

Kirkeverge – medlem og kirkelig leder

En studie om tjeneste og lederroller i kirken.

MAVERD 599

Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse våren 2015

Diakonhjemmet Høgskole, avdeling for etter- og videreutdanning

Student: Jens Reidar Antonsen

Veileder: Professor Harald Askeland

Innleveringsdato 4. mai 2015

Antall ord: 25151

Forord

Jeg har snart fullført mastergraden i Verdibasert ledelse på Diakonhjemmet. Det begynte med Lederutviklingskurs i regi av KA i -08 og fikk en påbygging av modul 2 noen år senere. Da «dukket» Harald og Leif opp som forelesere i Spania. Vi delte tanker, middager og opplevelser. De snakket om en mulighet for å ta Verdibasert ledelse på Diakonhjemmet.

Muligheten åpnet seg. Høsten 2013 var jeg med på første undervisningsperiode på trinn B. Jeg har forsert siste del og tar C og D sammen. Det betyr at avslutningen nærmer seg. Det sies at Tonje og jeg er de siste heltidsstudentene! Jeg jobber i tillegg fulltid, så det er blitt litt mye, men jeg er privilegert som har fått denne muligheten. Så får jeg se hva som dukker opp og hva Masteren blir brukt til, i et nytt kapittel i mitt liv.

Mange timer er brukt ved skrivebordet, for å lese, systematisere og skrive. Spennende, hardt, utviklende og gøy. Jeg har hatt god støtte her hjemme. God tilrettelegging, omtanke, full oppbakking, støtte, inspirasjon og du har gitt meg selvtillit på at dette kan jeg klare. Takk!

Arbeidsgiver har vært forståelsesfull, støttet meg og sier han gleder seg til å lese oppgaven. Takk til Harald for oppmuntringer – dette klarer du! og Leif – Go for it!, for interessante samtaler med Frank og Øystein i KA som en innledning til studien.

Jeg var så heldig å få være med på vigslingen av ny biskop i Tunsberg, Per Arne Dahl. Som daværende menighetsrådsleder var jeg med og la hånden på hodet hans og ba for Per Arne.

En salme har fulgt meg siden vigslingen. Skrevet av Edvard Hoem. NOS 854.

Vers 3: No stig vår song, vår takk til Gud
for denne heim, vår jord,
med barnesmil og voggesong
og heite kjærleiksord!
Vi takkar for kvar nyfødt dag
da våre sansar opnar seg,
for tankens glans, for hjarteslag
og alle under på vår veg.

Tønsberg, 2. mai 2015

Jens Reidar Antonsen

Sammendrag

Studien setter søkelys på kirkevergens rolle som kirkelig leder med to hovedperspektiver. Sett i lys av lederrolleteori og i lys av tjenesteteologi. Tjenesten ved å lede er en innfallsvinkel.

Målet med studien er å se hvordan kirkevergen, som kirkelig lederstilling, forstås gjennom begrepene ledelse og tjeneste.

Problemstillingen er: *Hvordan forstås kirkeverge som en lederstilling i den kirkelige debatt og i hvilken grad kan tjenesteteologi utdype dette?*

Soknet er grunnenheten i Den norske kirke. Kirkevergen er daglig leder av fellesrådets arbeid, som er en samordnende funksjon på vegne av soknene i en kommune. Kirkeverge er en funksjon som kom med kirkeloven av 1997 og leder den lokale demokratiske struktur i Den norske. Kirkevergene blir oftest sett på som en administrativ stilling ut i fra arbeidsoppgaver og ansvarsoppgaver. Andre stillinger ses på som tjenestestillinger. Studien ser kirkevergen i lys av grunnlaget for tjeneste og om dette kan brukes på denne lederstillingen.

Metoden som er valgt er kvalitativ innholdsanalyse og en kartlegging av annonser for ledige kirkevergestillinger, sett i lys av Adizes lederrolle-teori, PAIE. Kirkeverge er også sett i forhold til tjenesteteologi med vekt på nådegaver og i forhold til vigslede stillinger.

Et av spørsmålene jeg hadde med meg inn i studien, var om kirkeverger bør vigsles, siden det er en kirkelig lederstilling. Funn i studien tyder på at dette ikke er et sentralt spørsmål, verken for fellesrådene eller for kirkevergene selv. En vigsling kan føre til mer fokus på vigslingen og mindre på oppgavene som skal løses.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1.....	7
Innledning.....	7
1.1 Bakgrunnen for oppgaven.....	7
1.2 Faglig plassering	9
1.4 Oppgavens oppbygging	13
Kapittel 2.....	14
Bakgrunn for kirkevergestillingen: Historisk og ordningsmessig.....	14
2.1 Historisk sammenheng.....	14
2.2 Kirkevergens rolle.....	15
2.3 Den norske kirkes organisering	16
Lokalt nivå – soknet.....	16
Kirkelig fellestråd – kommune.....	17
Regionalt nivå – prosti – bispedømme.....	17
Sentralt nivå – kirkerådet	18
Kirkens to arbeidsgiverlinjer.....	18
2.4 Oppsummering av kapittel 2	19
Kapittel 3.....	20
Metodisk tilnærming	20
3.1 Introduksjon	20
3.2 Metodevalg	20
3.3 Datautvalg og datainnsamling.....	21
3.4..... Metode for analysedelen	23
Kvalitativ tilnærming	25
Reliabilitet og validitet.....	27
Generaliseringsmuligheter	28
3.5 Oppsummering av kapittel 3	29
Kapittel 4.....	30
Teoretiske perspektiver	30
4.1 Teorier om ledelse.....	30
Innledende om ledelse og ledelsesteorier	30

Eksempler på ulike ledelsesteorier.....	32
4.2 Lederrolleteorier.....	33
Adizes rolleteori.....	35
To tilnæringer til lederroller.....	37
4.3 Tidligere forskning – et ansteg til å forstå Kirkevergens rolle og en måte å bruke Adizes rolleteori.....	39
4.4 Teori om tjeneste.....	41
Innledende.....	41
Kirken og fellesskapet.....	42
Nådegaver og fellesskapet	42
Geistlige og leke	43
Vigslet til tjeneste.....	44
Fagstillinger og tjenesteordninger.....	45
Kirkelig ledelse – tjeneste.....	46
4.5 Oppsummering av kapittel 4.....	48
Kapittel 5.....	49
Analyse av funn.....	49
5.1 Den norske kirke i utredninger og modeller - som et bakgrunnstappe	49
5.1.1 Bakkevig-utvalget – «Samme kirke – ny ordning»	50
«Samme kirke – ny ordning» i kirkemøtet	52
5.1.2 Gjønnnes-utvalget – «Staten og den norske kirke»	53
5.1.3 «Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke»	54
5.1.4 «Ledelse i folkekirken» – presteforeningen.....	56
5.1.5 «Kjent inventar i nytt hus».....	56
5.1.6 Kirkens løsrivelse fra staten.....	58
5.1.7 «Staten og Den norske kirke – et tydelig skille»	58
5.1.8 «Samstyring i ubalanse»	59
5.1.9 Bispemøtets 3-10 behandling – tjenesteteologi	60
5.2 Kirkevergerollen i en videre ramme: Det lokaldemokratiske perspektiv	61
Styringsform for kirken.....	61
5.3 Analyse av funn - høringer, utredninger	62
5.4 Utlysning av stillinger sett i lys av Adizes lederrolleteori	65
Rekruttering av ansatte	65

Analyse av funn i annonsene	66
5.4.1 Analyse 1	66
5.4.2 Analyse 2	69
5.4.3 Analyse 3	72
Kort oppsummering av alle analysene	73
Mer informasjon i annonsene.....	73
5.5 Funn – oppsummering.....	73
Kapittel 6.....	75
Drøfting og oppsummering	75
6.1 Gjennomgang av funn.....	75
6.2 Konklusjon og veien videre	79
Litteraturliste:.....	81

Innledning

1.1 Bakgrunnen for oppgaven

Min studie er om ledelse, kirkelig ledelse og om tjenesten med å lede. Det er mange som har funksjoner som ledere og tjenere i kirken. Studien fokuserer på kirkelig lederstilling, noe mer definert enn de mer generelle lederfunksjoner i kirken. I løpet av studiet på Diakonhjemmet i Verdibasert ledelse har vi snakket mye om ledelsesteorier, men mindre om tjeneste sett som en del av ledelse. Innen Den norske kirke og i menighetssammenheng er det mer saksvarende å snakke om tjenestetologi, fordi det har sin bakgrunn og forankring i den bibelske tjenesteforståelsen. Gud kaller, og utruker oss til oppgaver og til tjeneste. Tjenesten sees da som en funksjon innenfor et bibelsk tjenestebegrep. Dette innebærer mer enn å være en administrativ leder. Jeg ser det som en spenning mellom det å være arbeidsgiver og daglig leder på den ene siden og tjenesten ved å lede på den andre siden, det tjenestetologiske i rollen.

Formålet med studien er å se på kirkevergens lederrolle i kirken i lys av ledelsesteori og tjenestetologi. Disse to innfallsvinklne brukes til å balansere kirkevergens rolle som leder i Den norske kirke. Først noe innledende om temaet og bakgrunnsstoff.

«Ut ifra Det nye testamentet kan vi ikke lese noe om en normativ ledelsesstruktur som vi kan gjøre gjeldende i moderne menighetsvirksomhet». Dette skriver Baasland (1996) i boken Kirkelig ledelse (Askeland, 1996:80). Likevel, ganske tidlig utkrystalliserte det seg ledende funksjoner og tjenester i urkirkens menigheter. Disse beskrives i sammenheng med de gudgitte nådegavene (charismer) og ble anerkjent som ledere i menighetene. Det å ivareta en lederfunksjon ble i urmenighetene sett på som en tjeneste. Apostelen Paulus hentet sin autoritet fra sitt møte med den oppstandne Kristus og mottok sitt kall fra ham (Askeland, 1996).

Skjevesland (1998) skriver at det byr på store problemer å gå til Det nye testamentet for å få klarlagt spørsmål om menighetens ledelse. Det er ingen ord som tilsvarer vårt ord menighetsledelse, men to som ligger nært opp til. Den ene er «ledelsesgave» (kybernesis som kan oversettes med «styrmannskunst» 1. Kor 12,28) og den andre er verbet «å opptre som

hyrde» (poimainein, 1. Joh 21,16). Likevel er dette ganske upresise ord, det er metaforer med mulighet for ulike tolkninger. Titlene på tjenestene som finnes i Det nye testamentet er mange og flertydige (Skjevesland, 1998:22).

Den norske kirke er i endring. Kirken har i tillegg til å være trossamfunn også kommet under offentlighets- og forvaltningsloven. For noen år tilbake var kirkens prester embetsmenn med stor innflytelse og mange steder var de alene om å være ansatt på heltid. Kirkeverge var et frivillig ombud, som skulle være en motvekt og en avlastning til presten en forvalter av materielle ressurser. Stor økning i befolkningen på 60-tallet førte til at prestene trengte hjelp til utføre alle oppgaver. Det ble opprettet flere stillinger med ansatte i kirken i ulike stillinger i tråd med kirkelig utdanning. Kirkelig fellesråd ble opprettet og behovet for en administrativ ledelse har økt, ved en økning av stillinger – kirkeverge har fått et annet mandat enn de hadde tidligere. Det er blitt en kirke med flere fagstillinger. Prest, diakon, kateket, kantor vigsles til tjeneste i Den norske kirke. Dette er godkjent av Kirkemøtet, blant annet med begrunnelsen om at det er en nødvendig tjeneste. Denne nødvendigheten gjelder vel for andre tjenester i kirken? Mange kirkeverger opplever ikke den samme forståelsen for at kirkevergen er i en tjeneste. Hvordan kan tjeneste være med å utdype kirkevergens lederrolle i den lokale kirke? Dette ønsker jeg å se nærmere på og belyse i studien.

Andre har skrevet oppgaver innenfor tematikken (se punkt 1.2) og rapporter (se kapittel 5) som omhandler ledelse innen den norske kirke. Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) har vært en stor leverandør av artikler, rapporter og bøker om emnet og en pådriver innenfor feltet. Jeg bruker noe av dette i studien. Likevel har jeg funnet lite bakgrunnsstoff med innfallsvinkelen å se kirkeverge som en kirkeleder koblet sammen med tjenesteperspektivet.

Tjeneste er ikke et spesielt kristelig uttrykk, vi snakker om helsetjeneste, tannlegetjeneste og tjenestetilbud. Begrepet brukes vidt. I kristne menigheter har vi alle en tjeneste, mange går til gudstjeneste, bidrar med givertjeneste, men kun noen innehar eller utøver ledelse.

Tjenestebegrepet brukes når vi snakker om prestatjeneste, diakonitjeneste, kantortjeneste og katekettjeneste. Men når vi snakker om kirkevergens lederrolle er det ikke tjeneste som er mest nærliggende å bruke. Dette ønsker jeg å sette søkelyset på i studien.

Jeg forholder meg i studien til empiri, som består av offentlige utredninger, sentralkirkelige rapporter og stillingsannonser. Jeg har analysert og systematisert et omfattende materiale og

trekker konklusjoner senere i studien. Jeg har benyttet kvalitativ innholdsanalyse (dokumentanalyse) som metode. Mer i kapittel 3 – metode og kapittel 5 – analyse og funn.

