

Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke.

Håvard Haug

VID Vitenskapelige høgskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Beate Jelstad Løvaas

Antall ord: 26 335

02.05.2016

Forord

Frøet til denne masteroppgaven ble sådd med Kirkens Arbeidsgiverorganisasjons lederkurs for kirkeverger i 2010. Dette og senere kurs kvalifiserte håpefulle deltakere til å avlegge noen deleksamener innenfor studiet Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Som leder gjennom mange år i kirke og misjon synes jeg dette var både givende og morsomt og veien derfra og inn i dette masterstudiet ble for meg kort. Studiet har gitt meg inspirasjon og mye ny kunnskap om det så almenne, spennende, men også omfattende begrepet ledelse. Kanskje like viktig har studiet gitt meg verdifull kunnskap om egen lederutøvelse, forhåpentligvis til glede for både nåværende og fremtidige ansatte og arbeidsgivere!

Mange har hjulpet til på veien frem. Jeg vil først rette en takk til min arbeidsgiver Sørumsand kirke fellesråd som la til rette både økonomisk og tidsmessig for at jeg kunne gjennomføre studiet. En stor takk til Harald Askeland, som gjennom inspirerende forelesninger fra Spania til Atrium Sør og konkret samarbeid om denne oppgaven, har vært en følgesvenn hele veien. Den viktigste bidragsyteren til sluttresultatet har likevel vært min veileder Beate Jelstad Løvaas som fortjener stor takk for oppmuntring, gode litteraturtips og ikke minst meget velforbereid og konstruktiv veiledning. En takk går også til gode medstudenter som gjennom gruppeveiledning også har gitt mange konstruktive innspill. Takk også til Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon og Bispemøtet som deltok i samarbeidet om undersøkelsen og bidro til at responsen ble det den ble. Marit Halvorsen Hougsnæs og Peter Møller i KA og Cristopher Solbakken i Bispemøtet bidro alle med kontaktinformasjon til respondenter og verdifull bakgrunnsstatistikk for analysen.

Sist, men ikke minst vil jeg takke Sissel, min trofaste følgesvenn gjennom livet, som har delt alle gleder og utfordringer underveis. Jeg håper jeg får anledning til å gjøre gjengjeld!

Sørumsand, 2. mai 2016

Håvard Haug

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
1 Innledning	6
1.1 Er kirkens ledere transformative?	6
1.2 Skaper transformative ledere innovasjon på lokalplanet i kirken?	7
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
2 Teori og tidligere forskning	11
2.1 Transformasjonsledelse som lederkonsept	11
2.1.1 Fremveksten av transformasjonsledelse	12
2.1.2 Definisjon av transformasjonsledelse	14
2.1.3 Transformasjonsledelsens effekter – Hva er det som transformeres?	15
2.1.4 Kritikk av transformasjonsledelse som ledermodell.....	17
2.2 Innovasjon	19
2.2.1 Et blikk på Adizes' lederrollemodell – entreprenørskap og innovasjon	20
2.2.2 Innovasjon som effekt av transformasjonsledelse	23
2.3 Status for lederforskningen på lokale kirkeledere	24
2.3.1 Kirkevergene	24
2.3.2 Prostene.....	25
2.3.3 Daglige ledere av menigheter	27
2.3.4 Entreprenørskap hos lokale kirkeledere	29
3 Metoden for undersøkelsen	30
3.1 Valg av forskningsdesign	30
3.2 Spørreskjema som metodevalg	30
3.2.1 Måling av graden av transformasjonsledelse.....	30
3.2.2 Måling av innovasjon	32
3.3 Valg av målgruppene for undersøkelsen og rekruttering av informanter	32
3.3.1 Valg av målgruppe	32
3.3.2 Rekruttering av informantene	33
3.4 Forskningsetiske hensyn i undersøkelsen	34
3.4.1 Personvern hensyn	34
3.4.2 Andre etiske forhold ved undersøkelsen	35
3.4.3 Eget ståsted og organisasjonene bak undersøkelsen	36
3.5 Fremgangsmåten i undersøkelsen	36
3.5.1 Elektronisk utsending	36
3.5.2 Spørreskjemaets struktur og innhold	37

3.6 Svarprosjenter, representativitet og forhold ved spørreskjemaet	39
3.6.1 Svarprosjenter og representativitet	39
3.6.2 Forhold ved spørreskjemaet	41
3.6.3 Spørreskjemaets relevans for målgruppene	42
3.7 Metodekritikk – Styrker og svakheter	43
3.7.1 Reliabilitet og validitet	43
3.7.2 Svakt skille mellom de fire faktorene	44
3.7.3 Lederes evalueringer av seg selv – noen forbehold	44
4 Undersøkelsens funn.....	45
4.1 Utøvelse av transformasjonsledelse på lokalplanet i kirken	46
4.2 Forskjeller mellom yrkesgruppene i utøvelse av transformasjonsledelse	47
4.3 Transformasjonsledelse hos kirkeledere og norske ledere forøvrig.....	49
4.4 Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon i kirken	51
4.5 Kirkelederes og norske lederes vurdering av ansattes innovasjon.....	54
4.6 Forskjeller i kirkelederes vurdering av innovasjon hos ansatte	55
Oppsummering.....	56
5 Drøfting av funn i undersøkelsen	58
5.1 Utøvelse av transformasjonsledelse	58
5.1.1 Utøvelse av transformasjonsledelse på lokalplanet i kirken.....	58
5.1.2 Forskjeller mellom yrkesgruppene i utøvelse av transformasjonsledelse	60
5.1.3 Transformasjonsledelse hos kirkeledere og norske ledere for øvrig.....	61
5.2 Transformasjonsledelse og Innovasjon.....	65
5.2.1 Sammenheng mellom transformasjonsledelse og innovasjon i kirken	65
5.2.2 Kirkelederes og norske lederes vurdering av ansattes innovasjon.....	68
5.2.3 Forskjeller i kirkelederes vurdering av innovasjon hos ansatte	70
5.3 Kan transformasjonsledelse læres?.....	74
5.4 Begrensninger ved undersøkelsen	77
5.5 Forskningsmessige og praktiske implikasjoner.....	78
6 Konklusjoner.....	81
Referanser	84
Vedlegg	89
1 Informasjonsskriv til kirkeverger og daglige ledere.....	89
2 Informasjonsskriv til prostene	91
3 Tilbakemelding fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.....	93
4 Spørreskjemaet	96

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke. Hensikten har vært å undersøke i hvilken grad transformasjonsledelse utøves i kirken og å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon hos ansatte. Funn sammenliknes med tilsvarende forskning på norske ledere forøvrig. Det teoretiske fundamentet for oppgaven er Bernard Bass', (1985) teori om transformasjonsledelse og det trekkes veksler på Ichak Adizes', (1980) lederrolleteori når det gjelder tidligere forskning på ledelse i kirken. Metodisk er det brukt et validert spørreskjema MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) for å måle transformasjonsledelse og validerte spørsmål for å måle innovasjon, tilsvarende spørsmål fra AFF's lederundersøkelse i 2011. Målgruppen for undersøkelsen har vært alle landets proster, kirkeverger og daglige ledere for bymenigheter. Spørreskjemaet ble sendt til totalt 721 respondenter. Med 252 svar utgjør det en svarprosent på 35,0. Funnene indikerer at lokale kirkeledere utøver høy grad av transformasjonsledelse, noe høyere enn norske ledere forøvrig. Lokale kirkelederes høye grad av utøvelse av individuelle hensyn drøftes som mulig årsak. Resultatene viser også sammenhenger mellom utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon i kirken i tråd med tidligere undersøkelser. Resultatene tyder videre på at lokale kirkeledere opplever medarbeiderne som innovative og nyskapende, mye sammenfallende med norske ledere forøvrig. Det drøftes om sentralt fastlagte og standardiserte oppgaver kan være en mulig årsak til at kirkeledere vurderer ansattes jobbutvikling noe lavere enn norske ledere forøvrig.

1 Innledning

1.1 Er kirkens ledere transformativ?

Forskningen på transformasjonsledelse er omfattende. Det finnes også en del forskning på ledelse i Den norske kirke lokalt. De aller fleste av studiene om ledelse i kirken er gjennomført med ledermodeller fra Adizes, Mintzberg og også Selznick som teoretisk bakteppe og rammeverk. Særlig førstnevnte perspektiver gjenfinnes i rapportene fra kirkens egne lederundersøkelser (Askeland, Grimstad og Riise, 1998) og Kirkens Arbeidsgiverorganisasjons lederundersøkelse (Hougnæs og Huuse, 2011).

Imidlertid er det svært få studier, om i det hele tatt noen, som direkte har sett på anvendelsen av transformasjonsledelse i kirken. Det gjelder først og fremst i forhold til lederne selv. Sett i lys av den innflytelse modellen har hatt gjennom de siste tiår med lederforskning kan en undersøkelse i dette perspektivet kanskje være et bidrag til å se kirkeledelse fra en annen innfallsvinkel. Konseptet transformasjonsledelse representerer en langsiktig dreining fra et strukturelt til et individrettet perspektiv og en del positive effekter av transformasjonsledelse blir underbygget av mange forskningsstudier. Én positiv effekt, som er et særlig tema i denne studien, er økt grad av innovasjon og kreativitet. Andre eksempler på slike effekter er økt grad av ekstrarolleadferd hos ansatte, bedret effektivitet, økt arbeidsmotivasjon og identifisering med egen organisasjon, økt ledereffektivitet og større tilfredshet med og tillit til ledere (Matthiesen, Knudsen og Susegg, 2013).

Gjennom denne studien er det derfor ønskelig å utfylle bildet vi har av kirkens ledere med ny kunnskap om deres utøvelse av transformativ ledelse. I tillegg til mer vanlige ledergrupper som kirkeverger og proster inkluderer denne studien også gruppen daglige ledere i menigheter, som det hittil er forsket svært lite på. Det er altså koplingen mellom transformasjonsledelse som ledermodell og organisasjonens ledere på lokalplan som står i fokus. Én tilnærming og en naturlig start for å undersøke dette temaet kan derfor først være å kartlegge graden av transformasjonsledelse som utøves i dag. Dette gir følgende hovedspørsmål:

I hvilken grad utøves transformasjonsledelse av ledere på lokalplanet i Den norske kirke?

De tre yrkesgruppene i undersøkelsen, kirkeverger, proster og daglige ledere er ledere i ulike geografiske størrelser, har ulikt legitimitetsgrunnlag for sin lederrolle og er i tillegg delvis ledere for ulike grupper av ansatte. I forlengelsen av spørsmålet om utøvelse av transformasjonsledelse kan det derfor også være av interesse å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i disse yrkesgruppene. Denne innfallsvinkelen gir grunnlag for forskningsspørsmålet:

Er det forskjeller i utøvelsen av transformasjonsledelse mellom kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter?

Som det fremgår av metodekapittelet vil det brukes et spørreskjema for å få svar på disse spørsmålene. Svarene vil bl.a. kunne sammenliknes med resultatene fra AFFs store norske lederundersøkelse fra 2011, som igjen sammenlikner norske ledere med resultater fra tilsvarende lederundersøkelser i USA. Dette vil både kunne gi et bredt perspektiv på hvordan lokale kirkeledere i Norge plasserer seg i forhold til andre ledergrupper og videre om det utøves slik ledelse i kirken i dag. Dette materialet kan derfor bidra til å besvare forskningsspørsmålet:

Utøver kirkeledere større grad av transformasjonsledelse enn norske ledere for øvrig?

Undersøkelsen gir også et visst grunnlag for å vurdere anvendelsen av de fire enkeltkomponentene innenfor transformasjonsledelse som modell. For en nærmere beskrivelse av disse komponentene vises til pkt. 2.1.2. Kanskje er det slik at kirkens lokalledere allerede driver en del transformasjonsledelse på noen områder uten nødvendigvis å være seg det bevisst?

1.2 Skaper transformative ledere innovasjon på lokalplanet i kirken?

Behovet for innovasjon og nytenkning er present for de fleste virksomheter, også for kirken. Flere overgripende endringer i kirken i dag kan sies å skape slike behov; Løsrivelsen fra staten gjennom grunnlovsendringene i 2012 skaper behov for konkrete organisasjonsendringer. Bl.a. opphører statens arbeidsgiveransvar for prester, proster og biskoper og dette ansvaret skal gradvis overføres til kirken. Kirkens nye hovedbetegnelse som folkekirke - til forskjell fra statskirke -, har skapt nye behov for å definere innholdet i dette begrepet og konsekvensene av en sterkere vektlegging av den rollen. En stadig og langvarig

svekkelse av monopolsituasjon som trossamfunn stiller nye krav til hvordan kirken møter dagens mennesker og hvordan kirken kan bidra til å opprettholde eller øke oppslutningen om kirkens tilbud. Internt har kirken betydelige indre spenninger i både lære- og organiseringsspørsmål, eksempelvis i ekteskapsforståelsen, som tilsier at behovet for nyorientering er aktuelt.

På lokalplanet, dvs. i den enkelte menighet, kirkelig fellesråd og prosti, gir flere av de interne kirkelige reformer også et sterkt grunnlag for å tenke gjennom nye mål, strategier, arbeidsmetoder og tiltak. Dette gjelder særlig trosopplæringsreformen, som både har generert mange nye stillinger lokalt, og som er ment å skulle være en tverrfaglig reform som inkluderer nesten alle yrkesgrupper i kirken. Men også gudstjenestereformen har skapt nye rom og stort behov for lokal nytenkning, særlig mht. utviklingen av lokal identitet og folks deltakelse i gudstjenestene. Det kan også nevnes at lokalkirken er svært avhengig av årlige økonomiske bevilgninger fra egen kommune som både skaper krav til tilpasning og behov for løpende vurderinger av lokalorganisasjonens effektivitet, ressursutnyttelse og resultater. Samlet sett er det derfor grunnlag for å kunne si at behovet for nytenkning og innovasjon er til stede.

Samtidig har forskningen på ledelse vist en del positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og innovasjon (Matthiesen, 2014:323). Det er også påvist positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og beslektede begreper som kreativitet, kunnskapsledelse og organisasjonslæring (Noruzy m.fl., 2013) . Samlet sett gir dette grunnlag for et annet hovedspørsmål:

Er det sammenheng mellom transformasjonsledelse hos lokale kirkeledere og innovasjon hos de ansatte?

Hensikten med å stille et slikt spørsmål vil være at dersom en positiv sammenheng kan etableres vil økt utøvelse av transformasjonsledelse kunne bidra til å fylle behovet for innovasjon og nytenkning i kirken. Et analytisk utgangspunkt kan være en forventning om at dersom graden av transformasjonsledelse er lav, vil også ansattes grad av innovasjon være det, og motsatt. Dette kan gi grunnlag for å si noe om kirken på lokalplanet spesielt, men resultatene kan også ses i lys av tidligere forskning på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon og bekrefte eller nyansere tidligere funn.

Tidligere forskning, både i Norge og internasjonalt, har derfor også vært opptatt av måling av innovasjon i organisasjoner. En mye brukt tilnærming har vært å kartlegge hvordan lederne vurderer ansattes grad av kreativitet og innovasjon (Matthiesen, Knudsen og Susegg, 2013; George og Zhou, 2001). Gjennom denne studien er det derfor også et delmål å kartlegge hvordan lokale kirkeledere vurderer sine ansatte i denne sammenhengen og å sammenlikne disse med norske ledere forøvring. Et tilknyttet forsknings spørsmål til denne delen av problemstillingen som søkes besvart er:

Hvordan vurderer lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig medarbeidernes innovasjon?

De tre ledergruppene i denne undersøkelsen er ledere på noe ulike nivåer og de er delvis ledere for ulike yrkesgrupper. Kirkevergene er ledere på kommunenivå og ledere for de fleste grupper av ansatte, bortsett fra prestene. Blant de yrkesgruppene kirkevergene er ledere for finner vi bl.a. organister, diakoner, kateketer, kirketjenere, sekretærer, kirkegårdsarbeidere, trosopplæringsmedarbeidere og renholdere. Prostene leder stort sett utelukkende prester, og befinner seg organisatorisk på et mellomnivå mellom det regionale (bispedømmet) og det kommunale nivået, som har betegnelsen prosti. Daglige ledere leder i likhet med kirkevergene også de fleste grupper av ansatte med et vanlig unntak for kirkegårdsarbeidere, og er knyttet til soknet eller menigheten som det grunnleggende organet i kirken.

Disse forskjellene suppleres naturligvis av ulikheter i oppgaver og funksjoner. Denne studien søker derfor også svar på forskningsspørsmålet:

Er det forskjeller i vurderingen av ansattes innovasjon mellom kirkeverger, proster og daglige ledere?

En analytisk innfallsvinkel til denne tematikken er at dersom en finner forskjeller kan disse beskrive mer presist hvilket eller hvilke organisasjonsnivåer som har størst preg av innovasjon.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven søker å besvare de to hovedspørsmålene og har derfor en todelt problemstilling med to tilhørende forskningsspørsmål til hver av delene:

Problemstilling 1 : **I hvilken grad utøves transformasjonsledelse av ledere på lokalplanet i Den norske kirke?**

Forskningsspørsmål 1 : *Er det forskjeller i utøvelsen av transformasjonsledelse mellom kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter?*

Forskningsspørsmål 2 : *Utøver kirkeledere større grad av transformasjonsledelse enn norske ledere for øvrig?*

Problemstilling 2 : **Er det sammenheng mellom transformasjonsledelse hos lokale kirkeledere og innovasjon hos de ansatte?**

Forskningsspørsmål 3 : *Hvordan vurderer lokale kirkeledere og norske ledere for øvrig medarbeidernes innovasjon?*

Forskningsspørsmål 4 : *Er det forskjeller i vurderingen av ansattes innovasjon mellom kirkeverger, proster og daglige ledere?*

Et relevant forhold med tilknytning til problemstillingens tema er denne ledermodellens universalitet, dvs. spørsmålet om transformasjonsledelse fungerer uavhengig av konteksten den utøves i. Forskningen på dette spørsmålet er tildels meget omfattende (Bass, 1997) og svarene inneholder naturlig nok mange nyanser. Spørsmålet berører også egenskaper ved organisasjonen Den norske kirke og dens ledere (Askeland, 2003). En noe underliggende tematikk i denne oppgaven vil derfor også være å ha et blick på forskningen om transformativ ledelse og enkelte organisatoriske kjennetegn og egenskaper ved Den norske kirke. Forhåpentligvis kan dette belyse eventuelle forhold som kan sies å fremme eller hemme utøvelse av denne typen ledelse.

En tilnærming til denne siste problematikken kunne være en systematisk gjennomgang av forskningslitteraturen om transformasjonsledelse koplet til en analyse av kirkelig forskningslitteratur om egenskaper ved Den norske kirke. Innenfor rammen av denne oppgaven, med bruk av spørreskjema som hovedmetodikk, er det ikke rom for en slik tilnærming. I stedet vil oppgaven kort drøfte noen av de funn som er gjort på utøvelse av transformasjonsledelse under norske forhold. Relevante studier i denne sammenhengen er Hetland, (2004), Jacobsen (2014) og den nevnte lederundersøkelsen i regi av AFF. Funn fra denne forskningen vil kunne ses i lys av det vi allerede vet om lederroller i kirken og noen egenskaper ved kirken som organisasjon. Aktuelle undersøkelser her er (Askeland, 1998), (Skårberg, 2007) og (Hougsnæs og Huuse, 2011).

2 Teori og tidligere forskning

2.1 Transformasjonsledelse som lederkonsept

I studiet av ledelse som samfunnsfenomen har transformasjonsledelse de senere tiår fått en stadig større plass. Eksempelvis skriver Øyvind Martinsen at:

Teorien om transformasjonsledelse har blitt et eget paradigme innen ledelsesforskningen, og en stor del av ledelsesforskningen i dag tar utgangspunkt i denne teorien.” (Martinsen, 2009:109).

Som navnet tilsier innebærer denne ledelsesformen at noe transformeres eller endres. Modellen er derfor også kalt endringsledelse og av noen også transformativ ledelse. Endringen, eller den transformative prosessen, skjer når ledere relaterer til sine medarbeidere på en slik måte at medarbeidernes motivasjon, moralske adferd og bevissthet blir stimulert. Denne stimulansen gjør at både ledere og underordnede beveger seg fra en mer tradisjonell, egennyttig tilnærming til å gi av seg selv for felles saker og for en felles fremtid. Det er dette som endrer organisasjoner i mer effektiv retning.

James McGregor Burns, som introduserte begrepet, mente at en slik form for ledelse var mer effektiv enn andre former (Burns, 1978). Burns brukte begrepet primært som en forklaringsmodell på politiske begivenheter, men begrepet ble i løpet av kort tid ansett som en oppskrift på særlig effektiv ledelse og holder fremdeles stillingen som ledelsesforskningens mest populære begrep, mer enn 30 år etter Burns (Arnulf, 2012). I et eget kapittel om effekter av transformasjonsledelse skal vi se nærmere på de resultater og endringer som forskningsmessig forbindes med dette lederkonseptet. Modellen setter lederen i sentrum og fokuserer i hovedsak på lederens adferd. Slik sett er modellen nært beslektet med karismatisk ledelse og andre former for ledelse som understreker lederens betydning.

En annen viktig bidragsyter fra denne tiden er Robert J. House. House krediteres av mange for å ha gjort verdibasert ledelse til et selvstendig begrep og satte nytt fokus på eldre lederteorier om betydningen av karismatisk ledelse (House, 1976, 1996). I likhet med Burns satte House også fokus på lederens ansvar for å motivere og inspirere medarbeidere gjennom verdier og visjoner som ansatte selv kan identifisere seg med og ha del i. Det finnes derfor noen tydelige koplinger mellom transformasjonsledelse og verdibasert ledelse.

Noen grunnleggende perspektiver innenfor transformasjonsledelse er derfor et syn på lederes og medarbeideres indre motivasjon som viktigere for å skape resultater enn ytre motiavsjon i form av belønning. Transformasjonsledelse appellerer til medarbeidernes følelser og verdier, det skapes et emosjonelt engasjement der både leder og medarbeider gir av seg selv, strekker seg mot nye mål og yter mer enn forventet. Den er preget av ledere som forteller, mer enn ledere som teller. Visjon, mening, retning og konsekvenser anses viktigere og mer effektivt enn utveksling av arbeidskraft mot lønn, måling og kontroll.

2.1.1 Fremveksten av transformasjonsledelse

Denne ledelsesformen tar som beskrevet sats i andre halvdel av 1970-tallet. I sitt fokus på lederen har den noen felles røtter med den tidligste lederforskningen rundt 1900-tallet. Den gang var studiet av lederens person den fremtredende måten å studere ledelse på. Man studerte trekk, forstått som personlighet og egenskaper, ved lederne selv. En grunntanke i denne tiden var at ledere som var i besittelse av visse egenskaper ville fungere godt og bringe med seg gode resultater uavhengig av hvilken organisasjon eller bedrift de ledet.

Sett i forhold til den tidlige lederforskningen kan det hevdes at det har skjedd en viss dreining fra et fokus på hvem lederen er, til hva lederen gjør. Transformativ ledelse er som vi skal se nært knyttet til lederens adferd. I denne studien anvendes for øvrig begrepene transformativ ledelse og transformasjonsledelse som synonyme begreper (Jacobsen, 2014). Gary Yukl har klassifisert ledelsesteorier i fem varianter, der transformasjonsledelse ses å tilhøre den siste, nemlig en integrerende variant. Integrrert er da både trekk- og adferdsteori samtidig som relasjonsorienteringen er tydelig. Transformasjonsledelse er mer enn støttende lederskap, lederen er sentral og synlig samtidig som den enkelte ansatte behov settes i sentrum (Yukl, 1998).

Den ledelsesforsker som i størst grad forbindes med transformasjonsledelse er likvel Bernard M. Bass. I sitt referanseverk videreutviklet og redefinerte Bass transformasjonsledelse på den måten at lederne endrer (transformerer) medarbeiderne ved å 1) øke deres bevissthet om konsekvensene av arbeidsoppgaver, 2) få dem til å gå ut over egen interesse for fellesskapets skyld og 3) aktivere høyere ordens behov for deres egenutvikling (Bass, 1985). Det siste

punktet knytter an til Maslows behovshierarki der egenutvikling eller selvaktualisering representerer det øverste nivået i menneskets behovspyramide.

Bass' konseptualisering bygget for øvrig også videre på 1950-60 tallets ledelsesforskning. Denne forskningen hadde dreid oppmerksomheten mer mot samspillet mellom leder og organisasjon/ansatte. I denne perioden ble lederens styringsmulighet nedtonet og erkjennelsen av ansattes betydning for virksomhetens resultat ble desto tydeligere. Fokuset i lederrollen lå nå i å støtte, motivere og belønne medarbeidere med økt oppmerksomhet på arbeidsmiljø og trivsel. Mange elementer i dette synet gjenfinnes også i dagens lederteorier og kan ses som en av fire viktige komponenter i transformasjonsledelse.

Et viktig tema for Bass var at transformasjonsledelse vil skape ekstrarolleadferd hos medarbeiderne, sml. titteluttrykket i hans referanseverk: *Leadership and Performance beyond expectations* (Bass, 1985). Dette aspektet ved transformasjonsledelse er understreket og tematisert i mange senere studier. Ekstrarolleadferd kan gi seg utslag på flere måter, men det grunnleggende er at slik adferd hos ansatte øker virksomhetens effektivitet. Et viktig bidrag til slik økt effektivitet skjer ved at ansatte som viser ekstrarolleadferd skaper en økt ressurs eller sosial kapital i organisasjonen som fremmer informasjonsflyt, organisasjonslæring, tillit og en kultur preget av åpen meningsutveksling.

I moderne tid er modellen i ytteligere grad blitt rendyrket. Fremdeles er det Bass, i økende grad i samarbeid med Bruce J. Avolio, som har stått for konseptualiseringen (Bass og Avolio, 1994, 2004, Bass og Bass, 2008). Sammen har de utviklet den såkalte fullspektrumsmodellen for ledelse der transformasjonsledelse ses og måles mot transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse (*laissez-faire leadership*). Kort fortalt innebærer transaksjonsledelse et klassisk bytteforhold mellom leder og ansatt der det gis belønning etter innsats og tjenester ytes mot gjentjenester. Et viktig underliggende forhold i denne modellen er at partene gjensidig hjelper og støtter hverandres interesser primært ut fra egeninteresse og slik bidrar til at virksomhetens målsetninger oppnås. La-det-skure ledelse innebærer at lederen opptrer passivt og i liten grad tar tak i arbeidsoppgaver eller forpliktelser overfor virksomheten eller ansatte. Denne fullspektrumsmodellen har gitt opphav til en betydelig mengde forskning, også måleinstrumentet MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), et spørreskjema som også ligger til grunn for denne studien.

2.1.2 Definisjon av transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse som modell er sammensatt av fire komponenter eller dimensjoner der lederen utøver:

a) *Idealisert innflytelse*

Denne dimensjonen innebærer at lederen har karisma og virker som rollemodell for sine ansatte. Han/hun vekker glød, stolthet, tro og håp for fremtiden. Lederen viser at organisasjonens verdier etterleves i egen praksis og er også villig til å risikere noe for å forsvare disse verdiene. Dimensjonen kan vise seg både som konkret adferd hos lederen, men også som en såkalt attribuert egenskap der det er ansatte som tilskriver (attribuerer) lederen slike egenskaper.

b) *Inspirerende motivasjon*

Lederne motiverer medarbeiderne via inspirasjon. Formulering og artikulering av visjoner, mål og retning er viktige oppgaver for lederen. Likeledes å understreke meningen med de enkelte arbeidsoppgaver og konsekvensene av dem. Lederen motiverer og inspirerer ansatte til både å sette og nå utfordrende mål for organisasjonen. En side ved denne dimensjonen er at inspirasjon også kan gå andre veien slik at lederen inspireres gjennom samarbeidet med ansatte. Det er også et viktig forhold at visjoner for virksomheten utvikles i samspill mellom leder og medarbeidere.

c) *Intellektuell stimulans*

Lederne stiller spørsmål ved tingenes tilstand, måter å gjøre ting på og oppfordrer til nytenkning hos ansatte. Han/hun søker å skape et godt læringsmiljø og er varsom med kritikk av nye ideer. Iderikdom og kreativitet på individplan oppmuntres. Samtidig har organisasjonen et fokus på innovasjon, forstått som evnen til å sette nye ideer ut i livet og i system.

d) *Individuell støtte/hensyn*

Lederen har en individuell tilnærming til den enkelte av sine ansatte. Han/hun viser respekt både gjennom å ivareta den enkeltes behov og ved å gi dem spesiell oppmerksomhet. Lederen opptrer som veileder og mentor og har et fokus på personlig utvikling, sml. henvisningen til Maslow ovenfor. Oppgaver delegeres i betydelig grad og lederen sørger for en støttende kultur med fellesskap og samhold på arbeidsplassen.

