleire ulike alternativ, som til dels også står i motsetning til kvarandre, er det litt krevjande å tolke svara. Likevel synes klart er at den lokale staben utmerkar seg som den dei fleste samarbeider med i prioritering av oppgåver.

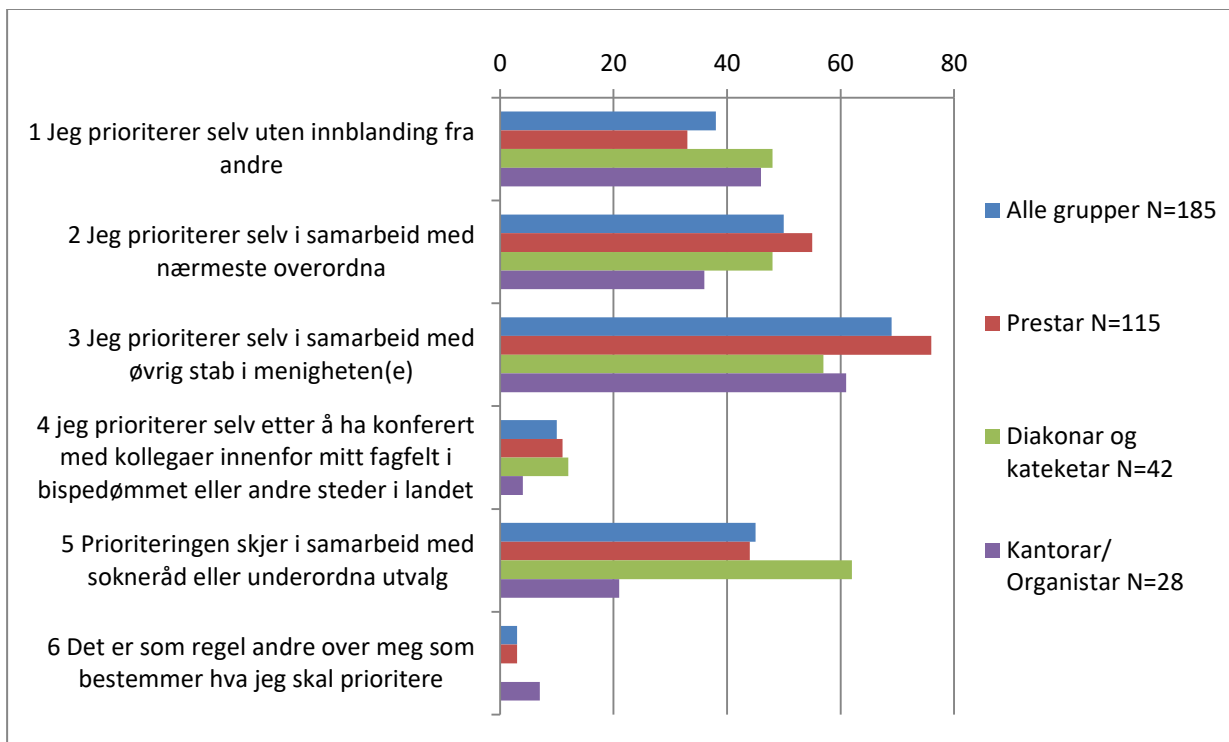
Rundt 40% av respondentane bekreftar at dei vanligvis «prioriterer sjølv utan innblanding frå andre». Dette stemmer godt over eins med tabell 6 Kompetansomobilisering, som understrekar at respondentane ynskjer høg grad av autonomi i arbeidet sitt, og at dette er noko dei også faktisk har.

**Tabell 6 Kompetansemobilisering og sjølvleiing**



**Tabell 7 “Hvordan prioriterer du vanligvis mellom ulike arbeidsoppgaver?”**

**Andel respondentar i % som har kryssa av for kvart alternativ samla og etter yrkesgruppe. (Det var mogeleg å krysse av for fleire)**



### **7.5.1 Stabssamarbeid, faglig fordjuping og teneste vert understreka i fritekst-svar**

I svara på det opne spørsmålet «Hva er det som gir deg arbeidsglede?», er det tre kategoriar svar som går igjen i dei fritt formulerte svara frå respondentane:

1. Godt samarbeid med staben og frivillige
2. Å kunne gjere ein god jobb – faglig sett. (førebuing, fordjuping og gjennomføring)
3. Å sjå at det ein gjer betyr noko for andre

Her er eit lite knippe av dei formulerte svara:

- *Å bygge et team basert på at ingen jobber aleine med en oppgåve.*
- *Felles lunsj med kollegaer. Samarbeid med frivillige og andre ansatte.*
- *Å nå fram til noen med noe godt, i glede og i sorg. Å bety noe for andre mennesker*
- *Å få jobbe grundig/gå i dybden, møter med mennesker, være med å utvikle noe nytt, godt teamarbeid og tverrfaglighet.*
- *Det gir arbeidsglede å jobbe sammen i team sammen med brukere og eventuelt andre ansatte i kirka eller sammen med andre aktører. Poenget er at det vi gjør er relevant og møter mennesker der de er.*
- *Å få bety noe for andre gjennom den tjenesten jeg utfører. Opplevelsen av at det arbeidet jeg legger ned i forberedelser og gjennomføring av oppgaver blir satt pris på. God og nyttig tilbakemelding på de tjenester jeg utfører.*

## 7.6 I kva grad vert kall og vigsling vektlagt av tenestegruppene som sentrale dimensjonar for tenesta i Dnk?

Kall og vigsling er framandord for nordmenn flest. For tilsette i kyrkja kan det sjå ut som «kall» framleis eit meiningsfylt omgrep for mange. Vigsling og ordniasjon er forbunde med stor merksemd i Dnk, og for svært mange av dei som vert vigsla eller ordinert er dette ein milepæl i livet og ei sentral markering ved starten eller i overgangen til ei ny teneste i Dnk.

Dei to omgrepa er på ingen måte synonyme og må derfor haldast frå kvarandre.

### 7.6.1 Vigsling har personlig betydning

161 eller 87% av dei 185 respondentane er vigsla. Av dei 161 i utvalet som er vigsla eller ordnert er 70% prestar, 25% diakonar eller kateketar og 5% er kantorar.

**Tabell 8 Andel vigsla eller ordinert i prosent, etter stilling**

|                       | Alle | Prestar | Diakon/<br>kateket | Kyrkjemu<br>sikar |
|-----------------------|------|---------|--------------------|-------------------|
| Vigsla eller ordinert | 87   | 98      | 98                 | 21                |
| Ikkje vigsla          | 13   | 2       | 2                  | 79                |
| <b>Sum</b>            | 100  | 100     | 100                | 100               |

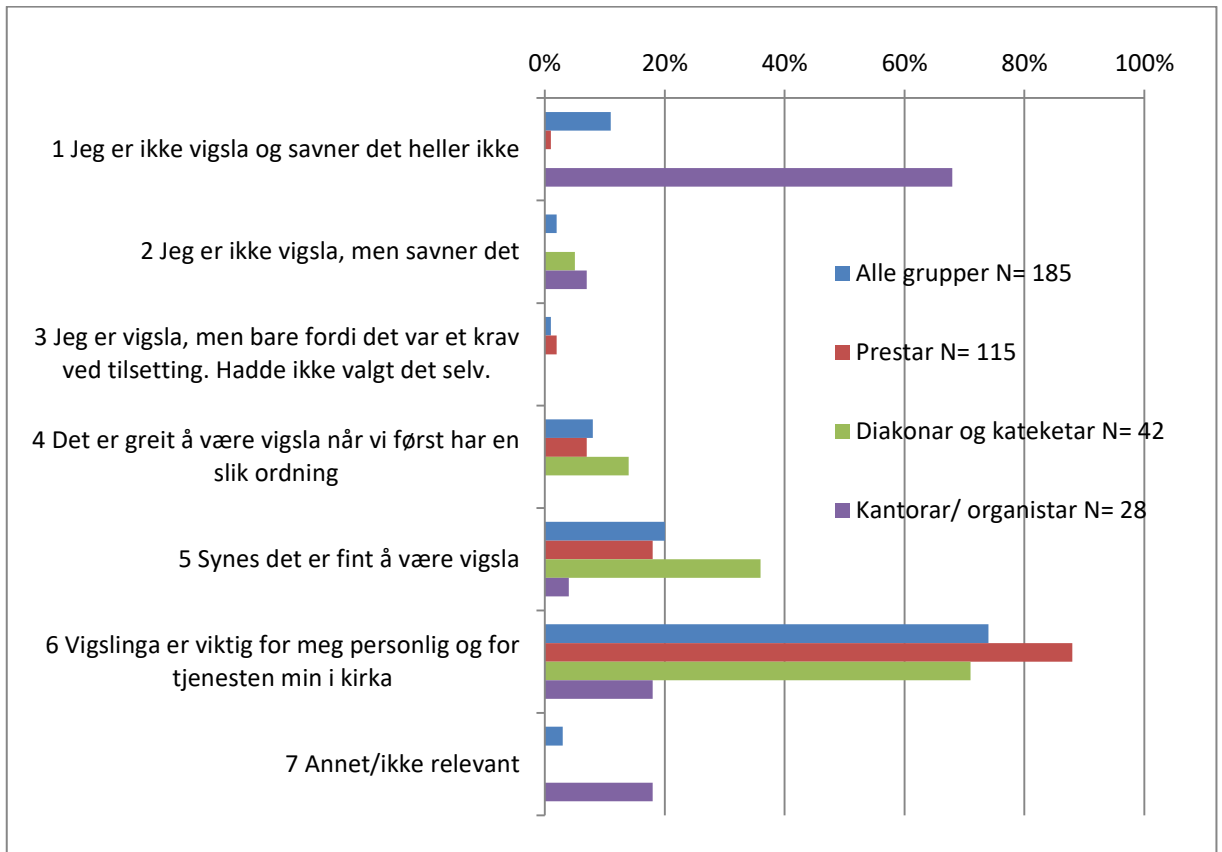
At ordinasjon og vigsling er viktig for dei respondentane som sjølv er vigsla eller ordinert – er kanskje det som kjem aller tydeligast fram i denne delen av undersøkinga.