1.2 Faglig plassering

Harald Askeland (1998) gjennomførte en kartlegging om ledere og lederroller der han så på kirkevergers, soknepresters og menighetsrådslederens roller som ledere i den lokale kirke. Han har sett på de tre lederrollene i relasjon til hverandre og særlig lagt vekt på kirkevergens lederrolle (Askeland, 1998).

Min studie bruker deler av dette materialet og setter det i sammenheng med dokumenter som omhandler tjenesteordningene i Den norske kirke som har ført til kirkemøte/bispemøtevedtak. Utvikling av kirkevergens rolle sett i lys av utarbeidelse og innføring av kirkeloven, gjennomføring av den demokratiske kirkeordningen med fellelråd, menighetsråd, bispedømmeråd, kirkeråd og kirkemøtet.

Annen forskning

Et søk på «Diora» med søkeord Kirkeverge fører til 23 treff. Det inkluderer oppgaver relatert til proster, diakoni, prester, prestetjeneste, gudstjenestereform, pastoral tjeneste, lokalmenighet og annet.

Tidligere leverte masteroppgaver jeg har sett nærmere på er Hauken (2007): «Todelt ledelse i den lokale kirke». En studie i tre utkantmenigheter med fokus på den todelte ledelsen mellom sokneprest og kirkeverge. Hauken bruker Adizes lederrolleteori i forhold til kirkeverger og soknepresters lederroller i tre utkantmenigheter. Han bruker kvalitativ tilnærming med intervjuer. Hauken har brukt Askelands spørsmål fra lederundersøkelsen i 1998 for å kunne trekke sammenligninger til den undersøkelsen.

Han konkluderer med at samarbeidet mellom sokneprest og kirkeverge fungerer godt eller meget godt i alle tre menighetene, med en generell opplevelse om at samarbeidet glir lett i hverdagen. Soknepresten i en av kommunene opplever folks forventning til at han skal være kirkens administrerende direktør. Dette opplever han som et problem i forhold til kirkelovens bestemmelser, og dette forsterkes av at kirkevergen er lite synlig i menigheten. Sokneprestene er mye mer produsent og entreprenør enn kirkevergene. Også som Integrator trer sokneprestene tydeligere fram enn kirkevergene. I to av menighetene nedtoner sokneprestene

bevisst sin egen rolle slik at kirkevergene kommer tydeligere fram også utenfor menigheten. Kirkevergene er tydeligst i Administratorrollen, to av de tre plasseres kun i denne ene rollen (Hauken, 2007).

Skårberg (2007) – «Der linjene møtes» – Prost og kirkeverge med fokus på enhetlig ledelse i kirken. Hun har brukt Adizes i forhold til en kvantitativ metode. Skårberg skriver i sin oppsummering at det mest overraskende med undersøkelsen er at prostenes holdning i forhold til felles arbeidsgiveransvar har gått fra at nesten alle var imot i Askeland sin undersøkelse til at over halvparten er det i dag. Det er et bevis på utvikling av lederskapet og en økt trygghet i rollen som leder. Skårberg etterlyser Entreprenørene blant lederne, og at det er stor behov for dem i forhold til å få gjennomført kirkemøtets vedtak. Skårberg avslutter med utfordringen: «For en kirke som har som oppdrag om å gå «ut i all verden», vil mangelen på entreprenørskap gjøre at kirken blir mer og mer lik enhver offentlig forvaltning, og ikke et levende trossamfunn» (Skårberg, 2007:68).

Andre oppgaver innenfor temaet er Gunnarson (2009) «Prosten, prestenes leder». Han bruker Adizes til å se på prostenes ledelse av prestene. Krogh (2010) «Ledelse og lederroller på lokalplanet i den norske kirke». Hun bruker Adizes-rolleteori i forhold til menighetsrådenes virksomhet, Sirris (2013) «Pastoral ledelse i praksis – soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egen lederrolle». Christensen (2014) «Konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke i lys av den todelte ledelsesstrukturen». Tørnby (2014) «En studie av organisasjonskultur og ledelse i en bymenighet i Den norske kirke». Studiene er interessante i forhold til ledelse i Den norske kirke i forhold til sammenheng og klargjøring, kirkens organisering og en kilde til inspirasjon. Det at tre av dem også benytter Adizes er et viktig moment, men de har brukt andre metoder enn meg. Vektleggingen i min oppgave er annerledes – jeg har kirkevergens lederrolle i forhold til tjeneste som hovedtema. Jeg vil likevel bruke noen resultater fra Hauken, Skårberg og Krogh i min oppsummering i kapittel 6.

En sentral aktør, KA-direktør Frank Grimstad, har skrevet mange artikler knyttet til kirkelig ledelse og kirkeverger og vært sentral i utarbeidelse av kirkeloven. Det er naturlig å bruke noe av dette stoffet i oppgaven. KA gjennomførte i 2010 en lederundersøkelse blant kirkeverger. Denne vil gi meg god informasjon om kirkevergers egen opplevelse av rolle og funksjon.

Å se kirkevergestillingen i lys av tjenesteteologi, det er et perspektiv der jeg finner lite empiri. Jeg har søkt etter begrepet Tjenesteteologi på søkesiden «Diora» og det gav ingen treff.

Harald Hegstad (2009) professor på MF har utredet og skrevet en del om temaet tjenesteteologi, dessuten Sune Fahlgren (1998) og Olav Skjevesland (1998). I tillegg til disse forfatterne har jeg brukt artikler og annet stoff i min tilnærming til temaet.

Jeg har systematisk fulgt utlysninger av kirkevergestillinger i aviser, på nav.no og samlet på stillingsannonser. De kirkevergestillingene som har vært lyst ut i løpet av høsten/vinteren har jeg tatt vare på og systematisert. Jeg ønsker å se hvordan annonsene er utformet og hva slags kirkelig leder fellestrådene søker etter. Hensikten er å se dette i sammenheng med Adizes lederrolleteori. Noen av utlysningstekstene har til dels vært underholdene å lese, på bakgrunn av språkbruk og utforming.

Jeg bruker kvalitativ innholdsanalyse i studien. utfordringer med denne metoden utdypes av Sigmund Grønmo (2004) i forhold til hva som kan påvirke tolkningen av tekstene. Forskerens perspektiv, begrenset kildekritisk forståelse og begrenset kontekstuell forståelse. Alle disse tre faktorene må man være oppmerksom på i forhold til innholdsanalyse som metode (Grønmo, 2004).

Jeg tar med meg disse tre perspektivene videre i arbeidet med tekstene. Jeg har selv vært kirkeverge og kan lett bli farget av et syn på kirkevergers rolle, som selvopplevd. Jeg er oppmerksom på faren for å bli subjektiv i utvalg av stoff og i konklusjoner. «At jeg leser og systematiserer stoffet gjennom en kirkeverges briller». Jeg skal heller prøve å bruke dette positivt og objektivt. Jeg jobber fremdeles i Den norske kirke, men ikke som kirkeverge, og opplever stadig utfordringer og uenighet i forhold til hvem som skal lede den lokale kirke. I forhold til de to arbeidsgiverlinjene, i forhold til de demokratiske rådene. Hvem som blir lyttet til og om hvem som skal ha makt og innflytelse i kirken, nå og i framtiden. Jeg får et godt innblikk og kan være med på de mange høringene som passerer kirkevergen, fellestrådet og menighetsrådenes sakslister. Legitimitet, tillit og rolleavklaring er viktige i denne sammenheng. Tjenesteteologi vil være med å sette dette inn i en større sammenheng og gi en annen vinkling på forståelsen av kirkevergens rolle.

1.3 Oppgavens sentrale spørsmålsstillinger

Problemstillingen henter sitt fokus fra en tilnærming i forhold til ledelse i lokalmenigheten i kirken. Ved opprettelse av kirkelig fellestråd er det gitt en ramme for hvordan disse skal ledes, ved en daglig leder for virksomheten, kalt kirkeverge. Rammeloven (kirkeloven) sier noe om hva denne stillingen skal være. Jeg ønsker å finne ut hvordan den forstås som en lederstilling. Dette fører til følgende problemstilling,

Problemstilling

Hvordan forstås Kirkeverge som en lederstilling i den kirkelige debatt og i hvilken grad kan tjenestetologi utdype dette?

Problemstillingen vil behandles og belyses i forhold til de tre forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmål

1. Ledelse og tjeneste: Hva legges i begrepene?
2. Hvordan definere og avgrense ledelsesbegrepet i forhold til kirkevergestilling?
3. Hvilke forventninger stilles til en lederstilling som også angir en kirkelig stilling?

Den kirkelige debatt er ikke å følge med på verdidebatt.no i avisen Vårt land, eller se på hva som skrives og nevnes i media. For å finne svar på problemstillingen fokuserer jeg på det som er skriftlig i Den norske kirkes dokumenter, offentlige utredninger, litteratur og artikler.

Ny kirkelov fra 1997 førte til at kirkevergen fikk et nytt mandat og en ny posisjon gjennom opprettelse av kirkelig fellestråd i alle landets 429 kommuner. Kirkeverge gikk fra å være en kommunal stilling mange steder, til å være leder av kirkelig virksomhet. Jeg ønsker å belyse denne kirkelige lederstillingen ut i fra to begreper – ledelse og tjeneste. Ledelse sett fra rolleteorier og tjeneste sett ut i fra teologi og kirkens lære. Målet er å se på hvordan Kirkevergen forstås gjennom disse to begreper og innfallsvinkler. Som en lederstilling i kirken er perspektivet noe annerledes enn ved å se på en profan lederstilling.

Det er mange flere med lederoppgaver i Den norske kirke enn de som har en definert og formalisert lederposisjon. Kirkevergen leder kirkelig fellestråds virksomhetsansvar på vegne av soknene i kommunen. Denne funksjonen har arbeidsgiveransvar med virkemidler som

enhver annen arbeidsgiver. Ved også å se ledelse som en del av en tjenesten er det interessant å se på om tjenestebegrepet gjør noe i forhold til synet på ledelse.

Ledelse er mangfoldig, jeg må avgrense ledelsesbegrepet i forhold til kirkevergestillingen, oppgaven har fokus på denne posisjonen. Derfor blir det viktig å se på hva som skiller en kirkelig lederstilling fra andre lederstillinger.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av 6 kapitler.

Kapittel 1 inneholder innledning og bakgrunn. Problemstillingen er presentert i forrige punkt.

Kapittel 2 inneholder bakgrunn for kirkevergestillingen, historisk og i forhold til kirkelig organisering. Jeg har også en gjennomgang av kirkens ulike nivåer som kirkevergen forholder seg til.

Den metodiske tilnærmingen av studien. Metodevalg og datautvalg er i kapittel 3.

De teoretiske perspektivene med teorier om ledelse og tjeneste er i kapittel 4.

Kapittel 5 inneholder en gjennomgang av de mange offentlige utredningene, demokrati i kirken. Dessuten er det her analyse og funn blir gjennomgått både i forhold til dokumentene og i forhold til utlysninger av stillinger.

Ut i fra dette trekker jeg konklusjoner og disse kommer i Kapittel 6 der det er drøfting og oppsummering.

Bakgrunn for kirkevergestillingen: Historisk og ordningsmessig

2.1 Historisk sammenheng

Funksjonen Kirkeverge er fra 1100-tallet, men har i mange av århundrene hatt en beskjeden rolle (Alsvik, 1995). Kirkevergestillingene var tidligere et ombud som et lokalt viktig kirkelig verv. Det var ment som en avlastning, men også som en motvekt til presten, som forvalter av de materielle ressurser. Lov om kirker og kirkegårder fra 1897 gjorde det slik at disse vervene i stor grad enten forble små frivillige verv eller i større kommuner ble kommunale tjenestemenn. Kirkevergene var synlige i lokalmiljøet og ivaretok oppgaver med å frambringe kirkekunst, noen var kunsthåndverker og kulturformidler. De tok vare på kirkegårdene, var talerør for lokale interesser og tok seg av omsorgen for de fattige. Fra 1945 og framover ble kommunestrukturen i Norge endret, det var sammenslåinger og også soknene ble endret. I denne tiden ble også kirkevergefunksjonen profesjonalisert i de store byene og etter hvert fulgte noen landkommuner etter. De fikk administrative oppgaver knyttet til kirkelig virksomhet, utøvende og koordinerende for menighetene. Kirkegårdene var også i sterk utvikling i samme periode. Norge som nasjon opplevde en befolkningsvekst i etterkrigstiden. På midten av 1970-tallet var det i hele Norge ca. 35 heltidsansatte kirkeverger. Disse var stort sett i byene. I tillegg til dette fantes det mellom 200 og 300 deltidsstillinger, i kombinasjon med andre kommunale stillinger eller lokale stillinger i menighetene (Alsvik, 1995).