Sett i lys av generell lederteori og definisjoner av ledelse som begrep, knytter transformasjonsledelse an til en forståelse av ledelse som å artikulere visjoner, levendegjøre verdier og tilrettelegge et kreativt og støttende miljø for måloppnåelse.

2.1.3 Transformasjonsledelsens effekter – Hva er det som transformeres?

Som vi har vært inne på er det forsket til dels svært mye på transformasjonsledelse som konsept og denne typen ledelse kan sies å korrelere med en del positive utfallsmål. Her skal kort beskrives ekstrarolleadferd, effektivitet, redusert stressopplevelse og økt indre motivasjon og engasjement for egen organisasjon. Det finnes også en rekke andre utfallsmål. Eksempler på dette er effekter på teamprestasjoner (Glasø og Thompson, 2013), turnoverintensjoner hos ansatte (Tse, Huang, og Lam, 2013) og objektive effektmål som økonomiske resultater (Geyrer og Steyrer, 1998; Waldman, Javidan og Varella, 2004). Objektive effekter har gjennomgående noe lavere korrelasjon enn subjektive. Martinsen peker på at dette bl.a. kan ha sammenheng med at slike effekter, for eksempel inntjening for bedrifter, er vanskeligere å måle fordi man må kontrollere for en rekke tilleggsvariabler som også kan influere på slike resultater (Martinsen, 2009).

Innovasjon som effekt har et særlig fokus i denne oppgaven og vil derfor behandles mer utførlig i et eget avsnitt senere.

Ekstrarolleadferd og effektivitet

Transformasjonsledelse har betydning for graden av ekstrarolleadferd og slik adferd er effektivitetsfremmende for bedriften. Ett eksempel på slik adferd kan være å uoppfordret hjelpe en kollega gjennom å vise vedkommende hvordan en arbeidsoppgave kan gjøres raskere og mer effektivt, kanskje også med bedre kvalitet. Ekstrarolleadferd er et mye studert tema innenfor anvendt psykologi og organisasjonsadferd (Podsakoff m.fl., 2000). En anerkjent definisjon av begrepet er: ”Skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som sammenlagt fremmer organisasjonens operative virksomhet” (Organ, 1988). Ekstrarolleadferd knyttes bl.a. til adferd som hjelpsomhet, medgjørighet, høflighet, framsnakking, fredsmevling og sportsånd. Kort sagt: I hvilken grad man legger ned en ekstra innsats for virksomheten - som man ikke behøver å gjøre. Ekstrarolleadferd korrelerer med mange positive utfall og utgjør et sterkt potensial for virksomheter knyttet til ansattes egen velferd, effektivitet og lønnsomhet.

Denne effekten av transformasjonsledelse underbygges av mange studier (Martinsen, 2009). En metastudie basert på 20 underliggende studier fant sterk korrelasjon mellom transformasjonsledelse, jobbtildfredshet og ekstrarolleadferd (Lowe, Kroeck og

Sivasubramaniam, 2006). AFFs lederundersøkelse i Norge viste klare sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleadferd, selv om en kombinasjon av høy grad av LMX-ledelse og transformasjonsledelse ga et enda bedre resultat på dette utfallsmålet. LMX-ledelse (leader-member exchange, eller leder-medarbeider utvekslingsteori på norsk) bygger på at relasjonen mellom leder og medarbeider er av avgjørende betydning for virksomheten og at denne relasjonen er unik for hvert enkelt individ. Relasjonene rangeres på en skala der ren transaksjon, dvs. utveksling av tjenester begrunnet i et egennytteperspektiv representerer lavest grad av LMX. Relasjoner preget av nærhet, gjensidig respekt og tillit samt det at man liker hverandre innebærer høy grad av LMX. Som transformasjonsledelse har ledelsesformen LMX inspirerende ledelse som et hovedtema.

Det siste eksempelet illustrerer også et annet viktig fenomen kalt statistisk mediering. Det vil si at transformasjonsledelse virker (har effekt) gjennom andre forhold. Denne typen ledelse påvirker oppfatninger, tilstander og følelser, som for eksempel tillit, motivasjon og mening hos ansatte, som igjen har positive sammenhenger med effekter av ulike slag (Glasø og Thompson, 2013).

Redusert stressopplevelse for ansatte

Transformasjonsledelse virker positivt på hvordan ansatte opplever arbeidet sitt. I AFFs lederundersøkelse i Norge fant man at transformasjonsledelse i mye sterkere grad korresponderer med opplevelse av ressurser på jobben, for eksempel økt handlingsrom, sammenliknet med opplevelsen av stress på jobben (Matthiesen m.fl., 2013). I en annen studie med deler av samme tematikk fant man at tro på egen mestring, som resultat av transformasjonsledelse, ga lavere grad av opplevd stress (Liu og Shi, 2010).

Redusert stressopplevelse kan knyttes til flere forhold, også graden av ansattes autonomi og selvbestemmelse i arbeidet. Studier rapporterer om økt jobbtilfredshet knyttet til opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse som resultat av transformativ ledelse (Bono og Judge, 2003; Piccolo og Colquitt, 2006). I den grad transformasjonsledelse bidrar til økt selvstendighet hos ansatte er det derfor et grunnlag for en forventning om at ansattes stressopplevelse reduseres.

Økt indre motivasjon og engasjement hos ansatte

I en større norsk studie ble det funnet klare sammenhenger mellom transformasjonsledelse og graden av arbeidsmotivasjon. Ansatte opplevde i større grad at deres innsats betydde noe for oppnåelsen av felles mål og de følte at de klarte å prestere mer i arbeidet enn de selv hadde trodd de kunne. (Hetland og Sandal, 2003). I en annen studie ble det funnet positive

sammenhenger mellom utøvelse av transformasjonsledelse og ansattes jobbengasjement og deres identifisering med sin egen organisasjon (Dierendonck m.fl., 2014). I en annen større norsk studie av virksomheter innen segmentet finansielle tjenester og revisjon fant man at økt jobbengasjement medierte effekten av transformasjonsledelse på servicenivået i virksomhetene (Kopperud, Martinsen og Humborstad, 2014).

2.1.4 Kritikk av transformasjonsledelse som ledermodell

Ingen lederteorier er perfekte, heller ikke teorien om transformasjonsledelse. Ettersom modellen er så vidt utbredt har det vært gjennomført til dels mange studier for å teste holdbarheten i teorien. Dette materialet kan man analytisk dele opp i det som berører kritikk av selve modellen og dernest den kritikk som er fremforsket om selve måleinstrumentet som brukes for å måle transformasjonsledelse, nemlig MLQ-skjemaet. Skjemakritikken vil bli drøftet nærmere i metodekapittelet i denne oppgaven, mens de viktigste innvendingene til selve modellen beskrives her.

Den mest grunnleggende kritikken dreier seg om at transformasjonsledelse ikke representerer noen ny lederteori, men i stor grad overlapper eldre og andre teorier. Eksempelvis påpeker Øyvind Martinsen at grensene mellom transformasjonsledelse og lederteorien om karismatisk ledelse ikke alltid er helt klare (Martinsen, 2009). Den klassiske karismatiske leder var visjonær, anvendte engasjerende kommunikasjonsformer og viste vilje til å ta risiko for å nå formulerte verdier og målsettinger. Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon er to komponenter innen transformasjonsledelse der både disse og andre kjennetegn ved karismatisk ledelse inngår. Dette understøttes også av at transformasjonsledelse ofte klassifiseres som en neokarismatisk teori (Arnulf, 2012).

For å belyse ytterligere kritikken om at transformasjonsledelse kan sies ikke å representere noen ny lederteori er den er også tidvis betegnet som endringsledelse, jfr. betydningen av selve begrepet transformasjon som innebærer en omdanning eller omforming.¹ En distinksjon er imidlertid at endringsledelse ofte knyttes til konkrete prosjekter som følge av nødvendige omstillingsbehov (Martinsen, 2009). Men transformasjonsledelse, med sitt fokus på innstilling, motivasjon og innsats hos medarbeiderne, kan også sies å representere bare en mer dyptgripende endring, og vil slik sett være innbefattet i teorier om endringsledelse

¹ Store Norske leksikon.

(Hennestad, Revang og Strønen, 2012). Studier har også vist klare – og tidvis sterke - sammenhenger mellom begrepet ”individuell støtte”, som er en av fire hovedkomponenter i modellen og begrepene ”omtanke”, ”deltakende ledelse”, ”myndiggjørende ledelse” og ”etisk ledelse” for å nevne noen. Uten å gå i detaljer representerer alle disse nevnte begrepene hovedbegreper i tidligere forskning eller de utgjør selvstendige lederteorier (Glasø og Thompson, 2013).

Et annen viktig og nyanserende kritikk er at transformasjonsledelse ofte må anses å være avhengig av samtidig bruk av andre former for ledelse, og – underforstått – ikke virker, eller virker dårligere uten bruk av disse. Bl.a. er det pekt på at gode ledere må anvende både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse og at utøvelse av transformasjonsledelse er avhengig av at det også utøves transaksjonsledelse for å virke etter sin hensikt (Jugde og Piccolo, 2004). Funn fra AFFs lederundersøkelse viste eksempelvis også at kombinasjonen av transformasjonsledelse og LMX-ledelse ga de sterkeste utslagene på ansattes ekstrarolleadferd og innovasjon, et funn som også støttes av internasjonale studier (Matthiesen, m.fl., 2013). En høy grad av LMX-ledelse korrelerer da også sterkt med komponenten ”individuell støtte” i transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er videre kritisert for ensidig å fremheve betydningen av lederens egenskaper og karisma. Deler av denne kritikken dreier seg om at også ledere som fremstår som autentiske, uavhengige av karisma, kan være svært fremgangsrike (Kvålshaugen, 2007). Autentiske ledere er bl.a. åpne om egne sterke og svake sider, ærlige mot seg selv og andre og leder ut fra eget perspektiv og ståsted. Slik lederadferd bidrar til å skape personlig og sosial identifisering hos medarbeidere både med leder og egen organisasjon som igjen er forbundet med positive holdninger, håp og tillit. Autentisk ledelse er derfor i stigende grad trukket frem som en viktig tilnærming i ledelsesforskningen. Denne dreiningen ser vi bl.a. igjen hos Bruce Avolio, som sammen med Bernhard Bass har vært de viktigste bidragsyterne til teorien om transformasjonsledelse. Avolio har i den senere tid, sammen med andre bidragsytere, tatt til orde for et langt sterkere forskningsfokus på denne ledelsesformen om autentisk ledelse (Avolio m.fl., 2004; Avolio og Luthans, 2005).

I den såkalte fullspektrumsmodellen for ledelse utgjør transformasjonsledelse preskriptivt den ’beste’ ledelsesformen, etterfulgt av transaksjonsledelse og med la-det-skure ledelse som den minst ønskelige ledelsesformen. Disse formene utgjør imidlertid ikke isolerte lederstiler og

bør heller ikke betraktes som slike (Matthiesen, m.fl., 2013). Ledere utøver i praksis ofte en kombinasjon av stiler, bevisst eller ubevisst, og ledere som skårer høyt på transformativ ledelse kan også være både unnvikende og passive i gitte situasjoner eller benytte seg av bytte- og forhandlingsmekanismer.

I og for seg er det ikke noe nytt at nye teorier bygger på eldre. Det ligger nettopp i vitenskapens natur å bygge gradvis videre på den kunnskap man allerede har. Samtidig er disse forhold viktige å være klar over, både fordi tankesettet og røttene til transformasjonsledelse trer tydeligere frem og fordi nytteverdien er begrenset uten bidrag fra andre ledermodeller.

2.2 Innovasjon

Innovasjon (av latin: *innovare*) betyr å fornye eller å skape noe nytt. Begrepet har sin opprinnelse, og var tidligere mest brukt innenfor økonomisk tenkning. I moderne tid brukes begrepet også på denne måten, sml. f.eks. Innovasjon Norges definisjon: «En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» St.meld. nr. 7 (2008–2009).

Likevel har begrepet i moderne tid fått en langt videre akademisk betydning. Nedslagsfeltet er utvidet til egentlig å gjelde alle typer organisasjoner og virksomheter og innbefatter nå enkelt sagt evnen til å sette nye ideer ut i livet. Pierce og Delbecq definerer slik innovasjon som: “Utvikling og implementering av nye ideer fra mennesker” (Pierce og Delbecq, 1977:27-37). Denne definisjonen vil legges til grunn i denne oppgaven fordi den anvendes i AFFs lederundersøkelse og fordi den også gir god mening i en kirkelig kontekst der bunnlinjen ikke måles i kroner, men ofte i relasjoner, tillit og opplevelser.

Denne definisjonen illustrerer også en nyttig og vanlig distinksjon mellom kreativitet og innovasjon. Kreativitet forstås her som en individuell egenskap knyttet til det enkelte menneske, der nye ideer representerer produktet. Innovasjon er derimot en egenskap knyttet mer til organisasjoner og innebærer evnen til systematisk å implementere disse ideene (Amabile m.fl., 1996). Innovasjon kan slik sett sies å avhenge av kreativitet, ellers vil det ikke være noen nye ideer å implementere. Organisasjoner som klarer å forsterke innovativ adferd

blant ansatte øker effektiviteten i organisasjonen gjennom å skape, introdusere og implementerer nye ideer i grupper i organisasjonen og forbedrer slik sett organisasjonens prestasjoner. Begge termene kreativitet og innovasjon er som vi skal se nært assosiert med begrepene utvikling og nyutvikling.

2.2.1 Et blikk på Adizes' lederrollemodell – entreprenørskap og innovasjon

Tidligere undersøkelser av ledelse i kirken - eller blant kirkens ansatte - kan i liten grad sies å ha hatt noe spesielt fokus på *innovasjon* som begrep eller konsept i seg selv. Det skyldes nok i hovedsak som nevnt at disse ofte har tatt utgangspunkt i Adizes' ledermodell (Adizes, 1980). Adizes' rollemodell har også dannet bakteppe for mange av de masteroppgavene som er skrevet om temaet (Skårberg, 2007, Gunnarson, 2009, Krogh, 2010). Adizes' inndeling i de fire lederrollene integrator, entreprenør, administrator og produsent er derfor til dels svært mye brukt for å kategorisere ledere i kirken. I Norge er hans modell særlig videreutviklet av Torodd Strand og er i kirken ikke bare brukt til studier og forskning, men har også dannet en teoretisk plattform for lederopplæringen. (Strand 1992, 2001; Askeland, 2003).

Fordi denne modellen er så fremtredende i ledelsesforskningen på kirkeledere har jeg valgt å presentere selve modellen kort i neste avsnitt. Dette er gjort for å kunne vurdere den tidligere forskningens bidrag til problemstillingen i denne oppgaven. I Adizes' modell utgjør nemlig entreprenørrollen en av fire hovedkategorier, og det er den rollen som kan sies å være nærmest knyttet til innovasjon og utvikling. I avsnittet som følger etter vil jeg derfor også bruke litt plass på å sammenlikne begrepene entreprenørskap og innovasjon.

Adizes' lederrollemodell

Ichak Adizes' lederrollemodell tar utgangspunkt i et strukturelt perspektiv der organisasjonens verdier, formål og oppgaver danner rammer for lederens funksjoner. En hovedinndeling går mellom det å ha et internt fokus på organisasjonen eller om fokus er eksternt orientert mot omgivelsene. Den andre hovedinndelingen knytter seg til om ledelsens oppgaver preges av endring og liten grad av formalisering eller om de er rettet mot å skape stabilitet og høy grad av formalisering. Denne inndelingen resulterer i fire typologier eller lederroller:

Figur 1: Adizes' kategorisering av lederroller. (Strand, 2001:230)

	Intern	Ekstern
Lite formalisering Endring	INTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner	ENTREPRENØR Utvikling/tilpasning i forhold til omgivelsene
Mye formalisering Stabilitet	ADMINISTRATOR Skape og vedlikeholde struktur	PRODUSENT Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål

Torodd Strand, som har videreutviklet denne modellen i Norge, knytter bestemte oppgaver til disse fire rollene. Rollen som *integrator* fokuserer bl.a. på å skape gode relasjoner og fellesskap internt i organisasjonen, utvikle felles kultur, skape stolthet over arbeidsplassen, legge forholdene til rette for god og åpen kommunikasjon og skape oppslutning om veivalg. Lederens grunnlag for ledelse er primært personlig tillit blant ansatte og styre.

Rollen som *entreprenør* fokuserer på omgivelsene på en slik måte at trusler og muligheter bør møtes med nyutvikling av egen organisasjon. Det eksterne fokuset gjør lederen til den som skal forhandle med eksterne aktører. Det er ofte fokus på nærmiljøet, nettverk, representasjon og å evaluere virksomheten sett i forhold til brukere og kunder. Ledernes grunnlag er uformelt, og entreprenørskapet knyttes i hovedsak til lederen selv.

Rollen som *administrator* fokuserer på organisasjonens formelle strukturer. Tilpasning og vedlikehold av disse danner viktige oppgaver. Avklaring av ansvarsforhold og myndighet, gode rutiner for virksomheten, regelmessig rapportering og effektiv kommunikasjonsflyt er noe av rollens fokus. Lederens grunnlag ligger i stillingens posisjon og dens plass i organisasjonens hierarki.

Rollen som *produsent* fokuserer på målformulering og på utvikling av strategier og standarder for å nå målene. Arbeidet gis retning og momentum gjennom virksomhetsplaner, overholdelse av frister og kriterier for måloppnåelse. Lederens grunnlag er knyttet til faglig dyktighet og kompetanse på et formelt grunnlag.

Noen implikasjoner av modellen er at ledere sjelden eller aldri vil kunne fylle alle rollene. For å fungere best mulig må derfor organisasjonene sørge for å fylle ut lederens kompetanse slik at flest mulig av disse grunnleggende funksjonene blir ivaretatt.

Man må også være oppmerksom på at enkelte av rollene kan stå i konflikt med hverandre. I sin utlegging av lederrollene mente Adizes at ingen ledere ville kunne fylle alle rollene, delvis nettopp fordi det finnes innbyrdes motsetningsforhold mellom dem. Eksempelvis kan entreprenørrollen sies å stå i et motsetningsforhold til integratørrollen. Entreprenøren vil være mest opptatt av å snakke eller overbevise, mens integratøren vil ha et mer lyttende og støttende perspektiv. Dette forholdet skal vi komme tilbake til, men her kort nevne at dette perspektivet harmonerer godt med de funn som er gjort blant kirkeverger og proster. Begge disse yrkesgruppene skårer høyt – og ofte høyest – på integratørrollen og lavest på entreprenørrollen.

Entreprenørskap og Innovasjon

Begrepet utvikling eller nyutvikling gjenfinnes hos Adizes og Strand når de beskriver innholdet i begrepet entreprenørskap. Hovedsaklig ser de utvikling som et resultat av de trusler og muligheter som omgivelsene skaper, og det er lederen som identifiserer disse og bestemmer hvilken fremgangsmåte som er best for å imøtegå disse endringene (Adizes, 1980:40). Dette står i en viss motsetning til innovasjon fordi ideutvikling ikke nødvendigvis alltid bunnar i eksterne forhold, men også kan oppstå og gjennomføres som et rent organisasjonsinternt anliggende.

Lederfokus i entreprenørrollen er tydelig hos Adizes og Strand og gjenfinnes også hos andre forskere, men andre forskere legger tidvis et enda sterkere fokus på lederen som både ideskaper og gjennomfører (Drucker, 1989; Arnulf, 2012). Hos Arnulf fremstår entreprenøren mer som en gründer og tidvis som en heroisk skikkelse som ikke bare endrer, men snarere reformerer sine omgivelser eller sin bransje. Eksemplifiseringen knyttes til navn som Henry Ford, Rupert Murdoch og Oprah Winfrey. Entreprenøren er den som “ser det som ennå ikke er der, og skaper det med ressurser som ennå ikke finnes” (Arnulf, 2012:36). En slik tolkning av entreprenørskap er fjernere fra begrepet innovasjon fordi innovasjon knyttes til hele organisasjonens kapasitet og ikke bare lederens.

Disse forholdene skal vi komme tilbake til i drøftingskapittelet i denne oppgaven, men her kort konkludere med at det finnes noe sammenfallende betydning i begrepene innovasjon og entreprenørskap i det begge har utvikling som felles substans. Likevel skilles det blant teoretikere ved at beveggrunnene for utvikling kan være forskjellige, eksterne eller eksterne/interne. Entreprenørskap er dessuten entydig koplet til lederen som person, men innovasjon i langt større grad dreier seg om evner og kapasitet i et organisasjonsfelleskap.

2.2.2 Innovasjon som effekt av transformasjonsledelse

Uavhengig av ledermodell peker forskere på at ledelse og lederstil utgjør en av de sentrale faktorene som determinerer innovasjon. Ledere påvirker bl.a. innovasjonsklimaet i virksomheter, stimulerer graden av mestring hos ansatte, er av sentral betydning for en åpen meningsutveksling og organisasjoners evne til å lære (Matthiesen, 2014; Bass og Bass, 2008; Charbonnier-Voirin, El Akremi og Vandenberghe, 2010; Sanders m.fl., 2010).

Både innovasjon og kreativitet er da også funnet både som direkte utfallsmål av transformasjonsledelse og som et indirekte utfallsmål av slik ledelse, for eksempel mediert gjennom ekstrarolleadferd. I det siste tilfellet består da sammenhengen i at transformasjonsledelse har en positiv korrelasjon med ekstrarolleadferd som igjen korrelerer positivt med innovasjon. I AFFs lederundersøkelse i Norge ble det nettopp funnet en direkte sammenheng mellom transformasjonsledelse og innovasjon og videre at ekstrarolleadferd var den uavhengige variabelen som hadde sterkest sammenheng med slik ledelse (Matthiesen, 2014).

Det finnes flere måter å måle graden av innovasjon i en virksomhet. For eksempel er teaminnovasjon, innovativ tilpasning, kreativitet hos medarbeidere og kreativ prestasjon i grupper brukt som adskilte faktorer i slik måling. Disse faktorene ble benyttet i en større studie – en metastudie av 31 tidligere studier – der man fant en samlet korrelasjon på 0,28 mellom transformasjonsledelse og innovasjon (Rosing, Frese og Bausch, 2011).

I en annen større undersøkelse fant man klare sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ansattes kreativitet på individnivå og mellom transformasjonsledelse og innovasjon på organisasjonsplanet. I denne undersøkelsen var psykologisk myndiggjøring² fra lederne den faktoren som hadde sterkest sammenheng med kreativitet på individnivå. Når det gjaldt innovasjon i organisasjonene var ledernes artikulering og vektlegging av visjoner den viktigste faktoren i denne studien (Gumusloughlu og Ilsev, 2009).

Det finnes også mange funn som som påviser effekter av transformasjonsledelse på innovasjon, men der også andre ledelsesformer samtidig spiller en rolle. For eksempel er kombinasjonen av transformasjonsledelse, kunnskapsledelse og organisasjonslæring funnet å

² Det engelske uttrykket "psychological empowerment" er her oversatt med psykologisk myndiggjøring.

fremme innovasjon (Noruzy m.fl., 2013). En annen studie fant at både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse frembringer organisasjonsfokuserede ideer hos ansatte og at effekten var den samme for de to lederstilene. I denne studien ble det også funnet at dersom ledere har lav grad av identifikasjon med egen organisasjonen, virker ikke transformasjonsledelse så godt. (Deichmann og Stam, 2015).

Med grunnlag i sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kreativitet har forskere også arbeidet med å finne ut hvilke faktorer som medierer eller skaper denne effekten. Ett resultat av et slikt studie var at sammenhengen både var avhengig hvordan ansatte identifiserte seg med sine ledere og også hvilke forventninger til kreativitet som ble uttrykt fra de samme lederne overfor sine ansatte (Qu, Janssen og Shi, 2015).

Samlet sett skulle det være et rimelig godt grunnlag for å kunne konkludere med at det finnes positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og kreativitet og innovasjon. Ut fra innretningen på transformativ ledelse er dette ikke overraskende. Bildet kan nyanseres ved at kombinasjoner av transformasjonsledelse og andre ledelsesformer kan samvirke for slike effekter og at det kan være ulike underliggende faktorer som skaper dem.

2.3 Status for lederforskningen på lokale kirkeledere

2.3.1 Kirkevergene

Kirkevergene har som yrkesgruppe eksistert siden tiden rundt 1150 da det ble utpekt en type ombudsmenn for forvaltningen av kirkene og det gods som hørte til dem. Etter innføringen av formannskapslovene i 1837, og utover 1900-tallet har stillingen hatt en varierende status, ofte utført på deltid og med ulike arbeidsgivere. Det typiske skismaet er at yrkesgruppen har befunnet seg i et skjæringspunkt mellom offentlig forvaltning og arbeid i kirken som trossamfunn. Striden om kirkegårdsforvaltningen skulle ligge i kommunen eller hos kirken er et godt eksempel på dette (Alsvik og Grimstad, 1995). Stillingen har i moderne tid tydelig dreid fra å være en mer offentlig funksjon til å bli en synlig kirkelig leder etter endringene i kirkeloven i 1996. Disse endringene innebar bl.a. overføring av arbeidsgiveransvaret for de kirkelige ansatte (unntatt prestene) til det lokale kirkelige fellesrådet og utpekte kirkevergen som daglig leder for dette rådet.

Forskning som drøfter kirkevergene i et ledelsesfaglig perspektiv finner vi hovedsakelig etter kirkelovsreformen i 1996. Av større undersøkelser er lederundersøkelsen fra 1998 og KAs Lederundersøkelse fra 2010 fremtredende og nedenfor vil det kort oppsummeres fra disse. Begge anvender Adizes' rolletypologi for å klassifisere ledertypene.

I undersøkelsen fra 1998 fremgår at kirkevergene legger størst vekt på rollen som integrator. På en skala fra 1-7 som angir grad av viktighet for de fire rollene skårer kirkevergene i gjennomsnitt 6,5 på integratorrollen. Nest høyest rangeres produsentrollen med 6,0 etterfulgt av entreprenørrollen på 5,8 og administratorrollen på 5,5 (Askeland, 1998:222).

Når det gjelder kirkevergenes angitte tidsbruk i disse rollene er bildet mye likt, men tidsbruken i entreprenørrollen er noe lavere enn i de andre rollene. På en skala fra 1-7 der 1 representerer svært lite tidsbruk og 7 svært mye tidsbruk oppgir kirkevergene en gjennomsnittsskår på 4,9 i integratorrollen, 4,8 i produsentrollen, 4,6 i administratorrollen og 4,0 i entreprenørrollen. Vurderingen av integratorrollen som den viktigste, også i tidsbruk, støttes av andre funn der 97% av kirkevergene rangerte denne rollen som viktig eller svært viktig. Entreprenørrollen ble her vurdert som minst viktig og også som den rollen kirkevergene brukte minst tid på (Skårberg, 2007:48).

I KAs lederundersøkelse av kirkeverger fra 2010 bekreftes denne vektingen.

Gjennomsnittsprosenten for rollenes fokus var 68,0% for entreprenørrollen, 80,0% for produsentrollen, 86,3% i administratorrollen og 95,0% i integratorrollen. Spørsmålene og skalene var forskjellige fra undersøkelsene i 1998 og 2007 og det kan derfor ikke gjøres direkte sammenlikninger av disse undersøkelsene. Likevel gir dette funnet en støtte til tidligere funn gjennom å vise tilsvarende resultater ut fra en litt annen innfallsvinkel.