Det er berre eit spørsmål (nr. 28) som gjeld vigsling i undersøkinga. Der vert respondentane bedne om å kryssa av for eit eller fleire utsegn om vigsling/ordinasjon. Totalt har 185 respondentar kryssa av 218 gonger på dette spørsmålet, så her er det mange som har kryssa av for fleire alternativ. Dermed vert andelen avkryssingar for kvar stillingsgruppe til saman meir enn 100%.

**Tabell 9 «Hvilken betydning har vigsling/ordinasjon for deg?»**

(Kryss av en eller flere – i tråd med det som samsvarer med din egen forståelse og oppfatning)

Andel avkryssingar i prosent, samla og etter faggruppe.



Som det går fram av oversikta svarar 74% av respondentane at vigslinga er viktig for dei personleg og for tenesta deira i kyrkja (variabel 6). Dersom vi tek utgangspunkt i dei 161 av respondentane som er vigsla, er det 136 (85%) av desse som bekreftar utsegna i variabel 6.

## 7.6.2 Kallet frå Gud og frå kyrkja

Slik AFI-undersøkinga dokumenterte (Lau 2012) kjem det også fram i denne undersøkinga at mange tilsette i kyrkja opplever at dei tener Gud i jobben sin, at dei er ein del av noko større, og at dette har stor verdi for dei (jfr. Tabell 10). Samstundes viser tabellen at kyrkjemusikarane i denne undersøkinga er mindre fortruleg med å definere seg sjølv inn i ramma som «guds tenar» enn dei andre faggruppene.

**Tabell 10 “Jeg tror jeg tjener Gud i jobben”**

**Gjennomsnittscore (1-6, der 1 er “helt uenig” og 6 er “helt enig”)  
Heile utvalet og etter gruppe.**

| <b>Variabel</b>  | <b>Alle grupper<br/>N=185</b> | <b>Prestar<br/>N=115</b> | <b>Diakonar og kateketar<br/>N=42</b> | <b>Kantorar/<br/>Organistar<br/>N=28</b> |
|--|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--|
| <i>1 Jeg tror jeg tjener Gud i den jobben jeg har, og det er viktig for meg</i>                      | 5,35                          | 5,53                     | 5,69                                  | 4,14                                     |
| <i>2 Å arbeide i Dnk gir meg opplevelse av å være en del av noe større, og det er viktig for meg</i> | 4,92                          | 5,12                     | 5,10                                  | 3,86                                     |

Like eins er det nokså tydelig at kall og vigsling ikkje er bunde saman for dei tilsette i kyrkja. Vigsling er viktig for tenesta til dei som sjølv er vigsle, men kall vert likevel oppfatta som noko sjølvstendig som ikkje nødvendigvis har noko med vigslinga å gjere.

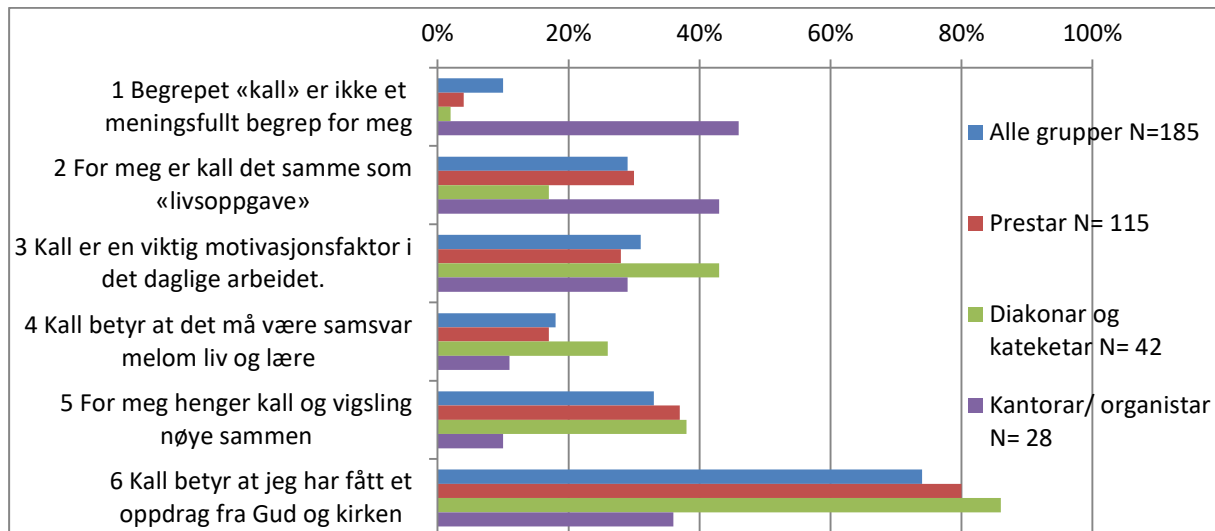
Av dei som sjølv er vigsle er det knapt 40% som opplever at kall og vigsling heng nøye saman. I heile utvalet er andelen 33%. Av kyrkjemusikarane er det berre 10% som meiner at der er ein nær samanheng mellom kall og vigsling (Jfr. Tabell 11).



**Tabell 11 Hvilke av følgende stemmer over ens med din oppfatning av begrepet «kall»?**

**(Kryss av en eller flere – i tråd med det som samsvarer med din egen oppfatning)**

**Andel respondentar i prosent, som har kryssa av for kvart alternativ - samla og etter gruppe.**



Kall er eit anna ord for oppdrag, og 74% av respondentane meiner kall betyr at dei har fått eit oppdrag frå Gud og frå kyrkja. (Jfr. Tabell 11). Men her er det store skilnader mellom stillingsgruppene. Medan 80% av prestegruppa og endå fleire av diakon/kateketgruppa er fortrulig med ei slik forståing, er det berre 36% av kyrkjemusikarane som meiner det same. Variablane uttrykker ulike nyansar og sider ved omgrepet «kall» som ikkje ekskluderer kvarandre, og som vi ser er det svært mange respondentar som har kryssa av for fleire av påstandane. (Gjennomsnittlig 1,9 avkryssingar for kvar respondent).

### 7.6.3 Den indre drivkrafta

Som nevnt tidlegare kan «kall» også knytast til faglege visjonar og verdiar, slik Helle Hein brukar adjektivet «kallsbevisst» om mange høg-spesialiserte profesjonelle innanfor ulike fagfelt.

I Tabell 12 vert det gjeve ein oversikt over respondentane sine svar på spørsmål som også Helle Hein har nytta i sine undersøkingar. Tabellen viser høge score på det Helle Hein karakteriserer som «kallsbevisste medarbeidarar». Dette gjeld for alle faggruppene, men jevnt over scorar kyrkjemusikarne høgare enn dei andre faggruppene.