Slik den kirkelig lovgivningen har vært utformet, har kirkevergestillingene formelt sett kun vært knyttet til kirkebygget og kirkegårdene. Sett ut i fra denne lovgivningen har deres ansvarsområde vært knyttet til økonomiforvaltning, eiendomsforvaltning og personalforvaltning (for kirkegårdsbetjeningen) (Askeland, 1998:83)

Ved tidspunktet for Norsk kirkevergelags 800-års jubileum i 1995 var det ca. 250 kirkeverger i lønnet stilling i landets 438 kommuner. Omtrent halvparten av dem var i full stilling. Deres arbeidsoppgaver var å ha anvisningsmyndighet for kirkebudsjetten, personal og budsjettansvar for den kirkelige virksomheten i kommunen. Ser man bort fra de store byene hadde

kirkeverge også ansvar for kirkegårdsdriften. Noe som utgjorde tyngdepunktet for mange kirkevergers arbeid (Alsvik, 1995).

2.2 Kirkevergens rolle

Den gjeldende kirkeloven (KL) trådte i kraft fra 1. januar 1997. Det ble i denne sammenheng jobbet mye med å forme den nye kirkevergerollen som en kirkelig lederstilling. De største endringene fra den gamle loven er at vi fikk nye bestemmelser om organiseringen av kirken på lokalt nivå i kommunene. Ved innføringen av den nye loven ble kirkelig fellesråd lovfestet i alle kommuner i Norge, som et felles organ for soknene/menighetsrådene i kommunen. En rettslig definert stilling til å styre fellesrådets virksomhet ble også inkludert i loven, en daglig leder/Kirkeverge ble lovfestet i alle kommuner KL §13. Mandatet for kirkeverge henger sammen med mandat for kirkelig fellesråd i kirkelovens §14.

Kirkelig fellesråd er sammensatt av to folkevalgte fra hvert menighetsråd avhengig av størrelsen (unntak i Oslo), en sokneprest/prost (oppnevnt), og en folkevalgt fra kommunen KL§12. Soknene er pålagt å opptre samlet gjennom fellesbeslutninger i kirkelig fellesråd. Den norske geografien innebærer at det er mange små sokn med få medlemmer. Som eksempel bruker jeg Nord-Jarlsberg prosti i Vestfold. Her er det 15 sokn og 6 kirkelige fellesråd, 3 av dem er ettsokns kommuner. Det er ca. 49.000 medlemmer i prostiet. Det største soknet Horten har 11.460 medlemmer, det minste Vivestad (i Re) har 281 medlemmer, 11 av soknene har færre enn 5.000 medlemmer (Kirkedatabasen, 2014). Noe av intensjonen med opprettelsen av kirkelig fellesråd var å lage et fellesorgan som opptrer på vegne av det enkelte sokn i en kommune i nærmere definerte saker.

En daglig leder er ifølge aksjeloven den personen som har ansvaret for den daglige driften av en organisasjon eller et selskap og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt (Strand, 2012). Kirkevergen har rollen som daglig leder i kirkelig fellesråds virksomhet. Styrets leder, som er fellesrådets leder, er kirkevergens nærmeste overordnede. Kirkevergen fungerer som saksbehandler og sekretær for fellesrådet, har møte- og forslagsrett, men ikke stemmerett og forholder seg til og innenfor de vedtak som fattes i kirkelig fellesråd. Stillingens ansvarsområde er gitt gjennom det mandat man har fått. Økonomireglement omhandler økonomiforvaltning og delegasjonsreglement sier noe om hvilke rammer kirkevergen kan treffe avgjørelser uten at fellesrådet skal kalles inn. I første rekke ses kirkevergen som en administrativ stilling, med rettigheter og plikter som arbeidsgiver, ansette

og avskjedige ansatte (innenfor lovverket). Arbeidsgivers styringsrett er ikke lovhjemlet og er et grunnleggende prinsipp som bygger på den individuelle arbeidsavtalen som er inngått mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Jusinfo, 2015). Det er mest vanlig at det finnes et administrasjonsutvalg med representanter fra fellesråd og ansatte, sammen med kirkevergen som har fått mandat fra fellesrådet til å drøfte og lage innstillinger til fellesrådet i ansettelsessaker. Dette er en styrke for kirkevergens utøvelse av arbeidsgiveransvaret, og gir en bedre legitimitet. Andre oppgaver er innenfor økonomi, forvaltning av bygg, drift av kirkegårdene, brannvernleder, HMS-ansvarlig og at pålegg, lover og regler blir fulgt opp i forhold til lov- og regelverk. Dette er tyngre oppgaver som kan være utfordrende for små sokn å ivareta. Det vil også være muligheter for å oppnå større stillingsprosent da arbeidstakere kan være ansatt i ett fellesråd, men utføre arbeid i flere sokn. Kirkevergen har til daglig ansvaret for disse fellessakene på vegne av og delegert fra alle soknene i kommunen.

2.3 Den norske kirkes organisering

Mandat og handlingsrom for kirkevergen må forstås i lys av den større kirkelige organisasjon. Ut i fra Den norske kirkes ordning beskrives den som en blandingsmodell mellom en kongregasjonalistisk (menighetsstyrt), episkopal (bispestyrt) og synodal (kirkemøtestyrt) kirkeforfatning (KA, 2011). Kirkevergen må forholde seg til de forskjellige nivåene i kirken.

Lokalt nivå – soknet

Soknet er et eget rettssubjekt. Sentralt og regionalt er kirken, rettslig sett, en del av staten. Dette kompliserer bildet ytterligere. Den norske kirke har en territoriell inndeling der soknet (menigheten) er grunnenheten. Kirken har dermed en sterk «bottom-up» struktur som gir lokalnivået stor innflytelse (KA, 2011). Mange i kirken uttaler: Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke (Krogh, 2010). Soknenes selvstendighet – derav også den lokale kirkevergerollen – påvirkes av en større kirkestruktur og må sees i lys av ulike kirkelige styringsaktørers mandat i kirkeordningen. Soknet består av de medlemmene som bor innenfor soknet (geografisk). Det skal være en soknekirke, med forordnede gudstjenester i soknet. Det er biskopen som godkjenner de forordnede gudstjenestene etter at de har vært lagt fram for menigheten, på et menighetsmøte. De forordnede gudstjenestene er med på å gi fellesrådet penger fra kommunen. Den lokale lederstillingen er kirkevergen, som har mandat fra fellesrådet til å opptre samlet på vegne av soknene i viktige styrings spørsmål og til å utøve daglig ledelse på

denne basis. Soknene inngår i en større organisatorisk kontekst. De hører til i et prosti, i et bispedømme og i Den norske kirke nasjonalt sett.

Kirkelig fellesråd – kommune

Det er lovfestet i Kirkeloven (KL) at det skal være kirkelig fellesråd (FR) og daglig leder/kirkeverge i alle landets kommuner. FR sender budsjettforslag til kommunen, men KL inneholder ingen bestemmelse om hvor mye kommunene er pålagt å dekke av utgiftene. De fagområdene som er nevnt i KL §15 er bygging, drift og vedlikehold av kirker, drift og anlegg av gravplasser (til alle kommunens innbyggere, også ikke-medlemmer), lønn til stillinger; kirketjener, klokker og organist/kantor i hver kirke og daglig leder i kirkelig fellesråd. I tillegg dekkes driftsutgifter for fellesråd og menighetsråd inkludert administrasjon og kontorhold, utgifter og utstyr til konfirmasjonsundervisning, utgifter til kirkelig undervisning, diakoni, kirkemusikk, andre kirkelige tiltak og dessuten kontorhold for prester. I tillegg skal kommunen dekke utgifter slik at det i soknene kan holdes de gudstjenester som biskopen har forordnet. Bestemmelsen inkluderer mye, er omfattende og tar med seg mye av kirkens liv, men det er stor forskjell kommunene imellom i forhold til den prioriteringen kirkens arbeid får i forhold til andre kommunale tjenester. Kirkelig fellesråd har ingen egne inntektskilder. Menighetene står ansvarlig for å samle inn til de aktivitetene som er relatert til menighetsarbeid.

Regionalt nivå – prosti – bispedømme

Prostiet er pr. i dag ikke et styringsnivå for den kirkelige virksomhet, men primært prestenes tjenestedistrikt. Prostiet ledes av prosten, men kun i forhold til prestenes tjeneste og noen arbeidsgiverroller delegert fra biskopen. Det finnes prostiråd noen steder i landet, mer på prøvebasis, men det er ikke innført som en fast ordning i Den norske kirke.

Biskop og bispedømmeråd utøver det statlige kirkestyre og er arbeidsgiver i de regionale leddene. Det er 12 biskoper, preses som leder bispekollegiet, og i tillegg en fra hvert av de 11 bispedømmene. Det er 10 medlemmer som utgjør hvert bispedømmeråd, 7 folkevalgte (leke medlemmer), en lek kirkelig ansatt, en prest og biskopen. I tillegg har bispedømmekontorene ansatte med ulike fagansvar, diakoni, trosopplæring, misjon, undervisning med mer.

Sentralt nivå – kirkerådet

Nasjonal styring av kirken på nærmere definerte områder utøves av Kirkemøte og Kirkerådet, KL §24. Kirkemøtet finner sted en gang pr. år og består av 116 medlemmer. Mellom kirkemøtene ledes kirken av et valgt råd, kirkerådet. I tillegg har kirkemøtet et sekretariat som har betegnelsen de sentralkirkelige råd, de er saksforberedende og iverksettende og fikk sin nåværende form og funksjon i 1984. Kirkerådet og kirkemøtet ledes av en folkevalgt leder og en ansatt direktør.

Kirkens to arbeidsgiverlinjer

Begrepet «åndelig lederansvar» i lokalkirken brukes om både menighetsrådene og soknepresten (prestene). Lederansvaret til soknepresten har utspring fra ansvar for forkynnelse og sakramentsforvaltning. For menighetsrådenes del står det i kirkelovens § 9 at de skal «vekke og nære det kirkelige liv i soknet ...» (Askeland, 1998).

I lokalkirken er det to virksomheter med to ledere fra to arbeidsgivere som møtes på samme arbeidsplass. Det er påpekt at en slik organisering gir et rotete organisatorisk arbeidsmiljø og at det er konfliktskapende (Grimstad, 2003). Det synes å være en spenning og utfordringer knyttet til at kirken har to arbeidsgiverlinjer. For at dette skal fungere må det være klarhet i hvem som har hvilket ansvar. De to lederne, kirkeverge og prost, må akseptere hverandre, anerkjenne hverandre og understøtte hverandre (Grimstad, 2003:16). Man må forholde seg til forskjellige arbeidstidsbestemmelser, tariffavtaler og lønnsforhold. Ved at prost og kirkeverger samarbeider om viktige felles tiltak i forhold til personalomsorg og personalhåndtering, er med på å gjøre skillelinjene og forskjellene færre og mindre betydningsfulle for begge grupperinger av arbeidstakere.

I 2004 ble det gjort endringer i organiseringen av prestatjenesten, prestegjeldene forsvant og prostiene ble gjort om til tjenestedistrikter. Målet, med det som er kalt prostereformen, var å gi bedre tjenestevilkår for prestene. Prostereformen har gitt prostene en tydelig funksjon som leder av prestatjenesten i prostiet og prostene bistår biskopen i dennes embetsutøvelse. Nåværende «Tjenesteordning for prost» trådte i kraft i 2004 (Lovdata, 2004). Diakonhjemmet evaluerte prostereformen i 2013. Undersøkelsen er både en kvantitativ undersøkelse og en kvalitativ undersøkelse med intervju. Fra oppsummeringen av rapporten der tidsbruk er en av indikatorene, opplever prostene å bruke mest tid på personalledelse og arbeidsfordeling, mens prestene opplever at prostene bruker mest tid på samarbeid med kirkeverge/råd og

økonomisk-/administrative oppgaver. Prostene opplever sin kompetanseheving mer positivt enn det prestene vurderer det til å være. Ved spørsmål om reformen har styrket prestens lederrolle svarer bispedømmeledelsen ja, prosten både og. Svaret fra prestene er også ja, men de er uenige om dette er positivt. Prostens lederrolle oppfattes som styrket når det gjelder det administrative, mer enn personalledelsen. Den pastorale ledelsen er svekket. Prostenes relasjon til rådene gir moderat til høy viktighet, men anses som ikke sentral (Stifoss-Hansen, 2013/2).

Når kirkevergene blir spurt i KAs lederundersøkelse fra 2010 om de har god relasjon til sokneprester og proster svarer 85 % ja på dette. Fra prestenes side er tallet 69 %. De fleste steder er relasjonene gode, men det er også flere plasser som opplever problematiske relasjoner, noe som er svært belastende for de kirkeverger og prester som berøres. Mest krevende er det for kirkeverger i små fellelråd, hvor det ofte er kvinner i deltidsstillinger. Hva årsaken til dette er, sier ikke undersøkelsen noe om, det kan være flere årsaker, geografisk avstand, kjønnsaspekt, ulikhet i arbeidsbetingelser (KA, 2011).

2.4 Oppsummering av kapittel 2

Jeg har i dette kapittelet plassert kirkevergen i den konteksten stillingen befinner seg. Historisk og i forhold til nåtid. Den norske kirkes struktur er innviklet og jeg har sett det som nødvendig å beskrive hvem kirkevergen har å forholde seg til og hvem som er på å påvirke posisjonen. At kirken har to arbeidsgiverlinjer fører også med seg ytterligere forsterkning av kompleksiteten til kirkens organisering.