2.3.2 Prostene

Prostene som yrkesgruppe kan skrive sin historie helt tilbake til tidlig katolsk tid. Stillingene var nært knyttet til biskopen, både som representant for og medhjelper for denne. Hierarkisk sto prosten under biskopen og over prestene og hadde ansvar for økonomi og juridiske forhold. Etter reformasjonen fikk prostene et tydelig ansvar for et større tjenestedistrikt (Huse 1998:27). Denne ordningen har holdt seg inntil i dag. En ny tjenesteordning for prostene ble innført i 1993. Fokus i denne var fremdeles på funksjonen som biskopens medhjelper og en juridisk tilsynsfunksjon, mens økonomiansvaret var her tonet noe ned.

Det meste av forskningen på proster i moderne tid knytter seg til forarbeider til drøftinger av oppgaveinnholdet i prostenes arbeid, med påfølgende nye tjenesteordninger for prostenes tjeneste og senere evalueringer av dem (Huse og Hansen, 2002; Stifoss-Hanssen m.fl., 2013). Reformen i 1993 er nevnt og den siste kom i 2004. Nedenfor vil det bli kort redegjort for variasjoner i lederfunksjoner, prostenes rollerorientering og de viktigste funnene fra evalueringen av denne siste reformen.

Variasjon i ledelsesfunksjoner

En gjennomgang av forskningen viser at betegnelsene på prostenes arbeidsoppgaver har variert. Det samme har omfanget av, innholdet i og betydningen av prostens lederfunksjon. Et godt eksempel på varierende lederfunksjon finner vi i tituleringen av en tidlig diplomoppgave om prostene: *Prosten – leder eller postkasse?* (Huseby, 1988). Både tittel og selve verket påpeker noe utydelige lederfunksjoner. Tradisjonelt har prestene i kirken hatt en nokså fri rolle, og mange av dem oppfatter seg også selv som ledere. Prostens grad av faktisk lederskap – i dyaden leder-ansatt – har derfor historisk sett vært varierende. En av hovedintensjonene med den siste fornyelsen av tjenesteordningen i 2004 var da også å styrke og tydeliggjøre prostens rolle som leder, også med nye oppgaver. Ett annet eksempel på varierende innhold finner vi begrepet ”pastoral ledelse” hvor det fremdeles er flere tilnærminger til hva dette skal bety og hvor det er lite tolkningsmateriale å støtte seg på i selve tjenesteordningene (Stifoss-Hanssen m.fl., 2013).

Prostenes lederroller

Når det gjelder hvilken lederrolle prostene tar knytter det meste av forskningen seg også her til Adizes’ ledermodell. I den store kirkelige undersøkelsen av ledere i lokalkirken i 1998 var ikke prostene med som egen målgruppe. Det er derfor valgt å gjengi noen funn fra tidligere masteroppgaver. En slik senere studie konkluderer med at prostene vektlegger integratortrollen mest og produsentrollen mer enn tidligere. Det påpekes likevel at prostene bruker mest tid på administratortrollen (Hansen, 2007). Funnet av integratortrollen som den mest prioriterte samsvarer imidlertid godt med lederprofilen til øvrige lokale ledere i kirken.

En annen kvantitativ undersøkelse fant også at proster har integratortrollen som den sterkeste både når det gjelder prioritering av viktighet og bruken av tid på rollen. I denne undersøkelsen vektla prostene tydelig entreprenørrollen som den nest viktigste, men det var samtidig den rollen de brukte minst tid på (Skårberg, 2007).

I en tredje kvalitativ studie ble innholdet i tjenesteordningen av 2004 analysert med tanke på hvilke roller i Adizes' rollemodell prostene burde fylle. Her ble det konkludert med at prostene burde ivareta produsent- og integratorrollen hvis deres ledelse skulle reflektere føringene i ny tjenesteordning for proster. De to prostene i undersøkelsen ble funnet å ivareta integratorrollen godt og den ene også rollen som administrator. Ut fra deres lederprofil ble det derfor konkludert med at disse prostene bare delvis ledet i samsvar med ny tjenesteordning, men det er vanskelig å generalisere ut fra dette funnet (Gunnarson, 2009).

Bildet som gis av prostenes plassering i lederroller er likevel nokså entydig i at integratorrollen anses som viktigst, og at det ofte også er den rollen det blir brukt mest tid på.

Hovedfunn i evalueringen av prostereformen

Prostenes nye tjenesteordning i 2004 var gjenstand for en større evaluering i 2013 (Stifoss-Hanssen m.fl., 2013). Noen funn i denne evalueringen var at prostenes lederrolle uten tvil var styrket, men at denne styrkingen ikke oppfattes udelt positiv. Det er særlig administrativ ledelse som er styrket, på bekostning av pastoral ledelse og personalledelse. Dette skaper et spenningsforhold for både proster og prester. Prestene er i stedet opptatt av lederrollens aspekt av personalledelse og etterspør oppmuntring, motivasjon og «å bli sett». For dem – og for en del av prostene – oppleves det ikke som noe pluss at vektleggingen av administrative oppgaver har økt. Sett ovenfra – fra biskoper og stiftsdirektører – vurderes tydeliggjøringen som positiv. Ulike vurderinger av om prosten er styrket som leder kan henge derfor sammen med ulik vektlegging hos ulike aktører. For noen proster fører dette til usikkerhet om egen lederidentitet ettersom denne spenningen forblir uavklart.

Med reformen skulle det også følge en kompetanseheving av prostene. Det er flere som mener at reformen ikke har lyktes med dette enn de som gjør det. Det er videre et interessant funn at det ikke er entydig hva som oppfattes som relevante lederkvalifikasjoner. Noen legger vekt på at prostene må tilegne seg vanlige ledelsesverktøy som brukes i offentlig sektor, mens andre mener lederopplæringen må reflektere at ledelse i kirken er noe spesielt.

2.3.3 Daglige ledere av menigheter

I kommuner som har flere kirkesokn kan det etter kirkeloven bestemmes at det skal være en daglig leder for menighetsrådet. I tiden etter kirkelovsreformen i 1996 har opprettelsen av disse stillingene variert med størrelsen på og omfanget av kirkelig aktivitet i den enkelte

menighet. Størrelse og aktivitetsnivå har også lagt føringer for hvilke muligheter menigheter og fellesråd har hatt til å finansiere stillingene. Utviklingen etter 1996 har derfor vært at det i stor grad er bymenigheter som har opprettet slike stillinger. Kirkevergestillingene fantes det mange av før 1996 og reformen forutsatte også opprettelsen av stilling som kirkeverge.³ For daglige ledere av menigheter er opprettelse av stillingene frivillig og flere steder av nyere dato. Av dagens omtrent 1270 kirkesokn er det ansatt daglige ledere i 198 av dem (pr. 1.1.2016).

Stillingenes organisatoriske plassering og innholdet i dem er knyttet til menighetsrådenes selvstendige ansvar for kirkelig virksomhet etter kirkelovens § 9. Stillingsinnholdet krever likevel avklarte linjer og god kommunikasjon med kirkevergen, særlig i økonomi- og budsjett spørsmål. Daglige ledere for menigheter vil bl.a. på denne bakgrunn ofte handle etter delegasjon fra fellesrådet representert ved kirkeverger. Stillingen er også avgrenset i forhold til sokneprestene som har et selvstendig ansvar for å lede menighetens ansatte i gudstjenester og kirkelige handlinger. Lokalt er det derfor en del variasjon i graden av myndighet og stillingsinnholdet kan også variere mye. I KAs lederundersøkelse oppgis at funksjonen som daglig leder svært ofte er en deltidsstilling. Bare en fjerdedel av de som hadde opprettet slike stillinger hadde opprettet en eller flere hele stillinger. Over 30% av stillingene som daglige ledere hadde stillingsstørrelser på under 20% (Hougsnæs og Huuse, 2011:50).

Det finnes så å si ingen forskning på denne ledergruppen i kirken. Dette kan ha sammenheng med at stillingskategorien er relativt ny, opprettelsen av slike stillinger er frivillig og at stillingsinnholdet og stillingsstørrelsen varierer så vidt mye at dette er en nokså uensartet yrkesgruppe. Tatt i betraktning av at det finnes nesten 200 slike stillinger, ofte med stort kirkelig medlemstall i menigheten og med et ikke ubetydelig personalansvar, synes det å være behov for mer forskning på denne ledergruppen.

³ Lovteksten bruker betegnelsen daglig leder om lederen for fellesrådets virksomhet. De fleste steder er dette lovkravet videreført med stillingsbetegnelsen kirkeverge, selv om titlene daglig leder eller kombinasjonen daglig leder/kirkeverge også blir brukt. I denne oppgaven er begrepet kirkeverge entydig brukt for denne stillingstypen for å unngå sammenblanding med daglige ledere for menigheter.

2.3.4 Entreprenørskap hos lokale kirkeledere

I den grad det kan sies noe om dette temaet er det som nevnt knyttet til tidligere undersøkelser av rollen som entreprenør. Både i undersøkelsen fra 1998 og 2007 ble lederne bedt om å ta stilling til følgende påstand som mål på entreprenørskap: “En leder bør utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker.” .

I undersøkelsen fra 1998 mente lokale kirkeledere (kirkeverger og sokneprester) at entreprenørskap var viktig. I rangeringen av viktighet oppnådde entreprenørrollen faktisk en gjennomsnittsskår på 6,1 der skalaen gikk fra 1-7. (Askeland, 1998:221). I gjennomsnittlig tidsbruk i denne rollen falt imidlertid snittet til 4,0 målt med samme skala og for kirkevergene som yrkesgruppe til 3,2.

I en senere undersøkelse med samme tema fikk tidsbruk i entreprenørrollen den laveste skåren både blant kirkeverger og proster. Trenden fra den tidligere store undersøkelsen i 1998 ble derfor tolket som mye nedadgående for begge disse gruppene (Skårberg, 2007). Funnene ovenfor indikerer derfor at det er få entreprenører blant kirkeverger og proster og at tidsbruken til utviklingsoppgaver er beskjeden.

Det bør likevel nevnes at yrkesgruppen sokneprester i undersøkelsen fra 1998 skåret høyt både på vektleggingen av entreprenørskap som rolle og gjennom å være den yrkesgruppen som rapporterte å bruke mest tid i entreprenørrollen, forøvrig like mye som i integratorrollen. Gjennomsnittsskår for viktighet av entreprenørskap var 6,2 og for tidsbruk i rollen 5,3, fremdeles på skalaen fra 1-7. En viktig yrkesgruppe i kirken har derfor entreprenørskap høyt oppe på agendaen. Sokneprestene var imidlertid ikke med i undersøkelsen fra 2007 og heller ikke i denne studien.

Avslutningsvis skal nevnes at KAs lederundersøkelse av kirkeverger fra 2010 også indikerte lav grad av fokus på entreprenørskap hos kirkevergene (Hogsnæs og Huuse, 2011:64). Denne rollen oppnådde lavest skår blant de fire lederrollene.

Ut fra undersøkelsene ovenfor er det derfor et visst grunnlag for å si at hverken proster eller kirkeverger bruker mye tid i entreprenørrollen. Tendensen til å vurdere entreprenørskap som viktig kan videre synes noe nedadgående sett i forhold til undersøkelsen i 1998. Funnene indikerer imidlertid at en gruppe av ansatte, sokneprestene, prioriterer denne rollen høyt.

3 Metoden for undersøkelsen

Denne studien ble gjennomført ved elektronisk utsendelse av et spørreskjema med totalt 42 spørsmål. Innbefattet i skjemaet var det standardiserte spørreskjemaet MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) og et validert inventorie (spørsmålssett) for måling av innovasjon. Skjemaet ble utsendt til 721 lokale kirkeledere. Respondentgruppen fordelte seg på samtlige av landets kirkeverger (420), proster (103) og daglige ledere for menigheter (198).

Studien var en del av en langt større – og mer generell - lederundersøkelse i regi av Diakonhjemmet Høgskole i samarbeid med KA, Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon. Utsendingen av skjemaet til prostene skjedde også med samarbeid fra Bispemøtet. Spørreskjemaet som ble utsendt inneholdt derfor vesentlig flere spørsmål enn MLQ-skjemaet alene og tok anslagsvis ca. 30 minutter å fylle ut.

3.1 Valg av forskningsdesign

Problemstillingen i denne oppgaven er knyttet til en kartlegging av omfang og grader av transformasjonsledelse hos ledere på lokalplanet i hele Den norske kirke. Målsettingen har derfor vært å nå bredt ut bl.a. for å kunne generalisere funn fra undersøkelsen.

Problemstillingen legger også opp til en sammenlikning av transformasjonsledelse og ledes vurdering av ansattes innovasjon på et nasjonalt plan. Et kvantitativt forskningsdesign anses derfor som en naturlig tilnærming.

Sett i lys av rammene for studien og egen status som masterstudent var det få alternativer til å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Dvs. at denne undersøkelsen bare gir et bilde av virkeligheten på et gitt tidspunkt, eller mer presist over en kort tidsperiode (januar-februar 2016). Undersøkelsen er imidlertid omfattende, med et bredt spekter av tema, og består til dels av standardiserte spørsmålssett. Studien skulle derfor kunne gjentas uten spesielle vanskeligheter senere og kan dermed danne grunnlag for å være et første skritt i et senere longitudinelt design.

3.2 Spørreskjema som metodevalg

3.2.1 Måling av graden av transformasjonsledelse

Studiens problemstilling har vært å kartlegge i hvilken grad ledere i den lokale kirke utøver transformasjonsledelse. Den har en målsetning om kunne bidra til lederutvikling og

ledertenkning i hele Den norske kirke som organisasjon, jfr. bakgrunn og formålet for studien. Det er derfor et grunnleggende delmål å kunne si noe som har gyldighet for hele kirken. Slik sett var bruk av spørreskjema et hensiktsmessig utgangspunkt.

Målgruppen som det forskes på er kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter i Den norske kirke. Utvalget i denne sammenhengen er forholdsvis bredt og kan sies å kreve en bred tilnærming. Innenfor rammen av en masteroppgave vil intervjuer av så mange være en krevende fremgangsmåte. Realistisk sett vil knapt flere enn to fra hver yrkeskategori kunne intervjues. Det gir lite grunnlag for generalisering og det knytter seg selvsagt noen spørsmål til hvordan utvelgelsen av intervjuobjekter i så fall skulle gjøres.

Et spørreskjema gjør det mulig å samle inn data fra mange respondenter på forholdsvis kort tid. Bruken av det foreliggende spørreskjemaet innebærer også i stor grad en standardisering av svarene der svaralternativene er gitt på forhånd (Johannesen, m.fl. 2011). Det gjør det bl.a. mulig å sammenlikne svarene fra ulike yrkesgrupper. Med tre yrkesgrupper i utvalget for denne undersøkelsen gir det grunnlag for slik sammenlikning og ikke minst også mulighet for sammenlikning med øvrige ledere i Norge som er kartlagt i tidligere undersøkelser. Likheter og variasjoner kan beskrives og gi grunnlag for ny kunnskap, viktige nyanseringer og mer målrettede tiltak.

Et særlig relevant forhold for metodevalget er at transformasjonsledelse er et velkjent konsept som det er gjort mye tidligere forskning på. Det foreligger derfor et standardisert spørreskjema MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) utviklet av Bernard M. Bass og Bruce J. Avolio. Skjemaet har i mange år vært et mye anvendt instrument for lederevaluering i forskning og anvendt sammenheng, og benyttes i økende grad i Norge (Hetland og Sandal, 2006). Også AFFs store lederundersøkelse benyttet dette skjemaet. Skjemaet måler graden av transformasjonsledelse i en gitt ledergruppe og danner dermed et godt utgangspunkt for å besvare problemstillingen i denne oppgaven.

Det finnes flere norske oversettelser. Den mest brukte er gjort av Gro Sandal i 1997 og den oversettelsen brukes i denne oppgaven. Vi skal senere komme tilbake til den kritikk som er fremsatt omkring bruken av dette verktøyet. Men det foreligger godt forskningmessig grunnlag for anvendelse av et slikt verktøy også i en kirkelig kontekst. En slik kartlegging i

Den norske kirke er som nevnt ikke tidligere utført og vil forhåpentligvis kunne bringe ny kunnskap om denne gruppen ledere.

3.2.2 Måling av innovasjon

Den andre problemstillingen i oppgaven er å undersøke om det er noen sammenheng mellom utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon hos ansatte. Det er derfor behov for et instrument for også å måle graden av innovasjon. Instrumentet for denne målingen består av fem validerte påstander som også gjenfinnes i AFFs lederundersøkelse. Svaret på problemstillingen og også forskningsspørsmålet om sammenlikning mellom ledergrupper tvil derfor kunne søkes gjennom bruk av spørreskjema. Metoden gir likevel ikke svar på om det faktisk utøves innovasjon på lokalplanet i kirken, men gir en målbar størrelse på ledernes vurdering av graden av ansattes kreativitet og innovativ adferd.

3.3 Valg av målgruppene for undersøkelsen og rekruttering av informanter

3.3.1 Valg av målgruppe

Lokalplanet i Den norske kirke har flere typer ledere. De kan deles inn på flere måter, men det er vanlig å skille mellom valgte og ansatte ledere. Et slikt skille er for eksempel gjort i lederundersøkelsen i kirken i 1998. Valgte ledere sitter i frivillige verv som ledere av menighetsråd eller kirkelige fellesråd. I gruppen av ansatte ledere finner vi foruten kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter også prester. I enkelte større menigheter kan kantorer, og særlig domkantorer, ha tydelige lederfunksjoner innefor det musikalske området. Kirkens tjenesteordninger for diakoner og kateketer beskriver også disse yrkesgruppene som ledere av henholdsvis kirkens diakonale og pedagogiske tjenesteområder.

I utvelgelsen av målgruppene for denne studien har det vært vektlagt at ledere må ha et helhetlig ansvarsområde og at de må ha underordnede under seg som de har styringsrett over. I tillegg inngår også økonomisk ansvar som et viktig, men ikke ekskluderende forhold. Disse kriteriene er satt mye av hensynet til omfanget av undersøkelsen, men også fordi selve konseptet transformasjonsledelse forutsetter at man leder personale som faktisk kan transformeres. Ledelsen må enkelt sagt være på et visst nivå. Fordi diakoner, kateketer og kantorer bare har ansvar for delområder og fordi de sjelden har et antall underordnede er de

utelatt i denne studien. Yrkesgruppen prester ble vurdert i denne sammenhengen, men ble valgt bort fordi de ikke har økonomisk ansvar eller personalansvar for ansatte.

Det ble også gjort en ytterligere avgrensning i forhold til å gjennomføre undersøkelsen blant ledere på *lokalplanet* i kirken. Det har bl.a. ført til at biskopene (12 stk.), som kan sies å representere regionale ledere og ansatte i Kirkerådet (sentralt ansatte) ikke er omfattet av undersøkelsen. Også denne avgrensningen er gjort av hensyn til omfanget av undersøkelsen, men også ut fra en tanke om at det er på lokalplanet at kirkens kjernevirksomhet utføres.

Utvelgelsen av daglige ledere for menigheter bør nevnes spesielt fordi denne yrkesgruppen i kirken i svært liten grad er forsket på tidligere. Forhåpentligvis vil denne studien derfor kunne bidra til ny kunnskap om denne gruppen. Daglige ledere har den lokale menigheten eller det lokale kirkesøknet som organisatorisk og geografisk ramme. Mange menigheter i byene i Norge er folkerike og har ofte flere lokalt ansatte som utelukkende arbeider innenfor disse rammene. Hvordan deres ledere utøver ledelse er derfor av betydning for lokalmenighetene i byene i Norge.

3.3.2 Rekruttering av informantene

Undersøkelsen ble gjennomført i regi av Diakonhjemmet Høgskole, i samarbeid med KA (Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon) og Bispemøtet. To av målgruppene for undersøkelsen; Kirkeverger og daglige ledere i menigheter, sorterer under de lokale arbeidsgiverorganene kirkelige fellelråd. Alle kirkelige fellelråd - stort sett ett råd i hver kommune - er medlemmer av KA. Tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen og tilgangen til disse yrkesgruppene e-post adresser ble derfor gitt av KA.

Den tredje yrkesgruppen, prostene, har Staten som arbeidsgiver, representert ved bispemøtet. Tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen og tilgangen til prostenes e-post adresser ble derfor gitt av Bispemøtet. I samtale med bispemøtet kom det frem at arbeidsgiver forventet et sterkt arbeidspress blant prostene i perioden ved jul og nyttår. Det ble derfor av bispemøtet besluttet at utsending av undersøkelsen til prostene ikke kunne skje før første halvdel av februar 2016. Utsendingen av spørreskjemaet skjedde derfor i to omganger. Dette medførte bl.a. at prostene fikk kortere svarfrist og færre purringer. Tidsrommet for analyse og drøfting av funnene ble derfor også begrenset til ca. to måneder, dvs. perioden mars-april 2016.

Første utsending gikk til kirkeverger og daglige ledere i menigheter 30.12.15 med svarfrist 27.1.16, senere forlenget til 29.2.16. I løpet av den perioden ble det sendt i alt tre purringer til de som ikke hadde svart. Det ble også sendt en egen anmodning fra KA via e-post om å svare på skjemaet. Andre utsending gikk ut til prostene 9.2.16 med svarfrist 20.2.16, senere forlenget til 29.2.16. Til prostene ble det sendt ut én elektronisk purring. Det er et viktig forhold ved denne studien at invitasjonen ble sendt til alle kirkeverger, proster og daglige ledere i kirken. Studiens utvalg var derfor sammenfallende med hele populasjonen.

3.4 Forskningsetiske hensyn i undersøkelsen

Metoden med bruk av elektronisk utsending til e-post adresser og innsamling av bakgrunnsdata om respondentene medførte som utgangspunkt at respondentene kunne identifiseres individuelt. Undersøkelsen rommet slik sett personidentifiserende opplysninger og var derfor meldepliktig til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste).

3.4.1 Personvern hensyn

Tre forhold ble særskilt drøftet med NSD. For det første ble det lagt en plan for hvordan datamaterialet skulle anonymiseres etter at undersøkelsen var ferdig. Dette ble ivaretatt gjennom sletting av enkelte bakgrunnsopplysninger og gjennom gruppering av slike opplysninger. Ett eksempel kan illustrere denne metoden; Kombinasjonen av bakgrunnsopplysningene eksakt alder, kjønn og yrke ville eksempelvis identifisere flere kvinnelige proster. Datamaterialet ble anonymisert gjennom å gjøre om variabelen eksakt alder til en variabel som inneholdt større aldersgrupper, for eksempel 41 – 50 år. Dermed falt flere respondenter i denne gruppen inn i samme kategori.

Andre variabler som hvilket fagområde respondentene hadde sin utdanning fra og hvilket ledelsesnivå respondentene hadde ble vurdert som bakgrunnsopplysninger som kunne slettes uten at informasjonsverdien av undersøkelsen ble svekket i særlig grad.

Det andre forholdet som var gjenstand for drøfting var knyttet til oppbevaringen av data og eierskap til undersøkelsen. Ettersom studien var en del av en større lederundersøkelse – utarbeidet av Diakohjemmet - og skjedde i et samarbeid mellom Diakohjemmet Høgskole og KA ble det viktig å avklare hvem som skulle oppbevare datamaterialet i ettertid og ha tilgang til det for senere forskning. Både hensynet til datasikkerhet ved oppbevaringen og rettigheter

knyttet til senere tilgang til materialet var derfor aktuelle tema til drøfting. Et resultat av disse drøftingene var at samarbeidspartnerne ble enige om at Diakonhjemmet Høgskole skulle stå for oppbevaringen av data (i anonymisert form) og ha tilgang til datasettet for senere forskning. På denne bakgrunn ble det også enighet om at senere bruk av datamaterialet for KA, Kirkerådet eller andre aktører måtte gjøres etter avtale med Diakonhjemmet.

Det tredje aspektet i forhold til personvernet var knyttet til bruken av programvaren Questback som metode for innsamling av data. Personopplysninger ville i realiteten bli gitt til en tredjepart, Questback. Avtalen mellom Diakonhjemmet og Questback, for å sikre at behandlingen av personopplysninger både var sikker og konfidensiell, ble skriftlig bekreftet av Diakonhjemmet. NSDs behandling av meldingen om undersøkelsen ble derfor slutført og undersøkelsen godkjent like før jul i 2015, en ukes tid før den ble sendt ut. Godkjenningbrevet med kommentarer er vedlagt.

3.4.2 Andre etiske forhold ved undersøkelsen

Informasjon om undersøkelsen ble gitt til informantene i et eget følgeskriv som fulgte med den elektroniske utsendingen. Her ble det bl.a. opplyst om at deltakelsen både var frivillig og at man når som helst kunne trekke seg fra deltakelse uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Det ble videre opplyst om at respondentene ville være anonyme, dvs. ikke gjenkjennbare, i presentasjoner av resultatene fra undersøkelsen og at svarene ikke kunne koples mot deres e-post adresser slik at anonymitet ble ivaretatt også på den måten. Konkret ble det innhentet skriftlig informert samtykke til deltakelse fra informantene. Dette ble gjort ved at informantene ble opplyst om at de ved å svare på undersøkelsen og sende inn besvarelsen ble ansett å ha gitt slikt samtykke.

Avslutningsvis i dette avsnittet kan det pekes på at metoden med bruk av et standardisert spørreskjema gir relativt god etterprøvbarehet i forskningen. Det må bl.a. kunne antas at respondentene ville besvart spørsmålene noenlunde likt om andre forskere hadde stilt de samme spørsmålene. Tidligere undersøkelser har imidlertid vist at graden av transformasjonsledelse tenderer til å øke noe med økt ledererfaring og alder. Dette fremgår bl.a. i AFFs lederundersøkelse. Dersom de samme lederne blir undersøkt på samme måte på et senere tidspunkt kan man derfor kanskje forvente at graden av transformasjonsledelse har økt noe.

3.4.3 Eget ståsted og organisasjonene bak undersøkelsen

Som kirkeverge i to ulike kommuner gjennom 12 år har undertegnede et nært kjennskap til lokale forhold i Den norske kirke. Interessen for ledelse og lederutvikling i kirken har derfor vært naturlig til stede gjennom lang tid, noe både deltakelsen i studiet Verdibasert Ledelse på Diakonhjemmet Høgskole og temaet for denne masteroppgaven viser. Denne erfaringen fra lederstillinger i kirken - og andre lederstillinger for øvrig - gir derfor et visst grunnlag for å kunne vurdere årsaker til og konsekvenser av funn. Å forske på egen organisasjon er derfor forbundet med noen klare fordeler.

En forhold kan imidlertid være at svarene respondentene gir, eller responsen i det hele tatt, kan avhenge av hvem som spør og hva formålet med undersøkelsen er. Som tidligere nevnt er det interne spenninger i kirken mht. intern organisering. Det er bl.a. ulike synspunkter på hvilke yrkesgrupper som bør fylle lederrollene, hva rollene består i og hvor arbeidsgiveransvaret for kirkens ansatte bør ligge. Og – alle yrkesgruppene i undersøkelsen, kirkeverger inkludert, har synspunkter på og er en del av denne drøftingen av lederstruktur.

I så måte var det fordelaktig at Diakonhjemmet Høgskole sto bak undersøkelsen, i samarbeid med Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon og Bispemøtet. Det medførte bl.a. at undertegnede som forsker, og representant for yrkesgruppen kirkeverger, kom i bakgrunnen. Et synlig uttrykk for dette var at professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole i følgeskrivene var oppgitt og fungerte som kontaktperson for henvendelser fra respondentene. (Alle henvendelser ble imidlertid videresendt til og besvart av undertegnede).

At Diakonhjemmet Høgskole, som en nøytral part, i tillegg til KA og Bispemøtet sto bak undersøkelsen var også en fordel mht. respons. Uten at det lar seg tallfeste er det rimelig å anta at svarprosenten ble høyere ved denne fremgangsmåten enn om undertegnede skulle stått for regien alene.