**Tabell 12 Kallet til å verkeleggjere høg faglig standard**

**(Gjennomsnittscore (1-6, der 1 er “helt uenig” og 6 er “helt enig”) Heile utvalet og etter gruppe.**

| <b>Variabel</b>   | <b>Alle grupper N=185</b> | <b>Prestar N= 115</b> | <b>Diakonar og kateketar N= 42</b> | <b>Kantorar/ Organistar N=28</b> |
|---|---------------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <i>(1) Det betyr mye for meg å holde en høy faglig standard i arbeidet</i>                                    | 5,51                      | 5,46                  | 5,41                               | 5,82                             |
| <i>(2) Arbeidet mitt er en livsoppgave for meg</i>  | 4,70                      | 4,82                  | 4,61                               | 4,36                             |
| <i>(3) Jeg må ofte arbeide overtid for å oppfylle mine egne krav til faglig standard i arbeidet</i>           | 4,23                      | 4,36                  | 3,73                               | 4,43                             |
| <i>(4) Jeg får et følelsesmessig «kick» når en krevende arbeidsoppgave lykkes</i>                             | 4,79                      | 4,73                  | 4,70                               | 5,19                             |
| <i>(5) Jeg er ofte sliten, men lykkelig når jeg er ferdig med en krevende arbeidsoppgave</i>                  | 4,62                      | 4,46                  | 4,80                               | 5,00                             |
| <i>(6) Jeg blir irritert dersom fagfeltet mitt blir oversett i stab eller sokneråd</i>                        | 4,19                      | 3,95                  | 4,24                               | 5,11                             |
| <i>(7) Jeg synes det er frustrerende når kollegaer slurver eller legger lista veldig lavt i arbeidet sitt</i> | 4,52                      | 4,56                  | 4,22                               | 4,79                             |
| <i>(8) Det er viktig for meg å gjøre et arbeid som jeg kan være stolt av</i>                                  | 5,24                      | 5,18                  | 5,19                               | 5,57                             |
| <i>(9) Jeg ønsker å gjøre en forskjell i menneskers liv gjennom jobben min</i>                                | 5,58                      | 5,54                  | 5,79                               | 5,43                             |
| <b>Gjennomsnittlig score for alle variablane</b>  | <b>4,82</b>               | <b>4,78</b>           | <b>4,75</b>                        | <b>5,07</b>                      |

#### 7.6.4 Svar på åpent spørsmål om arbeidsglede

Fleire av utsegnene i fritekstfeltene eksemplifiserer og utdjupar det som kjem fram i undersøkinga om kall og motivasjon i arbeidet. Her er nokre få av dei 158 svarene som kom på spørsmålet om kva det er som gir respondentane arbeidsglede:

- *Å få jobbe med musikk, ha nok tid til forberedelse og tid til fokus sånn at prosjektene kan gjennomføres på en god måte, som ivaretar koristene/instrumentalister og forhåpentligvis rører menighet/publikum.*
- *At jeg er med på noe større enn meg selv, som kan bety noe i menneskers liv, og som er viktig ifht det jeg tror på. Er flott å få til vekst sammen med andre, det gir stor glede*
- *At arbeidet er meningsfullt og at jeg er der hvor Gud ønsker jeg skal være samt at jeg og familien trives i menighet og lokalsamfunn*
- *Når jeg kan møte mennesker og eventuelt hjelpe dem et stykke videre i livet.*
- *Godt utførte tjenester og konserter i kirkens regi. Responser fra menigheten, og viten at det jeg gjør holder mål med ikke bare det som skjer lokalt men også internasjonalt.*
- *Møte med mennesker, barn, voksne og unge. Samarbeid med frivillige og andre i staben. Å få arbeide med det eg brenn for!!!*

## 8 Drøfting og analyse

Av omsyn til strukturen i oppgåva har eg vald å organisere drøfting og analyse etter kvar av dei fire forskingsspørsmåla slik dei er formulert i kap 2.1 side 3. Den metodologiske drøftinga er plassert bakerst i kapittel 5 Metodeval, under overskrifta «Metoderefleksjon».

### 8.1 Kva slag leiarkompetanse hos overordna ynskjer dei ulike tenestegruppene?

#### 8.1.1 Ein leiar som sikrar gode rammer

Profesjonelle medarbeidarar har i følge fleire forskarar (Busch 2012, Mintzberg 1994) stort fokus på fagfeltet – og er opptekne av å verkeliggjere visjonar og mål knytta til dette (Hein 2013). Mange profesjonelle vil derfor vere opptekne av å kunne gjere ein god og jobb med høg faglig standard, både for sin eigen del – og for organisasjonen sin del (Hein 2013, Sløk 2008, Sirris 2018). Dermed er det også naturleg at profesjonelle medarbeidarar er opptekne av at leiar skal syte for gode rammevilkår for arbeidet (Busch 2012, Minzberg 1994, Kirkhaug 2013). Dette vert i stor grad stadfesta av undersøkinga mi mellom tenestegrupper i Dnk.

Av dei 12 variablane om generell leiarkompetanse hos næraste overordna er det fire som spesifikt peikar på næraste leiar sitt hovudansvar for å sikre eit godt arbeidsmiljø. Alle dei fire variablane scorar høgt, med eit gjennomsnittlig score på over 5,30 for heile utvalet. Alle faggruppene i undersøkinga er opptekne av at næraste leiar skal ha god kunnskap om rettar og plikter i arbeidslivet – og at han eller ho er lett tilgjengelig for medarbeidarane sine – og raskt intervenserer i personalkonflikter.

Dessutan kan det sjå ut som alle tenestegruppene har eit ynskje om at næraste overordna skal vere ein god personalleiar, som tek ansvar for at den einskilde medarbeidaren har gode rammer for å gjere jobben sin. Dette kan ha samband med profesjonelle verdiar som tilsette har med seg som ein del av sin profesjonskultur, der ein har klare forventningar om å kunne konsentrere seg om utføringa av jobben sin, faget sitt – og at leiar må syte for trygge og stabile rammer for dette (Kirkhaug 2013).

### **8.1.2 Ein leiar som legg til rette for faglig utvikling**

I verdibasert leiing er det avgjernade at leiaren evner å uttrykke ein verdibasert visjon som vekker eit moralsk engasjement hos medarbeidarane (Bush 2012:94). Også Rudi Kirkhaug understrekar evnen til å samle tilsette om ein felles visjon, som ein sentral dimensjon ved verdibasert leiing (Kirkhaug 2013:103).

Det kan sjå ut som det er viktigare for respondentane å nå fram til leiaren med sine eigne visjonar – enn å få tak i leiaren sine visjonar for kyrkjelydsarbeidet. Det kan også tenkast at svara er uttrykk for eit behov for å bestemme rammene for sitt eige fagområde. Svarprofilen kan også vere uttrykk for eit sakn – i den forstand at respondentane skulle ynskje at næraste leiar viste større interesse for dei profesjonelle sine visjonar.

I kapittel 5 viste vi til forskning og faglitteratur om leiing av kunnskapsmedarbeidarar, der personleg vekst og stort handlingsrom i forhold til korleis arbeidsoppgåver skal løysast vert peika på som sentrale trekk ved det kunnskapsmedarbeidarar gjerne etterspør (Busch 2012, Kirkhaug 2013, Nordhaug 2002). Funna i undersøkinga stadfestar etter mi meining at kunnskapsarbeidarane i Dnk ikkje er noko unntak i så måte. Det er ei heilt tydelig forventning og klart ynskje hos respondentane at næraste overordna skal legge til rette for at dei skal utvikle seg fagleg. Det er også eit tydelig trekk at respondentane har ei forventning om sjølv å kunne planlegge og styre sin eigen arbeidsdag – og at næraste leiar skal støtte opp under dette, både ved å etterspørje medarbeidarane sine eigne visjonar for arbeidet innanfor sitt fagområde – og ved at leiar er litt tilbakehalden når det gjeld å prioritere og styre arbeidsoppgåvene. Dette siste er ikkje eksplisitt etterspurt i undersøkinga, men eg meiner likevel det er påfallande at vegleiing frå overordna i prioritering av arbeidsoppgåver scorar lågast av alle variablane når det gjeld kva type leiarkompetanse respondentane etterspør hos næraste leiar. I kapittel 8.4 nedanfor vil eg gå djupare inn i spørsmålet om sjølvleiing.