Metodisk tilnærming

3.1 Introduksjon

Følgende sitat klargjør hvilke spørsmål som kan relateres til metodevalg:

«Metode, av det greske ordet methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal henge informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, 2010:29).

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for prosessen fra valg av tema og problemstilling og den vei jeg har gått for å innhente data og analysere dette med sikte på erverve ny innsikt i mitt tema.

3.2 Metodevalg

Jeg har valgt kvalitativ innholdsanalyse for oppgaven. Det bygger på en systematisk gjennomgang med sikte på en kategorisering av innhold og registrering av data som relevante for å besvare problemstillingen (Grønmo, 2004).

Ut i fra min problemstilling, knyttet til et lite utforsket område, anser jeg det naturlig å bruke et eksplorerende design. Eksplorerende design er som regel aktuelt i de fleste kvalitative forskningsprosjektene. Noe som betyr at veivalgene gjøres underveis i prosjektet, når jeg vinner ny innsikt. Fra et forskningsfilosofisk ståsted er denne fleksibiliteten et av fortrinnene ved kvalitative tilnærminger. Det vil være en trussel i forhold til kvalitet for kvalitative forskningsstudier hvis alle valg var tatt på forhånd (Etikkomite, 2015).

Jeg har hatt klart fokus på de to kjerneordene sett i sammenheng – tjeneste og ledelse. Det er klart at nyanser i dokumentene fører til endring i utvalgsstrategi og gjør at jeg må tenke i forhold til problemstillingen. Det jeg ønsker å få svar på ligger i bunnen og det medfører noen

valg. Det er likevel viktig å understreke at det hele tiden er problemstillingen som er grunnlaget for en vurdering av hva slags data som er relevante. Problemstillingen er det faste holdepunktet i et ellers fleksibelt opplegg. Jeg er derfor avhengig av å lage en prioritering av a) Hvilke temaer jeg velger å belyse og b) Hvilken type tekster jeg skal bruke for å få dette til. Fordi problemstillingen skal se kirkevergens rolle i en kirkelig debatt har jeg tatt med offentlige og kirkelige utredninger, i tillegg til stoff fra kirkerådet.

3.3 Datautvalg og datainnsamling

I forhold til det vi gjør av hverdagslige vurderinger skiller forskning seg ut ved at jeg må samle inn dokumentasjon eller det som kalles data. Disse dataene utgjør den virkeligheten jeg vil undersøke. Data er noe vi skaper og det utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den (Johannessen, 2010).

Datamaterialet mitt er skriftlig materiale, empiri. Det betyr at det er utsagn om virkeligheten, som har sitt grunnlag i erfaring (Johannessen, 2010).

«Gjennomføringen av datainnsamlingen består av en systematisk gjennomgang av de tekstene som etter hvert velges ut for innholdsanalysen, samt en løpende vurdering av hvilke tekster som er relevante og fruktbare for studien» (Grønmo, 2004:190). Et tydelig fokus på tilgjengelighet, relevans, autensitet og troverdighet er viktig i alle typer kvalitative undersøkelser, som en forberedelse til datainnsamlingen. I kvalitativ innholdsanalyse er det spesielt viktig i forhold til kildekritisk og kontekstuelle vurderinger av de enkelte tekstene. De kildekritiske vurderingene forutsetter at tekstene ses i sammenheng med andre kilder og annen relevant kunnskap i forhold til forfatterens bakgrunn og forhold som omtales i tekstene (Grønmo, 2004).

Tolkningen av tekstene kan også bli påvirket av at jeg ikke har god nok kontekstuell forståelse, men for å forebygge dette har jeg sett tekstene i lys av den sammenhengen de er skrevet i og med fokus på min problemstilling. Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst, å tolke data (Johannessen, 2010).

I min tilnærming til stoffet er jeg oppmerksom på perspektivet at jeg er ansatt i Den norske kirke og kan derfor har et subjektivt syn i forhold til min kvalitative innholdsanalyse. En del av kildene mine er kirkelige dokumenter, men det er også bøker og artikler som er mine hovedkilder. «Et snevert perspektiv kan føre til at utvalget av tekster blir skjevt, og at

tolkningen av innholdet blir ensidig» (Grønmo, 2004:192). Et annet problem kan være at jeg under datainnsamlingen har en begrenset kildekritisk forståelse og at tekstene blir påvirket av dette. For å forebygge disse to utfordringene har jeg sammenlignet tekstene opp imot hverandre og vurdert dem i forhold til andre kilder og annen kunnskap. Jeg hadde på et tidlig tidspunkt i prosessen en samtale med Frank Grimstad og Øystein Dahle i KA for å skaffe meg oversikt over aktualitet og tilfang av aktuell litteratur.

Jeg har valgt ut en rekke sentrale kirkelige og offentlige utredninger for å belyse temaet mitt. Et viktig kriterium for utvalget er at en tilsvarende analyse er utført tidligere av Askeland (1998). Det er derfor naturlig å velge dokumenter som er nyere enn utvalget som ble gjort den gang. Tekstene jeg gjennomgår er satt i kronologisk rekkefølge i forhold til tidspunkt:

Utredning	Oppdragsgiver	Datering
«Samme kirke – ny ordning». Bakkevig I	Kirkerådet	2002
«Staten og Den norske kirke» – Gjønnnes-utvalget	Staten	2006
«Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke» (FAO) Startet etter initiativ fra KA		2008
«Ledelse i folkekirken», Presteforeningen		2011
«Kjent inventar i nytt hus» – Bakkevig III	Kirkerådet	2011
«Samstyring i ubalanse» – IRIS	Staten	2014

I tillegg til disse dokumentene har jeg sett på kirkerådets behandling av Bakkevig I og Bakkevig III, bispemøtet og kirkemøtets behandling av vigslede stillinger.

Dokumentene er empiriske og som et supplement har jeg gjort et utvalg av data ved systematisk å samle på annonser med utlysning av ledige kirkevergestillinger innenfor en egendefinert tidsperiode. Tidsperioden har sammenfall med det året jeg har arbeidet med innsamling av data, noe som vil si høst 2014/2015. Det utgjør i alt 29 utlysninger til ledige kirkevergestillinger.

3.4 Metode for analysedelen

Tekstanalyse innebærer at det er en betydelig mengde stoff som må behandles på en systematisk måte. Askeland (1998) gjør et skille mellom kognitive kilder – beskrivende, og normative kilder – mer vurderende. Er målet å finne ut hvordan en situasjon var eller er, brukes offentlig statistikk. Er målet å undersøke aktørers holdninger, intensjoner og premisser brukes normativt materiale. Dette finnes i lover, forskrifter og teologiske utredninger som sier noe om ledelse av kirken (Askeland, 1998).

Malterud (2011) beskriver at når råmaterialet organiseres, fortolkes og sammenfattes bygger dette en bro til analysen. Utgangspunktet tas i problemstillingen – det er der spørsmålet stilles til materialet. Svarene er mønstre og kjennetegn som ved hjelp av systematisk refleksjon identifiseres og gjenfortelles. Analysen skal kunne gjennomgås av andre i ettertid og av dem anerkjenne min systematikk underveis og forstå mine konklusjoner. En analyse av kvalitative data er å stille spørsmål til materialet, lese, organisere og belyse data. Ut ifra det, gjenfortelle svarene på en måte som er systematisk, relevant og forståelig (Malterud, 2011).

Stillingsannonnene systematiseres og sammenlignes med utgangspunkt i flere innfallsvinkler.

1. Annonsetekstenes innhold ses ut i fra Adizes rolleteori med henblikk på hvilken type leder det søkes etter ut i fra de ulike rollene.

Min metode er å analysere og sammenligne utlysningstekstene i lys av PAIE-teorien som er utviklet av Adizes (1980).

Jeg har gjennomgått annonsene og markert ord og uttrykk i utlysningstekstene som korresponderer med Adizes lederrolleteori i alt 4 roller, rene roller, eller kombinasjon av flere roller som beskrivelse av oppgaver. Rollene benevnes som Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør = PAIE.

Det er stor forskjell på annonsene. Noen er fyldige og utfyllende, noen er veldig knappe og de mer ekstreme inneholder kun et fåtall arbeidsoppgaver. Dessuten settes oppgaver som personlige egenskaper i noen av dem. Jeg har valgt å ta disse med når de kan klassifiseres i forhold PAIE-rollene. Da har jeg mulighet til å sammenligne oppgaver og personlige egenskaper.

Hvilke lederroller kan legges til grunn når fellestrådet rekrutterer toppleder og daglig leder av kirkelig virksomhet på fellestrådsplan? Hva blir vektlagt i rekrutteringen? Er oppdragsgiver ute etter en leder med rolle som Produsent, Administrator, Integrator eller en Entreprenør. Jeg leter etter ordene, både som oppgaver og personlige

egenskaper, som beskriver de rollene teorien bygger på.

Siden Adizes P+A+I+E gjenspeiler en teoretisk tilnærming, er det en utfordring å finne hva som ligger bak ordene i annonsene som gir et riktig innhold til begrepene i rolleteorien.

Jeg har valgt tre analyser av annonsetekstene.

- a) Analyse 1 er å se etter alle ord i annonsene som beskriver oppgaver og personlige egenskaper som passer til Adizes PAIE-roller, telle dem og summere antall funn for de fire rollene.
- b) Analyse 2 er å se hvor mange ulike beskrivelser det er. Med utgangspunkt i funnene i analyse 1. Jeg teller hver type oppgave og personlige egenskap kun en gang og fordeler dem i forhold til PAIE-rollene.
- c) Analyse 3 er definere KAs standard lederavtale i forhold til PAIE-rollene. Deretter ser jeg på mine funn fra analyse 1 og ser hvor mange av oppgavene i annonsene som er sammenfallende lederavtalen. Lederavtalen er en mal som brukes av mange fellesråd, til bruk ved ansettelse av kirkeverge og brukes i tillegg til arbeidsavtale og økonomireglement.

2. Er annonsetekstene formulert i forhold til det problemstillingen har fokus på?
Hvordan gir de et innhold til at kirkeverge ses som en kirkelig lederstilling og hvordan viser annonsetekstene en sammenheng med at det rekrutteres en kirkelig leder?

En relevant (upublisert) rapport for min undersøkelse er skrevet av Helene Horsfjord i KA. Hun har sett systematisk på utlysninger av kirkevergestillinger, i perioden 2011 til 2012, totalt 43 stykker. Horsfjord fokuserer på utforming av annonsene i forhold til om det er store og eller små fellesråd, om det er et overordnet perspektiv på ledelse og kirke, kirkeledelse. I tillegg har hun sett på ordene som brukes til å beskrive kirkevergens oppgaver og samarbeid med kommunen. Jeg har ikke som mål å fortsette analysen som Horsfjord har utarbeidet og så se på en mulig utvikling eller endring i utformingen av annonsene, men jeg har brukt den som en hjelp og inspirasjon i systematiseringen.

Jeg vil også trekke noen linjer til KAs lederundersøkelse fra 2010 (KA, 2011) der Adizes rolleteori brukes i en seksjon av undersøkelsen sett i forhold til rolleperspektivet. De hadde en

spørreundersøkelse med spesifikke spørsmål knyttet til Adizes roller, der respondentene skulle svare på om det hadde mye eller lite fokus hos dem. Ut fra dette konkluderer rapporten med hvilke roller som får størst score. Mer om dette i del 5, analyse og funn.

Dessuten vil jeg kikke litt mot tidligere undersøkelser, i den grad de kan gi meg noe relevant informasjon.

Kvalitativ tilnærming

Jeg har brukt et regneark og skrevet inn annonsetekstene som beskriver oppgaver og personlige egenskaper. Dette gir en skjematisk oversikt og gjør det enklere å se helhet for å systematisere og enkelt søke etter hvor mange treff på PAIE-er jeg ender opp med og vektleggingen mellom disse. Det er utfordrende å bestemme hvor ord og uttrykk som brukes til å beskrive arbeidsoppgavene skal plasseres i forhold til PAIE-systemet, hva de betyr og hva som ligger bak ordene? Jeg har sett på hver setning og kategorisert dem i forhold til beskrivelsen, og hvilken rolle som passer. Der hvor det er to eller flere roller som passer har jeg tatt med disse. Til slutt har jeg summert hvor mange P-er, A-er, I-er og E-er jeg har plassert.

Jeg har valgt å ikke anonymisere annonsene. De er offentlige og det er ingenting å skjule. Jeg ser ingen nytte i å gjengi annonse for annonse, men gir noen av dem identitet i forhold til spesielle ting jeg har funnet. Jeg ser ikke behov for å legge ved annonsene eller regnearket jeg har utarbeidet.