3.5 Fremgangsmåten i undersøkelsen

3.5.1 Elektronisk utsending

Spørreskjemaet ble som beskrevet utsendt elektronisk til respondentenes e-post adresser med bruk av programvaren Questback. Det kunne vært et alternativ å sende skjemaet ut i trykket

versjon med vanlig postforsendelse, men dette ble raskt vurdert som lite hensiktsmessig. Flere forhold ved elektronisk utsending gjorde den metoden langt mer praktisk. Kostnader til porto, også til svarsendingene, konvolutter og papir ville blitt relativt høye. Innsendte svarskjema på papir ville også kreve en skanning eller manuell overføring av data til analyseprogrammet. Det kan her nevnes at programvaren Questback ga mulighet for direkte overføring av data til selve analyseprogrammet SPSS.

Programvaren skapte heller ingen kopling mellom innsendte svar og respondentens e-post adresse. Ivaretagelse av informantens anonymitet lot seg derfor greit gjennomføre med denne metodikken. Et annet viktig forhold var også at elektronisk innsending var lettere å gjennomføre, og krevde mindre tidsbruk av informantene. Dette var et viktig poeng tatt i betraktning av at selve skjemaet tok relativt langt tid å fylle ut. Elektronisk utsending ble derfor ansett som klart mest gunstig både for forsker og respondentene.

3.5.2 Spørreskjemaets struktur og innhold⁴

Skjemaet inneholdt totalt 39 spørsmål i første utsending til kirkeverger og daglige ledere i menigheter. 16 av disse spørsmålene kan karakteriseres som bakgrunnsdata. Foruten helt vanlige opplysninger om alder, kjønn osv. var det bl.a. spurt etter utdanningsnivå, nivå på lederstilling, antall ansatte, størrelse på virksomhetens budsjett m.v.

I spørreskjemaet til prostene var det fra Diakonhjemmets side lagt til tre åpne spørsmål spesielt rettet til prostene. Samlet besto skjemaet derfor av 42 spørsmål til prostene.

Som tidligere beskrevet var denne undersøkelsen av transformasjonsledelse og innovasjon en liten del av en større generell lederundersøkelse i regi av Diakonhjemmet. I Diakonhjemmets konsept for denne lederundersøkelsen ligger bl.a. at masterstudenter – mot slutten av spørreundersøkelsen - skal kunne supplere den med egne spørsmål som grunnlag for masteroppgavene. Dette konseptet ble fulgt og de egne tre spørsmålene direkte knyttet til denne masteroppgaven fremkom som spørsmål 34 -36 i skjemaet. Spørsmål 23 om innovasjon var derfor stilt som en del av den generelle undersøkelsen, men ble valgt benyttet av undertegnede for å kunne belyse innovasjon som tema spesielt. Spørsmålet om innovasjon er

⁴ Spørreskjemaet MLQ™ er rettighetsbelagt av MindGarden ©. Kopiering eller annen form for reproduksjon er derfor ikke tillatt uten etter avtale med rettighetshaver. Rettighetene til benyttelse av skjemaet i denne undersøkelsen er avklart gjennom slik avtale av 21.7.2015 og senere gjennom kjøp av rettigheter til elektronisk distribusjon.

utviklet av George og Zhou (2001) og besto av fem påstander om ansattes kreativitet og innovasjon. Svarkategoriene går fra 1 ("helt uenig") til 5 ("helt enig").

Inventoriet for måling av innovasjon (George og Zhou, 2001)

Mine underordnede fremmer ideer overfor andre
Mine underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg
Mine underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer
Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer
Mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på

Dette inventoret ble også benyttet i AFFs lederundersøkelse i 2010. I presentasjonen av svar ble kategori 1 og 2 slått sammen til å bety "uenig" og kategori 4 og 5 ble slått sammen til å bety "enig". Fordelingen ble deretter oppgitt i prosent av enige og uenige. For å kunne sammenlikne funnene i denne oppgaven med norske ledere for øvrig i AFFs undersøkelse er samme metode og presentasjonsform benyttet her.

Det sentrale spørsmålet, spørsmål 36, inneholdt totalt 36 påstander og besto av det omtalte MLQ-skjemaet i norsk oversettelse. Innenfor dette skjemaet måler 20 av spørsmålene graden av transformasjonsledelse, og det er disse spørsmålene som er fokusert i denne oppgaven. 12 av spørsmålene måler graden av transaksjonsledelse og 4 spørsmål måler graden av la-det-skure ledelse eller "laissez-faire leadership".

De 20 spørsmålene om transformasjonsledelse er sammensatt av fire mindre inventorer som hver for seg måler de fire i-ene: Idealisert Innflytelse, Inspirerende Motivasjon, Intellektuell Stimulering og Individuelle Hensyn. Idealisert Innflytelse er, i samsvar med manualen for MLQ-skjemaet, delt opp i to underkategorier. Disse to er tilskrevet innflytelse (II_t), dvs. hvordan lederen mener at ansatte oppfatter han/henne som leder og faktisk adferd (II_a), dvs. hvordan lederen oppfatter egen adferd.

Eksempler på påstander i skjemaet som måler Idealisert Innflytelse (tilskrevet) er: "Jeg gjør andre stolte over å være forbundet med meg", og Idealisert Innflytelse (adferd) er: "Jeg snakker om mine viktigste verdier og overbevisninger". Eksempelpåstander for de tre øvrige kategoriene er: "Jeg snakker optimistisk om fremtiden" (Inspirerende Motivasjon), "Jeg

prøver å få frem forskjellige perspektiver når problemer skal løses” (Intellektuell Stimulering og ”Jeg bruker tid på opplæring og veiledning” (Individuelle Hensyn).

3.6 Svarprosenter, representativitet og forhold ved spørreskjemaet

Utsendingen av spørreskjemaet ble gjort til totalt 721 respondenter. Av disse svarte 252 respondenter, dvs. en samlet svarprosent på 35,0%. Tabellen nedenfor viser fordelingen av antallet spurte, antallet svar og svarprosent fordelt på yrkesgruppene i undersøkelsen:

Tabell 1 Fordeling av antall spurte, antall svar og svarprosenter for yrkesgruppene

	Antall spurte	Antall svar = N	Svarprosent
Proster	103	46	44,7
Kirkeverger	420	154	36,7
Daglige ledere	198	52	26,3
Totalt	721	252	35,0

Total svarprosent i denne undersøkelsen er 35,0 %. Forskningsmessig er det pekt på at svarprosenter som ligger utenfor rammen av ca. 60 +/- 20% bør forklares nærmere (Baruch, 1999). Nedenfor er det derfor gjort en analyse av utvalgenes representativitet og hvilke konsekvenser dette har for muligheten til å si noe om yrkesgruppene som helhet. For daglige ledere i menigheter var svarprosenten 26,3 og bakgrunnsdata har vært vanskelig tilgjengelig eller ikke eksisterende. Det knytter seg derfor noe større usikkerhet til representativiteten i den gruppen.

3.6.1 Svarprosenter og representativitet⁵

Blant *prostene* som har svart på undersøkelsen er dataene om alder, kjønn og antall ansatte (prester) i virksomheten sammenliknet med virkelige data for proster i hele landet.

Gjennomsnittsalderen på prostene som har svart er 58,3 år, mens gjennomsnittsalderen for alle proster i landet er 58 år. Kjønnfordelingen blant prostene som har svart er 18% kvinner og 82% menn. Kjønnfordelingen blant alle landets proster er 28% kvinner og 72% menn. Antallet ansatte (prester) pr. prost som har svart er i gjennomsnitt 14,1. For alle landets proster er gjennomsnittstallet på antall ansatte (prester) 10,7.

⁵ Tallene som gjelder prostene i hele landet er fra 2015 og er oppgitt på e-post fra Kirkerådet mars/april 2016.

For *kirkevergene* som har svart på undersøkelsen er dataene om alder, kjønn, utdanningsnivå og kommunestørrelse sammenliknet med virkelige data for kirkevergene i hele landet.⁶ Gjennomsnittsalderen for kirkevergene som har svart er 53,2 år. For hele landet er gjennomsnittsalderen 55 år. 40,4% av kirkevergene som har svart er kvinner og 59,6% er menn. Fordelingen av kvinnelige og mannlige kirkeverger på landsbasis er hhv. 40% og 60%. Når det gjelder utdanningsnivå har 78,9% av kirkevergene som har svart utdanning på høgskolenivå eller høyere. Det tilsvarende tallet på landsbasis er 84,4%.

Når det gjelder kommunestørrelse oppga 38,2% av kirkevergene som var spurt at de hadde færre enn 5000 innbyggere i sin kommune. På landbasis har ca. 48% av kirkevergene 5000 eller færre innbyggere i sin kommune. 34,8% av kirkevergene oppga å ha 5000 – 18000 innbyggere i sin kommune. Tilsvarende tall på landsbasis er ca. 35%. 27% av kirkevergene som svarte oppga å ha flere enn 18000 innbyggere i sin kommune. Tilsvarende fordeling av kirkeverger på landsbasis er at ca. 17% er kirkeverger i kommuner med flere enn 18000 innbyggere.

Andre bakgrunnsvariabler på landsbasis om prostene og kirkevergene var vanskelig å skaffe data om eller de ga liten informasjonsverdi i denne sammenhengen. Når det gjelder prostene fantes for eksempel ikke tilgjengelige nasjonale tall for innbyggertall i prostiene som det var spurt om i undersøkelsen. Bakgrunnsvariabelen utdanningsnivå ga eksempelvis også liten mening for proster da alle har universitetsgraden cand. theol. Når det gjelder kirkevergene var disse i undersøkelsen bedt om å oppgi antallet ansatte i årsverk. Disse tallene var i KAs lederundersøkelse oppgitt i antall personer og var derfor også vanskelige å sammenlikne, selv om tendensene i materialet var mye sammenfallende.

Av de *daglige lederne i menigheter* som har svart på undersøkelsen er 64,0% kvinner og 36,0% menn. Gjennomsnittsalderen er 51,2 år. Når det gjelder antall ansatte oppgir 7,6% å være overordnet for 0-3 årsverk, hele 53,8% har ansvar for 4-8 årsverk, 30,7% har ansvar for 9-14 årsverk og 7,6% har ansvar for 15-29 årsverk. Helhetlig statistikk for denne gruppen er som nevnt utarbeidet i svært liten eller ingen grad. Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (KA) utarbeider hvert år en lønns- og personalstatistikk, men denne gruppens stillingskoder er i tabellene slått sammen med grupper av andre ledere og det kan derfor ikke trekkes ut

⁶ Tallene som gjelder kirkevergene i hele landet er fra 2010. Kilde: KAs lederundersøkelse (Hougsnæs og Huuse, 2011:14-16).

informasjon som entydig gjelder daglige ledere. Tabellen over stillingsstørrelser kan likevel tyde på at en del ledere i denne gruppen har deltidsstillinger og at kvinnene har dette i større grad enn menn (KA Lønns- og personalstatistikk, 2014:24-26).

Sammenlikningen av egenskapene hos de som har svart med det tilgjengelige tallmaterialet for disse yrkesgruppene i hele landet viser at respondentene jevnt over har sammenfallende egenskaper med hele populasjonen. Det er derfor som utgangspunkt grunn til å tro at funnene i undersøkelsen er rimelig representative for disse yrkesgruppene, men det knytter seg usikkerhet til ledergruppen daglige ledere i menigheter. Når det gjelder prostene er kvinnelige proster systematisk svakt underrepresentert. Når det gjelder kirkeverger er kirkeverger i kommuner under 5000 innbyggere systematisk svakt underrepresentert og kirkeverger i kommuner over 18000 innbyggere systematisk noe overrepresentert.⁷ Dette svekker muligheten til å si noe om hele gruppene på tvers av disse bakgrunnsvariablene.

3.6.2 Forhold ved spørreskjemaet

Umiddelbart etter første utsending ble det oppdaget en feil i ett av de tidlige spørsmålene i skjemaet. Feilen besto i at dersom respondentene tastet inn et desimaltall som svar – slik de var bedt om – fikk de melding om at svaret var ugyldig, og de kom ikke videre i skjemaet. Denne feilen ble rettet etter to døgn, men det må antas at noen ikke fullførte undersøkelsen av denne grunn. Dessverre var det vanskelig å anslå hvor mange dette dreide seg om.

Spørreskjemaets lengde er et annet forhold som kan ha påvirket deltakelsen. Det kan ha ført til at mange kanskje valgte å ikke starte på skjemaet i det hele tatt. Et annet forhold er at ved bruk av lange skjema kan respondenter tendere til å ta lettere på spørsmålene mot slutten av skjemaet. Spørsmålene om transformasjonsledelse var plassert nesten bakerst og kan derfor være påvirket av dette. Skjemaet ble på forhånd testet på to forsøkspersoner som brukte hhv. 23 og 32 minutter på besvarelsen. Egne forespørsler underveis i undersøkelsen viste et så vidt stort spenn i tidsbruk som fra 20 til 39 minutter. I følgeskrivet var det på forhånd oppgitt at undersøkelsen ville ta ca. 30 minutter. Bare en respondent ga konkret tilbakemelding på omfanget og mente at tidsperioden (januar) var en travel periode - og dermed ugunstig for en så vidt stor undersøkelse.

⁷ Kilde for innbyggertall på landbasis er KAs Lønns- og personalstatistikk for 2014. I denne statistikken er bare kirkeverger med stillingskode 5249 Kirkeverger med, dvs. 381 personer. Antallet "reelle" kirkeverger er likevel 420, men de ca. 40 som utgjør forskjellen har andre stillingstitler og er derfor ikke fordelt på kommunestørrelse. Prosentfordelingen av kirkeverger på kommunestørrelse på landsbasis er derfor regnet ut fra 381 og ikke 420. Dette gir noe usikkerhet i tallene.

En meget sammenliknbar masteroppgave som ble gjennomført blant proster og kirkeverger oppnådde en svarprosent på 40,8 (Skårberg, 2007). Skjemaet i den undersøkelsen hadde 46 spørsmål, mot 42 i den foreliggende. Samlet svarprosent for proster og kirkeverger i denne undersøkelsen var på 38,2%, altså temmelig likt undersøkelsen i 2007. Sett i forhold til tilbakemeldingene - og sammenliknet med den nokså tilsvarende undersøkelsen fra 2007 - kan derfor mye tyde på at skjemaets lengde ikke har forverret deltakelsen i særlig grad. Men det forhold at begge undersøkelser har vært lange har sannsynligvis ført til at en del respondenter valgte å ikke svare.

3.6.3 Spørreskjemaets relevans for målgruppene

Deltakelsen blant daglige ledere i menigheter var den laveste i undersøkelsen med en svarprosent på 26,3. En daglig leder skrev:

”Jeg ga meg etter hvert. Her er det for mye som ikke passer å svare på i min jobb”.

To andre daglige ledere ga skriftlige tilbakemeldinger med samme type innhold. Flere forhold gjør det likevel vanskelig å si noe sikkert om hva dette betyr. Det ble ikke foretatt nærmere undersøkelser av hvor i skjemaet, dvs. ved hvilke spørsmål, disse respondentene ga seg. Og innholdet i deres stillinger ble heller ikke undersøkt. Ett forhold, som ble frembrakt av en annen daglig leder, var at det ofte ikke er samsvar mellom størrelsen på menighetenes budsjett og reelle ansvarsforhold og økonomisk aktivitet. Eget budsjett kan inneholde få stillingsmidler, men daglige ledes personalansvar kan likevel gjelde flere stillinger, men der altså de andre stillingene inngår i fellesrådets eller bispedømmets budsjetter. Vedkommende anslo også den reelle økonomiske aktiviteten i menigheten, med bidrag fra bispedømmeråd og fellesråd til både ansatte og til kirkevedlikehold, til å være nærmere fem ganger så stor som menighetens eget budsjett.

En mulig forklaring på lav deltakelse fra daglige ledere kan derfor være at sammensetningen av organisasjonen på menighetsplan er både sammensatt og varierende og at spørreskjemaet har gitt for lite rom for å fange opp slike forskjeller.

Også to proster ga tilbakemeldinger på at skjemaet opplevdes lite relevant for dem. Bl.a. ble det pekt på at hele skjemaet, eksemplifisert ved spørsmålet om transformasjonsledelse, var

preget av en organisasjonsforståelse tilpasset markedstenkning. Og det ble videre pekt på at skjemaet (delvis derfor) var lite tilpasset rammevilkårene for prostenes ledelse av prester/menigheter.

For øvrig ble det sendt syv tilbakemeldinger der mottakerne av undersøkelsen av ulike grunner midlertidig vikarierte eller var stedfortredere for stillingsinnehaveren. Disse anså det ikke relevant for seg å svare i egenskap av sin egen leder.

3.7 Metodekritikk – Styrker og svakheter

3.7.1 Reliabilitet og validitet

Hetland og Sandal oppgir at MLQ-skalaene har gjennomgående høy reliabilitet (Cronbachs alfa), og at samtlige skalaer i skjemaet oppnår reliabilitet på over 0,70 i både deres egne og andres evalueringer. De peker videre på at inventoriets, dvs. spørsmålenes, validitet er nøye gjennomgått i forskningsartikler og at det foreligger omfattende internasjonal forskning som støtter korrelasjon mellom transformasjonsledelse, målt med dette spørreskjemaet, og en rekke positive utfallsmål (Hetland og Sandal, 2006). Eksempler på slike utfallsmål er beskrevet under pkt. 2.1.3 i denne oppgaven. Som utgangspunkt kan en derfor regne med at selve begrepet transformasjonsledelse, slik det er definert, er målbart med det foreliggende inventoret av spørsmål og datamaterialet, og at vi derfor har en akseptabel begrepsvaliditet. I denne masteroppgaven ble Cronbachs alpha målt til 0,82 for hele inventoret som måler transformasjonsledelse (20 spørsmål). På de enkelte delkomponentene ble Cronbachs alpha målt til 0,67 (Idealisert Innflytelse), 0,70 (Inspirerende Motivasjon), 0,53 (Intellektuell Stimulering) og 0,55 (Individuelle Hensyn).

Målingen av kreativitet og innovasjon tar også utgangspunkt i validerte spørsmål/påstander som er brukt i AFFs lederundersøkelse. Dette inventoret er som nevnt utviklet av George og Zhou (2001) og består av fem påstander. Påstandene kartlegger i hvilken grad lederne opplever *ansatte* som innovative. Reliabiliteten, uttrykt ved Cronbachs alpha = 0,85, oppgis å være meget god på denne skalaen (Matthiesen m.fl. 2013:472). I denne masteroppgaven ble Cronbachs alpha målt til 0,84 på det samme inventoret.

Jevnt over kan derfor reliabiliteten sies å være god. Spørreskjemaets lengde kan imidlertid ha innvirket negativt på reliabiliteten ved at respondenter tenderer til å være mindre reflekterte og svare raskere mot slutten av lange skjemaer. Opplevd anonymitet kan også påvirke reliabiliteten.

3.7.2 Svakt skille mellom de fire faktorene

MLQ-skjemaet er indeksert slik at fire spørsmål måler graden av intellektuell stimulans, inspirerende motivasjon og individuell støtte/hensyn. Det er som nevnt stilt en del spørsmålstegn ved om det eksisterer noe konseptuelt skille mellom disse fire kategoriene og om det gir forskningsmessig mening å skille dem. En viktig grunn til dette er at de fire faktorene er høyt interkorrelerte, dvs. at høy skår på en av dem ofte gir høy skår på de andre også (Hetland og Sandal, 2006).

3.7.3 Lederes evalueringer av seg selv – noen forbehold

Ledere tenderer til å overvurdere egen evne til å motivere ansatte, stille spørsmål om hvordan ting gjøres i organisasjonen og åpne for endring, som er noen av de forhold som belyses i spørsmålene om transformasjonsledelse. Samtidig har det vist seg at ledere også systematisk undervurderer sin egen grad av passivt unngående lederadferd (Hetland, 2004).

Selvevalueringer virker derfor å være mer positive enn andre vurderinger og må derfor brukes med noen grad av varsomhet. Spørreskjemaet om transformasjonsledelse er i tillegg kritisert for at selve spørsmålsstillingene i stor grad er positivt formulert (van Knippenberg og Sitkin, 2013). Ledere kan derfor bevisst svare det som er positivt formulert, sosialt ønskelig og/eller de kan lyve for seg selv for å ivareta et godt selvbilde.

Ideelt sett kunne man derfor ønske seg en såkalt 360 graders evaluering som ville innebære at lederne i denne undersøkelsen også ble vurderte av sine ansatte og av sine overordnede. En slik bredere lederevaluering er likevel funnet for omfattende for rammen av denne studien, hovedsakelig av tids- og kapasitetsmessige hensyn. Hilde Hetland, som gjennomførte sin doktoravhandling med denne metoden, har pekt på at variasjon i lederes, ansattes og overordnedes vurderinger ikke nødvendigvis skyldes feil i målingene, men snarere at disse kan være vanskelige å sammenlikne og at de viser ulike aspekter ved lederen (Hetland, 2008). Ansatte er for eksempel bedre rustet til å si noe om trivsel enn overordnede, samtidig som overordnede står i en bedre posisjon til å si noe om endringsorientering og effektivitet.

Variasjon i svar kan derfor også anses som flere synsvinkler som til sammen danner et mer helhetlig bilde av lederen. I en tidligere artikkel påpeker Hetland og Sandal også at ledere kan oppleves ulikt av forskjellige medarbeidere (Hetland og Sandal, 2006).

En annen og meget viktig begrunnelse for valget om å spørre bare ledere selv er at studiens analyse gjør en direkte sammenlikning med funn fra AFFs lederundersøkelse i 2011. I AFFs omfattende undersøkelse ble også ledernes selvevaluering benyttet som metode. Det ligger naturligvis støtte for eget metodevalg ved at dette valget også ble gjort - og dermed funnet godt nok - i den undersøkelsen. Men det samme forholdet som gjelder ledes (over)positive selvevaluering er tatt opp også der. Blant annet påpekes at det er sannsynlig at tallene ville vært lavere om ansatte var blitt spurt og at forskjellen mellom ansattes og ledes selvevaluering er et velkjent empirisk funn (Matthiesen m.fl. 2013:196).

4 Undersøkelsens funn

4.1 Utøvelse av transformasjonsledelse på lokalplanet i kirken

Tabell 2 viser hvordan de enkelte ledergruppene i lokalkirken rapporterer utøvelse av transformasjonsledelse. Tabellens inndeling er bygget opp etter manualen for Multifactor Leadership (Avolio og Bass, 2004). Den presenterer gjennomsnittsskåren for transformasjonsledelse for kirkeverger, proster, daglige ledere for menigheter og gjennomsnittet for de lokale kirkelederne samlet sett. Den viser videre gjennomsnittsskår for de fire i-ene eller komponentene i transformasjonsledelse, dvs. idealisert innflytelse (II), inspirerende motivasjon (IM), intellektuell stimulans (IS) og individuelle hensyn (IH). Idealisert innflytelse er i henhold til manualen målt på to måter; Tilskrevet (attribuert) innflytelse (II t) og innflytelse gjennom adferd (II a). Disse to måltallene viser hhv. hvordan ledere mener at underordnede oppfatter dem som ledere og hvordan lederne rapporterer sin egen adferd.

Tabell 2: Kirkevergers, prosters og daglige ledere i menigheters selvrapporterte transformasjonsledelse (totalt og på de fire i-ene) sammenstilt med gjennomsnittet for lokale kirkeledere totalt.

	Kirkeverger		Proster		Daglige ledere		Kirkeledere totalt		
	Gj. snitt	N	Gj. snitt	N	Gj. snitt	N	Gj. snitt	N	SD
Transformasjonsledelse totalt	3,02	152	3,15	45	3,04	52	3,05	250	0,40
Idealisert innflytelse totalt (II)	2,93	152	3,08	45	2,97	52	2,96	250	0,48
Idealisert innflytelse tilskr. (II t)	3,02	151	3,07	45	3,03	52	3,03	249	0,53
Idealisert innflytelse adferd (II a)	2,85	152	3,08	45	2,91	52	2,90	250	0,62
Inspirerende motivasjon (IM)	3,14	152	3,14	45	3,11	52	3,14	250	0,56
Intellektuell stimulans (IS)	2,91	152	3,07	45	2,96	52	2,95	250	0,49
Individuelle hensyn (IH)	3,20	152	3,37	45	3,25	52	3,24	250	0,47

Merknad: Spennvidden for skalaen er 0 – 4, der 4 står for høyest grad av selvrapportert transformasjonsledelse. Beregnet ut fra følgende svarkategorier: 0 = Ikke i det hele tatt, 1 = En sjelden gang, 2 = Av og til, 3 = Ganske ofte og 4 = Svært ofte, om ikke alltid.

Resultatene viser at lokale kirkeledere rapporterer en gjennomsnittlig skår for transformasjonsledelse på 3,05. Tatt i betraktning av at maksimal skår er 4,00 må dette sies å være en høy skår. Tabellen viser at blant de lokale kirkelederne er det prostene som rapporterer å utøve høyest grad av transformasjonsledelse. Prostene skårer 3,15 på totalmålet for transformasjonsledelse og skiller seg dermed noe ut sammenliknet med en skår på 3,04 for daglige ledere i menigheter og 3,02 for kirkevergene.

Både kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter rapporterer høyest skår på delfaktoren Individuelle Hensyn (IH). Her skårer kirkevergene 3,20, prostene 3,37 og daglige ledere for menigheter 3,25.

Delfaktoren Idealisert Innflytelse gjennom egen adferd (II a) er den underkomponenten som oppnår dårligst skår hos kirkelederne på 2,90.

Samlet sett rapporterer yrkesgruppene i lokalkirken lavest skår på delfaktoren Intellektuell Stimulans (IS). Her skårer kirkevergene 2,91, prostene 3,07 og daglige ledere for menigheter 2,96.

4.2 Forskjeller mellom yrkesgruppene i utøvelse av transformasjonsledelse

Tabell 3 viser resultatene av en statistisk test for uavhengige utvalg (Johannessen, 2009: 132). Testen er gjort for å kartlegge om det er forskjeller av betydning mellom de tre yrkesgruppene (utvalgene) mht. utøvelsen av transformasjonsledelse og delkomponentene innenfor denne ledermodellen. Testens utgangspunkt er en hypotese om at det ikke er noen forskjell mellom gruppene, kalt null-hypotesen. Hovedresultatet som fremgår av tabellen viser den statistiske sannsynligheten for å avvise en korrekt null-hypotese, gitt ved størrelsen p (eng. = probability). I de tilfellene der p er lavere eller lik 0,05 er det 5% eller lavere sjanse for at vi forkaster en riktig null-hypotese.

Tabell 3 Forskjeller i utøvelse av transformasjonsledelse mellom ledergrupper i lokalkirken gitt ved t-test og p-verdier

	Kirkeverger - proster		Kirkeverger – Daglige ledere		Proster – Daglige ledere	
	t-test	p	t-test	p	t-test	p
Transform. ledelse totalt	-1,92	0,057	-0,27	0,791	1,48	0,141
Idealisert innflytelse totalt (II)	-2,03	0,045*	-0,47	0,642	1,28	0,205
Idealisert innflytelse tilskr. (IIa)	-0,56	0,575	-0,08	0,939	0,46	0,648
Idealisert innflytelse adferd (IIa)	-2,19	0,029*	-0,64	0,524	1,54	0,127
Inspirerende motivasjon (IM)	-0,05	0,957	0,28	0,779	0,25	0,801
Intellektuell stimulans (IS)	-1,90	0,059	-0,52	0,604	1,11	0,269
Individuelle hensyn (IH)	-2,60	0,011*	-0,60	0,551	1,41	0,163

Note: * Signifikant forskjell på 5% nivå.