### **8.1.3 Kvifor er kyrkjemusikarane meir opptekne av fagutvikling og trygge rammer?**

Som nevnt i analysen er det små variasjonar mellom tenestegruppene når det gjeld kva dei ynskjer seg frå næraste overordna innanfor generell leiarkompetanse. Likevel er der ein klar tendens at kyrkjemusikarane i større grad enn dei andre er opptekne av trygge rammer og høve til faglig utvikling. Kyrkjemusikargruppa scorar mellom 0,2 og 0,3 høgare enn

gjennomsnittet på desse spørsmåla. Dessutan er kyrkjemusikarane klart mest oppteken av at næraste overordna skal ha utdanning innanfor administrasjon og leing.

Ei mulig forklaring på at kyrkjemusikarane er mest opptekne av dette kan vere at dette er ei faggruppe som synes å sette høge faglige krav til seg sjølv (Jfr. tabell 12, side 66) samstundes som tenesta i lokalkyrkjelydane ikkje alltid gjev rom for å kunne konsentrere seg om faget, men i staden utfordrar kompetanse som ikkje er blitt vektlagt eller utvikla under utdanninga (Christensen 2013). Nokre legg lista høgare enn andre. Til det opne spørsmålet «Hva gir deg arbeidsglede?» fekk eg inn dette svaret: «*Godt utførte tjenester og konserter i kirkens regi. Responser frå menigheten, og viten om at det jeg gjør holder mål med ikke bare det som skjer lokalt men også internasjonalt*».

Det kan også tenkjast at kyrkjemusikarane i mindre grad enn dei andre opplever at dei får konsentrere seg om faget sitt og det dei kan aller best. Innanfor dei sju spørsmåla om kompetansomobilisering, scorar kyrkjemusikarane klart lågare enn dei andre faggruppene (jfr. tabell 6 side 60). Der er ein klar samanheng mellom det å få bruke sin kompetanse og det å kjenne meining og det å identifisere seg med den organisasjonen der ein er tilsett (Lai 2013). Kyrkjemusikarane i mitt materiale har i mindre grad enn dei andre faggruppene ei oppleving av å vere ein del av noko større (Jfr. tabell 10 side 64).

Ei anna forklaring kan vere at kyrkjemusikarane kanskje i større grad enn dei andre er åleine om fagfeltet sitt. Det er kanskje større overlapp mellom dei andre fagfelta. Diakon, prest og kateket har alle overlappende fagfelt, medan kyrkjemusikaren i første rekke har fagleg fellesområde med presten og til ein viss grad kateketen. I AFI rapporten frå 2012 kom det fram at kyrkjemusikarane var den yrkesgruppa som scora høgast i forhold til parameter som indikerte «utbrenthet» - og høge arbeidskrav (Lau 2012).

## **8.2 Kva slag kyrkjefaglig kompetanse hos overordna ynskjer dei ulike tenestegruppene?**

Dnk har tileigna seg eit vidt spekter av kompetanse gjennom dei ulike tenestegruppene si utdanning og erfaring. Dei ulike faggruppene representerer ulike fagtradisjonar, i stor grad ulike utdanningsinstitusjonar – og ulike erfaringar i sine lokale samanhengar. Derfor er det

heller ikkje uventa at der er eit sprik i forhold til kva dei fire tenestegruppene ynskjer seg av kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar.

Svara om kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar må også sjåast i lys av den aktuelle konteksten der prestane berre har erfaring med prosten som næraste leiar, medan diakonane, kateketane og kyrkjemusikarane i første rekke har erfaring med kyrkjevevja som næraste leiar.

### **8.2.1 Fagleiing**

Kvar faggruppe som arbeider i Dnk har gjennom si utdanning skaffa seg faglige «briller» som dei ser samfunnet, kyrkja, kyrkjelyden og si eiga rolle igjennom. Innanfor tradisjonen om fagleiing er det eit poeng at den som skal leie profesjonelle må ha innsikt i den rasjonaliteten som dominerer innanfor profesjonen (Busch 2012). At næraste leiar også har ein profesjonell identitet innanfor «fagfeltet» - kan dessutan gje leiaren auka legitimitet mellom profesjonelle medarbeidarar, som definerer seg innanfor same fagfelt.

I denne undersøkinga er det særleg prestane som framhevar fagleiing, og påpeikar at kyrkjefaglig kompetanse er viktig hos næraste leiar. Prestane meiner kyrkjefaglig kompetanse er om lag like viktig som generell leiarkompetanse hos deira næraste leiar. Dei andre yrkesgruppene synes å vere meir oppteken av den generelle leiarkompetansen, enn den spesifikt kyrkjelige kompetansen hos næraste leiar. (Jfr. tabell 3 side 55).

Trass i at det er stor skilnad mellom yrkesgruppene dersom ein ser på samla gjennomsnittlig score for alle variablane under kyrkjefaglig kompetanse, er det likevel ein variabel der yrkesgruppene samlar seg. Alle faggruppene meiner næraste leiar bør ha «kunnskap om menighetsbygging». (Jfr. tabell 3).

Korleis forklarar vi at yrkesgruppene samlar seg om denne eine spesifikke kompetansen, og samstundes deler seg opp i synet på dei seks andre variablane om kyrkjefaglig kompetanse?

Ei mulig forklaring er at kyrkjelydsbygging er noko alle faggruppene har eit forhold til, medan dei andre spørsmåla i større grad vert knytt til det eine eller andre fagområdet. Kvar av faggruppene bygger kyrkjelyd gjennom diakonien, musikken, undervisninga og prestegjeringa, - kvar gjennom sitt fag. Dette kan vere grunnen til at dei samlar seg om at kunnskap om kyrkjelydsbygging, er noko næraste leiar bør ha greie på.

Dei sprikande svara om behovet for kyrkjefaglig kompetanse kan tyde på at dei ulike faggruppene har med seg ulike profesjonsverdiar frå sine respektive utdanningsinstitusjonar sjølv om dei alle er utdanna til å arbeide i Dnk. Karakteristisk for ein profesjon er mellom anna at den representerer ein spesialisert kompetanse, og at den byggjer på eit spesifikt ideologisk og verdimessig grunnlag (Busch 2013). Det verdimessige grunnlaget for ein profesjon gjev eit slags rammeverk for å vurdere og tilstrebe kvalitet i utøving av profesjonen (Busch 2013). Dei tre faggruppene prest, diakon, kantor har i stor grad utdanninga si frå kvar sine utdanningsinstitusjonar. Kateketutdanninga har til dels hatt ein tett realisjon til presteutdanninga.

Denne undersøkinga har ikkje undersøkt profesjonsverdiane til dei einskilde faggruppene i kyrkja, men ut frå erkjenninga om at kvar profesjonane har sin eigen «logikk» og sine egne verdiar – er det truleg at profesjonsverdiane spelar ei rolle i synet på kva type kyrkjefaglig kompetanse næraste leiar bør ha. Kanskje det er derfor dei ikkje finn saman verken i spørsmålet om næraste leiar bør ha kunnskap om teologi, kyrkjehistorie, gudstenestearbeid, diakoni, kyrkjemusikk eller kjennskap til dei kristne organisasjonane.

Faggruppene er som tidlegare påpeika meir samstemt i synet på næraste leiar sin genrelle leiarkompetanse enn behovet for kyrkjefaglig kompetanse hos overordna.

Ei mulig forklaring på dette kan vere at utvalet kjenner eit sterkare behov i sin arbeidskvardag i forhold til å ha ein leiar med solid leiarkompetanse – enn å ha ein leiar med brei kyrkjefaglig kompetanse. Kanskje kjenner dei på at dei sjølve har den kyrkjefaglige kompetansen som trengs, og at dei dermed treng ein leiar som tek ansvar for det administrative i forhold til arbeidstid, regelverk og arbeidsmiljø – og dessutan legg til rette for fagutvikling for dei tilsette.

## **8.2.2 Spor av profesjonskamp?**

Ei anna mulig forklaring kan vere at den ulike vektlegging av kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar først og fremst gjev uttrykk for for ein type profesjonskamp – og avspeglar synet på kven som bør leie den lokale kyrkja i framtida.