Nedenfor gjengir jeg noen typiske eksempler på oppgaver i forhold til de fire rollene:

Analyse 1 – eksempler på hovedkategorier:

Adizes lederrolle profil	Beskrivelse av oppgaver
P+A+I+E	Daglig leder for fellesrådets virksomhet
P+A+I+E	Lede staben i det daglige arbeid
P+A+I+E	Daglig ledelse og utvikling av menighetsrådets virksomhet
Produsent	Ansvar for vedlikehold av kirker, kirkegårder og gravplasser
Produsent + Entreprenør	Ansvar for drift, vedlikehold og utvikling av kirker og kirkegårder
Administrator	Hovedansvar for plan, økonomi, budsjett, regnskap
Administrator	Saksbehandling og sekretær for rådets virksomhet

Administrator	Forvalte arbeidsgiveransvaret, personalansvar
Administrator	HMS-arbeid
Integrator	Samarbeid, kontakt med og gode relasjoner til menighetsråd, prester, kommune og andre samarbeidspartnere.
Integrator	Være synlig leder for fellesrådets ansatte
Integrator	Arbeide for god personalbehandling og et godt arbeidsmiljø i samarbeid med prost
Entreprenør	Strategisk planlegging og utvikling
Entreprenør	Lede, videreutvikle menigheten på «stedet».
Entreprenør	Utvikle medarbeidere
Entreprenør	Tjenesteytingen skal utvikles
Adizes lederrolle profil	Beskrivelse av personlig egenskap
Integrator	Gode samarbeidsevner
Entreprenør	Evne og vilje til å profilere kirken
Entreprenør	Utviklingsorientert, aktiv og engasjert person
Produsent + Entreprenør	Evne til utvikling og nytenkning

Her er noen eksempler fra Analyse 2 – eksempler på hovedkategorier, ulike beskrivelser:

Lederrolleprofil	Beskrivelse av oppgaver
P+A+I+E	Daglig leder av virksomheten
Produsent	Drift og vedlikehold av kirker og gravplasser
Administrator	Kontakt og rapportering til offentlig myndighet, lede og utvikle med lovgivning
Administrator	Administrativ ledelse, kontorledelse
Administrator	Personalforvaltning
Administrator	Ansvar for budsjett og økonomi, regnskap
Produsent + Integrator	Kontakt/samarbeid – prost, kommune
Integrator	Videreutvikle samarbeid og gode relasjoner til menighetsråd, prester og andre samarbeidsorganer
Entreprenør	Bidra i strategi og utviklingsarbeid
Produsent + Entreprenør	Tjenesteytingen skal videreutvikles

Adizes lederrolle profil	Beskrivelse av personlig egenskap
Produsent	Må regne med noe utarbeid i perioder
Administrator	Er strukturert og evne til å holde oversikten
Integrator	Samarbeidsorientert med gode lederegenskaper
Entreprenør	Være med å videreutvikle kirken
Entreprenør	Evne til å tenke strategisk
Produsent + Entreprenør	Evne til utvikling og nytenkning

Dette er Analyse 3, hvor jeg har satt KAs lederavtale inn i Adizes-lederroller:

Lederrolleprofil	Oppgavekategorier som inngår
P+A+I+E	Øverste leder av kirkelig fellestråds virksomhet og skal lede virksomheten på en slik måte at fellestrådet kan utføre de oppgaver som følger av lovverk og kirkelig organers vedtak og bestemmelser.
Administrator	Sekretær for fellestrådet og har møte og talerett.
Administrator	Sekretær for administrasjonsutvalget og eventuelle andre utvalg/komiteer med møte og talerett etter fellestrådets bestemmelse.
Produsent + Entreprenør	Utforme mål og planer for fellestrådets virksomhet i samarbeid med menighetsrådene, de tilsatte og i samråd med den prestetjenesten i soknene
Produsent + Entreprenør	Vurdere forslag til beslutning og slik få utredet konsekvensene før vedtak fattes.
Produsent	Fordele ressursene slik at de vedtatte målene nås
Administrator	Ansvarlig for effektiv bruk og forvaltning av tildelte økonomiske ressurser i henhold til budsjett og økonomireglement.
Administrator + Entreprenør	Skape økonomisk handlefrihet for soknene.
Produsent + Administrator	Kontrollere at målene for virksomheten nås

Analysene og disse utsagnene, rollene kommer jeg tilbake til i kapittel 5 analyse og funn.

Reliabilitet og validitet

Tekstanalyse er en type kvalitativ forskning. Johannesen (2010) skriver om reliabilitet i forhold til analysens data. Dette knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de blir bearbeidet. Innenfor kvantitative undersøkelser er testing av dataenes reliabilitet viktigere enn i kvalitativ metode. Mine observasjoner som forsker er verdiladet og

kontekstavhengige. Jeg bruker min erfaringsbakgrunn, og ingen andre kan tolke denne på samme måte (Johannessen, 2010).

Jeg har samlet inn data innenfor en begrenset periode. Jeg vil si de er valide i forhold til det jeg har studert. Det er likevel et for lite utvalg til at jeg kan si mer generelt om det.

Generaliseringsmuligheter

Datagrunnlaget mitt er utlyste stillingsannonser. Det er 29 utlysninger, noe som utgjør ca. 15 % av alle kirkevergestillingene i landet. Jeg har ikke mulighet verken til å forskuttere framtidige utlysninger, eller gå inn i et arkiv å finne tidligere utlysninger for å øke datamaterialet mitt. Dette er annonser som er aktuelle der og da, i det de blir kunngjort. Jeg kan ikke generalisere og si at det er slik alle kirkevergeutlysninger blir gjort, men jeg har grunnlag for å se noen tendenser i forhold til likheter i språkbruk.

Stillingsannonsene er ikke rettferdig fordelt i forhold til geografi, størrelse på fellesrådet eller størrelse på stillingene, men jeg har likevel fått en spredning både geografisk og i forhold til størrelse. Det største fellesrådsområde er på 41.000 innbyggere, Tønsberg. Det minste er på 800 innbyggere, Solund. Det er et gjennomsnitt på 11.152 innbyggere og middelveidien er 7.000 innbyggere. Det er ikke bare innbyggere som spiller inn, men også antall kirkebygg, kirkegårder, sokn og antall ansatte. Her er det store variasjoner. En av 100 %-stillingene er Frøya med 1 sokn 6 kirker og 14 kirkegårder med 4.600 innbyggere i kommunen. Solund er 1 sokn med 3 kirker og 4 gravplasser og en kirkevergestilling på 50 %.

Den geografiske fordelingen er slik i forhold til bispedømmene:

Stavanger	3	Klepp, Gjesdal, Haugesund
Sør-Hålogaland	2	Nesna, Leirfjord
Borg	3	Ullensaker, Råde, Frogn
Hamar	5	Elverum, Grue, Åsnes, Løten, Ringsaker
Tønsberg	2	Lier, Tønsberg
Møre	3	Solund, Hareid, Smøla
Bjergvin	2	Stryn, Osterøy
Nidaros	2	Støren, Frøya
Agder	2	Lillesand, Vinje
Nord-Hålogaland	5	Tranøy, Torsken, Bardu, Berlevåg, Skjervøy

Oslo er det eneste bispedømme som ikke er representert i oversikten.

Horsfjord har i sin rapport delt inn fellestrådene etter innbyggerstørrelse. Jeg foretar samme inndeling, uten at jeg vil bruke det som sammenligningsgrunnlag. I mine funn der det er mindre enn 5000 innbyggere har jeg 11 stillinger. Med 5.000 til 19.000 innbyggere – 12 stillinger og over 20.000 innbyggere – 6 stillinger. Jeg har også satt opp stillingene i forhold til størrelse på stillingen, hvor 18 av dem er heltidsstillinger.

Tabell: Stillingsstørrelse kombinert med antall innbyggere i kommunen

	N=29 Antall stillinger	Færre enn 5000 innbyggere	5000 - 19000 innbyggere	Flere enn 19000 innbyggere
100 %	18	2	10	6
90 %	1	0	1	0
80 %	4	3	1	
60 %	3	3		
50 %	2	2		
30 %	1	1		
Sum		11	12	6

Befolkningsstatistikk fra Statistisk sentralbyrå viser at det er 59 kommuner i Norge som har mer enn 19.000 innbyggere. 145 kommuner har fra 5.000 til 19.000 innbyggere og 225 kommuner har færre enn 5.000 innbyggere. Det er altså over halvparten av landets 429 kommuner som har færre enn 5.000 innbyggere (SSB, 2015). Dette sier noe om behovet for sammenslåinger av kommuner, som også vil føre til større fellestråd, eller en annen kirkelig inndeling med større og robuste råd slik flere av utredningene i kapittel 5 tar til orde for.

3.5 Oppsummering av kapittel 3

Jeg har i dette kapittelet gjort rede for den metodiske tilnærmingen til stoffet gjennom en kvalitativ innholdsanalyse av empiri, sentrale kirkelige dokumenter, utredninger, innstillinger og artikler. I tillegg har jeg samlet data fra aktuelle stillingsutlysninger til kirkevergestillinger. Jeg har tre analyser av disse utlysningene, noe jeg kommer tilbake til i kapittel 5 Analyse av funn.

Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil jeg, ut fra oppgavens formål, belyse de spesifikt kirkelige aspekter ved kirkevergens lederstilling. Ved det presentere og drøfte de teoretiske perspektiver og sentrale begreper som bidrar til denne analysen. I særlig grad vil dette være lederrolleteori samt en kirkelig (teologisk) fundert tjenesteforståelse.

Først litt generelt om ledelse og en utdyping av ledelsesteorier, før jeg redegjør for lederrolleteorier som er et tyngdepunkt i oppgaven.

4.1 Teorier om ledelse

Ledelse er et stort fagområde. Min studie handler om hva som kjennetegner kirkelig ledelse. Det er ikke verken plass til, et mål, eller relevant å vise til mange lederteorier. Jeg skal se på kirkevergens rolle som leder og da er teorier om lederroller viktigst. Som en innledning tar jeg med noen begrepsavklaringer om ledelse.

Innledende om ledelse og ledelsesteorier

Det finnes utallige definisjoner og retninger i forhold til ledelse, både i forhold til ord og begrep. Torodd Strand (2012) gir denne definisjon av ledelse. «Ordet ledelse brukes både om personene som utøver ledelse, og om aktivitetene som utøves i egenskap av å være ledere» (Strand, 2012:17). Jeg velger å bruke Strand sin tilnærming i forhold til lederteorier, fordi han er brukt av andre tidligere. Han har også skrevet utfyllende om den lederrolleteorien jeg skal bruke i studien.

Ledelse er et stort og viktig fenomen som fascinerer mange. Like viktig som fenomenet og begrepet er, er resultatene ledelse medfører. Ledelse foregår på mange nivåer og i mange situasjoner. Det kan være vanskelig å forstå og beskrive hva ledelse er, og kanskje like vanskelig å utøve det med suksess. Noen ganger sier vi om personer at de er født til å lede, men enhver leder må utvikle seg innenfor faget. Vi snakker om suksessfaktorer, hva det gir av positive forhåpninger om en god styring som igjen vil gi resultater. «Ledelse er ganske enkelt

å drive en organisasjon slik at de forskjellige menneskene som vil ha noe ut av den, ønsker å fortsette å støtte den på en slik måte at den er i stand til å fortsette å eksistere» (Strand, 2012:21). Å være leder er å ta ansvar for det man leder, bedriften eller organisasjonen. Ledere må kunne håndtere konflikter, fantasier, følelser og allikevel analysere situasjoner, gjøre valg og handle, vise handlekraft, ved å ta de riktige avgjørelsene. Ledere må tåle å stå i stormen, forsvare avgjørelser en har tatt. Om de er populære, upopulære, kontroversielle eller risikofylte. «Noen teorier og lederhandlinger retter seg mot tro og følelser, og noen teorier og handlinger retter seg mot harde fakta, som struktur, mål og arbeidsmetoder» (Strand, 2012:13).

Ledelsesteorier slik vi kjenner dem i dag ble stort sett utviklet i det forrige århundre og de må sies å være forholdsvis moderne teorier. Ledelse som fenomen kan man trekke langt tilbake til historien i for eksempel militæret. Mer systematiske teorier ble først vanlig da industrisamfunnet så sitt lys og man trengte å organisere store arbeidsplasser med mange ansatte. Mange av de tidlige teoriene kommer fra USA (Strand, 2012). Begreper fra engelsk som beskriver ledelse «leadership» og «management», har ført til nye ord i vårt språk (Fahlgren, 1998). Begrepene styring, administrasjon og ledelse brukes for å beskrive hva som innebærer ledelse. Management brukes i norsk språk. Det har sin bakgrunn fra italiensk: manus – hånd og agere – handle. Det ble brukt i forbindelse med hestedressur. En manager er en som får ledelsesprosessen til å fungere. Uttrykket leadership brukes hos ledere som ved hjelp av motivasjon evner å formulere en visjon og retning, justere denne og samordne medarbeidernes innsats (Askeland, 2013/11). Leadership oversettes med ordet lederskap. Når vi vil beskrive triviell ikke-ledelse bruker vi begrepet administrasjon, mens begrepet styring blir brukt for å beskrive det mer storslagne og det vanskelige i ledelse. Mye av den ledelsesteorien vi bruker i dag er sterkt preget av amerikansk samfunnssyn og vitenskap med innslag av psykologi og bedriftsøkonomi. I Norge må vi helt til 1970-årene for å få finne ledelsesteorier som fikk et stort publikum og som er blitt videreutviklet (Askeland, 2003a).