Tabellen viser som et hovedresultat at det ikke er særlige signifikante forskjeller mellom ledergruppene i lokalkirken mht. utøvelse av transformasjonsledelse. Dette gjelder både for sammenlikningen mellom kirkeverger og proster, mellom kirkeverger og daglige ledere i menigheter og mellom proster og daglige ledere i menigheter. For alle disse yrkesgruppene er det mer enn 5% sannsynlighet for å avvise null-hypotesen, dvs. at sjansen for å ta feil i påstanden om at det ikke er noen forskjell mellom yrkesgruppene er større en 5%. Dette er en større feilmargin enn det som kan anses som forskningsmessig akseptabelt.

Ser vi nærmere på forskjellen mellom kirkeverger og proster, som er størst, ser vi at $p = 0,057$. Basert på dette utvalget av respondenter er det derfor 5,7 % sjanse for å ta feil i å hevde at det er forskjell mellom disse to yrkesgruppene. Sannsynligheten for å ta feil er derfor ikke særlig stor, men likevel ikke lav nok til å kunne fastslå at det er en forskjell når signifikansnivået er 0,05. Studien finner signifikante forskjeller mellom kirkeverger og proster på et par av delkomponentene. Det gjelder Idealisert Innflytelse, $p = 0,045$ og særlig Individuelle Hensyn, $p = 0,011$. Det er derfor et visst grunnlag for å kunne si at proster i større

grad enn kirkeverger vektlegger individuelle hensyn og at de utøver større grad av idealisert innflytelse. Forskjellen i idealisert innflytelse fremkommer ved at prostene i større grad knytter sin idealiserte innflytelse til egen lederadferd, $p = 0,029$.

4.3 Transformasjonsledelse hos kirkeledere og norske ledere forøvrig

Tabellen nedenfor viser lokale kirkelederes og øvrige norske leders selvrapporterte grad av transformasjonsledelse. På samme måte som ovenfor presenterer den gjennomsnittsskåren for transformasjonsledelse.

Tabell 4: Kirkelederes og norske leders selvrapporterte transformasjonsledelse (totalt og på de fire i-ene). Tallene for norske ledere er hentet fra AFFs lederundersøkelse (Matthiesen, Knudsen og Susegg, 2010:197).

	Lokale kirkeledere			Norske ledere forøvrig			t-test
	Gj.snitt	SD	N	Gj.snitt	SD	N	
Transformasjonsledelse totalt	3,05	0,40	250	2,98	0,38	2779	-2,8*
Idealisert innflytelse totalt (II)	2,96	0,49	250	2,85	0,44	2810	-3,8*
Idealisert innflytelse tilskrevet (II t)	3,03	0,53	249	2,84	0,48	2743	-5,9*
Idealisert innflytelse adferd (II a)	2,90	0,62	250	2,86	0,55	2860	-1,1
Inspirerende motivasjon (IM)	3,14	0,56	250	3,09	0,53	2866	-1,4
Intellektuell stimulans (IS)	2,95	0,49	250	2,87	0,45	2852	-2,7*
Individuelle hensyn (IH)	3,24	0,47	250	3,12	0,46	2876	-3,9*

Merknad: Spennvidden for skalaen er 0 – 4, der 4 står for høyest grad av selvrapportert transformasjonsledelse. Beregnet ut fra følgende svarkategorier: 0 = Ikke i det hele tatt, 1 = En sjelden gang, 2 = Av og til, 3 = Ganske ofte og 4 = Svært ofte, om ikke alltid.

* Signifikant på 0,05 nivå fordi t er mindre enn - 1,96.

Sammenliknet med norske ledere generelt, som har en gjennomsnittsskår på 2,98, rapporterer lokale kirkeledere noe høyere grad av transformasjonsledelse. I AFFs lederundersøkelse betegnes norske leders skår på 2,98 som et høyt tall. For øvrig er gjennomsnittsskåren for

ledere i USA i AFFs lederundersøkelse rapportert til 3,02.⁸ Lokale kirkeledere skårer dermed seg selv relativt høyt på selve skalaen for transformasjonsledelse og høyere enn norske ledere for øvrig og amerikanske ledere generelt.

Forskjellen gjenspeiles i at på de fire i-ene, dvs. delkomponentene i transformasjonsledelse, skårer lokale kirkeledere gjennomgående høyere enn norske ledere generelt. Skåren er høyere hos lokale kirkeledere på alle fire delfaktorer selv om forskjellene er varierende.

Sammenliknet med gjennomsnittsskåren for norske ledere generelt på 2,98 skårer også alle de enkelte yrkesgruppene innenfor lokalkirken høyere på rapportert utøvelse av transformasjonsledelse, jfr. tabell 1.

For lokale kirkeledere er det komponenten Individuelle Hensyn (IH) som slår sterkest ut i deres utøvelse av transformasjonsledelse. Skåren for denne komponenten er 3,24. Også norske ledere generelt rapporterer høyest på denne faktoren med en skår på 3,12. Forskjellen i gjennomsnitt på $(3,24 - 3,12) = 0,12$ er høyere enn for transformasjonsledelse som helhet.

Mer moderate er kirkelederne i å mene at de utøver Intellektuell Stimulans (IS). Her er skåren på 2,95. Skåren for alle disse yrkesgruppene er likevel høyere enn for norske ledere generelt som har en skår på 2,87.

Forskjellen i gjennomsnittlig skår på transformasjonsledelse mellom lokale kirkeledere og norske ledere er $(3,05 - 2,98) = 0,07$. Statistisk testing ved t-test på forskjellen mellom disse to gruppene gir som tabellen viser en t-verdi på -2,8.⁹ Forskjellen er dermed statistisk signifikant på 0,05 nivå og det er derfor et statistisk grunnlag for å si at lokale kirkeledere i gjennomsnitt er noe mer transformativ enn norske ledere for øvrig.

Forskjellen gjenspeiler seg i at forskjellene mellom ledergruppene er signifikante på tre av de fire delkomponentene. Dette gjelder Idealisert Innflytelse ($t = -3,8$), Intellektuell Stimulans ($t = -2,7$) og Individuelle Hensyn ($t = -3,9$).

⁸ Dette resultatet er gjengitt i AFFs lederundersøkelse, som bruker en del plass på å sammenlikne norske ledere med ledere fra USA.

⁹ Sammenlikningen er basert på funnene i AFFs lederundersøkelse, men uten tilgang til selve datamaterialet fra den undersøkelsen. Med bakgrunn i gjennomsnittstall, standardavvik og utvalgsstørrelsene har det derfor bare vært mulig å gjennomføre en standardisert t-test i et annet program (Zigntest), uten mulighet til å beregne p-verdi. Men t-verdier større enn 1,96 eller mindre enn -1,96 er signifikante på 0,05 nivå.

Forskjellen mellom lokale kirkeledere og norske ledere for øvrig er likevel ikke signifikant på alle områder. På delkomponenten Inspirerende Motivasjon (IM) er $t = -1,4$ og ut fra denne verdien kan man ikke slutte at det er noen signifikant forskjell mellom disse ledergruppene. Det samme gjelder Idealisert Innflytelse Adferd (II a) der $t = -1,1$. Når vi ser komponenten Idealisert Innflytelse under ett, der $t = -3,8$ er forskjellen som nevnt likevel signifikant.

4.4 Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon i kirken

I tabellen nedenfor vises sammenhengen mellom lokale kirkelederes utøvelse av transformasjonsledelse, inkludert de fire delkomponentene (de fire i-ene) og lokale kirkelederes vurdering av ansattes innovasjon. Sammenhengen er gitt ved Pearsons r , et tall mellom 0 og 1, som er et vanlig korrelasjonsmål mellom variabler. En korrelasjon på 0 innebærer at det ikke er noen sammenheng mellom variablene, mens en korrelasjon på 1 tilsvarer at det er fullstendig sammenheng mellom dem.

Hva som utgjør en sterk sammenheng avhenger likevel til en viss grad av hva som undersøkes og det finnes ikke eksakte svar på dette. I denne analysen er en foreslått inndeling fra Cohen og Holliday (1982) anvendt. Disse angir at Pearsons r fra 0,00 - 0,19 er en veldig svak korrelasjon, 0,20 – 0,39 kan karakteriseres som svak, 0,40 – 0,69 som moderat, 0,70 – 0,89 som høy og 0,90 – 1,00 som meget høy.

Tabell 5 Sammenhengen mellom lokale kirkelederes utøvelse av transformasjonsledelse inkludert de fire i-ene og lokale kirkelederes vurdering av ansattes innovasjon. Sammenhengen er gitt ved Pearsons r .

	Transformasjonsledelse totalt	Idealisert Innflytelse	Inspirerende Motivasjon	Intellektuell Stimulans	Individuelle Hensyn
Kirkelederes vurdering av ansattes innovasjon N 250	0,20**	0,16*	0,09	0,15*	0,24**
Kirkevergers vurdering av ansattes innovasjon N 152	0,10	0,05	0,03	0,09	0,21*
Prosters vurdering av ansattes innovasjon N 45	0,33*	0,27	0,24	0,27	0,33*
Daglige Lederes vurdering av ansattes innovasjon N 52	0,42**	0,46**	0,15	0,22	0,31*

Note: * $p < 0,05$ og ** $p < 0,01$

Tabellen viser at det er en signifikant, men svak sammenheng, $r = 0,20$, mellom lokale kirkelederes utøvelse av transformasjonsledelse samlet sett og de samme lederes vurdering av innovasjon hos ansatte. Det fremgår videre at ingen sammenhenger, uansett yrkesgruppe eller delkomponent, kan karakteriseres som høye, dvs. med korrelasjon på 0,70 eller høyere.

Når sammenhengene vurderes for de enkelte yrkesgruppene nyanseres bildet likevel en del. For kirkevergene er sammenhengen bare 0,10, mens den for proster og daglige ledere er hhv. 0,33 og 0,42. Det vil si at det for kirkevergene er en meget svak og ikke signifikant sammenheng mellom utøvelsen av transformasjonsledelse og innovasjon. For proster kan sammenhengen karakteriseres som svak og signifikant. Sterkest sammenheng mellom utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon hos ansatte er det for daglige ledere i menigheter der sammenhengen kan karakteriseres som moderat med et høyt signifikansnivå.

Ser vi nærmere på delkomponentene i transformasjonsledelse ligger tallene for sammenhengene mellom *Individuelle Hensyn* og innovasjon mellom $r = 0,21 - 0,33$ for alle yrkesgruppene. Dette kan karakteriseres som svake, men signifikante sammenhenger. Sammenliknet med funnene i tabell 1, der samtlige yrkesgrupper rapporterer høyest skår på utøvelse av Individuelle Hensyn, kan resultatene tyde på at vektleggingen av slike hensyn har en viss, men ingen stor betydning for ansattes innovasjon.

Sterkest sammenheng virker det å være mellom daglige lederes utøvelse av *Idealisert Innflytelse* og innovasjon hos ansatte, $r = 0,46$.

Svakest sammenheng er det mellom kirkevergenes utøvelse av *Inspirerende Motivasjon* og innovasjon, $r = 0,03$. Sammenliknet med resultatene i tabell 1, der kirkevergene har en så vidt høy skår som 3,14 på utøvelse av Inspirerende Motivasjon, ser likevel ikke denne siden ved kirkevergenes ledelse ut til å bidra til innovasjon blant ansatte. Sammenhengene er heller ikke signifikante. Heller ikke daglige lederes utøvelse av Inspirerende Motivasjon synes å gi nevneverdige utslag på innovasjon hos ansatte, $r = 0,15$. For prestene er imidlertid denne sammenhengene noe sterkere med $r = 0,24$. Begge de siste resultatene må likevel tas med betydelige forbehold da heller ikke disse sammenhengene er signifikante.

Avslutningsvis viser tabellen at det er en meget svak, men signifikant sammenheng mellom lokale kirkelederes utøvelse av *Intellektuell Stimulering* og innovasjon med $r = 0,15$. For de enkelte yrkesgruppene synes sammenhengene igjen å være svakest hos kirkevergene, men ingen av sammenhengene for den enkelte yrkesgruppe er signifikante.

4.5 Kirkelederes og norske leders vurdering av ansattes innovasjon

Tabell 6: Oversikt over andel av kirkeledere og norske ledere i prosent som er ”uenige” eller ”enige” i spørsmål om vurdering av underordnedes innovasjonsadferd

	Kirkeledere N=249		Norske ledere forøvrig N=2910	
	Uenig	Enig	Uenig	Enig
Mine underordnede fremmer ideer overfor andre	5	70	6	76
Mine underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg	2	88	3	82
Mine underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer	9	58	10	59
Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer	11	51	13	49
Mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på	14	46	9	62

Merknad: Svarene ble avgitt på en Likert-skala fra 1 = ”helt uenig” til 5 = ”helt enig”. ”Uenig” = svaralternativ 1 og 2. ”Enig” = svaralternativ 4 og 5. Svaralternativ 3 er ikke tatt med i tabellen og prosentene summerer seg derfor ikke til 100. Kilde for Norske ledere er AFFs lederundersøkelse (Solberg, m.fl. 2013:96).

Resultatene i tabell 6 viser at et tydelig flertall av kirkelederne mener deres underordnede fremmer ideer overfor andre (70%) og at mange kirkeledere mener at underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg (88%). Noen flere enn halvparten mener også at ansatte utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer (58%). Omtrent halvparten av kirkelederne mener at underordnede ofte har nye og innovative ideer (51%) og videre at underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på (46%).

Sammenliknet med norske ledere for øvrig er resultatene mye sammenfallende, dvs. at kirkeledere stort sett vurderer sine ansatte likt som norske ledere generelt når det gjelder ansattes kreativitet og innovasjon. Eksempelvis mener 70% av kirkeledere og 76% av norske ledere at underordnede fremmer ideer overfor andre. Hhv. 88% og 82% mener at de underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg. I begge ledergrupper er dette den høyeste skåren i vurderingen av ansattes kreativitet og innovasjon. Noe flere enn halvparten i begge ledergrupper, 58% av kirkelederne og 59% av norske ledere generelt mener underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer. Videre mener halvparten av begge ledergrupper, hhv. 51% og 49% at underordnede ofte har nye og innovative ideer.

Den største forskjellen i ledergruppenes vurdering av ansatte gjelder ansattes forslag til nye måter å jobbe på. Noe færre enn halvparten, 46% av kirkelederne, mener at ansatte foreslår nye måter jobbene kan utføres på, mens en del flere enn halvparten, 62% av norske ledere generelt, mener dette.

4.6 Forskjeller i kirkelederes vurdering av innovasjon hos ansatte

I tabell 7 er resultatene for de tre enkelte yrkesgruppene kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter presentert. Tabellen viser disse ledergruppenes rapportering av *ansattes* innovasjonsadferd. I denne sammenhengen er det verdt å minne om at kirkevergene er overordnet for fellesrådet ansatte, prosten er overordnet for prostiets prester, mens daglige ledere i menigheter er overordnet for ansatte i den enkelte menighet. Den øverste resultatraden viser et samlemål for de fem påstandene i inventoret, kalt Innovasjon totalt.

Tabell 7: Lokale kirkelederes vurdering av ansattes innovasjon. Gjennomsnitt.

	Kirkeverger		Proster		Daglige ledere		Lokale Kirkeledere samlet		
	Gj.snitt	N	Gj.snitt	N	Gj.snitt	N	Gj.snitt	N	SD
Innovasjon totalt	3,67	152	3,66	45	3,98	52	3,73	250	0,66
Mine underordnede fremmer ideer overfor andre	3,87	152	3,64	45	3,96	52	3,85	250	0,83
Mine underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg	4,19	151	4,22	45	4,39	51	4,24	248	0,73
Mine underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer	3,53	152	3,73	45	3,85	52	3,64	250	0,86
Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer	3,47	152	3,38	45	3,92	52	3,55	250	0,89
Mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på	3,32	152	3,32	44	3,78	51	3,41	248	0,87

Merknad: Svarene ble avgitt på en Likert-skala fra 1 = "helt uenig" til 5 = "helt enig".

Tabell 7 viser som et hovedfunn at daglige ledere i menigheter gjennomgående vurderer sine ansattes innovasjonsadferd som høyere enn både kirkeverger og proster gjør. Daglige ledere har en gjennomsnittsskår på 3,98, mens kirkeverger og proster har hhv. 3,67 og 3,66.

Statistiske sammenlikninger av gruppene viser at forskjellen mellom daglige ledere og kirkeverger er signifikant på 1 % nivå og at forskjellen mellom daglige ledere og proster er signifikant på 5 % nivå. Forskjellene gjenspeiler seg i at daglige ledere i menigheter skårer sine ansatte høyere enn kirkevergene og prostene på alle de fem påstandene i inventoret.

Forskjellen er størst mellom daglige ledere og proster i vurderingen av om underordnede ofte har nye og innovative ideer. Daglige ledere skårer 3,92 på denne påstanden, mens prostene skårer 3,38. Det er også tydelige forskjeller mellom daglige ledere og de to øvrige yrkesgruppene i vurderingen av om ansatte foreslår nye måter å utføre jobbene på. Her skårer daglige ledere 3,78, mens både kirkeverger og proster skårer 3,32.

Den høyeste skåren gjelder daglige lederes vurdering av om underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg. Her skårer daglige ledere så høyt som 4,39 på skalaen som går fra 1 – 5. Denne påstanden får også høyest skår hos kirkeverger og proster med en skår på hhv. 4,19 og 4,22. Den laveste skåren gjelder kirkevergenes og prostenes vurdering av om ansatte foreslår nye måter jobbene kan utføres på. Begge disse yrkesgruppene skårer 3,32 på denne påstanden.

Resultatene tyder videre på at kirkeverger og proster vurderer ansattes innovasjon ganske likt. Disse ledergruppene skårer hhv. 3,67 og 3,66 på samlemålet for innovasjon. Det er svake tendenser til at kirkevergene i større grad enn prostene vurderer at underordnede fremmer ideer overfor andre, og videre at prostene i større grad enn kirkevergene mener underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer. Men ingen av disse forskjellene, og heller ikke øvrige forskjeller mellom kirkeverger og proster på påstandene i inventoret, er signifikante.

Oppsummering

En helt summarisk oppsummering av hovedfunnene presentert i tabellene 2 – 7 *indikerer* følgende:

- 1) Lokale kirkeledere rapporterer en høy grad av transformasjonsledelse. Individuelle Hensyn er den delkomponenten innenfor denne ledelsesformen som utøves mest.
- 2) Det er ikke signifikante forskjeller mellom kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter i utøvelse av transformasjonsledelse totalt sett. Prostene rapporterer å

utøve Idealisert Innflytelse og Individuelle Hensyn i større grad enn kirkevergene og denne forskjellen er signifikant.

- 3) Lokale kirkeledere rapporterer å utøve høyere grad av transformasjonsledelse enn norske ledere forøvrig. Forskjellen er signifikant, også på tre av de fire delkomponentene innenfor transformasjonsledelse.
- 4) Det er en signifikant sammenheng mellom lokale kirkelederes utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon hos ansatte.
- 5) Lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig har mye sammenfallende vurdering av ansattes innovasjon. Lokale kirkeledere er noe mer moderate enn norske ledere forøvrig i vurderingen av om ansatte foreslår nye måter å utføre jobbene på.
- 6) Daglige ledere i menigheter har en signifikant mer positiv vurdering av ansattes innovasjon enn både kirkeverger og proster. Kirkeverger og proster har sammenfallende vurdering av ansattes innovasjon.

5 Drøfting av funn i undersøkelsen

Drøftingen av funnene i undersøkelsen vil gjøres med utgangspunkt i den teoretiske modellen om transformasjonsledelse. Videre vil funnene drøftes i lys av tidligere forskning på transformasjonsledelse og forskning på ledelse i kirken med Adizes' lederrollemodell som empirisk plattform. Drøftingen er under enkelte avsnitt supplert med noen kontekstuelle betraktninger som kan utfylle bildet av de funn som er gjort.

Disposisjonen av drøftingen følger den kronologi som er angitt i kapittel 4 om oppgavens funn. Først ses det nærmere på utøvelsen av transformasjonsledelse på lokalplanet i kirken og om det er forskjeller mellom de lokale ledergruppene i denne utøvelsen. Deretter sammenliknes lokale kirkeledere med norske ledere for øvrig med utgangspunkt i AFFs lederundersøkelse (Matthiesen, m.fl., 2013). De tre neste avsnittene drøfter sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon på lokalplanet i kirken. Det ses nærmere på hvordan lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig vurderer innovasjon hos sine ansatte og på forskjeller i denne vurderingen mellom yrkesgruppene i kirken.

I siste del av drøftingen ses det nærmere på om transformasjonsledelse kan læres og på begrensninger i denne studien. Kapittelet avsluttes med et avsnitt om mulige tema for fremtidig forskning og noen praktiske implikasjoner av funnene i undersøkelsen.

5.1 Utøvelse av transformasjonsledelse

5.1.1 Utøvelse av transformasjonsledelse på lokalplanet i kirken

Testingen gjennom MLQ-skjemaet viste at kirkeledere på lokalplanet utøver en høy grad av transformasjonsledelse. Den overordnede skåren for kirkelederne samlet sett var 3,05 på skalaen som går fra 0 – 4. Modellens komponenter; Idealisert Innflytelse, Inspirerende Motivasjon, Intellektuell Stimulering og Individuelle Hensyn utøves altså i betydelig grad av kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter. Den norske kirke på lokalplanet kan derfor sies å ha en ledelse som både artikulere visjoner, levendegjør verdier og tilrettelegger for et kreativt og støttende miljø for måloppnåelse.

Ser vi nærmere på de ulike komponentene innenfor transformasjonsledelse blir noen variasjoner synlige. På delkomponentene Idealisert Innflytelse og Intellektuell Stimulering er skåren lavest og nokså lik med hhv. 2,96 og 2,95. For komponenten Inspirerende Motivasjon er den 3,14 og for Individuelle Hensyn så høy som 3,24.

Vi må derfor som utgangspunkt kunne si at lokale kirkeledere legger forholdsvis stor vekt på å vise *individuelle hensyn* i sin ledelse. Lederadferden lokalt i kirken kan derfor sies å ha et preg av individuell tilnærming til den enkelte ansatte og ivaretagelse av dennes behov - også for oppmerksomhet. Lederne er opptatt av medarbeiderutvikling og det er grunn til å anta at oppgaver delegeres i betydelig utstrekning. Lederne er også opptatt av å skape godt samhold i stabene og en støttende fellesskapskultur mellom ansatte.

Lederne i lokalkirken kan også sies å motivere sine ansatte gjennom *inspirerende motivasjon*. Blant annet tyder dette på at lederne er flinke til å klargjøre meningen bak og konsekvensene av ulike arbeidsoppgaver. Det synes videre å være en høy - eller i hvert fall akseptabel - grad av målformulering og visjonær tenkning. I begge disse forhold, dvs. i konstitueringen av både mening og mål, tilsier teorien om transformasjonsledelse at den prosessen ofte skjer i en vekselvirkning slik at også ansatte kan inspirere sine ledere og delta i fastsettelsen av mål og visjoner for virksomheten.

Lokale kirkeledere ser seg i noe lavere grad som rollemodeller for ansatte gjennom *idealisert innflytelse*, særlig når det gjelder egen lederadferd. Denne mer ydmyke innstillingen sier likevel ikke at graden av ledernes idealiserte innflytelse er lav, bare at de lokale lederne selv rapporterer høyere grad av individuelle hensyn og inspirerende motivasjon. Resultatene kan derfor tyde på at de lokale kirkelederne også i moderat til høy grad fungerer som rollemodeller for sine ansatte. I dette ligger at lederne skaper stolthet over arbeidsplassen og fremtidstro hos medarbeiderne. Resultatene tyder også på at lederne artikulere kirkens verdier og etterlever og risikerer noe for å ivareta disse verdiene. På samme måte viser resultatene at lokale kirkeledere rapporterer å utøve moderat til høy grad av *intellektuell stimulering*. Dette gjennom bl.a. å stille spørsmål ved tingenes tilstand, etterspørre nye måter å gjøre ting på og utfordre til nytenkning hos ansatte. Lederne søker videre å få alternative handlingsmåter på bordet og forsøker å skape klima for nye ideer og innovasjon.

Sett på bakgrunn av *tidligere forskning* er det ikke helt overraskende at lokale kirkeledere skårer høyt på transformasjonsledelse. Denne forskningen har fremhevet integratorperspektivet som det klart mest fremtredende perspektiv hos lokale kirkeledere. Lederrollen som integrator vektlegger medarbeiderutvikling, gode relasjoner mellom leder og ansatt og fellesskap internt i organisasjonen, utvikling av felles kultur, det å skape stolthet

over arbeidsplassen og å skape oppslutning om veivalg og mål. De to delkomponentene i transformasjonsledelse; Individuelle Hensyn og Inspirerende Motivasjon kan sies å ha et mye overlappende innhold når det gjelder ledernes adferd. Disse formene for lederadferd rommer også utviklingen av gode relasjoner, fellesskapsbygging og etablering av samling rundt mål og retning for virksomheten. På sett og vis kan man derfor si at funnet av høy grad av transformasjonsledelse harmonerer med de lokale kirkeledernes vektlegging av integratrollen.

Tidligere forskning har også vist at entreprenørrollen har lav prioritet blant lokale kirkeledere. Den delkomponenten i transformasjonsledelse som er nærmest knyttet til utvikling og innovasjoner er Intellektuell Stimulering. Lokale kirkelederes skår på denne komponenten kan ikke karakteriseres som lav, men har likevel lavest skår blant disse lederne. Kanskje er dette en indikasjon på at utviklingsperspektivet fremdeles er lavest prioritert.

5.1.2 Forskjeller mellom yrkesgruppene i utøvelse av transformasjonsledelse

Funnene viser som et hovedresultat at det ikke er signifikante forskjeller mellom ledergruppene i lokalkirken mht. utøvelse av transformasjonsledelse totalt sett. Kirkeverger, proster og daglige ledere kan derfor jevnt over sies å ha en god del til felles i sin lederadferd. Tidligere forskning har nokså entydig pekt på at ledere i lokalkirken har sterkest fokus på rollen som integrator (Askeland, 1998; Skårberg, 2007; Hougsnæs og Huuse, 2011). Dette kan sies å gjenspeile seg i en høy og nokså lik grad av utøvelse av transformasjonsledelse.

Ser vi nærmere på de ulike delkomponentene tilsier ikke ledernes egne vurderinger noen signifikante forskjeller mellom kirkeverger og daglige ledere i menigheter eller mellom proster og daglige ledere i menigheter på noen av delkomponentene innenfor transformasjonsledelse. Det er likevel en signifikant forskjell mellom kirkeverger og proster på delkomponenten Idealisert Innflytelse. Prostene rapporterer å utøve større grad av idealisert innflytelse. Det er interessant at denne forskjellen knytter seg til vurderingen av egen lederadferd. Den idealiserte innflytelsen som de ansatte tilskriver kirkeverger og proster vurderes derimot likt. Proster tenderer derfor til å snakke noe mer om verdier og oppfatninger som er viktige for dem selv og gir uttrykk for at de i større grad vurderer de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger som tas. Prostene understreker noe oftere betydningen av å ha en hensikt med arbeidet og likeledes viktigheten av å ha en felles oppfatning av hensiktene. Det er også en signifikant forskjell i hvordan proster og kirkeverger utøver

Individuelle Hensyn der prostene vurderer å utøve dette i større grad enn kirkevergene. Prostene rapporterer i høyere grad å vektlegge veiledning og å hjelpe ansatte til å utvikle sine sterke sider. De rapporterer også å ta noe større hensyn til ansattes behov, evner og oppfatning av egne karrieremuligheter.

Tidligere forskning på kirkeledere gir lite grunnlag for å vurdere årsakene til disse forskjellene. Det finnes en viss støtte for at graden av transformasjonsledelse generelt øker med ledelsens hierarkiske nivå og med utdanningsnivå. I AFFs lederundersøkelse fant man slike tendenser (Matthiesen m.fl., 2013:202). Prostene befinner seg på et høyere nivå i organisasjonen, mellom det regionale nivået og kommunenivået. De har også gjennomgående høyere utdanning enn de øvrige yrkesgruppene. Forskjeller i hierarkisk ledernivå og utdanning har likevel ikke slått ut i noen signifikante forskjeller mellom proster og daglige ledere, som befinner seg på soknenivå. Det synes derfor ikke å være noe grunnlag for at disse forholdene kan tillegges spesiell betydning.