Dersom vi ser på korleis dei ulike yrkesgruppene svarar i forhold til om det er prost eller kyrkjevevje som bør leie dei tilsette i ei eventuell felles arbeidsgjevarline, ser vi tydelige



skilnader mellom yrkesgruppene. Medan eit klart fleirtal i alle gruppene vil gå frå to til ei arbeidsgjevarlinje, er det heilt ulike svar frå prestar og kyrkjemusikarar når det kjem til kven som bør vere lokal leiar. (Jfr. tabell 5 side 58)

I lokale og sentrale media, så vel som i leiande organ i Dnk har det gjennom fleire år vore ein debatt om kven som skal leie den lokale kyrkja i framtida, og om ein bør få ei felles arbeidsgjevarline eller ikkje (Askeland 2003, Hegstad 1998). Det er derfor mulig at responsen på spørsmåla om kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar er påverka av den pågåande diskusjonen om lokal leiding i Dnk. Svara på spørsmåla om kyrkjefaglig kompetanse reflekterer nemlig tendensane i svara på spørsmåla om det er prost eller kyrkjevevje som bør vere leiar i ei felles arbeidsgjevarlinje i kyrkja (tabell 5). Dersom dette stemmer kan det tenkast at mange av kyrkjemusikarane rett og slett har svart at kyrkjefaglig kompetanse i form av teologi ikkje er viktig hos næraste leiar - fordi dei framleis vil ha kyrkjevevja som lokal leiar. Og at prestane på si side har framheva teologisk kompetanse som viktig for å peike på prosten som den naturlege kyrkjelege leiaren lokalt.

I kva grad profesjonskamp har gjort seg gjeldande i denne undersøkinga er vanskelig å seie, men det er ikkje usannsynleg at den har medverka til den polariseringa vi finn i respondentane sine ynskje om kyrkjefaglig kompetanse hos næraste leiar.

### **8.3 I kva grad ynskjer tenestegruppene å leie seg sjølv i det daglege arbeidet?**

Eit av særtrekka som forskarar påpeikar i profesjonelle yrke, og mellom medarbeidarar med høg og spesialisert kompetanse, er at dei ynskjer stor grad av sjølvstende og sjølvstyring (autonomi) i arbeidskvardagen (Busch 2012, Kirkhaug 2013, Mintzberg 1994; 2013).

Fleire undersøkingar har vist at profesjonelle i Dnk ynskjer sjølv å bestemme korleis ulike arbeidsoppgåver skal løysast ut frå faglege og personlege vurderingar (Lau 2012, Sirris 2018).

Undersøkinga mi stadfester dette i stor grad både på direkte spørsmål om korleis faggruppene prioriterer mellom oppgåver, og ved at dei stadfester påstanden «*Jeg liker best å lede meg selv innenfor mitt fagfelt*».

### 8.3.1 Profesjonell identitet og sjølvleiing

Eit karakteristisk trekk ved profesjonell identitet er at den inneber ei oppfatning av kva samfunnsoppdrag profesjonen er sett til å gjennomføre eller ta ansvar for. Prestar, diakonar, kateketar og kantorar i Dnk har ulik utdanning, ulik praksis og sjølv om dei alle arbeider i Dnk har dei også ulik profesjonell identitet. Dette inneber også at dei identifiserer seg med kvar sitt oppdrag i kyrkja – sjølv om dei også har del i eit felles oppdrag.

Både den spesifikke profesjonelle kompetansen i kvar faggruppe og opplevinga av at dei har ulike oppdrag, bygger opp under behovet for å kunne arbeide sjølvstendig innanfor sitt fagfelt.

Den klare tendensen til å ville styre seg sjølv og bestemme over eige fagfelt kan tyde på at diakonar/kateketar, kyrkjemusikarar og prestar i Dnk har ein sterk profesjonell identitet. Sjølv om Dnk sentralt og lokalt har formulert overordna visjonar for arbeidet, synes likevel dei profesjonelle faggruppene å ha ei sterk drivkraft i forhold til å realisere visjonar innanfor kvart einskild fagområde. Dette treng ikkje å bety at dei profesjonelle medarbeidarane er mindre opptekne av å samarbeide med kvarandre, men dei synes likevel å ha ei sterk forplikting og identitet knytta til sitt eige fagfelt. Profesjonell identitet vert i stor grad utvikla og styrka gjennom praksis (Kirkhaug 2013, Busch 2012, Wenger 1998) og det er derfor naturleg at også faggruppene i Dnk er opptekne av å «praktisere» sitt eige fag.

Innanfor omgrepet sjølvleiing ligg også evne og vilje til å sjå sine eigne faglige visjonar i relasjon til organisasjonen sine mål og visjonar (Sirris 2018). Undersøkinga har ikkje mange spørsmål som tek føre seg samarbeidet på tvers av faggrupper, men i det opne spørsmålet om kva som gjev arbeidsglede – er det svært mange som trekk fram samarbeidet i staben som viktig for trivselen. Dessutan er staben den aller viktigaste medspelar – samla for alle faggruppene - i forhold til å prioritere mellom ulike arbeidsoppgåver (jfr. tabell 7 side 60). Det kan sjå ut som alle faggruppene legg stor vekt på å leie seg sjølv innanfor sitt fagområde, samstundes som stabssamarbeidet også er viktig. Sidan alle dei fire faggruppene i Dnk til dels også har overlappende fagfelt med kvarandre, vil samarbeid på tvers også gi eit faglig utbytte til den einskilde medarbeidaren.

Profesjonell identitet vert mellom anna utvikla i eit sosialt og faglig fellesskap med andre i same profesjon – og ved å reflektere og bearbeide erfaringar frå praksis (Busch 2012). Dette kan mellom anna skje gjennom ulike former for fagutvikling som vidareutdanning, vegleiing, kurs og liknande. Respondentane i undersøkinga mi gav eit særleg høgt score på påstanden

*Jeg ønsker at min nærmeste overordna legger til rette for at jeg kan utvikle meg faglig. (Jfr. Tabell 2 side 53).*

Ei mulig forklaring på kvifor det er så viktig for faggruppene at det vert lagt til rette for fagutvikling kan vere at dei synes oppdraget er viktig – og at dei gjerne vil løyse oppdraget med profesjonell kvalitet. Det kan også tenkjast at sjølv om dei gjerne vil styre arbeidet innanfor sitt fagfelt sjølv – så kan det vere krevjande å ha stort ansvar åleine. Dermed kan der være ein samanheng mellom sjølvleiing som realitet for fagggruppene i Dnk og behovet for fagutvikling og tverrfaglig samarbeid.

Ei anna mulig forklaring på dette sterke fokuset på fagutvikling er at faggruppene i Dnk – i likskap med mange andre faggrupper – kjenner på høge forventningar og krav både frå seg sjølv og frå kyrkjelyden med omsyn til faglig og profesjonell kvalitet (Lau 2012).

## **8.4 I kva grad vert kall og vigsling vektlagt av teneste-gruppene som sentrale dimensjonar for tenesta i Dnk?**

### **8.4.1 Kall og profesjonell praksis**

“Kall” er som tidlegare omtala ikkje eit eintydig omgrep. Respondentane i denne undersøkinga legg også ulikt innhald i omgrepet, og nærare halvparten av kyrkjemusikarane svara at «kall» ikkje er eit meningsfullt omgrep for dei (Jfr. tabell 11 side 65).

På den andre sida svarar  $\frac{3}{4}$  av utvalet at «kall» er uttrykk for at dei har fått eit oppdrag frå Gud og frå kyrkja. Og dei stadfestar at denne opplevinga av at dei tener Gud i jobben - også er viktig for dei personleg (Jfr. tabell 10 s. 64). Denne gruppa samsvarer i stor grad med dei som er vigsla.

Ein annan definisjon av kall er knytta til faget - det eg har omtala som «kallet til å verkeliggjere høg faglig standard» (Tabell 12 side 66). Her scorar utvalet jamt høgt på nesten alle variablane. Denne definisjonen av omgrepet «kall» er kanskje framand for mange både i og utanfor kyrkja, men fenomenet «å søke å verkeliggjere ein høg faglig standard» - er likevel noko mange av respondentane synes å kjenne seg att i.

Ut frå dette meiner eg det er grunnlag for å seie at «kall» framleis er eit omgrep mange tilsette i kyrkja har eit forhold til anten på den eine eller andre måten. At kyrkjemusikarane scorar lågt på kall som uttrykk for oppdrag frå Gud, men scorar høgt på «kallet til å verkeliggjere høg faglig standard» kan vere eit uttrykk for at mange av kyrkjemusikarane er meir fortruleg med å omtale jobben i Dnk som eit profesjonelt arbeid – enn som ei teneste for Gud.