Å skaffe seg en fullgod oversikt over ledelsesteoriene er vanskelig, det er ikke alle som er forskningsbasert. Det finnes utallige varianter av bøker som er gitt ut innenfor ledelsesfaget, noen med kommersielt mål om å selge flest mulig bøker, mer enn å belyse og begrunne teorier om ledelse. «Ledere, som andre sosiale aktører, utøver roller, de er gitt noen relativt faste formater for atferd som de følger» (Strand, 2012:387).

Eksempler på ulike ledelsesteorier

Selznick

Mål og retning i en eller annen form er med i de fleste definisjoner og teorier om ledelse. Selznick (1997) sier at lederskapets kjerne er å sette mål. Ledelse er først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Når man skaper spesielle følelser for organisasjonen, skapes det et engasjement og en spesiell interesse for å opprettholde organisasjonen. Selznick bruker begrepet «ekte ledelse»: «Et spørsmål om å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet» (Jacobsen & Thorsvik, 2007:411). Selznicks perspektiv på ledelse blir i moderne litteratur omtalt som et institusjonelt perspektiv på ledelse, eller verdibasert ledelse. Innenfor det institusjonelle perspektivet er den sentrale funksjonen for ledere å velge ut noen nøkkelverdier, for på den måten å bygge opp organisasjonen slik at den tilpasses verdiene.

Et slik lederskap omfatter fire funksjoner:

- 1. Utforme visjon og mål:** Hva skal vi drive med og hvordan skal vi komme dit? Hva retter vi vår aktivitet mot? For at en visjon skal bli samlende og for å bygge opp et engasjement rundt den, må den bygge på organisasjonens medlemmer. Det må være noe felles, den må være utformet på en måte som oppnår støtte fra flere grupperinger. Så er det lederens oppgave å tilpasse og endre visjonen i forhold til interne og eksterne interesser.
- 2. Institusjonalisere formål:** Målene kan ikke bare etableres. Man må lage ordninger som gjør at man når målene. Ved å utforme en formell struktur som underbygger målene.
- 3. Forsvare institusjonell integritet:** Organisasjonens verdigrunnlag i forhold til indre og ytre utfordringer er en sentral oppgave når det gjelder institusjonelt lederskap.
- 4. Mestring av intern konflikt:** Leder må sikre at de forskjellige grupperingene innen samme organisasjon arbeider mot det samme målet. Det vil alltid være konkurranse og forskjellige interessegrupper innenfor en organisasjon (Selznick, 1997).

Selznick mener at en organisasjons mulighet til overlevelse ikke bare er et spørsmål om hvilke varer som produseres, om pris, kvalitet, levering med mer, men om omgivelsene har tillit til organisasjonen. Reflekterer de rådende normer i omgivelsene organisasjonens verdigrunnlag vil omgivelsene ha tillit til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Karismatisk ledelse

Ordet karisma kommer fra gresk og betyr «guddommelig inspirert evne» (Strand, 2012). Det har i 1970- og 1980-årene blitt brukt som kjennetegn ved organisasjonsledelse. Karismatisk ledelse er rettet inn mot nyskaperne, entreprenørene og tidens helter. Det er en synlig leder som får stor tillit. Medarbeiderne identifiserer seg med lederen og med det resultat at det skjer en mobilisering.

Også apostelen Paulus brukte begrepet karismata til menigheten i Korint i 1. Kor 12. Slik uttrykket ble brukt av Paulus, var det på en mer moderat måte i forhold til dagens bruk av karismatisk, hvor vi setter det i forhold til ledere som har sterk utstråling. Autoritet er bygget inn i selve lederrollen eller stillingen. Den er posisjonell og autorisert fra de overordnede eller organisasjonen, men den kan også være relasjonell at den er tilskrevet fra medarbeidere underordnede. For å vinne en slik autoritet må man framstå som troverdig og verdt tilliten (Fahlgren, 1998). Weber fokuserer på at karisma er koblet mot visjon. I krisetider vil en karismatisk leder tre fram med en radikal visjon som løsning på krisen og lederen vil tiltrekke seg støttespillere som tror på lederen, løsningene og visjonen. Utfordringen for den karismatiske lederen er å vise til resultater over tid – leder og medarbeidere må inngå i en slags ideologisk allianse (Strand, 2012). Weber snakket om tre typer autoritet. Karismatisk, tradisjonell og legal. Den karismatiske autoriteten kjennetegnes av personlig og synlig utstråling. Den tradisjonelle på historie. Den legale på en «hellig» orden hvor retten til å utøve innflytelse reguleres av prosedyrer og regler. Det er flere som har påpekt at autoritet og legitimitet er særtrekk ved kirkelig ledelse. Den amerikanske organisasjonsforskeren DiMaggio er en av disse. Han påpeker at «en av de interessante sidene ved kirkelig organisasjon er at tradisjon fremdeles er akseptert som autoritetsgrunnlag» (Askeland, 1996:115). Ledere kan neppe velge en karismatisk stil, den henger sammen med personligheten.

4.2 Lederrolleteorier

Roller er et uttrykk for de posisjoner man innehar i forskjellige situasjoner og henger sammen med forståelsen av hvordan de ulike oppgavene skal løses. Roller er «Summen av de forventninger som knytter seg til en posisjon eller stilling» (Askeland, 2014).

Forventninger fra andre er med på å bestemme innholdet i rollen. Rollebegrepet brukes ofte for å beskrive innholdet i ledelse, hva man gjør og hvordan man gjør det. I privatlivet innehar og inntar vi også mange forskjellige roller. I løpet av en vanlig dag kan man være en bekjent, venn, kompis, bror, ektefelle og far alt avhengig av relasjonen man har til andre mennesker. Det er forskjell på rolle og atferd. Som mor/far – har man oppdragerrolle i forhold til barn. Som oppdrager av barn kan man vise en atferd, men rollen man har som far er definert og innebærer noe annet. Men forskjellig fra det vi er i forskjellige relasjoner, som leder innehar man, opptrer og oppfattes i forskjellige roller, ved å utøve lederskap.

Det er utviklet mange rolleteorier. Strand redegjør for en del av dem. Felles for dem er at de brukes til å definere forskjellige typer ledelse. Dette preger hverdagen til de fleste kirkeverger, med stor spennvidde i arbeidsoppgaver og forskjellige roller. Jeg nevner Fayol (1949), Mintzberg (1973) og Adizes (1980) i min studie for å vise litt forskjellige innfallsvinkler, men vil vie Adizes rolleteori mest plass. Jeg har brukt denne teorien i analysen av utredninger og innstillinger og i forhold til stillingsutlysningene i kapittel 5.

Adizes er brukt av andre. I masteroppgaver på Diakonhjemmet (Skårberg 2007, Hauken 2007, Gunnarson 2009 og Holmsen-Krogh 2010). Lederundersøkelsene i 1998 (Askeland) og 2010 (KA). Jeg har da mulighet til å kunne se svarene i sammenheng og trekke linjer til deres undersøkelser. Adizes rolleteori er dessuten overkommelig i forhold til at den ikke inneholder for mange lederroller, samtidig som den er dekkende. Som innvending kan man si at det ville være mer interessant å se utlysningene i lys av en annen teori, eller i tillegg til Adizes. Jeg velger å vektlegge sammenligning som viktigere enn å se resultatet i forhold til flere teorier.

Fayol rolleteori

Fordi min oppgave har fokus på lederroller og lederrolleteori er det naturlig å nevne noen rolleteoriene som er utviklet. Eksempel på det er klassikeren Fayol (1949) som lanserte POSDCORB. Den er satt sammen av forbokstavene på 8 roller. **P**lanlegging, **o**rganisering, **b**emanning (staffing), **d**irigering, **k**oordinering (**co**ordinating), **r**ekruttering og **b**udsjettering. Denne teoriene er intuitivt satt opp og ofte brukt i lærebøker. Tilnærmingen er senere forenklet og videreutviklet til å gjelde 4 roller – planlegging, organisering, veiledning og kontroll (Strand, 2012).

Mintzberg rolleteori

Mintzberg (1973) spurte ledere hva de gjorde når de ledet og fikk mange ulike svar fra respondentene. Dette førte til utviklingen av en lederrolleteori som prøver å beskrive hva ledere faktisk bruker sin tid på. Eksempelvis: Planlegging, organisering, koordinering og kontroll. Når Mintzberg observerte ledere i funksjon, oppdaget han at de ikke gjorde det de hadde sagt, men en hel del andre ting. Alle lederjobber er etter Mintzbergs mening påfallende like. Mintzbergs teori er utviklet med et utgangspunkt i hva ledere gjør når de leder ut i fra observasjonsstudier. Siden svarene han fikk varierte, kom han fram til 10 forskjellige roller. Teorien er videreutviklet og forenklet ytterligere i senere arbeider.

Adizes rolleteori

Adizes (1980) har utviklet en rolleteori som jeg benytter i studien. Hans fire roller er: **Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør**. Kirkevergers ledelse er brukbar å se i lys av Adizes PAIE, da disse innehar og opptrer i forskjellige roller i sin ledelse.

Det finnes forklaringer på Adizes rolleteori i mange av lærebøkene. I gruppeveiledningen ble jeg oppmuntret til å bruke Adizes originalt og ikke bare bruke Torodd Strand sin versjon. Jeg velger å bruke stoff fra flere kilder, men begynner med Adizes egen framstilling.

Han gir et godt bilde på de fire rollene ved at fire personer ser ut av et vindu. Den ene personen ser en sjø, båter, trær og et fint landskap. Dette definerer Adizes til å være Entreprenøren. Den andre personen ser at vinduskarmen burde vært vasket og lurer på om de ikke har rutiner og regler for hvor ofte de gjør det. Dette er Administratoren, sier Adizes. Den tredje personen ser mer på funksjonen til vinduet, hvordan åpne og lukkemekanismen er. Produsenten ser ut av det samme vinduet, mens Integratoren ikke en gang ser på vinduet, men er mer opptatt av hvordan gruppen fungerer og hvordan de fire personene har det seg imellom. (Adizes, 1991).

De fire rollene utdypet:

Integratorrollen har et internt fokus ved å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen. Motivasjon av ansatte, utvikle og skape gode relasjoner i organisasjonen. Det er det kollektive som er i fokus, der gruppen samles om felles mål og strategier og det er liten grad av formalisering.

Entreprenørrollen forholder seg aktivt til omverdenen, utnytter muligheter og avverger trusler og samtidig ser muligheter for nyutvikling. Entreprenøren har fokus på endring, målsettinger og at systemer må kunne endres i takt med omgivelsene rundt. Lederrollen kjennetegnes av lite formelt grunnlag, der lederen selv viser stor grad av entreprenørskap.

Administratorrollen kjennetegnes ved å skape systemer og strukturer. Ved å vedlikeholde og videreutvikle dem slik at de frembringer de ønskede resultater. Lederrollen har autoritet i selve stillingen og i organisasjonens hierarki. Rollens fokus er innad i organisasjonen og ivaretar systemet slik at det fungerer som planlagt.

Produsentrollen er å sette mål, utvikle strategier for å nå målene og drive fram resultater. Man skal produsere like bra eller bedre enn sine konkurrenter, ved å levere ut i fra organisasjonens hensikt og målsettinger. Målene settes opp for å sette fokus på den retning produsenten mener organisasjonen bør utvikle seg. Lederrollen er i stor grad formell og knyttet til faglig dyktighet og kompetanse. Kunnskap og handlekraft er viktige for en produsent en «drive» for å holde hjulene i gang (Adizes, 1991; Gunnarson, 2009; Krogh, 2010; Skårberg, 2007; Strand, 2012).

God ledelse av organisasjoner som gjennomgår stor utvikling, vil i faser med fornying være viktig å profilere nytenkning og **Entreprenørskap**. Stabilitet vil være viktig i tiden etter store endringer. Da er **Administrator** og **Integratorrollen** som i fokus og det som bør prioriteres. Hvis organisasjonen er i en stabil periode, vil man prioritere **Produsentrollen** og bidra til målrettet og effektiv jobbing. Gjennomgående setter man fokus på en analyse og vurdering av situasjonen og velger riktig vektlegging av lederrolle ut i fra denne vurderingen (Adizes, 1991).

Adizes skriver om sin teori, at den enkelte leder ikke kan ivareta alle lederrollene like godt. En slik superleder finnes kun i lærebøkene og er ikke mulig å oppdrive i det virkelige liv. Det som er viktig er at ingen av lederrollene faller helt ut. Modellen kan brukes til å reflektere over egen lederstil, eller hvilken av lederrollene man selv ønsker å profilere og som man har en tendens til å overfokusere. I tillegg kan modellen fungere i større organisasjoner med et lederteam. Alle rollene kan ivaretas av en samlet ledelse, fordelt på flere personer og hvor man utfyller hverandre (Adizes, 1991).

Det er mange som har definert trekk ved de fire Adizes-rollene. Mye av boken: «Ledelse, organisasjon og kultur» (Strand, 2012), er brukt på å utdype og videreutvikle Adizes

lederrolleteori. I tillegg er det flere masteroppgaver som har benyttet seg av Adizes og Strand. De jeg har funnet er innenfor kirkelig sektor (Gunnarson, 2009; Hauken, 2007; Krogh, 2010; Skårberg, 2007).