En mulig årsak til at prostene utøver større grad av Individuelle Hensyn kan imidlertid være at prostene leder en mer ensartet arbeidstakergruppe med samme utdanning og et tydelig innslag av standardiserte arbeidsoppgaver (gudstjenester og kirkelige handlinger). Selv om arbeidsoppgavene varierer i noen grad kan det likevel være lettere å kartlegge individuelle egenskaper, forutsetninger og karrieremuligheter innenfor den spesifikke presterollen. I ivaretagelsen av individuelle hensyn kan det også spille inn at prostene selv i stor grad tilhører denne gruppen gjennom tidligere å ha vært og delvis fremdeles være yrkesutøvere i presterollen. Proster vil normalt derfor ha god oversikt over fagfeltet og solid personlig erfaring i utøvelse av rollen som prest. Samlet sett kan dette være et mulig forklaringsbidrag til prostenes sterke utøvelse av Individuelle Hensyn.

5.1.3 Transformasjonsledelse hos kirkeledere og norske ledere for øvrig

Funnene viser at de lokale kirkelederne rapporterer noe høyere grad av transformasjonsledelse (3,05) enn norske ledere for øvrig (2,98). Denne forskjellen er signifikant, selv om den ikke kan karakteriseres som stor. Dette gjenspeiler seg i at forskjellene mellom ledergruppene på de tre delkomponentene Idealisert Innflytelse, Intellektuell Stimulans og Individuelle Hensyn også er signifikante. Når det gjelder delkomponenten Inspirerende Motivasjon er det ingen signifikant forskjell mellom disse ledergruppene. I AFFs lederundersøkelse er norske leders utøvelse av transformasjonsledelse karakterisert som høy (Matthiesen m.fl., 2013:196). Norske

ledere – og i noe større grad lokale kirkeledere – har derfor en positiv selvrapportering på transformasjonsledelse. Som det er påpekt er det likevel grunn til å anta at resultatene ville vært lavere dersom ansatte hadde vært spurt, for eksempel i en 360 graders evaluering.

En mulig årsak til at lokale kirkeledere rapporterer høyere grad av transformasjonsledelse enn norske ledere forøvrig kan være at kirken har preg av å være en multistandard og byråkratisk organisasjon. Den norske kirke har en kompleks struktur. I kirkelig terminologi er den både synodal (Kirkemøtestyrt), episkopal (bispestyrt) og kongresjonalistisk (menighetsstyrt) (Hougsnæs og Huuse, 2011). Frem til 2017 er de sentrale og regionale organene fremdeles en del av statsforvaltningen, mens man lokalt har to selvstendige rettssubjekter i menighetsråd og kirkelige fellesråd. Arbeidsgiveransvaret for de ansatte er i tillegg todelt der de regionale bispedømmerådene har dette ansvaret for proster og prester, mens de kirkelige fellesråd har det for alle øvrige ansatte. Det er også pekt på at autoritetsgrunlaget for lokale ledere er forskjellig der kirkevergens rolle utledes som legal-rasjonell ut fra kirkeloven, mens proster og prester er bærere av en mer tradisjonell-charismatisk autoritet. Bl.a. på denne bakgrunn er det krevende å gi en nøyaktig beskrivelse av autoritetsrelasjonen mellom geistlige roller og øvrige roller i lokalkirken (Harris, 1995). Studier peker videre på at kirken legitimerer myndighetsutøvelse på sammensatte og forskjellige måter og derfor kan sies å benytte seg av alle de tre formene ovenfor som grunnlag for autoritet (Repstad, 2000). Flere av tjenestene som ytes i gravferdssektoren skjer i konkurranse med kommersielle aktører og i et bredere perspektiv konkurrerer også kirken i det vi kan kalle livssynsmarkedet. Mange av kirkens strategier tar derfor utgangspunkt i å forsvare eller styrke den posisjon kirken har i det norske samfunn.

På denne bakgrunn kan det derfor være grunnlag for å betegne kirken som en hybrid organisasjon eller en multistandardorganisasjon. I slike organisasjoner skaper ulike logikker og systemer ulike rutiner og prosedyrer, og disse lever ofte side om side uten nødvendigvis å bli samordnet (Røvik, 1998). Slike organisasjoner tenderer ofte også til å være mer byråkratiske fordi de forsøker å bygge inn flere, ofte motstridende logikker inn i en og samme organisasjon. Poenget i denne sammenhengen er at transformasjonsledelse ser ut til å utøves mer i slike multistandard- eller byråkratiske organisasjoner enn i øvrige organisasjoner (Jacobsen, 2104). Dette forklares bl.a. med at byråkratiets sterke innslag av regler og rutiner både erstatter transaksjonell ledelse basert på bytteforhold og skaper et større behov for

inspirerende og visjonær ledelse. I så måte skulle det også være grobunn for utøvelse av transformasjonsledelse i kirken.

En annen mulig årsak til at lokale kirkeledere rapporterer høyere grad av transformasjonsledelse enn norske ledere forøvrig kan være at byggingen av fellesskap og relasjoner er viktig for kirken. Kirken, eller menigheten, er litt dypere sett et fellesskap av mennesker. I dette fellesskapet er bygging av identitet, utvikling av relasjoner og mening viktige elementer. Også de tjenester kirken leverer, som for eksempel dåp og gravferd, innebærer samhandling og relasjonsbygging mellom kirken og forbrukeren. Fordi kirken er misjonerende av natur må den også alltid ha strategier og verktøy for å innlemme og sosialisere nye medlemmer og generelt legge stor vekt på å skape gode fellesskap (Askeland, 1998). Sosiale ferdigheter og kunnskap om mellommenneskelige forhold er slik sett høyst relevante kvalifikasjonskrav for ledere i lokalkirken. Det forhold at både kirkeverger og proster legger størst vekt på og bruker mest tid på integratortrollen kan derfor anses som både nødvendig og naturlig. Transformasjonsledelse har bl.a. et høyt fokus på å skape mening og retning for et fellesskap gjennom inspirerende motivasjon – en inspirasjon som også kan gå fra ansatte til leder. Kirkens naturlige oppmerksomhet på fellesskapsarenaer og relasjonsbygging kan derfor utgjøre noen grunnleggende forutsetninger for høy grad av transformasjonsledelse

En tredje mulig årsak til høyere grad av transformasjonsledelse blant lokale kirkeledere kan være at kirken har en viss tradisjon for uavhengige stillinger. Det kan sies å gjelde prester og organister, men også enkelte andre yrkesgrupper. Mange sokneprester har stor geografisk avstand til sin leder prosten og er derfor noe 'alene' i sin stillingsutøvelse. Som vi har nevnt har prostens grad av faktisk lederskap – i dyaden leder-ansatt – historisk sett vært varierende (Huseby, 1988). Undersøkelsen av proster i 1998 viste bl.a. også at mange sokneprester vektla prostenes administrative oppgaver, eksemplifisert ved å skaffe vikarer ved sykdom og ferier, mer enn andre lederfunksjoner som strategisk ledelse og tilsyn (Huse, 1998). Yrkesgruppene kantorer (organister), diakoner og kateketer er gjennom tjenesteordninger fra 1997 og tilhørende kvalifikasjonskrav tillagt selvstendige lederfunksjoner innenfor sine arbeidsområder. Kirkevergene, som hovedsakelig har økonomisk-administrativ bakgrunn, utgjør derfor ingen faglig ledelse for disse yrkesgruppene. Organister disponerer videre betydelig egen tid til øving og kan være knyttet mer til arbeidet med gudstjenester og kirkelige handlinger i den enkelte kirke enn til et kontorfellesskap, som gjerne er plassert i et

kirkekontor i kommunesenteret. Ettersom mange kirkelige fellelråd er svært små er innehavere av disse fagstillingene i tillegg ofte alene i sin stillingskategori og kan ende opp med å måtte ta mange faglige beslutninger på egen hånd.

På denne bakgrunn, og også med bakgrunn i min egen erfaring, kan prostenes og kirkevergenes lederfunksjoner preges av å utgjøre støttefunksjoner, hvor de legger til rette for disse yrkesgruppene fremfor å lede dem, og hvor de fungerer som sparringpartnere mer enn overordnede. Det å tilrettelegge for individuelle hensyn og stimulere egenutvikling blir derfor viktig for begge disse ledergruppene. Som det fremgår av funnene ovenfor er det signifikante forskjeller mellom kirkeledere og norske ledere forøvrig på delkomponentene Intellektuell Stimulering og Individuelle Hensyn. Det er på delkomponenten Individuelle Hensyn at vi finner den aller største forskjellen mellom disse ledergruppene og det er også den delkomponenten som skårer aller høyest hos kirkelederne (3,24). Man kan derfor tenke seg at utøvelse av transformasjonsledelse, med høyt fokus på Individuelle Hensyn og Intellektuell Stimulering, er en anvendbar ledelsesform for lokale kirkeledere.

En annen mulig innfallsvinkel som kan bidra til å forklare høy grad av transformasjonsledelse hos lokale kirkeledere er forventningen om at disse lederne har en betydelig grad av prososial motivasjon og altruisme og at disse uegennyttige egenskapene gir en høyere grad av transformasjonsledelse. Tidligere forskning har vist signifikante og positive sammenhenger mellom prososial motivasjon og utøvelsen av transformasjonsledelse (Jacobsen, 2014). Det er ikke gjort spesifikk forskning på kirkelederes prososiale motivasjon, men det er påvist at ledere i offentlige organisasjoner er betydelig mer prososiale enn ledere i privat sektor (Jacobsen, 2013). Dette begrunnes bl.a. med at mennesker som søker mot offentlig sektor har et større ønske om å hjelpe og være til nytte for andre. Uten at det er forsket på dette kan det være grunn til å anta at dette gjelder både ansatte og ledere i kirken.

Sammenlikningen av lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig viser også et annet interessant fellestrekk. Begge ledergrupper rapporterer høyest grad av transformasjonsledelse på delkomponenten Individuelle Hensyn og nest høyest resultat på delkomponenten Inspirerende Motivasjon. Disse to delkomponentene skiller seg også tallmessig litt ut fra de øvrige i begge ledergruppene. De to siste komponentene Idealisert Innflytelse og Intellektuell Stimulans er begge rangert merkbart lavere i begge ledergrupper med små forskjeller i den enkelte ledergruppe. I vurderingen av transformasjonsledelse som lederkonsept har derfor

lokale kirkeledere så å si sammenfallende innbyrdes vektlegging av delkomponentene som norske ledere for øvrig. Lokale kirkeledere utøver jevnt over bare disse i noe sterkere grad.

Dette funnet tyder derfor på at det er stor grad av sammenfall mellom lokale kirkeledere og norske ledere for øvrig i hvordan transformasjonsledelsen utøves. Ser vi litt videre på lederutøvelse under norske forhold generelt, og antar at AFFs lederundersøkelse er representativ for norske ledere, kan resultatene derfor tyde på at lokale kirkeledere praktiserer ledelse mye likt som norske ledere forøvrig gjør. En implikasjon av dette er at dersom vi tenker at ledelse er kontekstuellet betinget, dvs at det er konteksten som setter rammene for hvilken type ledelse som utøves, så møter lokale kirkeledere sin kontekst med mye av den samme lederadferden som norske ledere forøvrig. På sett og vis gjør kirkelederne bare litt mer av dette.

Sammenliknet med tidligere forskning i kirken er det nærliggende å peke på det sterke integratorperspektivet hos lederne i lokalkirken som en mulig forklaringsfaktor på de forskjellene som er, jfr. avsnitt 5.1.1. I dette perspektivet er medarbeiderutvikling og relasjonsbygging sentrale elementer. Det finnes imidlertid lite sammenliknbar forskning på norske ledere forøvrig med utgangspunkt i Adizes' rolletypologi. Dette gjør en slik antakelse noe mer usikker fordi vi ikke vet om norske ledere forøvrig har et slikt sterkt integratorperspektiv.

5.2 Transformasjonsledelse og Innovasjon

5.2.1 Sammenheng mellom transformasjonsledelse og innovasjon i kirken

Funnene viser at det er en signifikant sammenheng mellom lokale kirkelederes utøvelse av transformasjonsledelse samlet sett og de samme ledernes vurdering av innovasjon hos sine ansatte ($r = 0,20$). At det er en slik sammenheng mellom transformasjonsledelse, innovasjon og kreativitet kan på sett og vis forventes. En av de fire hovedfaktorene i modellen, Intellektuell Stimulering, oppfordrer nettopp medarbeidere til å sette spørsmålstegn ved det bestående og lete etter nye måter å gjøre ting på. Samtidig er det bl.a. lederens oppgave å skape et klima for nytenkning og innovasjon, skape rom for åpen meningsutveksling og være varsom med å kritisere nye tanker.

Funnet av en sammenheng støttes av tidligere forskning på sammenhenger mellom transformasjonsledelse og innovasjon slik det fremgår av avsnitt 2.2. Som nevnt gir denne empirien et rimelig godt grunnlag for å kunne konkludere med at det finnes positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og kreativitet og innovasjon. Det kan på denne bakgrunn være et visst grunnlag for å reflektere nærmere over hvorfor sammenhengen ikke er sterkere. I AFFs lederundersøkelse av norske ledere ble denne sammenhengen eksempelvis målt til 0,34 (Matthiesen m.fl. 2013:207). Lokale kirkeledere utøver altså noe høyere grad av transformasjonsledelse, men resultatene indikerer at det er noe lavere sammenheng mellom denne lederutøvelsen og innovasjon hos ansatte enn det er i norske virksomheter forøvrig. I en metastudie av 31 tidligere studier fant man også en samlet korrelasjon på 0,28 mellom transformasjonsledelse og innovasjon (Rosing, Frese og Bausch, 2011).

En innfallsvinkel til dette kan være at lokale kirkeledere oppgir den laveste skåren i transformasjonsledelse på delkomponenten Intellektuell Stimulering (2,95), den komponenten man skulle anta hadde sterkest sammenheng med innovasjon. Ser vi nærmere på de enkelte delkomponentene ser vi likevel at andre komponenter har sterkere sammenheng med innovasjon. Funnene viste signifikante sammenhenger på 0,15 for Intellektuell Stimulans, mens den for Inspirerende Innflytelse var 0,16 og for Individuelle hensyn så høy som 0,24. Studier har da også pekt på at det ikke nødvendigvis er utøvelsen av Intellektuell Stimulans som slår sterkest ut på innovasjon. I disse studiene pekes det bl.a. på ledernes artikulering og vektlegging av visjoner (Gumusloughlu og Ilsev, 2009), kombinasjonen av transformasjonsledelse, kunnskapsledelse og organisasjonslæring (Noruzy m.fl., 2013) og ansattes identifikasjon med ledere og forventninger fra lederne (Qu, Janssen og Shi, 2015) som viktigere forklaringsfaktorer for slike sammenhenger. At delkomponenten Intellektuell Stimulering ikke er noen viktig forklaringsfaktor støttes også av at norske ledere forøvrig har lavere skår (2,87) enn lokale kirkeledere på denne delkomponenten samtidig som sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon er sterkere for denne ledergruppen.

Når det gjelder kirkelig lederforskning har denne befattet seg mest med ledernes ivaretagelse av entreprenørrollen som mål på utviklings- og innovasjonsorientering i kirken. Dette har vært en lederfokusert tilnærming der ansattes innovasjon eller organisasjonens kapasitet til innovasjon har vært lite fokusert, men kanskje mer antatt eller underforstått. Det er derfor lite empiri innenfor kirkeforskningen som tallmessig kan bekrefte eller avkrefte dette funnet.

Variasjoner mellom yrkesgruppene i lokalkirken

Det synes å være noen variasjoner mellom yrkesgruppene kirkeverger, proster og daglige ledere. For kirkevergene synes det å være en meget svak og ikke signifikant sammenheng (0,10). For prostene er den svak (0,33), mens det for daglige ledere er en moderat sammenheng (0,42) mellom deres utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon. Sammenhengene er signifikante for begge de to siste ledergruppene.

Dette funnet illustreres av at det er sterkest sammenheng mellom daglige lederes utøvelse av Idealisert Innflytelse og innovasjon hos ansatte, (0,46). Daglige ledere har ikke spesielt høy skår på utøvelse av Idealisert Innflytelse og resultatet kan derfor ha sammenheng med at daglige ledere gjennomgående vurderer sine ansattes innovasjonsadferd som høyere enn både kirkeverger og proster gjør, jfr. tabell 7. At vurderingen av ansattes innovasjon er god skal vi komme tilbake til, men dette forholdet kan også være illustrerende for at andre forhold enn transformasjonsledelse har betydning for innovasjon. I AFFs lederundersøkelse fant man eksempelvis klare forbindelser mellom transformasjonsledelse og lederes oppfatning av ansattes innovasjon, men samtidig at kombinasjonen av transformasjonsledelse og LMX-ledelse viste en sterkere korrelasjon (Matthiesen, m.fl., 2013:215).

Delkomponentene i transformasjonsledelse

Resultatene for sammenhengene mellom delkomponenten *Individuelle Hensyn* og innovasjon varierer med $r = 0,21 - 0,33$ for alle yrkesgruppene. Det er verdt å merke seg at alle disse sammenhengene utgjør signifikante sammenhenger. Utøvelse av Individuelle Hensyn virker derfor å fremme innovasjon hos ansatte for både kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter. Utøvelsen av individuelle hensyn kan gi seg utslag på flere måter og det kunne på den bakgrunn være et tema for senere forskning å gå dypere inn på hvilke slike hensyn som har betydning. Teorien om transformasjonsledelse foreskriver lederes utøvelse av individuelle hensyn som bestående av visse forhold, bl.a. fokus på nødvendigheten av måloppnåelse og vekst for den enkelte medarbeider, personlig samspill og individuell oppmerksomhet i dyaden leder-ansatt, delegasjon av oppgaver som også innebærer delegasjon av riktige oppgaver til riktig medarbeider, variasjon mellom støtte og styring av den enkelte ansatt etter behov og fokus på personlig utvikling (Bass og Riggio, 2006). Funnene for lokale kirkeledere viser både at de skårer høyt på denne typen av transformasjonsledelse, høyere enn norske ledere forøvrig og det er i tillegg slik at det er på denne delkomponenten det er størst forskjell på

lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig, se tabell 2 og 4. Disse forholdene kan gi et ytterligere grunnlag for utdypende forskning på dette særpreget ved kirkelig ledelse.

5.2.2 Kirkelederens og norske lederes vurdering av ansattes innovasjon

Innledningsvis vil jeg først knytte noen kommentarer til hvordan resultatet fra denne delen av undersøkelsen er presentert. I inventoret av påstander som respondentene var bedt om å fylle ut skulle svarene oppgis i grader av enighet på en skala fra 1 til 5, der 1 representerte svaret ”svært uenig” og 5 representerte ”svært enig”. En logisk presentasjon hadde derfor vært å vise gjennomsnittstall for disse ledergruppene. Dette kunne også gitt grunnlag for mer statistiske mål og signifikansnivåer. Når dette ikke er gjort, og svarene i stedet er presentert som prosentandeler, skyldes det utelukkende at den valgte presentasjonen er den som gir et sammenlikningsgrunnlag med norske ledere forøvrig. I AFFs lederundersøkelse er svarene oppgitt i prosentandeler (Solberg, Karlsen og Skjevdal, 2013:96) og en sammenlikning ville derfor bli metodisk svært krevende om ikke resultatene fra denne undersøkelsen ble presentert på samme måte.

Funnene fra denne sammenlikningen viser at det samlet sett er et ganske stort sammenfall i hvordan lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig vurderer ansattes innovasjon, jfr. avsnitt 4.5. Sammenlikningene viser eksempelvis at 58% av lokale kirkeledere og 59% av norske ledere forøvrig, er enige i at de ansatte utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer og at 51% av kirkelederne og 49% av norske ledere forøvrig mener at de underordnede ofte har nye og innovative ideer. På de øvrige tre spørsmålene er det også mindre skiller og sammenfall i rangeringen av to av dem. Påstanden om at ”mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på” har størst forskjell der 46% av kirkelederne og 62% av norske ledere forøvrig er enige. Dette skal vi komme tilbake til, men det skulle likevel være grunnlag for å si at begge ledergrupper har et nokså felles syn på ansattes innovasjon.

Resultatene har gitt grunnlag for å hevde at norske ledere opplever medarbeiderne som ”innovative, nyskapende og orienterte mot forbedringsarbeid knyttet til jobben” (Solberg, m.fl. 2013:104). Denne undersøkelsen av lokale kirkeledere kan derfor gi grunnlag for å hevde noe av det samme om dem. I AFFs lederundersøkelse på dette området pekes det på at flere enn halvparten av norske ledere forøvrig er enige i fire av de fem påstandene i inventoret som måler ansattes innovasjon. I tillegg mener tre av fire (76%) at underordnede fremmer ideer overfor andre og fire av fem (82%) mener underordnede viser kreativitet på

jobben når anledningen byr seg. På de to siste påstandene er resultatet for lokale kirkeledere hhv. 70% og 88%.

Tidligere forskning på kirkeledere gir støtte for at en viktig gruppe av ansatte, sokneprestene, vektlegger entreprenørskap og utvikling. I den store kirkelederundersøkelsen fra 1998 var yrkesgruppen sokneprester også definert som ledere. På en skala fra 1 til 7 oppga denne yrkesgruppen en skår på 6,2 i sin vurdering av viktigheten av entreprenørskap og 5,3 på sin egen anvendte tidsbruk i entreprenørrollen, der skalaen 1-7 anga spennet mellom ”svært lite tid” og ”svært mye tid” (Askeland, 1998:222, 227). Det ble derfor konkludert med at sokneprestenes yrkesutøvelse var sterkest preget av entreprenørrollen ved siden av integratorrollen, som oppnådde samme skår. Kanskje er dette noe av bakgrunnen for at så mange som 88% av de lokale kirkelederne mener at underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg. Det tilsvarende tallet for norske ledere forøvrig er 82%.

Lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig skiller seg noe på én påstand i undersøkelsen. Bare 46% av de lokale kirkelederne er enige i påstanden om at ”mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på”. Det tilsvarende tallet for norske ledere forøvrig er 62%. Det kan legges til at 14% av de lokale kirkelederne var uenige i denne påstanden, mens det tilsvarende tallet for norske ledere for øvrig var 9%.

En innfallsvinkel til å forklare denne forskjellen kan være at rammene for formene og innholdet i noen av kirkens kjerneoppgaver, gudstjenester og kirkelige handlinger, er relativt sentralisert og fastlagt. Det er derfor satt en del konkrete grenser for hvordan akkurat disse jobbene skal utføres, bl.a. med den målsetting å skape gjenkjennelighet for gudstjenestedeltakere. Tidligere forskning har pekt på at graden av sentralisering kan ha betydning for innovativ adferd og at høy grad av sentralisering ser ut til å virke dempende på nytenkning og ideutvikling (Von Krogh, Nonaka og Rechsteiner, 2011;). En implikasjon for kirken kan derfor være at behovet for slike rammer må veies opp mot behovet for nyutvikling av disse tjenestene. Slik sett er den pågående gudstjenestereformen, som åpner for større lokal variasjon når det gjelder gudstjenestenes ordning og innhold, et godt eksempel på at kirken arbeider aktivt med slike avveininger (Gudstjenestebok for Den norske kirke 2011).¹⁰

¹⁰ Som et resultat av reformen ble den norske kirkes Gudstjenestebok fra 1990 avløst av en ny versjon i 2011 og reformen trådte i kraft 1. søndag i advent 2011.

5.2.3 Forskjeller i kirkelederes vurdering av innovasjon hos ansatte

Funnene indikerer at daglige ledere i menigheter gjennomgående vurderer sine ansattes innovasjonsadferd som høyere enn både kirkeverger og proster gjør og at disse forskjellene er signifikante. På samlemålet for innovasjon skåret daglige ledere 3,98 på skalaen fra 1 -5. Kirkeverger og proster skåret hhv. 3,67 og 3,66. Disse forskjellene viser seg også i at daglige ledere i menigheter skårer sine ansatte høyere enn kirkevergene og prostene på alle de fem påstandene i inventoret som måler innovasjon. Sammenlikningen mellom lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig ga, som vi har sett, et visst grunnlag for å si at begge ledergrupper vurderer sine medarbeidere som ”innovative, nyskapende og orienterte mot forbedringsarbeid knyttet til jobben” (Solberg, m.fl. 2013:104). Funnet av at daglige ledere i menigheter skårer sine ansatte høyest på innovasjon blant kirkelederne gir derfor et noe sterkere grunnlag for å hevde at denne beskrivelsen passer for dem.

Daglige ledere i menigheter og kirkeverger

Funnet av at daglige ledere i menigheter vurderer sine ansatte som mer innovative enn kirkeverger kan sies å være noe overraskende av flere grunner og synes ikke uten videre enkelt å forklare. Ser vi nærmere på kirkevergene og daglige ledere i menigheter er disse ledere for svært mange av de samme yrkesgruppene. Det gjelder bl.a. organister, diakoner, kateketer, sekretærer, kirketjenere, klokkere og renholdere. Uten å kunne referere til tidligere undersøkelser, men basert på egen erfaring, utøver disse yrkesgruppene også svært mange av de samme typer oppgaver. Forskjellen på kirkevergers og daglige ledes oppfatning av ansattes innovasjon kan derfor som utgangspunkt ikke forklares med at disse lederne leder forskjellige yrkesgrupper.

Tidligere forskning har som beskrevet funnet påviselige sammenhenger mellom lederstil og innovasjon. Ledere påvirker bl.a. innovasjonsklimaet i virksomheter, stimulerer graden av mestring hos ansatte, er av sentral betydning for en åpen meningsutveksling og organisasjoners evne til å lære (Matthiesen, 2014; Bass og Bass, 2008; Charbonnier-Voirin, El Akremi og Vandenberghe, 2010; Sanders m.fl., 2010). I denne undersøkelsen indikerer resultatene at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom daglige ledere og kirkeverger i utøvelse av lederstilen transformasjonsledelse, jfr. tabell 3. Det gjelder transformasjonsledelse som helhet, men det ble ikke funnet signifikante forskjeller mellom disse ledergruppene på

noen av de fire delkomponentene heller. Som utgangspunkt kan vi derfor heller ikke forklare forskjellen med ulik lederstil.

I denne forbindelse viser Tabell 5 at det ble funnet en signifikant og moderat sammenheng mellom daglige lederes utøvelse av transformasjonsledelse og vurderingen av innovasjon hos ansatte (Pearsons $r = 0,42$). Denne sammenhengen var til sammenlikning veldig svak, og ikke signifikant når det gjaldt kirkevergene ($r = 0,10$). Men sammenholdt med at daglige ledere ikke utøver signifikant høyere grad av transformasjonsledelse enn kirkeverger synes det rimelig å anta at forskjellen skyldes at daglige ledere har en høyere vurdering av ansattes innovasjon. En annen, men ikke særlig plausibel forklaring, kunne være at de samme yrkesgruppene under disse to ledergruppene reagerte forskjellig på samme type ledelse.

Daglige ledere i menigheter og proster

Daglige ledere i menigheter vurderer også sine ansatte som mer innovative enn prostene gjør. Når det gjelder utøvelse av transformasjonsledelse gjelder det samme som for sammenlikningen mellom daglige ledere og kirkeverger; Siden det ikke er funnet signifikante forskjeller i utøvelsen av transformasjonsledelse virker ulik lederstil ikke å kunne forklare denne forskjellen. For prostene er det en sterkere sammenheng mellom utøvelsen av transformasjonsledelse og innovasjon enn det er hos kirkevergene, men dette gir ikke utslag i form av at prostene vurderer sine ansatte som mer innovative.