### **8.4.2 Vigsling og profesjonell identitet**

Profesjonell identitet vert mellom anna forma gjennom det å ta del i fellesskapen av profesjonelle innanfor same profesjon (Busch 2012). Vigslingsliturgien legg sterk vekt på oppdraget og ansvaret som vert pålagt den vigsla, samstundes som liturgien også understrekar den nye rolla som den profesjonelle går inn i. Vigsling vert såleis ei stadfesting og eit symbol på den profesjonelle identiteten. Sidan forskning også understrekar kor sentral den

profesjonelle identiteten er for individet både i forhold til eige sjølvbilde og oppleving av meining (Wenger 1998, Busch 2012), er det heller ikkje overraskande at vigsling framleis har verdi for mange av dei som sjølv er vigsla i Dnk.

På den andre sida vert profesjonell identitet i første rekke utvikla og styrka gjennom praksis, og det kjem tydelig fram hos kyrkjemusikarane i utvalet, der vigsling har langt mindre betydning.

Når nærare 90% av prestane og 70% av diakon/kateket-gruppa seier vigslinga er viktig for dei personlig og for tenesta i kyrkja, meiner eg det er grunn til å tolke dette som eit klart uttrykk for at vigsling framleis har stor verdi for desse faggruppene. Doktoravhandlinga «Kirkemusiker - kall og profesjon» viser tydelig at det framleis er mange nyutdanna kantorar som ikkje vert vigsla trass i at Dnk har vedtatt ei slik ordning på lik linje med dei tre andre faggruppene (Christensen 2013). Kan hende er dette eit uttrykk for at mange nye kantorar opplever vigsling som unødvendig og framand. Ei anna forklaring kan vere at kantorane opplever at Dnk ikkje har eit avklart syn på kva kyrkja sjølv legg i kantor-vigslinga (Christensen 2013).

Når faggruppene har ulikt syn på verdien av vigsling – kan ein stille spørsmål om dette også påverkar synet deira på om næraste leiar bør vere vigsla eller ikkje. I spørsmålet om næraste leiar bør vere kyrkjevevje eller prost i ei eventuell felles arbeidsgjevarline – er det ei overvekt av dei som ikkje er vigsla som går for kyrkjevevja – og ei overvekt av dei vigsla som går for prosten. Samla meiner eg denne undersøkinga slår fast at vigsling både har profesjonell og personlig verdi for eit stort fleirtal av dei som sjølv vert vigsla.

# 9 Avrunding og vegen vidare

## 9.1 Konklusjon

Undersøkinga gjev inntrykk av at det er nokså sterke band mellom profesjonell og personlig identitet i utvalet, og at det å arbeide i Dnk for svært mange er noko langt meir enn å tene til livets opphald. Sjølv om «kall» ikkje er eit tydelig definert omgrep, er det likevel det næraste eg kjem som ein slags konklusjon på det som kjem fram i undersøkinga. Fenomenet «kall» kan vere ei indre drivkraft til å verkeliggjere ein høg faglig standard, eller å få bety noko for andre menneske, eller stå i ein samanheng som strekker seg ut over tid og rom – som Guds tenar. Men det er slett ikkje alle respondentane som ville brukt omgrepet «kall» om arbeidet sitt – men den sterke lojaliteten og dedikasjonen til faget minner likevel om fenomenet «kall».

Dei profesjonelle i Dnk er som profesjonelle flest. Dei vil bli tekne på alvor som fagpersonar og utvikle seg vidare innanfor ein faglig kontekst. Det er dei også svært opptekne av at næraste leiar må forstå. Dei synes å vere seg bevisst at dei har mykje å bidra med på kvar sitt område – og dei vil ha ein leiar som etterspør og verdset deira kompetanse og som legg til rette for at kompetansen kan styrkast og utviklast.

Den kloke leiaren i Dnk ser dette behovet for profesjonell sjølvleiing, og møter det med trygge rammer og strategisk leiing utan detaljstyring. Denne undersøkinga gjev ikkje grunnlag for å svare på korleis den strategiske leiinga i Dnk skal utøvast på lokalt og regionalt plan. Men det er ikkje nok å legge til rette for sjølvleiing. Dersom medarbeidarar verkelig skal oppleve å vere del av ein større samanheng, må også arbeidet dei utfører på kvar sitt fagfelt henge saman i ein heilskap – mot same mål.

Det er vel denne kloke leiaren han ser for seg han (eller ho) som svara slik på det opne spørsmålet om kva som er dei aller viktigaste eigenskapane til ein god kyrkjelig leiar:

*En god kirkelig leder har evne til å se den enkelte og gi den enkelte den ledelse som vedkommende har nytte av. Han eller hun tar nødvendige avgjørelser også når ikke alle er enige, og har ydmykhet og mot til å innrømme egne feil - og evne til å trekke seg tilbake så medarbeidere får ære av det de gjør. Dessuten lar han eller hun seg inspirere og belære av det bibelske budskapet.*

## **9.2 Vidare forskning i Dnk**

Det kom inn ei stor informasjonsmengd i svara på dei to opne spørsmåla – som eg ikkje fekk brukt til anna enn stadfesting eller eksempel på dei funna eg gjorde. Mange av desse utsegnene kunne egna seg godt som utgangspunkt for ei kvalitativ undersøking, der ein presenterte utsegna for tilsette i Dnk og slik starta ein dialog som kunne gå meir i djupna og få fram data om korleis tilsette i kyrkja opplever tenesta si i relasjon til overordna, lokalsamfunn, kollegaer og frivillige.

### **9.2.1 Skilnader og likskapar i profesjonsidentitet og verdiar**

Fram til berre for nokre år sidan har prestar, diakonar, kateketar og kantorar i stor grad blitt utdanna ved ulike institusjonar. Dette har endra seg. Kirkelig utdanningscenter i Nord gjev tilbod om profesjonsutdanning for alle dei fire yrkesgruppene ved campus i Tromsø, og Menighetsfakultetet i Oslo tilbyr mastergrad innanfor kyrkjelig undervisning og diakoni i tillegg til profesjonsstudiet for prestar med teologisk embetseksamen. Vi ser også at det no er tett samarbeid mellom VID Vitenskapelig høgskole i Oslo (tidlegare Diakonhjemmets høgskole) og Menighetsfakultetet.

Likevel høyrer kvar av desse yrkesgruppene til i kvar sin profesjon, med sin kultur og sine verdiar, med sin profesjonelle identitet og si historie. Det kunne vore interessant å visst meir om likskapar og skilnader mellom desse ulike profesjonelle identitetane i kyrkja – rett og slett for å auke forståinga og respekten for kvarandre sitt fagfelt og rolle. Framtidig forskning kunne til dømes sett søkelys på kva verdiar dei har felles, og kva verdiar som er spesifikke for dei ulike profesjonane.

### **9.2.2 Kyrkjefaglig kompetanse for vår tid**

I arbeidet med denne oppgåva viste det seg at det var krevjande å finne ein god definisjon på kyrkjefaglig kompetanse. Kanskje er noko av grunnen rett og slett at det er så mange ulike kompetansar i bruk i Dnk i dag. Ei kvalitativ undersøking kunne få fram fleire nyansar og eit større bilde av kva kyrkjefaglig kompetanse faktisk er.

Dessutan er det stadig er bruk for nye kompetansar i kyrkjelig arbeid – innanfor musikk og kulturarbeid, diakoni, undervisning, marknadsføring og gudstenestearbeid. Det kunne vore

interessant å visst kva type kompetanse ulike kyrkjelydar i ulike delar av landet - i byar og bygder - har tilgang på, og kva dei saknar.

### **9.2.3 Leiing av den lokale kyrkja**

Den pågåande debatten i ulike kyrkjelige fora om framtidig leiarstruktur i Den norske Kyrkja synes å ha låst seg fast i to motstridande alternativ for lokalkyrkjelig leiing: prost eller kyrkjeverje. Eg trur Den norske kyrkja treng kvalitativ forskning som ser på fleire alternativ eller kombinasjonar av dei to nemnde alternativa. Dessutan trengs det meir forskning på generalistleiing versus fagleiing i Den norske Kyrkja. Her bør det være mulig å samanlikne Dnk med andre sterke kompetanseinstitusjonar i ein skandinavisk kontekst.