To tilnærminger til lederroller

Det er i hovedsak to hovedmodeller for rolletilnærming når jeg ser på ledelse som fenomen. Den første er å utvikle konkrete rolleskjemaer, hvor man deler inn de ulike lederrollene i forhold til hvordan ledere forventes å opptre i sin rolle i organisasjonen. Adizes (1980) er en av flere teoretikere som benytter en slik modell. Den andre metoden er å fokusere på de grunnleggende normer og verdier hvor lederroller konstitueres i organisasjonen og hvordan de vedlikeholdes og endres (Askeland, 2003a). Jeg vil følge den første tilnærmingen videre.

Adizes modell er brukt av mange, både innen kirkelig lederlitteratur og i andre sektorer. Strand har ved sin videreutvikling av Adizes teori særlig sett på hvordan kombinasjoner av ulike ledelsesfunksjoner og hvordan disse kan bygge opp ulike lederroller ut i fra rollebegrepet. Organisasjoner har noen grunnleggende funksjoner som må ivaretas, sier Strand. Disse knyttes til: «The internal functioning of the organization, its structural adaption, and its legitimation towards a wider society» (Askeland, 2003a:69).

En videreføring for typologisering fører til to sentrale ledelsesfunksjoner som Strand viderefører og som karakteriseres ved hjelp av.

1. Et skille mellom ledelse rettet mot forhold internt i organisasjonen og mot eksterne forhold.
2. Ledelse inndeles i forhold til om det dreier seg om oppgaver knyttet til lite formalisering/eller høy grad av formalisering/stabilitet (Askeland, 2003a).

Disse dimensjonene gir en tabell med fire grunnleggende lederroller hvor tilhørende oppgaver er skissert:

	Intern	Ekstern
Lite formalisering Endring	I NTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner. Evne til å motivere ansatte. Integrere de ulike deler av organisasjonen.	E NTREPRENØR Utvikling/tilpasning i forhold til omgivelsene, overvåking for å lete etter trusler og muligheter for nyutvikling. Forhandle med relevante aktører i omgivelsene.
Mye formalisering Stabilitet	A DMINISTRATOR Skape og vedlikeholde struktur. Aktiviteter rettet mot utvikling av den formelle strukturen. Tilpasning mellom struktur og oppgaver	P RODUSENT Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål, framtidstilstand, utvikle strategier og tiltak for å nå målene.
Fritt etter (Askeland, 2003a:70)		

Modellen kan tjene til refleksjon over egen lederstil, hvilken lederrolle man selv profilerer seg med. Modellen kan brukes av flere ledere som inngår i en ledergruppe, et team for om mulig å oppnå å utfylle hverandre i rollene. Adizes mener at alle rollene ikke fullt ut kan ivaretas av en enkelt leder. Det er også konflikter mellom rollene. Entreprenørrollen er utviklingsrettet og vil kunne komme i konflikt med Administratorrollen som går mot stabilitet. I tillegg er Produsentrollen på kort sikt prestasjonsorientert i forhold til Integratorrollen som er langsiktig og relasjonelt fokusert. Som en tredje motsetning er entreprenørrollen i konflikt med integratorrollen fordi Entreprenør er opptatt av å snakke, mens Integratorrollen er opptatt av å lytte (Askeland, 2003a:70-71).

Jeg kommer tilbake til denne tabellen senere i oppgaven i del 5 – Analyse av funn.

4.3 Tidligere forskning – et ansteg til å forstå Kirkevergens rolle og en måte å bruke Adizes rolleteori.

Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) gjennomførte i 2010 en lederundersøkelse blant kirkevergene i Den norske kirke. KAs undersøkelse ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse sendt til kirkevergene via e-post. KA fikk svar fra 260 kirkeverger noe som gir 60 % oppslutning (KA, 2011). Jeg bruker deler av undersøkelsen, som er relevant for min studie. Styrken med undersøkelsen er at den gir innblikk i hvordan kirkevergene selv opplever sin rolle som kirkelig lederstilling.

75,4 % av de som er med i undersøkelsen svarer at de samlet sett er tilfreds eller svært tilfreds med å være kirkeverge. Kirkevergene opplever kirken som en spennende arbeidsplass og gir motivasjon for jobben. «Er utfordrende og motiverende å være kirkeleder» (KA, 2011:64). På spørsmål om hvorfor de ble kirkeverge svarer nesten 50 % at motivasjonen for å ta en kirkevergestilling ligger i rollen som kirkeleder, og faktum er at kirkevergestillingen oppleves å inneha ledelsesutfordringer (KA, 2011).

50 % av respondentene oppgir at de bruker mer enn halve arbeidstiden på papirarbeid, noe som viser at kirkevergestillingen domineres av administrative oppgaver. På spørsmål om hvorfor de ble kirkeverge sier nesten halvparten at de ble utfordret til å ta stillingen. 90 % av respondentene svarer at de har det nødvendige handlingsrommet fra fellesrådet til drive rasjonelt. I forhold til respekt for vedtak fattet i fellesrådet opplever mer enn 80 % av respondentene at menighetsrådene respekterer dette. Kirkevergene har i sin rolleforståelse stor grad av respekt for menighetsrådene som demokratiske organ og ønsker å være bevisst sin egen rolle i samarbeid med rådene (KA, 2011:26, 32, 33).

En oppfølgingsstudie er foretatt hvor noen av funnene og tematikken blir utdypet, særlig i forhold til rolleperspektivet, for å se dagens situasjon i sammenheng med lederundersøkelsen Askeland; Ledere og lederroller (1998). Askeland benyttet Adizes PAIE-lederrolleteori i sin studie. Han fant ut at de tre lokalkirkelige ledertyper framhever Integratorrollen som den viktigste. Dernest framhever kirkevergene Produsentrollen og Administratorrollen. Sokneprestene fokuserer på Entreprenørrollen. I KAs undersøkelse viser svarene at kirkevergerollen kjennetegnes av en lederprofil med et særlig fokus på Integratorrollen og Administratorrollen (KA, 2011:64).

I en tid med store planlagte endringer innen Den norske kirke, ikke bare på nasjonalt plan, men også på regionalt – fellesrådsplanet kan man spørre seg om vi ikke trenger flere Entreprenører?

Jeg skal i neste kapittel (5) se på analyse av funn, men hva venter jeg å finne. Jeg skal se på de kirkelige rapportene, utredningene, innstillingene. Hva står det der om kirkelig ledelse og kirkevergens lederrolle. Hva vil jeg få svar på når det gjelder utlysning av kirkevergestillingene, hvordan stemmer Adizes med utlysningene. Jeg vil bruke stoff fra KAs lederundersøkelse for å systematisere utlysninger ut i fra Adizes rolleteori. Får man det man søker etter? Alle roller må være til stede for å få en god leder. Vil det være overvekt av noen av rollene? Får jeg noen Entreprenører som kirken trenger i denne endringstiden.

4.4 Teori om tjeneste

Innledende

Hvordan forstås tjeneste og hvordan kan dette ses som en del av den ledelse kirkevergene utfører? Utgangspunktet mitt i problemstillingen er å se ledelse i lys av både lederteori (del 4.2 og 4.3) og i denne delen i lys av det tjenesteteologiske perspektivet. Hvordan være leder og tjener? Min problemstilling skal utdype lederrollen ut i fra tjenesteteologi. Dette er et annet «landskap» med andre ord og begreper. Harald Askeland bringer inn et viktig perspektiv i så måte. «... når begreper om ledelse kirkeliggjøres, innebærer det at de ikles en teologisk språkkode» (Askeland, 2003a:120).

Jeg bruker i hovedsak litteratur fra Sune Fahlgren (1998) en svensk frikirkelig teologiprofessor og Harald Hegstad (2009), Dr. Theol fra MF, i denne delen. Frank Grimstad (2003-), Olav Skjevesland (1998) og Harald Askeland (1998-) har også viktige bidrag til å utdype temaet.

Som utgangspunkt var planen å klargjøre ledelse og tjeneste hver for seg. Det finner jeg nå stivt og unaturlig. Jeg går bort fra denne tanken, og ser det i sammenheng. I denne delen ligger hovedvekten på tjeneste. Jeg brukte Fahlgren (1998) sin tilnærming til ledelse og management i del 4.1. Han utdype hvordan tjeneste er en del av ledelse. Management = å få løpende prosesser i en gruppe til å fungere så bra som mulig. Ledelse = å angi bevegelsesretningen for gruppen og å personifisere målene. Tjeneste ses i sammenheng med begrepet «management». Tjeneste kan oppfattes initiativløst og mindre framtrædende, mindre styrende (Fahlgren, 1998).

Slik Fahlgren beskriver tjeneste, kan det gjerne bli den fromme varianten. Vi står til tjeneste. Når Jesus vasker disiplenes føtter i Johannesevangeliet er det gjennom betydningen av en handling, han gjorde slavearbeidet for å tjene medmennesker. Slik han har gjort, ønsker han at vi skal gjøre (Johannes 13,14) (Fahlgren, 1998). Askeland trekker fram viktigheten at vi klarer å skape et språk som kan tolke de ulike lederrollene i kirken på en legitim måte. Det er også vesentlig at vi holder fast på at alle lederposisjoner har mandatet sitt fra kirke og menighet. De må av den grunn forstås som kirkelig tjeneste (Askeland, 2003b).

Kirken og fellesskapet

Kirkens grunnleggende primæroppgave er å «samles i Jesu navn». Kirken har ikke en egen oppgave, som kirke – som menighet. «Kyrkja er eit fellesskap av menneske som er døypte og får del i Guds gåver gjennom Ord og sakrament» (Bakkevig, 2002:114).

Hegstad (2009) skriver at kirken deler Guds sendelse til verden – det gjenspeiler bevegelsen og sendelsen av Guds kjærlighet. En tro uten et felleskap er fremmed for et kristent gudsbilde. Kirken er avhengig av å ha tjenester som leder og former dens gudstjenesteliv. Gjennom diakoni og evangelisering henvender kirken seg til verden. Det trengs slike tjenester med utgangspunkt i ledelse og utøvelse. Felles for alle typer tjenester er at mennesker, ansatte eller andre, har fått kall og utrustning til å ha disse tjenestene. Alle kristne har en tjeneste i kirken og den er ikke forbeholdt en spesiell gruppe medlemmer eller ansatte. Tjenestene er forskjellige i forhold til innhold, fullmakt, forpliktelse og omfang (Hegstad, 2009).

Nådegaver og fellesskapet

Nådegave brukes som betegnelse på gavene som Den hellige ånd gir til alle som en del av Kristi legeme til fellesskapets oppbyggelse og utførelse av oppdraget som er gitt. I Det nye testamentet er det mangfoldet som preger etableringen av Kirken (Hegstad, 2009).

Nådegavene blir gitt til tjeneste:

«Det er forskjellige nådegaver, men Ånden er den samme. 5 Det er forskjellige tjenester, men Herren er den samme. 6 Det er forskjellige kraftige virkninger, men Gud er den samme, han som er virksom og gjør alt i alle. 7 Hos hver enkelt gir Ånden seg til kjenne slik at det tjener til det gode» (1. Kor 12, 4-7).

Paulus bruker kroppen, som et bilde på menigheten. Den kan ikke fungere uten at alle funksjonene fungerer i et samspill, slik med de ulike tjenestene i menigheten. De er ikke gitt som personlige gaver. Med avhengighet til hverandre og sammen skaper de en helhet. Gud gir utrustning til den han gir spesielle nådegaver. Paulus bruker begrepet «charisma» på de ulike gaver og tjenester som Ånden gir, oversatt med nådegave i vår bibeloversettelse (Hegstad, 2009). Uttrykket brukes også i forbindelse med karismatiske ledere i transaksjonsledelses teori og av Max Weber.

Fahlgren bringer inn dåpen – Åndens gave. Det finnes en apostolisk praksis som manifesterer kirken som et «kongelig presteskap». Alle kristne som har en tjeneste, en gave, hører med. Guds folk består av alle som har en tjeneste og gjennom dåpen er alle subjekt i menigheten og vigslet til tjeneste. «När man efter dopet lägger händerna på den nydöpte och ber om Andens gåva är det för at uttrycka denna verklighet» (Fahlgren, 1998:178). Dette peker på at dåpen er en gave gitt til oss. I Den norske kirke er dåpen forbundet med medlemskap i kirken og en forutsetning for å bli ansatt i kirken.

Apostelen Paulus sier at Gud i kirken har satt noen til apostler, profeter, lærer osv. (1. Kor. 1,28). Det får som resultat at kirkene ut i fra situasjonen de befinner seg må jobbe med å utvikle sin embetsstruktur, fordi de trenger Åndens ledelse for å lykkes. Dette får som resultat at alle tjenestene i kirken må oppfattes som forskjellige uttrykk for Åndens gjerning. Det gjelder alle, ikke bare de som er nevnt i Bibelen eller har hevd i tradisjonen (Hegstad, 2009).

Geistlige og leke

I den lutherske teologi har diskusjonen tradisjonelt handlet om forståelsen av «det kirkelige embete» til forskjell fra tjenesteteologi med base i legemetanken. Artikkel V i Confessio Augustana, kirkens bekjennelsesskrifter, er brukt i denne sammenheng. Det er et konkret embete «å lære evangeliet og forvalte sakramentene» og det er blitt identifisert med prestatjenesten slik den er utformet i de lutherske kirkene (Hegstad, 2009).