Man kan tenke seg å forklare forskjellen mellom daglige ledere og proster med at disse leder ganske forskjellige yrkesgrupper. Prostene leder nesten utelukkende bare prester, mens daglige ledere som nevnt ovenfor er ledere for en del flere yrkesgrupper.¹¹ Prestene, som prostenes underordnede, har en hovedoppgave i gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger. Som nevnt er rammene for og innholdet i disse oppgavene relativt sentralisert og fastlagt, noe som kan virke hemmende for nytenkning og innovasjon. I AFFs lederundersøkelse fant man eksempelvis en negativ korrelasjon ($r = - 0,20$) mellom grad av sentralisering og innovasjon (Solberg, m.fl., 2013:97). En mulig indikasjon på dette kan finnes i funnet av at prostene gir aller lavest skår på påstanden om at ”mine ansatte (prestene) foreslår nye måter jobbene kan utføres på (skår 3,32). Slik sett kunne man tenke seg at

¹¹ De fleste proster utøver også sokneprestfunksjoner som del av sin stilling, særlig gjennom ledelse/forettelse av gudstjenester og kirkelige handlinger. I utøvelsen av disse tjenestene er prostene overordnet det øvrige kirkelige personalet. I praksis utøver derfor prostene også en betydelig ledelse av andre yrkesgrupper enn prester, men har ikke arbeidsgiveransvar for disse.

forutsetningene for innovasjon hos prester som yrkesgruppe kanskje er lavere enn for øvrige yrkesgrupper.

Det finnes imidlertid en del forhold som taler mot en slik konklusjon. Kirkeverger gir eksempelvis samme lave skår som prostene på denne påstanden (skår 3,32). Et annet forhold er at mange av daglige lederes underordnede også har en betydelig del av sitt arbeid knyttet til gudstjenester og kirkelige handlinger. Dette rammeverket som mulig begrensning synes derfor ikke å gi samme utslag når det gjelder daglige lederes vurdering av ansattes innovasjon.

Den tidligere forskningen på kirkeledelse har videre pekt på at prester som yrkesgruppe anser entreprenørskap som viktig og at prestene oppgir å bruke mest tid i rollen som entreprenører (Askeland, 1998). For en nærmere beskrivelse av dette funnet vises til pkt. 5.2.2 ovenfor. I den undersøkelsen ble ingen andre grupper av underordnede undersøkt, men funnet indikerer at prestene både legger vekt på og bruker tid på utviklingsarbeid.

Ut fra egen erfaring kan en mulig forklaring på forskjellen mellom daglige ledere og kirkeverger og proster kan være relatert til avstanden til underordnede, dvs. avstanden mellom leder og ansatt. Prostene leder de fleste av sine prester uten å være samlokalisert med dem og de leder et høyere antall årsverk enn daglige ledere. Kirkeverger kan i tillegg til ikke alltid å være samlokalisert også ha et større antall underordnede enn daglige ledere. Typisk vil for eksempel kirkegårdsbetjeningen, som sorterer under kirkevergene, være lokalisert på en kirkegård/ved en kirke og dette er gjerne et annet sted enn kirkekontoret, som ofte ligger sentralt i kommunesenteret. Disse forholdene kan gjøre det vanskeligere for de sistnevnte ledergruppene å ha personlig kjennskap til alle ansatte i tillegg til at de er ledere for flere ansatte. I denne undersøkelsen oppga kirkevergene å ha lederansvar for gjennomsnittlig 17,1 årsverk. Det tilsvarende tallet for proster var 14,1 og for daglige ledere i menigheter 7,7. Daglige ledere kan derfor sies å være tettere på sine underordnede og vil i de aller fleste tilfeller være samlokalisert med alle underordnede. Dette kan skape noen ulike forutsetninger for bedømmningen av den enkelte ansattes kreativitet og innovasjon og kanskje kan det være slik at dette forholdet gjør proster og kirkeverger noe mer forsiktige i sine vurderinger.

Samlet sett er det imidlertid vanskelig å peke ut noen tydelige forklaringsfaktorer på hvorfor daglige ledere i menigheter vurderer sine ansattes innovasjon signifikant høyere enn kirkeverger og proster. Forklaringen synes ut fra denne undersøkelsen ikke å ligge i ulik lederadferd ettersom det ikke er signifikante forskjeller mellom yrkesgruppene på utøvelse av

transformasjonsledelse. Det er også vanskelig å peke på ledelse av forskjellige grupper av underordnede som en forklaring. Avstand til, og et større antall underordnede, kan gi noe ulike forutsetninger for vurderinger av den enkelte ansatte, men det er ikke forskningsmessig grunnlag i denne undersøkelsen for å peke på dette som årsak.

Likheter mellom ledergruppene

Funnene synes forøvrig å vise at det ikke er signifikante forskjeller mellom kirkevergenes og prostenes vurdering av ansattes innovasjon. Skåren på samlemålet for innovasjon hos ansatte er 3,67 for kirkevergene og 3,66 for prostene. Det er ikke signifikante forskjeller mellom disse ledergruppene på noen av de fem påstandene i inventoret. Dette funnet kan sies å gi støtte for at ledelse av ulike yrkesgrupper ikke forklarer den signifikante forskjellen mellom daglige ledere og de øvrige to ledergruppene.

Det er videre et funn at alle de tre ledergruppene gir høyest skår i sin vurdering av om underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg. Her skårer daglige ledere så høyt som 4,39 på skalaen som går fra 1 – 5. Denne påstanden får en skår hos kirkeverger og proster på hhv. 4,19 og 4,22. Selv om forskjellen mellom daglige ledere og de øvrige ledergruppene er signifikant på denne påstanden representerer funnet likevel et likhetstrekk mellom alle disse ledergruppene i kirken. Kreativitet som egenskap er som tidligere beskrevet nærmere knyttet til den individuelle arbeidstaker enn innovasjon er. Funnene kan derfor tyde på at kirkelederne i stor grad har en positiv oppfatning av dette individuelle aspektet ved innovasjon. Som nevnt er tallene fra AFFs lederundersøkelse for norske ledere forøvrig ikke helt sammenlignbare fordi de er oppgitt i procenter, men det kan likevel pekes på at også norske ledere forøvrig vurderer sine ansatte høyest på denne påstanden.

De tre ledergruppene gir imidlertid alle lavest skår på påstanden om at ”mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på.” På dette punktet skiller lokale kirkeledere seg fra norske ledere forøvrig som har en mer positiv vurdering, se tabell 6. Sammenholdt med at den individuelle kreativiteten hos arbeidstakerne vurderes som høy tyder resultatene på at dette likevel ikke gir seg nevneverdige utslag i hvordan arbeidsformene endres. Dette kan gi en viss støtte til antakelsen om at sentralisert fastlagte rammer og innhold i noen av kirkens kjerneoppgaver setter noen begrensninger for ansattes muligheter til variasjon i oppgaveløsning.

5.3 Kan transformasjonsledelse læres?

Gjennom denne studien har det vært ønskelig å utfylle bildet vi har av kirkens ledere med ny kunnskap om deres utøvelse av transformativ ledelse. Motivene for dette har bl.a. vært at denne ledelsesformen er forbundet med en del positive utfallsmål og videre at lederopplæringen i kirken kan trekke veksler på denne kunnskapen om lederadferd hos lokale kirkeledere. Ett relevant spørsmål for lederopplæring er derfor om transformasjonsledelse kan læres. Ettersom denne ledermodellen kan sies å ha et sterkt fokus på lederen selv trer derfor lederens personlige egenskaper frem som et relevant aspekt ved transformasjonsledelse. Innenfor rammen av denne undersøkelsen er det ikke rom for noen utfyllende beskrivelse av disse temaene, men nedenfor vil drøftingen kort ta opp noen av de funn som er gjort på betydningen av lederens personlige egenskaper og på læring av transformasjonsledelse.

Betydningen av lederes personlige egenskaper for utøvelse av transformasjonsledelse

Personlighet vurderes av forskere som en sentral faktor for å forstå hvordan individer innretter seg i jobbsammenheng. En side av lederforskningen har derfor befattet seg med mer grunnleggende betingelser for personlighet som genetisk arv og intelligensnivå. Disse forhold er det ikke rom for å gå inn på her, men ett oppsummerende studie fant en sammenheng mellom intelligens og transformasjonsledelse (Derue m.fl., 2011). Flere studier peker videre på at gener bl.a. kan forklare rundt 30 % av variasjonen i hvilke personer som ender opp som ledere (Martinsen, 2013) og i et studium ble det funnet en sterk genetisk innflytelse på lederes selvrapporterte transformasjonsledelse (Johnson m.fl., 2004).

Det er gjort flere studier av personlighet hos ledere, ofte betegnet som trekkteori, som har bidratt positivt til forståelsen av transformasjonsledelse (Johnsen og Pallesen, 2005). Eksempelvis er det ved bruk av fem-faktor modellen som deler personlighetstyper inn i de fem kategoriene nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet, medmenneskelighet og planmessighet funnet positive sammenhenger mellom ekstroversjon og medmenneskelighet og transformasjonsledelse (Jugde og Bono, 2000). Felles for disse to kategoriene var at de begge var tilknyttet mellommenneskelige relasjoner som også er et viktig aspekt ved transformasjonsledelse. I et senere studie fant de samme forskerne en stabil positiv forbindelse mellom ekstroversjon og transformasjonsledelse og en stabil negativ forbindelse mellom nevrotisme og transformasjonsledelse (Bono og Jugde, 2004). I denne oppsummerende studien som inneholdt 384 sammenhenger fra 26 ulike utvalg fant man også sammenhenger mellom de øvrige tre personlighetstypene og transformasjonsledelse, men her

var det store variasjoner på tvers enkeltstudiene som inngikk i undersøkelsen. Også andre studier har påvist sammenhenger mellom fem-faktor modellen og transformasjonsledelse – og da særlig ekstroversjon -, men det synes likevel å være et fellestrekk at disse sammenhengene ikke er sterke (Martinsen, 2013).

Kan transformasjonsledelse læres?

Grunnleggende personlighetstrekk kan bidra til å determinere hvem som blir ledere og enkelte sider ved personligheten kan være gunstig for utøvelsen av transformasjonsledelse. Det er likevel mye genetikk ikke kan forklare og sammenhengene mellom for eksempel ekstroversjon og transformasjonsledelse er som nevnt svake. Det er derfor ikke overraskende at lederforskere nokså entydig hevder at transformasjonsledelse kan læres. Dette spørsmålet er eksempelvis tatt opp av flere norske lederforskere og besvares jevnt over positivt (Martinsen, 2009; Arnulf, 2012). Nedenfor vil det bli redegjort for noen funn fra denne forskningen.

Som bakgrunnsteppe for denne forskningen kan det først sies at transformasjonsledelse etter sin konseptualisering av Bernhard Bass (Bass, 1985) etterhvert har utviklet seg som et helhetlig og rimelig entydig lederkonsept. En konsekvens av dette er at det er utviklet komplette treningsopplegg fra noen av de sentrale grunnleggerne av denne teorien (Bass og Avolio, 1999). Arnulf påpeker i denne sammenheng at det å skape mulighet for å trene på og evaluere modellen har vært en av målsettingene med utviklingen av begrepet transformasjonsledelse (Arnulf, 2013:60).

En hyppig referert studie på trening av transformasjonsledelse er studiet av et kanadisk finansforetak (Barling, Weber og Kelloway, 1996). Dette studiet er trukket frem av flere grunner. Bl.a. ble graden av transformasjonsledelse hos lederne vurdert av de ansatte over tid (to målinger med fem måneders mellomrom). Studiet viste signifikante forskjeller mellom to ledergrupper der den ene var trukket ut for å gjennomgå trening på transformasjonsledelse og den andre fungerte som kontrollgruppe. Gruppen som hadde gjennomgått trening skåret noe høyere på alle de fire delkomponentene fem måneder etter opplæringen og mest på delkomponenten Intellektuell Stimulering som hadde vært et hovedfokus på kurset. Den samme effekten, dvs. en signifikant forskjell mellom en gruppe ledere som fikk opplæring og en kontrollgruppe som ikke fikk det, ble også påvist i en annen studie (Dvir m.fl., 2002). Et tredje interessant aspekt ved studien i finansforetaket var målt økt prestasjon hos de medarbeiderne som hadde ledere som hadde gjennomgått opplæringen.

Ettersom transformasjonsledelse er sammensatt av fire delkomponenter har opplæring - og studier av effekten av opplæring - også ofte vært sekvensiell, dvs. at den ofte har hatt fokus på en eller flere av delkomponentene. Når det gjelder *inspirerende motivasjon* har det bl.a. vært gjennomført treningsopplegg i formulering og artikulering av visjoner (Towler, 2003; Frese, Beilmel og Schoenborn, 2003). I begge studier ble det funnet effekter av slik trening selv om disse ikke var sterke.

I den siste av disse studiene inngikk treningen som gjaldt visjoner i et større opplegg med målsetting om å trene på *idealisert innflytelse* eller karisma. I denne treningen inngikk bl.a. øvelser på kroppsspråk, taleteknikk, oppmerksomhet mot publikum, artikulering og repetisjon av visjoner og appell til verdier. Et resultat av studien var at det ble dokumentert endringer på alle kriteriene for karismatisk tale og en etterkontroll noen uker senere indikerte at opplæringen var satt ut i praksis. Et annet og større innrettet studium på trening av karisma, også dette med en kontrollgruppe som ikke fikk opplæring, strakte seg over tre måneder (Antonakis, Fenley og Liechti, 2011). Resultatene viste meget klare forskjeller mellom gruppen som hadde fått opplæring og den som ikke hadde det. Forskjellen var også tydelig med henblikk på at underordnede oppfattet sine ledere som hadde fått opplæring til å være mer lederliknende, kompetente og effektive.

Arnulf peker på at det ikke er gjort mye forskning på begrepet *individuell støtte*. Han knytter lederes suksess på utøvelse av slik støtte til lederens evne til empati. ”Det vil si forståelse for tilhørernes situasjon og hvordan de blir påvirket emosjonelt, både av de utfordringene de opplever og lederens forsøk på å snakke om dem”. (Arnulf, 2013:79). Evnen til empati blir da også beskrevet som viktig for individuell støtte i det omtalte treningsopplegget for transformasjonsledelse (Bass og Avioli, 1999). Ledelseslitteraturen beskriver ofte empati med betegnelsen ’emosjonell intelligens’. Uten å gå i dybden på dette begrepet viser flere studier at emosjonell intelligens kan læres (Clarke, 2010; McEnrue, Groves og Shen, 2009). Også disse studiene ble gjennomført over tid med kontrollgrupper som ikke fikk opplæring og resultatene rommet tydelige fremganger i emosjonell intelligens.

Når det gjelder *intellektuell stimulering* kan det også vises til undersøkelsen referert ovenfor (Barling, Weber og Kelloway, 1996). Et vesentlig funn i den undersøkelsen var at intellektuell stimulering viste den sterkeste graden av endring etter fullføringen av opplæringen.

Samlet sett skulle det være et rimelig godt forskningsmessig grunnlag for å si at trening på transformasjonsledelse og opplæring på delkomponentene i transformasjonsledelse gir dokumenterbare effekter. Arnulf påpeker at de fleste av studiene referert ovenfor har benyttet seg av et handlingsbasert perspektiv på trening og opplæring og ser dette som en viktig forutsetning for at slik opplæring skal ha varige effekter som faktisk gir seg utslag i endret lederadferd (Arnulf, 2013).

Avslutningsvis kan det være et mulig hinder for å lære transformasjonsledelse, og for så vidt andre ledelsesformer også, at tilbakemeldinger på egen person - slik tilbakemeldinger på lederstil kan være - er vanskeligere å ta imot enn andre former for tilbakemeldinger. Årsaken til dette er at personlige karakteriseringer ofte kan berøre mottakerens selvbilde eller selvfølelse. Selvbildet vurderes naturlig nok viktigere enn spesifikke ferdigheter eller evner. Det er derfor pekt på viktigheten av at tilbakemeldinger i opplæringsprogrammer er saklige og handlings- og læringsorienterte og at man unngår å berøre selvbildet på en emosjonelt ladet måte (Kluger og DeNisi, 1996).

5.4 Begrensninger ved undersøkelsen

Lederes selvevaluering

Denne undersøkelsen av transformasjonsledelse er beheftet med det forhold at det er lederne som har evaluert seg selv. Norske lederforskere har påpekt at:

Det er et velkjent empirisk funn at lederes selvevaluering synes å ligge høyere enn de tallene som framkommer av medarbeideres evaluering av lederne (Matthiesen m. fl., 2013:196).

En fordel med metoden er at det har vært lettere å sammenlikne resultatene med andre undersøkelser fordi de også har anvendt denne metoden. Det har særlig vært et poeng å kunne sammenlikne de lokale kirkelederne med norske ledere forøvrig slik de er undersøkt i AFFs lederundersøkelse. Likevel peker altså mange forskere på at denne metoden med høy sannsynlighet medfører at skåren på utøvd transformasjonsledelse er høyere enn om for eksempel underordnede skulle stått for evalueringen.

Undersøkelsens representativitet for yrkesgruppene

Daglige ledere i menigheter har en så vidt lav svarprosent som 26,3. Fordi det er forsket svært lite på denne yrkesgruppen har det vært vanskelig å sammenlikne bakgrunnsdata for de

daglige ledere som har svart med gruppen av daglige ledere som helhet. Vi vet derfor svært lite om hvorvidt de daglige lederne som har svart på denne undersøkelsen er representative for hele gruppen. Grunnlaget for å konkludere om gruppen som helhet kan derfor karakteriseres som noe svakt. For de kirkevergene som har svart på undersøkelsen er nesten alle bakgrunnsdata sammenfallende med sammensetningen av kirkeverger i hele landet. Imidlertid er kirkeverger i små kommuner, dvs. med mindre enn 5000 innbyggere, noe underrepresentert. Dette innebærer at resultatene i undersøkelsen ikke kan sies å være helt representative for denne gruppen av kirkeverger. Når det gjelder prostene er kvinnelige proster svakt underrepresentert og samme forhold gjelder for dem.

5.5 Forskningsmessige og praktiske implikasjoner

I mange tilfeller kan undersøkelser av et tema gi grunnlag for nye spørsmål og avdekke behov for mer kunnskap. Samtidig kan de funn som er gjort gi noen mulige implikasjoner for fremtidig handling. Nedenfor vil det redegjøres for noen slike forhold ut fra egne refleksjoner om denne undersøkelsen.

Mulige tema for fremtidig forskning

a) Ettersom transformasjonsledelse – med visse variasjoner - er forbundet med en del positive utfallsmål, vil man kunne forvente slike forbindelser i kirken også. Eksempler på slike positive utfallsmål er ekstrarolleadferd, effektivitet, redusert stressopplevelse, økt indre motivasjon og engasjement for lokalkirken. Arbeidsforskningsinstituttet har eksempelvis påvist høy grad av jobbenngasjement i kirken (Lau, 2012). Det kan derfor være interessant å undersøke nærmere om utøvelsen av transformasjonsledelse har sammenheng med dette og andre utfallsmål. Høy grad av transformasjonsledelse har videre vist seg å korrelere med lav grad av passiv eller destruktiv ledelse (Matthiesen m.fl., 2013:198). Fremtidige undersøkelser vil kunne vise om dette også er tilfelle i kirken.

b) Lokale kirkeledere skårer til dels svært høyt på delkomponenten Individuelle Hensyn innenfor transformasjonsledelsesmodellen. Også norske ledere forøvrig oppgir høyest skår på denne komponenten. Om dette er et særtrekk for norske ledere vil det i sterkere grad være det for kirkeledere. Det kan derfor være av interesse å se nærmere på hvilke faktorer Individuelle Hensyn består av og å undersøke hvordan den enkelte av disse faktorene slår ut. Kanskje er det spesielle sider ved dette begrepet som både kan bidra til forklaringen av en høy skår, men

også som kan gi nyttig kunnskap for utviklingen av lokal kirkeledelse. Kan hende har også norske ledere noe å lære av kirken?

c) Denne undersøkelsen har synliggjort at forskning på ledergruppen daglige ledere i menigheter synes å være mangelfull. Denne ledergruppen utgjør ca. 200 personer og respondentene oppgir å være ledere for et gjennomsnitt på 7,7 årsverk i sine menigheter. Dersom dette er representative tall vil det si at over 1500 ansatte i Den norske kirke har en daglig leder som nærmeste overordnet. Tidligere lederforskning i kirken har befattet seg med både menighetsrådsledere, prester, kirkeverger og proster, mens kunnskap om denne ledergruppen virker å være lav. Noen forhold tyder på at denne ledergruppen er nokså sammensatt og at det derfor kan være krevende å lage undersøkelsesopplegg som favner alle i gruppen. Lav svarprosent i denne undersøkelsen og konkrete tilbakemeldinger på spørreskjemaet kan være et uttrykk for dette. Fremtidige undersøkelser bør derfor vektlegge tilpasning til lokale variasjoner for denne gruppen.

d) I denne undersøkelsen er innovasjonsbegrepet drøftet i en kirkelig kontekst og målt gjennom kirkeledernes vurdering av sine underordnede. Begrepet innovasjon synes å være lite forsket på i kirkelig sammenheng. Mulige forskningstema kan derfor både være en vurdering av behovet for innovasjon, hva innovasjonsbegrepet kan bety i en kirkelig kontekst og hvordan og i hvilken grad de ulike yrkesgruppene i kirken viser innovativ adferd. Kirken kan beskrives som en multistandardorganisasjon med en kompleks organisasjonsform. Det kan derfor også være av interesse å se nærmere på om det er organisatoriske forhold eller andre forhold som kan sies å fremme eller hemme innovativ adferd.

Mulige praktiske implikasjoner

a) Som beskrevet ovenfor mangler kirken kunnskap om daglige ledere i menigheter som en betydningsfull ledergruppe i lokalkirken. Det kan derfor være behov for en nærmere kartlegging av denne gruppen med hensyn til bakgrunnsdata og egenskaper forøvrig. I den grad det ikke gjøres allerede vil egne samlinger og opplegg for denne gruppen også kunne gi viktig informasjon om muligheter og utfordringer for denne yrkesgruppen. Slik informasjon kan eksempelvis danne grunnlag for ulike tiltak og kan også angi viktige tema for fremtidig forskning.

b) Denne undersøkelsen har funnet at lokale kirkeledere har så å si helt sammenfallende innbyrdes vektlegging av delkomponentene i transformasjonsledelse som norske ledere for øvrig. En nærliggende tolkning av dette er at lokale kirkeledere møter sin kirkelige kontekst med mye av den samme lederadferden som norske ledere forøvrig gjør i sine kontekster. Målt gjennom utøvelsen av transformasjonsledelse kan derfor lokale kirkeledere sies å utvise den samme lederadferden som andre norske ledere, de gjør enkelt sagt bare litt mer av det samme. Dette innebærer at den spesifikke kirkelige kontekst kanskje ikke har særlig stor betydning for hvordan den kirkelige ledelsen utøves. En praktisk implikasjon av dette kan være at fremtidig lederopplæring i kirken ikke trenger å legge spesiell vekt på egen kontekst som premissleverandør for hvilken ledelse man bør utøve.

6 Konklusjoner

Problemstilling 1: I hvilken grad utøves transformasjonsledelse av ledere på lokalplanet i Den norske kirke?

Lokale kirkeledere rapporterer en høy grad av transformasjonsledelse. Den norske kirke på lokalplanet kan derfor sies å ha en ledelse som både artikulere visjoner, levendegjør verdier og tilrettelegger for et kreativt og støttende miljø for måloppnåelse. Individuelle Hensyn er den delkomponenten innenfor denne ledelsesformen som utøves mest. Sett på bakgrunn av tidligere forskning på kirkeledelse er det ikke helt overraskende at lokale kirkeledere skårer høyt på transformasjonsledelse. Denne forskningen har fremhevet integratorperspektivet, med stor vekt på relasjonsbygging, som det klart mest fremtredende perspektiv hos lokale kirkeledere (Askeland, 1998).

Forskningsspørsmål 1: Er det forskjeller i utøvelsen av transformasjonsledelse mellom kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter?

Undersøkelsen fant ikke signifikante forskjeller mellom kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter i utøvelse av transformasjonsledelse totalt sett. Kirkeverger, proster og daglige ledere kan derfor jevnt over sies å ha en god del til felles i sin lederadferd. Prostene rapporterer å utøve Idealisert Innflytelse og Individuelle Hensyn i større grad enn kirkevergene og denne forskjellen er signifikant. Prostenes inngående kjennskap til presterollen er drøftet som en mulig forutsetning for og årsak til denne forskjellen.

Forskningsspørsmål 2: Utøver kirkeledere større grad av transformasjonsledelse enn norske ledere for øvrig?

Lokale kirkeledere rapporterer å utøve noe høyere grad av transformasjonsledelse enn norske ledere for øvrig. Forskjellen mellom de to ledergruppene er signifikant, også på tre av de fire delkomponentene innenfor transformasjonsledelse, men den kan ikke karakteriseres som stor. Lokalkirkens behov for fellesskapsarenaer og sterke vektlegging av relasjoner er dokumentert i tidligere forskning og gir en nærliggende forklaring på denne forskjellen. Men også kirkens komplekse organisasjonsform, en viss tradisjon for uavhengige stillinger og prososial motivasjon hos ledere er forhold som kan tilsi høyere grad av transformasjonsledelse i kirken.

Lokale kirkeledere og norske ledere for øvrig har sammenfallende innbyrdes vektlegging av alle de fire delkomponentene i transformasjonsledelse. Dette kan indikere at lederadferden

hos lokale kirkeledere er mye lik lederadferden ellers i samfunnet og at den spesifikke kirkelige konteksten for ledelse ikke spiller så stor rolle for utøvelsen av transformasjonsledelse.

Problemstilling 2: Er det sammenheng mellom transformasjonsledelse hos lokale kirkeledere og innovasjon hos de ansatte?

Funnene viser totalt sett en signifikant sammenheng mellom lokale kirkelederes utøvelse av transformasjonsledelse og innovasjon hos ansatte ($r = 0,20$). Dette funnet er i tråd med tidligere forskning på transformasjonsledelse generelt som også har påvist slike sammenhenger. En oppdeling av de enkelte ledergruppene i kirken indikerer at sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon er sterkest hos daglige ledere i menigheter. En mulig forklaring på dette kan være at daglige ledere vurderer sine ansatte som mest innovative. For yrkesgruppen kirkeverger ble det ikke påvist noen signifikant sammenheng. Det ble funnet signifikante sammenhenger mellom alle yrkesgruppenes utøvelse av Individuelle Hensyn og innovasjon hos ansatte. Utøvelse av denne delkomponenten av transformasjonsledelse kan derfor sies å ha betydning for lokal nyskaping og utvikling i lokalkirken.

Forskningsspørsmål 3 : Hvordan vurderer lokale kirkeledere og norske ledere for øvrig medarbeidernes innovasjon?

Lokale kirkeledere og norske ledere forøvrig har en positiv og mye sammenfallende vurdering av ansattes innovasjon. Resultatene kan gi grunnlag for å karakterisere medarbeidere som innovative og nyskapende. Kirkelederes vurdering av ansatte som innovative støttes av tidligere forskning som har pekt på at yrkesgruppen prester oppfatter entreprenørskap som viktig og oppgir å bruke mye tid i entreprenørrollen (Askeland, 1998). Lokale kirkeledere er likevel mer moderate enn norske ledere forøvrig i vurderingen av om egne ansatte foreslår nye måter å utføre jobbene på. En mulig årsak til dette kan være at noen av kirkens kjerneoppgaver, gudstjenester og kirkelige handlinger, har betydelig grad av sentralisert fastsatte former og innhold. En slik grad av sentralisering kan sette grenser for hvordan disse jobbene kan utføres.

Forskningsspørsmål 4: Er det forskjeller i vurderingen av ansattes innovasjon mellom kirkeverger, proster og daglige ledere?

Denne undersøkelsen tyder på at daglige ledere i menigheter har en signifikant mer positiv vurdering av ansattes innovasjon enn både kirkeverger og proster. Kirkeverger og proster har for øvrig en sammenfallende vurdering av ansattes innovasjon. Ulik lederadferd, og det forhold at kirkelederne leder litt ulike yrkesgrupper, er drøftet som mulige forklaringer på at daglige ledere vurderer sine ansatte som mer innovative, men det er vanskelig å finne klare årsakssammenhenger ut fra disse forholdene. En mulig forklaring kan være at daglige ledere er samlokalisert med og har større nærhet til et mindre antall underordnede. Dette kan gi noen andre forutsetninger for vurderingene av den enkelte ansatte.