# 10 Litteraturliste

- Arnulf, Jan Kjetil (2012) *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. Grimstad, F. Hougsnes M.H., m.fl. (2003) *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, Harald (2014) *Ledelse og verdiparbeid i praksis*. Undervisning ved masterstudiet i Verdibasert ledelse 26.11.2014. Oslo: VID-høgskole.
- Bakkevig, Trond (2011) *Samme kirke – ny ordning. Orientering til kirkemøtet, april 2011*. [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2011/km\\_2011\\_bakkevig\\_kirkeordning.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2011/km_2011_bakkevig_kirkeordning.pdf)
- Birkeli, F. Austad, T. Aarflot, A. m.fl. (1969) *Reform av den norske kirke. Innstilling frå det frivillige kirkeråds reformkommisjon av 1965*. Oslo: Nomi forlag.
- Brunvoll, Arve (1979) *Vedkjenningskriftene å Den norske kyrkja*. Oslo: Lunde forlag
- Bunkholt, V (1982) *Lærebok i psykologi for helse- og sosialarbeidere*. Oslo. Tanum Norli.
- Busch, T. (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Christensen, Solveig (2013). *Kirkemusiker – kall og profesjon. Om nyutdannede kirkemusikers profesjonelle livsbetingelser*. Avhandling for graden Ph.D. Oslo: Norges musikkhøgskole
- Døving, Erik (2016) *Profesjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget
- Fisknes, Ole Herman (2003) *Lov om Den norske Kirke (Kirkeloven)*. Kommentartutgave. Oslo: Gyldendal
- Freidson, E. (1986) *Professional Powers: A Study of The Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press
- Fretheim, Kjetil (2014) *Ansatte og frivillige (endringer i Den norske kirke)*. Prismet bok nr. 8. Oslo: IKO forlag.
- Grimstad, F., Risaasen Dahl, L. m. fl. (2008) *Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Hatland, A. Kuhle, S. og Romøren, T.O. (2011) *Den norske velferdsstaten*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Harris Margaret (1995) *The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues*. Nonprofit Management & Leadership, Vol 5, No 3 (Spring 1995)

- Harris Margaret (1998) *A special case of voluntary organizations? Towards a theory of Congregational Organization*. The British Journal of Sociology, Vol 49, No 4. December.
- Hegstad, Harald (1999) *Kirke i forandring. Fellesskap, tilhørighet og mangfold i Den norske kirke*. Oslo: Luther Forlag.
- Hegstad, Harald (2009) *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Oslo. Fagbokforlaget.
- Hein, Helle (2013) *Primadonnaledelse. Når arbeidet er et kald*. København: Gyldendal business
- Homolm, Rachel Vangen og Hoholm, Rune (2014) *Når staten takker for seg Hva mener prester er viktige kvalifikasjoner for ledere i Den norske kirke?* Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap. Tromsø: Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. UiT.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kirkhaug, Rudi (2013) *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Lai, Linda (2011) *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. [www.magma.no](http://www.magma.no)
- Lai, Linda (2013) *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Lau, Bjørn (2012) *Arbeid helse og engasjement blant ansatte i Den norske Kirke*. Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AS
- Maierhofer, Naomi I. m. fl. (2003) *When and why are values important in organizations? I: Gilliland, Stephen W. Dirk D. Steiner & Daniel P. Skarlicki (eds.): Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Martinsen, Øyvind L. (2015) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Mead, G.H. (2005) *Sindet, selvet og samfunnet*. København: Akademisk Forlag.
- Mintzberg, Henry (1994) *Rounding out the managers job*. I: Sloan management review/fall s. 11 – 26
- Mintzberg, Henry (1998) *Covert leadership: Notes on managing professionals*. I: Harvard Business Review, 76 (nov/des):140-147.
- Mintzberg, Henry (2013) *Simply managing*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Nordhaug, Odd (2002) *Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nødland, Svein Ingve m. fl. (2014) *Samstyring i ubalanse. Evaluering av den lokale kirkes ordning*. Stavanger: International Research Institute of Stavanger. (IRIS)
- Sirris, Stephen (2015) *Fra selvbestemmelse til selvledelse?* Tidsskrift for praktisk teologi. Nr. 2 2015. Oslo: Luther forlag AS.
- Sirris, Stephen (2018) *Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke?* I: Teologisk tidsskrift nr. 1 2018 s. 24-44. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sløk, Camilla (2008) *Leiing i folkekirken: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke*. I: Sløk C. og Villadsen, K (red.) (2008) *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*. København: Hans Reitzel (s.98-126)
- Smircich, Linda og Morgan, Gareth (1998) «*Leadership: The management of Meaning*». Oversatt av Johan Rygge og gjengitt i Magma nr. 6, 1998. Oslo: Fagbokforlaget.
- Solhaug, Arne (1998): *Norges musikkhøgskole og utviklingen av en ny kirkemusikeridentitet* I: *Flerstemmige innspill*. Oslo: Norwegian Academy of Music, NMH skriftserie 1998:2: s. 145-78
- Stifoss-Hanssen, Hans m. fl. (2013) *Ny organisering av prestedtjenesten («Prostereformen»)*. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole, Rapport 2013/2
- Strand, Torodd (2010) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vik Stokke, Margreta (2016) *Hvordan motivere kirkelig ansatte «headhunted» av Gud og hvordan ønsker de å bli ledet?* Materoppgave, Verdibasert ledelse. Oslo: VID vitenskapelige Høgskole.  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2409214/Masteroppgave2016MargretaVikStokke.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wegner, Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yukl, Gary (2006) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River NJ: Pearson Prentice Hall

# Vedlegg

Vedlegg 1 Invitasjon til å delta i undersøkinga

Vedlegg 2 Purring

Vedlegg 3 Spørreskjema

Vedlegg 4 Svar frå NSD

## Vedlegg 1: Invitasjon til å delta i undersøkelsen

Hei,

Den lokale kirken har stor og brei faglig kompetanse gjennom sine ansatte. Kirken er definitivt en kompetansearbeidsplass, og det er derfor viktig å legge tilrette for at de ansatte trives og får brukt sin kompetanse.

I denne undersøkelsen ønsker jeg å finne ut noe om hva som motiverer de ansatte i lokalkirken til å stå på - og hvilke ønsker prester, diakoner, kateketer og kantorer har til sin nærmeste overordna når det kommer til lederkompetanse og kirkefaglig kompetanse.

Undersøkelsen handler også om andre forhold ved tjenesten i Dnk.

Alle svar i denne undersøkelsen blir anonymisert - og siden det er såpass mange som svarer, vil det heller ikke være mulig å spore tilbake for å koble bestemte svar til bestemte respondenter. Undersøkelsen blir gjennomført i tre bispedømmer - Agder og Telemark, Møre og Nidaros.

Det tar 10 - 20 minutt å svare på alle spørsmål - litt avhengig av hvor lange tenkepauser du trenger. Ikke ta for lange tenkepauser - svar med "hjertet". Noen spørsmål likner veldig på hverandre. Vennligst svar på alle likevel - siden hvert spørsmål får frem litt ulike nyanser.

Flere steder undersøkelsen brukes begrepet "vigsling" eller "vigslet" som et samlebegrep også for "ordinasjon" eller "ordinert".

Det er helt frivillig å delta i undersøkelsen, og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten noen videre begrunnelse.

Lykke til - og tusen takk til alle som svarer!

Mvh Tore Johan Øvstebø, Ålesund

Din identitet vil holdes skjult.

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

## Vedlegg 2 Påminning

Hei,

Vil bare minne deg på vedlagte undersøkelse. Dersom du vil delta må du svare før den 24. september.

Jeg skriver på en masteroppgave i Verdibasert ledelse, og ønsker å finne ut hvilke krav til lederkompetanse og kirkefaglig kompetanse prester, diakoner, kateketer og kantorer stiller til sin nærmeste overordna. Undersøkelsen handler også om tjenestegruppene sitt eget forhold til tjenesten sin i Dnk.

Alle svar i denne undersøkelsen blir anonymisert - og siden det er såpass mange som svarer, vil det heller ikke være mulig å spore tilbake for å koble bestemte svar til bestemte respondenter. Undersøkelsen blir gjennomført i tre bispedømmer - Møre, Agder og Telemark og Nidaros.

Det tar 10 - 20 minutt å svare på alle spørsmål - litt avhengig av hvor lange tenkepauser du trenger. Ikke ta for lange tenkepauser - svar med "hjertet" og ikke bry deg om at noen spørsmål kommer flere ganger i litt ulike nyanser. Jeg er veldig takknemlig for alle som svarer - fordi jeg mener temaet som belyses av undersøkelsen er særdeles viktig for kirken akkurat nå.

Lykke til - og tusen takk!