Funnene viser ellers likhetstrekk mellom alle ledergruppene i det forhold at ansattes kreativitet vurderes høyt. Samtidig vurderer de samme lederne at dette i mindre grad gir seg utslag i nye måter å utføre jobbene på. Dette kan gi en viss støtte til antakelsen om at sentralisert fastlagte rammer og innhold i noen av kirkens kjerneoppgaver setter noen begrensninger for ansattes muligheter til variasjon i oppgaveløsning.

Referanser

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruber og hvordan man unngår dem*. Oslo: Hjemmets Fagpresseforlag.
- Alsvik, O. og Grimstad, F. (1995). *Fra ombud til kirkens rådmann*. Oslo: Verbum.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. og Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal* 39(5):1154-1184.
- Antonakis, J., Fenley, M. og Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *The Academy of Management Learning and Education*, 10(3):374-396.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2013). Trening av transformasjonsledelse. I: Glasø, L. og Thompson, G. (red.). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. KIFO Rapport nr. 7. Trondheim: Tapir Forlag.
- Askeland, H. (2003). Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon? I: Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnæs, M. H. *Ledelse i kirken*. Oslo, Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnæs, M. H. (2003) *Ledelse i kirken*. Oslo, Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H., Grimstad, F. og Riise, K. Y. (1998). *Lederroller i den lokale kirke – fellesrapport fra tre spørreundersøkelser*. Oslo: Det praktisk-teologiske seminars skriftsserie nr. 2.
- Avolio, B. J. og Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Third edition manual and sample set*. Unpublished Instrument: Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. og May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly*, 15(6):801-823.
- Avolio, B. J. og Luthans, F. (2005). *The High Impact Leader*. New York: McGraw-Hill.
- Barling, J., Weber, T. og Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes. A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6):827-832.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies – a comparative analysis. *Human Relations*, 52(4):421-438.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. California: Sage Publication, Inc.
- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership*. Redwood City, California: MindGarden.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist* (2)52:130-139.
- Bass, B. M. og Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (4. utgave). New York: Free Press.
- Bono, J. E. og Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality* 17:5–18.

- Bono, J. E. og Jugde, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89:901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. og Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management* 35(6):699-726.
- Clarke, N. (2010). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5):461-468.
- Cohen, L. og Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Scientists*. London: Harper and Row.
- Deichmann, D. og Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly* 26(2):204–219.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. og Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1):7–52.
- Dierendonck, D., Staam, D., Boersma, P., de Winth, N. og Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 25(3):544–562.
- Drucker, P. F. (1989). *The new realities*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. og Shamir, B. (2002). Impact of Transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45:735-744.
- Frese, M., Beimel, S. og Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership. Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3):671-698.
- George, J. M. og Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3):513-524.
- Geyer, A. L. J. og Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International review* 47:397-420.
- Glasø, L. og Thompson, G. (red.). (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gumusloughlu, L. og Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* 62(4):461–473.
- Gunnarson, K. L. (2009). *Prosten – Prestenes leder*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave). Hentet 25.5.15 fra: <http://hdl.handle.net/11250/98400>.
- Hansen, T. S. (2007). *Prosten som leder. Undersøkelse om endringer i prosterollen som følge av ny tjenesteordning*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave).
- Harris, M. (1995). The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3):261-274.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. i samarbeid med Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og Ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hetland, H. og Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12(2):147-170.
- Hetland, H. og Sandal, G. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederadferd. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 43(2), 136-136.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 1/2004.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 265-271.
- Hougsnæs, M. H. og Huuse, M. (2011). *KAs Lederundersøkelse 2010*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- House, R. J. 1996: *Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*, 7: 323-352.
- Huse, Morten og Cathrine Hansen (2002). *Prestegjeld, prost og presteteam*. KiFo rapport nr 17. Trondheim: Tapir forlag.
- Huseby, F. R. (1988). *Prosten – leder eller postkasse?* Oslo: Det Norske Diakonhjems Teologisk/Administrative høgskole.
- Jacobsen, D.I. (2014). Transformativ ledelse. *Magma* 2014(5):46-55.
- Jacobsen, D. I. (2013). Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor. I: Rønning, R., Brochs-Haukedal, W. og Matthiesen, S. B. (red.). *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, B. H., og Pallesen, S. (2005). Personlighetens rolle i arbeidslivet. I: Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A. og Jang, K.L. (2004). A behaviour genetic investigation of the relationship between leadership and personality. *Twin Research*, 7(1):27-32.
- Jugde, T. A. og Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 85:797-807.
- Jugde, T. A. og Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89(5):755-768.
- Kirkeloven. *Lov av 7. juni 1996 nr. 31 om Den norske kirke*.
- Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon. (2014). *KA Lønns- og personalstatistikk*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Kirkerådet. (1986). *Kirkens embete og råd* (Kap 5). Oslo: Kirkerådet.
- Kirkerådet. (2011). *Gudstjenestebok for Den norske kirke*. Oslo: Kirkerådet.
- Kluger, A. N. og DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2):254-284.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. og Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(1):29-42.

- Krogh, A. H. (2007). *Det som ikke skjer lokalt skjer ikke*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave). Hentet 4.5.15 fra: <http://hdl.handle.net/11250/98422>.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? *Magma* 2007(5).
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, rapport 17/2012.
- Liu, J. og Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being. The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology. An International Review* 59(3): 454-479.
- Lowe, K. B, Kroeck, K. G. og Sivasubramanian, N. (2006). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly* 7(3):385–425.
- Martinsen, Ø. L. (2009). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I: Martinsen, Øyvind L. (red): *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Gyldendal, Oslo.
- Martinsen, Ø. L., (2013). Forskning på transformasjonsledelse. I: Glasø, L. og Thompson, G. (red.). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Matthiesen, S. B., Knudsen, T. og Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I: Rønning, R, Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S. B. (red.) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma* (5)2014: 35-45.
- McEnrue, M. P., Groves, K. S. og Shen, W. (2009). Emotional intelligence development. Leveraging individual characteristics. *Journal of Management Development*, 28(2):150-174.
- Norutzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. og Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technologies*, 64(5-8):1073-1085.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Piccolo, R. F. og Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal* 49(2):327-340.
- Pierce, J. L. og Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 27-37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. og Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Qu, R., Janssen, O. og Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations *The Leadership Quarterly* 26(2):286–299.
- Repstad, P. (2000). *Religiøst liv i det moderne Norge. Et sosiologisk kart*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

- Richards, D. og Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. I J. D. Adams (red.), *Transforming leadership*, 199-215. Alexandria: Miles River Press.
- Rosing, K., Frese, M. og Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly* 22(5):956-974.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torika, N., Groeneveld, S. og Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour?: The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment* 1(1):59-68.
- Skjevesland, O. (1999). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo: Verbum.
- Skårberg, B. (2007). *Der linjene møtes*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave). Hentet 4.5.15 fra: <http://hdl.handle.net/11250/98408>.
- Solberg, O. A., Karlsen, B. og Skjevdal, J. (2013). Ledelse i kontekst. I: Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S. B. (red.) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behaviour and performance. *Personnel Psychology*, 56(2):363-381.
- Tjenesteordning for proster. *Forskrift av 1.7.2004*.
- Tse, H. H. M., Huang, X. og Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly* 24(5):763-776.
- Van Knippenberg, D. og Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic – Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1):1-60.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. og Rechsteiner, L. (2011). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1):240-277.
- Waldeman, D. A., Javidan, M. og Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly* 15:355-380.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Norsk oversettelse av et utvalg essays. Oslo: Gyldendal.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Vedlegg

1 Informasjonsskriv til kirkeverger og daglige ledere

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole/VID vitenskapelig høgskole

Postboks 184 Vinderen

0319 Oslo

Tlf.: 22 96 37 12

Oslo, julen 2015

Kjære ledere!

På Diakonhjemmet høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, har vi siden 2004 hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse, lederrollen og ledes bidrag i verdiarbeid i ulike virksomheter. Siden 2005 har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen og ledelse i praksis. Mye av innsatsen hittil har bestått av ulike observasjons- og intervjuundersøkelser, men nå er tiden inne for å gå et skritt videre og undersøke lederrollen i en bredere sammenheng.

Vi har derfor i samarbeid med studenter, som skal skrive masteroppgaver, utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på ledes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Ambisjonen er å utvikle et skjema som kan anvendes i ulike sammenhenger, men med en særlig interesse for ledelse i offentlig og ideell virksomhet.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i offentlig og ideell virksomhet har ledere hatt en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om innsikten i lederrollen og personlig lederskap, samt verdigrunnlaget for denne type virksomheter, å ha fått fornyet interesse. I denne sammenheng er forskningsbasert kunnskap om ledelse og lederroller i spesialiserte sektorer av stor viktighet både for utdanningen av ledere og som innspill til ledelsesfaget mer generelt.

Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å bruke noe tid på det vedlagte spørreskjemaet. Det vil ta ca. 35 minutter å besvare skjemaet.

Det er en ambisjon for høgsolen å bidra til forskningsbasert undervisning og studentinvolvering i forskning. I et samarbeid med et utvalg studenter blir det derfor sendt ut et spørreskjema til ledere i ulike sektorer. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert.

Denne undersøkelsen gjennomføres i samarbeid med KA (Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon) og sendes alle kirkeverger, daglige ledere i menigheter og proster i Den norske kirke. Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig og aktuelle funn vil bli presentert på KAs Høstkonferanse i september 2016. Deltakere i undersøkelsen vil ikke fremgå eller kunne gjenkjennes i rapporteringen av prosjektet. Ansvarlig masterstudent er Håvard Haug og prosjektveileder er Beate Jelstad Løvaas.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektveileder og ansvarlig masterstudent som vil ha tilgang til datamaterialet. At ditt spørreskjema er generert gjennom Quest Back og sendt din e-post adresse er kun av hensyn til eventuell purring, og e-post adressen vil ikke bli registrert sammen med data. Vi gjør oppmerksom på at det er frivillig å delta i undersøkelsen og også at det er full anledning til å trekke seg fra deltakelsen når som helst og uten å måtte oppgi noen begrunnelse.

Gjennom å besvare og sende inn spørreskjemaet anses ditt samtykke til deltakelse som gitt. Prosjektet avsluttes senest 31. mai 2016. Datamaterialet vil etter prosjektslutt oppbevares i anonymisert form av Diakonhjemmet Høgskole og kunne gi grunnlag for senere forskning i regi av høgsolen. Anonymisering vil skje gjennom gruppering eller sletting av personidentifiserende opplysninger, f.eks. alder. Prosjektet er forøvrig meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS).

Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Det er viktig for oss at flest mulig kan tenke seg å besvare spørreskjemaet. Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for ledere. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole/VID vitenskapelige høgskole

Kontaktinformasjon

Prosjektveileder:

Beate Jelstad Løvaas

1. Amanuensis, Diakonhjemmet Høgskole/VID vitenskapelige høgskole

E-post: lovaas@diakonhjemmet.no

Tlf.: 414 93 960

Masterstudent:

Håvard Haug

Fløterhakan 15, 1920 Sørumsand

E-post: haavard1920@gmail.com

Tlf.: 971 37 881

2 Informasjonsskriv til prostene

<p>Harald Askeland</p> <p>Professor Diakonhjemmet Høgskole</p> <p>Postboks 184 Vinderen</p> <p>0370 Oslo</p> <p>Tlf.: 22 96 3712. E-post: harald.askeland@vid.no</p>

Kjære proster!

På VID¹² vitenskapelige høgskole, studiested Diakonhjemmet, har vi over de siste 12 år hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse og lederes bidrag i verdiarbeid i ulike virksomheter. De siste 8 år har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen og ledelse i praksis (LIP). Ulike studentarbeider har bestått av ulike tematiske og metodiske tilnærminger, både spørreskjema, observasjons- og intervjuundersøkelser. Dette har gitt oss mulighet for å undersøke lederrollen i en bredere sammenheng.

¹² VID vitenskapelige høgskole ble etablert 1. januar 2016 etter en fusjon mellom Diakonhjemmet, Misjonshøgskolen, Betanien og Haraldsplass høgskoler.

Vi har derfor utviklet et spørreskjema som vil kunne anvendes i ulike sektorer. Dette innebærer at dere ikke nødvendigvis umiddelbart vil se alt som kirkelig rettet. Men spørsmålsstillingene er utformet slik at de også skal være anvendelige for kirkelig sektor, og samtidig gi mulighet for sammenlignende studier på tvers av sektorer som kirke, ideell sektor samt offentlig sektor. Dette skjemaet er sendt dere som en viktig ledergruppe i kirken.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i kirken har ledere en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om lederrollen og personlig lederskap, samt verdigrunnlaget for denne type virksomheter, å ha fått fornyet interesse. Vi er derfor glade for samarbeidet med Bispemøtet om denne undersøkelsen som tematiserer kirkelig ledelse både i en endringstid og også i forbindelse med at det er 20 år siden kirkeloven ble vedtatt.

Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å delta i den undersøkelsen som en av våre mastergradsstudenter nå ber om å få lov til å gjennomføre med deg/dere som informanter. Skjemaet tar ca. 30 minutter å besvare. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert. Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart. Deltakelse er frivillig og du samtykker til deltakelse ved å fylle ut og sende inn skjemaet. Prosjektet er for øvrig godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for proster. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Beate Jelstad Løvaas
Institutt for diakoni og ledelse Diakonhjemmets Høgskole
Diakonveien 14-16
0370 OSLO

Vår dato: 22.12.2015 Vår ref: 45562 / 3 / HJP

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.11.2015.
Meldingen gjelder prosjektet:

45562

En undersøkelse av lokale kirkelederes lederroller og lederadferd, konkretisert til yrkesgruppene kirkeverger, proster og daglige ledere i menigheter i Den norske kirke

*Behandlingsansvarlig: Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig: Beate Jelstad Løvaas
Student: Håvard Haug*

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/personvern/meldeplikt/skjema.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, 02.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hanne Johansen-Pekovic

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Kontaktperson: Hanne Johansen-Pekovic tlf: 55 58 31 18

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Håvard Haug sogh.haug@gmail.com



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

FORMÅL

Formålet med prosjektet er å fremskaffe ny kunnskap som kan bidra til lederutvikling og lederopplæring innenfor Den norske kirke.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er tilstrekkelig utformet.

SENSITIV INFORMASJON

Det behandles sensitive personopplysninger om religiøs oppfatning. Det var ikke krysset av for at det samles inn sensitive personopplysninger i meldeskjemaet. Da datainnsamling gjøres blant lokale kirkeledere legger Personvernombudet til grunn at det vil samles inn sensitive personopplysninger om religiøs oppfatning, og har endret dette punktet i meldeskjemaet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Diakonhjemmet Høgskole AS sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Questback er databehandler for prosjektet, som oppgitt i epost fra student 13.11.15. Ettersom studenten ikke hadde krysset av for dette i meldeskjemaet, har personvernombudet endret dette punktet.

Kontrakten for behandling av disse data er gjort mellom Diakonhjemmet Høgskole og Questback gjennom Diakonhjemmets lisensavtale med Questback som databehandler. Det er oppgitt at Diakonhjemmet Høgskole AS har en skriftlig avtale med Questback om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 02.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (Questback) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

4 Spørreskjemaet

LEDERUNDERSØKELSEN - VID/DIAKONHJEMMET

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole/VID
vitenskapelig høgskole

Postboks 184 Vinderen

0319 Oslo

Tlf.: 22 96 37
12

Oslo, januar 2016

Kjære proster!

På VID[1]vitenskapelige høgskole, studiested Diakonhjemmet, har vi over de siste 12 år hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse og lederes bidrag i verdiarbeid i ulike virksomheter. De siste 8 år har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen og ledelse i praksis (LIP). Ulike studentarbeider har bestått av ulike tematiske og metodiske tilnærminger, både spørreskjema, observasjons- og intervjuundersøkelser. Dette har gitt oss mulighet for å undersøke lederrollen i en bredere sammenheng.

Vi har derfor utviklet et spørreskjema som vil kunne anvendes i ulike sektorer. Dette innebærer at dere ikke nødvendigvis umiddelbart vil se alt som kirkelig rettet. Men spørsmålsstillingene er utformet slik at de også skal være anvendelige for kirkelig sektor, og samtidig gi mulighet for sammenlignende studier på tvers av sektorer som kirke, ideell sektor samt offentlig sektor. Dette skjemaet er sendt dere som proster som en viktig ledergruppe i kirken.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i kirken har ledere en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om lederrollen og personlig lederskap, samt verdigrunnlaget for denne type virksomheter, å ha fått fornyet interesse. Vi er derfor glade for samarbeidet med Bispemøtet om denne undersøkelsen som tematiserer kirkelig ledelse både i en endringstid og også i forbindelse

med at det er 20 år siden kirkeloven ble vedtatt.

Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å delta i denne undersøkelsen som en av våre mastergradsstudenter nå ber om å få lov til å gjennomføre med deg/dere som informanter. Skjemaet tar ca. 30 minutter å besvare. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert. Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart. Deltakelse er frivillig og du samtykker til deltakelse ved å fylle ut og sende inn skjemaet. Prosjektet er for øvrig godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for proster. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole

[1] VIDvitenskapelige høgskole ble etablert 1. januar 2016 etter en fusjon mellom Diakonhjemmet, Misjonshøgskolen, Betanien og Haraldsplass høgskoler. Din identitet vil holdes skjult.
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

1) Din alder

2) Kjønn

Kvinne Mann

3) Vær vennlig å krysse av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå

Realskole / Ungdomsskole

- Gymnas / Videregående skole
- Yrkesskole / Fagbrev
- Høgskole / Universitet bachelorgrad (lavere grad)
- Høgskole / Universitet høyere grad

4) Vær vennlig å krysse av for viktigste fagområde innen din utdanning

- Ingeniørfag, teknologifag eller håndverksfag
- Juss
- Realfag eller naturfag
- Helse-, sosial og omsorgsfag
- Økonomi og administrasjon
- Psykologi og samfunnsfag
- Humaniora



5) Hvilken type virksomhet er du leder i?

- Statlig forvaltningsenhet / etat
- Fylkeskommunal forvaltningsenhet / etat
- Kommunal forvaltningsenhet / etat
- Heleid statlig/fylkeskommunalt/kommunalt selskap
- Aksjeselskap (kan inkludere både offentlige og private eiere eller kombinasjoner av disse)
- Medlemsorganisasjon (forening) / Interesseorganisasjon
- Stiftelse eller ideelt aksjeselskap innen frivillig/sivil sektor
- Kirkesamfunn / Tros- eller livssynssamfunn

6) Hvilken kategori lederstilling passer best for din lederjobb?

- Toppleder/daglig leder i virksomheten
- Leder for stabsenhet som rapporterer direkte til toppleder (ledende stabsfunksjon; f.eks. personalsjef)
- Mellomleder som rapporterer direkte til toppleder (leder i linje; f.eks. avdelingsleder)
- Mellomleder som ikke rapporterer direkte til toppleder/daglig leder, men til en mellomleder
- Førstelinjefeleder eller operativ leder
- Vet ikke

Oppgi svaret i et helt antall årsverk

7) Hvor mange ansatte er det i din egen enhet eller i enheter som du har lederansvar for?

Oppgi svaret i et helt antall årsverk.

8) Hvor mange ansatte er det totalt i virksomheten?



Rund av til nærmeste hele år. Er du nyansatt, dvs. at det er mindre enn 3 måneder siden ansettelse, skriv tallet 0.

9) Hvor mange år har du vært leder i den stillingen du nå innehar?

10) Dersom du har hatt en annen lederstilling tidligere, i hvor mange år har du vært leder totalt?

Oppgi svaret i et helt antall millioner kroner.

11) Hva er den totale budsjettrammen (omsetning) som du har ansvaret for?

12) Dersom du er leder for flere enheter, med egen leder som rapporterer til deg, hvor mange enheter er du leder for?

13) I hvilken grad er virksomheten samlet på ett sted (f.eks i en bygning) eller spredt på flere geografiske steder?

- Samlet lokalisering (i samme gang, etasje eller bygg)
- Spredt på flere nærliggende bygg/samme område
- Spredt på flere geografiske steder eller områder

14) Dersom enheten er spredt på flere lokaliteter, hvor mange lokaliteter finnes?

1 = I svært liten grad og 5= I svært stor grad.

15) I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder:

	1	2	3	4	5
Strategiarbeid og innovasjon/endring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomi og budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalansvar (f.eks. tilsetting osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fagansvar og beslutningsmyndighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 = I svært liten grad. 5 = I svært høy grad.

16) Myndighet, ansvar m.v.

	1	2	3	4	5
I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at du og enheten du leder lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er det sannsynlig at du har søkt en annen jobb i løpet av de neste 3-5 årene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 = I svært liten grad. 5 = I svært høy grad.

17) Dersom du er leder for andre ledere: I hvilken grad delegerer du ansvar til dem på følgende områder:

	1	2	3	4	5
Strategiarbeid og innovasjon/endring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomi og budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalansvar (f.eks. tilsetning osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fagansvar og beslutningsmyndighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Er slik delegasjon formulert i eget delegasjonsreglement?

- Til deg selv fra overordnet leder
- Fra deg selv til underordnet leder
- Nei

Angi svaret med et helt tall, f.eks. 38.

19) Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?



Nedenfor følger noen generelle utsagn om ulike funksjoner for en leder (viktighet og tidsbruk). Angi svar på skalaen 1 til 5 der 1 = Helt uenig og 5= Helt enig.

20) Jeg opplever at den viktigste forventningen som stilles til meg som leder fra overordnede organer er å...

	1	2	3	4	5
Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til organisasjonens samlede resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representere utad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuelle andre sentrale forventninger du møter og som ikke er ivaretatt ovenfor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.) Dersom andre sentrale forventninger er viktige, angi dem her

Nedenfor følger noen generelle utsagn om ulike funksjoner for en leder (viktighet og tidsbruk). Angi svar på skalaen 1 til 5 der 1 = Helt uenig og 5= Helt enig.

22) Som leder bruker jeg mest tid på å...

	1	2	3	4	5
Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til organisasjonens samlede resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representere utad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Være talsperson for og formidle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører

Eventuelle andre sentrale oppgaver du ivaretar og som ikke er nevnt ovenfor



Nedenfor følger en del påstander om *dine ansatte*. Vi ber om at du tar stilling til hver av påstandene ved å angi ditt svar på en skala fra 1 til 5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

23) Mine ansatte....

	1	2	3	4	5
Fremmer ideer overfor andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har ofte nye og innovative ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foreslår nye måter jobbene kan utføres på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for *deg som leder* ved å sette kryss på en skala fra 1 til 5, der 1 = svært uenig og 5 = svært enig.

24) Jeg er motivert for jobben fordi...

	1	2	3	4	5
Jeg ønsker å være til nytte for andre gjennom arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å hjelpe andre gjennom arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi jeg ønsker en positiv innvirkning på andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det er viktig for meg å gjøre det bedre for andre gjennom arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Angi hvor godt følgende begrunnelser stemmer for deg ved å krysse av på skalaen fra 1 til 7, der 1 = Ikke i det hele tatt for denne grunn, 2 = veldig lite for denne grunn, 3 = lite for denne grunn, 4 = noe for denne grunn, 5 = mye for denne grunn, 6 = veldig mye for denne grunn og 7 = akkurat for denne grunn.

25) Jeg legger innsats i jobben min....

	1	2	3	4	5	6	7
Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

meg

Fordi jeg har det gøy når
jeg gjør denne jobben

Fordi det jeg gjør i mitt
arbeid er spennende

Fordi den jobben jeg gjør er
interessant



26) Kan du kort formulere det du ser som organisasjonens grunnleggende verdifundament?

27) Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?

Ja Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?" er lik "Ja")

28) Kan du oppgi de verdiene som er formulert?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?" er lik "Ja")

Angi ditt svar ved å krysse på skalaen nedenfor fra 1 til 5, der 1 = ikke i det hele tatt og 5 = i svært stor grad

29) Hvis dere har verdier i virksomheten, i hvilken grad anser du verdiene som...

1 2 3 4 5

Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrende for det daglige arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjent, og med oppslutning blant medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rutinemessig tatt opp i medarbeidersamtaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30) Ble organisasjonens verdier eller verdimessige spørsmål tatt opp og diskutert i forbindelse med intervju/ansettelsessamtale da du fikk din nåværende lederstilling?

Ja Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Ble organisasjonens verdier eller verdimessige spørsmål tatt opp og diskutert i forbindelse med intervju/ansettelsessamtale da du fikk din nåværende lederstilling?" er lik "Ja"
-)

31) Hvis ja, kan du kort angi hvordan dette skjedde?

I spørsmålet nedenfor er 1 = i svært liten grad og 5 = i svært stor grad

32) Hvilke av følgende verdier anser du som viktigst for DEG i ditt daglige arbeid?

	1	2	3	4	5
Åpenhet og offentlig innsyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likebehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rettsikkerhet og god saksbehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell medbestemmelse / styrke brukerdemokratiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høy effektivitet og produktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansere ulike samfunnsinteresser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor ledelsens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet overfor politiske beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt ansvar overfor samfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovasjon, fornyelse og kreativitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvtutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonsverdier og faglige standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonelle krav og standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33) Hvilke verdier ønsker du personlig å realisere gjennom din lederjobb?



34) Hvilken stilling har du i kirken?

- Kirkeverge, eller tilsvarende funksjon
- Prost
- Daglig leder i menighet

35) Hva er innbyggertallet i ditt ansvarsområde? (kommune, prosti eller menighet)

- Mindre enn 3000
- 3000 - 4999
- 5000 - 10999
- 11000 - 17999
- 18000 - 34999
- Over 35000

36) Hvordan oppfatter du din egen lederstil? Nedenfor har vi listet opp en del utsagn, og vi ber deg ta stilling til hvor ofte du gjør hver enkelt av disse.

Ikke					Svært	Kan
i det	En	Av		ofte,	ikke	
hele	sjelden	og	Ganske	ikke	om	svare
tatt	gang	til	ofte	alltid	/ Vet	ikke

Jeg stiller opp for dem som gjør en innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg unngår å involvere meg når viktige saker kommer opp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg snakker om mine viktigste verdier og overbevisninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ikke til stede når det er behov for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg prøver å få frem forskjellige perspektiver når problemer skal løses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg snakker optimistisk om fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør andre stolte over å være forbundet med meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg diskuterer hvem som er ansvarlige for å oppnå ulike resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg venter med å gripe inn til jeg ser at det går galt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg understreker betydningen av å være målbevisst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bruker tid på opplæring og veiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg viser at jeg tror fast på at det ikke er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vits i å endre på noe som fungerer						
Jeg lar gruppens beste gå foran egne interesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg viser at problemer må bli varige før jeg griper inn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg handler på en måte som gjør at andre respekterer meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vier all min oppmerksomhet til å ta meg av feil, klager og svikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg holder rede på alle feil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg retter oppmerksomheten mot manglende innfrielse av standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg unngår å ta beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg foreslår nye måter å løse oppdrag på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg utsetter å svare på spørsmål som	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

haster

Jeg legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning

Jeg gir uttrykk for tilfredshet når andre innfrir forventninger

Jeg uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd



De lokale kirkelige lederrollene som fellesrådsleder/menighetsrådsleder i ettsoknskommuner, prost og kirkeverge innehar lederansvar som både kan være overlappende og samtidig sies å være forskjellig.

Kan du kort formulere noen setninger eller 3-5 punkter rundt disse lederne:

37) Slik jeg ser det innebærer fellesrådsleders/menighetsrådsleders (i ettsoknskommuner) lederansvar følgende:

38) Slik jeg ser det innebærer prestens lederansvar følgende:

39) Slik jeg ser det innebærer kirkevergens lederansvar følgende:



Nedenfor følger noen avsluttende spørsmål for prostene.

40) Hva gir deg legitimitet som prost?

41) I ditt arbeid som prost, hvordan vil du beskrive forholdet mellom å være fagperson og leder?

42) Hva legger du i begrepet pastoral ledelse?

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.