Mvh Tore Johan Øvstebø, Ålesund

## Vedlegg 3 Spørreskjema

### Ledelse, kall og kirkefaglig kompetanse i den lokale kirken

1) \* Hvor lenge har du arbeidet i Den norske kirke

- 2 år
- 2 - 9 år
- 10 - 19 år
- 20 - 29 år
- 30 - 39 år
- 40 år +

2) \* Din alder

- Under 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- 50 - 60
- over 60

3) \* Kjønn

- Kvinne
- Mann

4) Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

- PhD
- Embetseksamen teologi
- Mastergrad
- Bachelorgrad eller fagutdanning under masternivå
- Videregående skole/gymnas
- Grunnskole

5) \* Hva er din stilling

- prest
- diakon
- kateket
- kantor/organist

6) Hvilke bispedømme jobber du?

- Agder og Telemark
- Nidaros
- Møre

Vurder påstandene nedenfor i forhold til hva du ønsker at din nærmeste overordna skal gjøre eller ta ansvar for. Vennligst marker på en skala fra 1 - 6 om du er enig i påstanden - der (1) er helt uenig og (6) er helt enig.

7) Jeg ønsker at min overordna er tydelig om sine egne visjoner for menighetsarbeidet

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

8) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har evne til å samle ansatte om felles visjoner

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

9) Jeg ønsker at min nærmeste overordna etterspør mine visjoner for mitt arbeidsområde.

1 (helt ueing)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

10) Jeg ønsker at min nærmeste overordna veileder meg i prioritering av arbeidsoppgaver

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

11) Jeg ønsker at nærmeste overordna tar hovedansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø på min arbeidsplass

1 (helt ueing)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

12) Jeg ønsker at nærmeste overordna legger tilrette for at jeg kan utvikle meg faglig

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

13) Jeg ønsker at nærmeste overordna er rask til å intervenere i personalkonflikter

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

14) Jeg ønsker at nærmeste overordna er lett tilgjengelig for samtale om arbeidsrelaterte spørsmål

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

15) Jeg ønsker at nærmeste overordna har god kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

16) Jeg ønsker at nærmeste overordna gir meg tydelige tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører arbeidet mitt



1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

17) Jeg liker best å lede meg selv innenfor mitt fagfelt

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)



Nedenfor blir det listet opp noen former for kirkefaglig kompetanse som kan være ønskelig hos din nærmeste overordna. I hvilken grad er du enig i disse påstandene - fra "helt uenig" (1) til "helt enig" (6).

18) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har utdanning innenfor administrasjon og ledelse

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

19) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kirkefaglig utdanning som omfatter mitt eget fagfelt

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

20) Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha kunnskap om menighetsbygging

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

21) Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha kompetanse innenfor teologi

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

22) Jeg ønsker at min nærmeste overordna skal ha brei kunnskap innenfor kirkelig undervisning, diakoni, teologi og kirkemusikk

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

23) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har evne til å bygge bro mellom kirken og lokalsamfunnet

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

24) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap innenfor liturgi og gudstjenestearbeid

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

25) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap om kirkens historie i Norge

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

26) Jeg ønsker at min nærmeste overordna har kunnskap og innsikt om de kristne organisasjonenes arbeid i Norge.

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)



Nå kommer tre spørsmål der du kan krysse av flere svar på hvert spørsmål. Velg alle svaralternativ som stemmer med din mening. Dersom du ikke finner noen som stemmer for deg, velger du "annet/ ikke relevant".

27) Hvordan prioriterer du vanligvis mellom ulike arbeidsoppgaver?

- Jeg prioriterer selv uten innblanding fra andre
- Jeg prioriterer selv i samarbeid med nærmeste overordna
- Jeg prioriterer selv i samarbeid med øvrig stab i menigheten(e)
- Jeg prioriterer selv etter å ha konferert med kollegaer innenfor mitt fagfelt i bispedømmet eller andre
- Prioriteringen skjer i samarbeid med sokneråd eller underordna utvalg
- Det er som regel andre over meg som bestemmer hva jeg skal prioritere
- Annet/ ikke relevant

Kryss av en eller flere - i tråd med det som samsvarer med din egen oppfatning.

28) Hvilken betydning har vigsling/ordinasjon for deg?

- Jeg er ikke vigsla og savner det heller ikke
- Jeg er ikke vigsla, men savner det
- Jeg er vigsla, men bare fordi det var et krav ved tilsetting. Hadde ikke valgt det selv.
- Det er greit å være vigsla når vi først har en slik ordning.
- Synes det er fint å være vigsla
- Vigslinga er viktig for meg personlig og for tjenesten min i kirka.
- Annet/ ikke relevant

Kryss av en eller flere - i tråd med det som samsvarer med din egen oppfatning.

29) Hvilke av følgende stemmer over ens med din egen oppfatning av begrepet "kall"?

- Begrepet "kall" er ikke et meningsfullt begrep for meg
- For meg er kall det samme som "livsoppgave"
- Kall er en viktig motivasjonsfaktor i det daglige arbeidet
- Kall betyr at det må være samsvar mellom liv og lære
- For meg henger kall og vigsling nøye sammen
- Kall betyr at jeg har fått et oppdrag fra Gud og kirken



Nå kommer en ny runde med påstander der du skal svare på en skala fra 1 - 6, - fra helt ueing (1) til helt enig (6).

30) Jeg får brukt mine evner og ferdigheter i jobben min

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

31) Det er samsvar mellom de kravene som arbeidet stiller og min kompetanse

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

32) Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventninger jeg hadde da jeg tok jobben

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

33) Jeg får konsentrere meg om oppgaver jeg trives med og er god til

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

34) Jeg bestemmer selv hvordan arbeidsoppgavene mine skal planlegges og utføres

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

35) Jeg opplever ofte støtte fra nærmeste leder

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

36) Jeg opplever ofte støtte og oppmuntring fra kollegaer

- 1 (helt ueing)  2  3 (litt ueing)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

37) Det betyr mye for meg å holde en høy faglig standard i arbeidet mitt

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

38) Arbeidet mitt er en livsoppgave for meg

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

39) Jeg må ofte arbeide overtid for å oppfylle mine egne krav til faglig standard i arbeidet

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

40) Jeg får et følelsesmessig "kick" når en krevende arbeidsoppgave lykkes

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

41) Jeg er ofte sliten, men lykkelig når jeg er ferdig med en krevende arbeidsoppgave

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

42) Jeg blir irritert dersom fagfeltet mitt blir oversett i stab eller sokneråd

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

43) Jeg synes det er frustrerende når kollegaer slurver eller legger lista veldig lavt i arbeidet sitt

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

44) Det er viktig for meg å gjøre et arbeid som jeg kan være stolt av

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

45) Jeg ønsker å gjøre en forskjell i menneskers liv gjennom jobben min

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

46) Jeg tror jeg tjener Gud i den jobben jeg har, og det er viktig for meg

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

47) Å arbeide i Dnk gir meg opplevelse av å være en del av noe større, og det er viktig for meg

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)



Det diskuteres om Dnk i fremtiden bør få en felles arbeidsgiverlinje for alle ansatte. Nedenfor er det listet opp fem påstander om dette temaet. Vennligst les hver påstand og marker på en skala fra 1- 6 om du er enig i påstanden, der (1) er helt uenig og (6) er helt enig.

48) Jeg ønsker en felles arbeidsgiverlinje for alle ansatte i kirken

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

49) Jeg ønsker en felles arbeidsgiverlinje for alle ansatte i kirken, samlet lokalt under kirkevergens ledelse

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

50) Jeg ønsker en felles arbeidsgiverlinje for alle ansatte i kirken, samlet lokalt under prestens ledelse

1 (helt ueing)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

51) Jeg mener vi bør fortsette med to arbeidsgiverlinjer som i dag, der prost og kirkeverge er lokale ledere i hver sin linje

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

52) Den som skal lede den kirkelige staben i et eller flere sokn bør være prest eller annen vigslet medarbeider.

1 (helt uenig)  2  3 (litt uenig)  4 (litt enig)  5  6 (helt enig)

Til slutt har jeg to åpne spørsmål der du kan svare med dine egne ord

53) Hva er det som gir deg arbeidsglede?

54) Hva mener du er de aller viktigste egenskapene til en god kirkelig leder?

© Copyright [www.questback.com](http://www.questback.com). All Rights Reserved.



Stephen Sirris  
VID Diakonhjemmet VID vitenskapelig høgskole  
Boks 184 Vindern  
0319 OSLO

Vår dato: 23.05.2017

Vår ref: 54068 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <i>54068</i>                | <i>Ledelse, kall og kirkefaglig kompetanse</i>                      |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>VID vitenskapelig høgskole, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i>     | <i>Stephen Sirris</i>   |
| <i>Student</i>              | <i>Tore Johan Øvstebø</i>   |

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Knut Kalgraff Skjåk

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf. 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.*