Spørsmålet om presten er å forstå som en leder er stadig framme og hvilken rolle pastoral ledelse har i kirken. Pastoral ledelse er å forstå som ledelse av prester i utgangspunktet teologisk ledelse. Det er i størst grad prost og biskop som utøver pastoral ledelse.

Presteforeningen hevder at presten er leder i dagens situasjon i Den norske kirke særlig ved å påpeke at presten forvalter sakramentene (Presteforening, 2011). At presten er gudstjenesteleder tas til inntekt for det samme synet og at dette er en spesiell og viktig lederoppgave. Dette vil man kunne kalle en prosjektlederoppgave med tydelig avgrensning.

Å lære Ordet og forvalte sakramentene, det er en nødvendighet for kirken. Fahlgren utdyper dette ut i fra å se på at embete er en spesiell form for nådegave som ikke erstatter de andre. Alle er gitt en tjeneste, men noen får en spesiell tjeneste slik som for eksempel prester, kirkeverger og diakoner. Fahlgren påpeker at embetet står i entall, på engelsk brukes uttrykket «ordained ministry» et åpnere uttrykk og det inkluderer flere ulike tjenester og omtaler funksjoner som biskop, prest og diakon – alle, ulike tjenester i kirken (Fahlgren, 1998).

Kirkeverger hører med til de leke tjenestene i Den norske kirke. Jeg vil belyse hvordan vi i kirken ser på en av de leke tjenestene. Sune Fahlgren, med baptistbakgrunn, bringer inn et perspektiv som ikke er ukjent i våre sammenhenger når vi snakker om de lekes tjeneste. En beskrivelse av lekfolkets oppgaver i menigheten som fører til en tanke om at de kan gjøre jobben «nesten like bra som presten», eller avlaste presten og de andre ansatte. Lekfolket blir en reserve for presten, en forlengende arm ut i verden. Er de lekes oppgave å være reservene til de proffe? Hva er de leke i seg selv? Leke forstått som et helhetsbegrep for kirken fører til at man samhandler i menigheten, i sjelesorgen og i gudstjenestelivet – en storhet som vitner ved seg selv om hva det kristne budskapet innebærer (Fahlgren, 1998). Slik jeg ser det må de leke ses som en helhet i forhold til totalen av oppgaver som skal gjøres. Jeg vet at mange kirkeverger er fremmede for tanken om å bli vigslet, mens andre deler mitt syn. Jeg mener en vigsling er en understrekning av at det er en kirkelig stilling og den settes i en sammenheng, som en av tjenestene. Det ser ikke ut til at noen arbeider for at dette skal bli en ordning. Det har sannsynligvis sin bakgrunn i at det ikke er en profesjon.

Vigslet til tjeneste

Vigsling er en kirkelig praksis. Helt fra den nytestamentlige tid er kjennetegnet ved visse tjenester i kirken at mennesker er blitt innviet til oppgaven med bønn og håndspåleggelse. Det er gitt som en helhet hvor ingen kan ta til seg selv. På lik linje, kan man heller ikke kvitte seg med det som tilhører fellesskapet. Vigslingen er ingen magisk handling, Ånden er fri og man må be om å få dens gaver. Og den gaven man har fått eier man ikke for alltid, uavhengig av Åndens fornyende kraft og virke. Vigslingen skjer i menighetens gudstjeneste, som en felles innvielse av mennesker til tjeneste og en bekreftelse på et oppdrag og fullmakt (Hegstad, 2009).

Fahlgren utdyper videre. Sammenhengen i vigslingen er at noen stiller seg til tjeneste, noen kaller og innsetter dem i tjenesten og noen ber Ånden komme med sine gaver. Det som blir synliggjort i vigsling. Gjennom menighetens bønn løftes et spesielt menneske opp til Gud, og ved dette blir «hun» en gave til menigheten. I den samme handlingen tar også menigheten imot «henne» som en gave. Vigslingen er en menighetshandling som ledes av Den hellige ånd (Fahlgren, 1998:193).

I Det nye testamentet står det om Paulus og Barnabas at da de ble sendt ut på misjonsoppdrag var det etter at menigheten hadde fastet, bedt og lagt hendene på dem (Apg 13,1-3). De ble

sendt ut av menigheten til et oppdrag. Vigsling foregår i en gudstjeneste som ledes av kirkens fremste teologiske leder, biskopen. Biskop, menighetens sokneprest og menighetsrådets leder har alle bestemte roller i gudstjenesten. Jeg var menighetsrådets leder i Domkirken og fikk delta i rollen når biskop i Tunsberg, Per Arne Dahl, ble vigslet med håndspåleggelse og forbønn. Noen uker senere vigslet biskop Dahl en av menighetens kantorer, jeg var med da også. Kirkevergen og fellesrådets leder, som er arbeidsgiver, hadde ikke roller i gudstjenesten. De deltok heller ikke på kirkekaffen, den var det jeg som ledet. Jeg finner det litt rart. Da jeg i 1997 reiste til Bangladesh for Den norske Santalmisjon ble jeg innviet som misjonær med en innvielsesliturgi i sendermenighetens gudstjeneste. Det var forbønn av menighetens prest, fra organisasjonen og venner av meg med håndspåleggelse. Innviet til en bestemt tjeneste. Vigsling av kirkeverger har vært nevnt fra tid til annen, men ikke med full tyngde. Slik det er i dag i Den norske kirke er det bare det som kalles profesjoner, stillinger med bestemt krav til utdanning, som vigsles. Misjonærer har forskjellig yrkesbakgrunn, men vi blir alle innviet til misjonærtjeneste. Innvielsen likner på en kirkelig vigsling. Oppdraget er gitt, jeg svarte ja til et kall og ble utrustet til en bestemt tjeneste ved håndspåleggelse og skriftlesninger i en gudstjeneste. Kallsbrevet lå som en motivasjonsfaktor i bunnen i strevsomme dager, slik jeg har hørt prester omtaler sitt vigslingsbrev.

Fagstillinger og tjenesteordninger

Fagstillingene sett i lys av arbeidsgivers synspunkt gjør Grimstad (2003). Fagstillingene har gjennom tjenesteordningene blitt tilkjent en viss faglig selvstendighet. Likevel er det daglig leder som er nærmeste overordnede. Daglig leder har ansvaret med å sørge for at arbeidet skjer innenfor de planene som menigheten trekker opp. Ved å vektlegge den administrative delen av arbeidet med daglig ledelse av fellesrådets virksomhet er dette «å abdisere» fra lederrollen, sier Grimstad. Ledelse er alltid ledelse ut fra formål og virksomhet. Penger og regelverk er virkemidler for å nå mål. For kirkeverger vil derfor også til syvende og sist det viktige spørsmål som leder være: «Gagner det Guds rike?» (Grimstad, 2003:13).

Harald Hegstad har gitt viktige bidrag til Den norske kirkes arbeid med å utarbeide tjenesteordninger for fagstillingene og vigsling av profesjonsstillingene. Innen Den norske kirke har det i de senere år vært jobbet med å utvikle leke tjenester, samt vigsling av diakon, kateket og kantor. Disse tjenestene blir ikke sett på som embeter eller tjenester ved siden av prestatjenesten, men man snakker om en tjenstedifferensiering (Hegstad, 2009). Saken har vært utredet og jobbet med i mange tiår viser det seg. Skjevesland (1998) skriver at kirken er i

en overgangssituasjon i forhold til spørsmålet om ledelse og tjenestemønster. Allerede på 60-tallet møtte kirken utfordringer knyttet til urbanisering, folkeforflytning og stor økning i folketallet. Endringene i samfunnet førte til at utredningen, «Reform av Den norske kirke», ble lagt fram i 1969. Situasjonen var slik at presten ikke hadde mulighet til å møte alle de «åndelige behov» og bringe tjenestene som hører til Ordets embete, til utfoldelse og aktivitet i menigheten. Det var for liten betjening og behov for flere medarbeidere. Ordet tjenestedifferensiering ble et viktig stikkord i den videre utvikling i kirken. Det ble utviklet modeller som kunne legge til rette for dette, uten at man kom fram til hvordan sakskomplekset skulle løses (Skjevesland, 1998). Utrednings- og reformarbeidet har pågått siden da og vært til behandling i ulike fora. Tjenesteordning for diakon, kateket og kantor ble vedtatt av kirkemøtet i 2004.

Diakon, kateket og kantor, de vigslede stillinger i kirken, er ikke avledet av prestatjenesten. De har en egen forankring i kirkens utførelse av kirkens oppdrag (BM 03/10 og KM 09/11). Bispemøtet vedtok i 2010 en klargjøring av diakontjenesten i forhold til presteembete. De fant ikke en teologisk begrunnelse for å se det innenfor forståelsen av Confessio Augustana (CA) V, (lære evangeliet og forvalte sakramentene), men diakontjenesten ses som en karitativ tjeneste. Ordet tjenestedifferensiering er likevel kommet inn som et begrep i kirken som et mangfold av tjenester ut i fra 1. Kor 12 om nådegavene, som jeg behandlet tidligere i oppgaven fra side 42. Diakontjenesten er en selvstendig og nødvendig tjeneste innenfor rammen av fellesskapet av tjenester i kirken og som forutsetter vigsling. Det er vigsling til en spesifikk tjeneste. Går man fra en tjenestetype til en annen, må man vigsles på nytt (KM 09/11). Vigsling blir oppfattet som et vesentlig kjennetegn ved visse kirkelige tjenester og sikter til prest og biskop, eventuelt diakon. Det er senere gjort vedtak om at vigsling brukes som felles betegnelse for de vigslede stillingene: prest, diakon, kateket og kantor. Mer om dette i punkt 5.1.9

Kirkelig ledelse – tjeneste

Den norske kirke er blandingsmodell mellom en kongregasjonalistisk (menighetsstyrt), episkopal (bispestyrt) og synodal (kirkemøtestyrt) kirkeforfatning. De ulike strukturene fører til både uklarheter og konflikter i kirken. Utydelighet er aldri særlig bra, for å få ting til å fungere.

Skjevesland (1998) beskriver et annet synspunkt om kirkelig ledelse som jeg finner interessant. Han betegner teologi som praktisk klokskap. Gjennom konkrete avgjørelser ut fra

teologisk innsikt og bønn om Åndens veiledning utøver man kirkelig ledelse. Teologi dreier seg om troen på den levende Gud som virker blant oss og bygger sin kirke. Å kunne utøve åndelig dømmekraft er et klassisk pastoralteologisk emne som er har vært forsømt både i teologien og i kirkelivet. Men Skjevesland mener åndssituasjonen i dag, roper etter ledere som kan skille mellom hva som er av Gud ovenfra og av mennesker nedenfra. Dette fører til at dette temaet melder seg igjen med styrke. Gaven til å skjelne er gitt menigheten både som en mulighet og som et ansvar. Er dette med på å bygge opp menigheten eller ikke? «Gjennom alle vekslende forhold avhenger kirkens identitet – og integritet – av at den fastholder kontinuiteten tilbake til apostlenes lære» (Skjevesland, 1998:43).

Menighetsledere må være i besittelse av en dømmekraft og en læreinnsikt som i lys av kirkens trosgrunnlag kan bedømme samtidens religiøse bevegelser og åndsstrømninger. Skjevesland sier kirkeledelse innebærer ledelse gjennom lære. Dette er menighetsledelse i lys av Det nye testamentet og den lære som kommer fra nådegavene og hvor evangeliet blir brukt som kilde. Tiden fra Jesu himmelfart og i den første kristne kirken kjennetegnes av at de kristne møttes hvor felleskapet rundt forkynnelsen og nattverden hadde en sentral plass.

Det er snakk om en gave, et stort ansvar. Hva gagner menigheten og hva gagner ikke? Ut ifra hva, jo forankret i læren, sier Skjevesland (Skjevesland, 1998).

«De offentlige organer skal ha ansvaret for den ytre ramme og ta av seg administrasjonen av kirken. Vi selv må ivareta kirkens indre liv» skriver Andresen (1993) tidligere direktør i Kirkerådet (Andresen, 1993:134).

Slik har Det tradisjonelle synspunktet på kirkens forhold til offentlige organer vært, å se på organisasjon og administrasjon som noe annenrangs. Organisasjon og administrasjon er også Guds regimente, og ikke mindre viktig oppgaver. Det er en tjeneste i, av og for menigheten. Byråkratiet er nødvendig, en kristelig tjeneste som har noe med Den hellige ånd å gjøre. Orden og system er en forutsetning for styring. Slendrian og uorden er ikke av Gud, men kjennes som uansvarlighet, svermeri og latskap. Apostelen Paulus var en ordensmann, han dikterte sine brev som ble nedskrevet, de er logisk bygd opp og sendt til mottakerne, menighetene (Andresen 1993).

Ytterligere utdypet av Askeland. Ved å inneha og ivareta en ledende funksjon innenfor de urkristne menighetene ble det sett i lys av at dette var en tjeneste. Paulus hentet autoritet fra

sitt møte med den oppståtte Kristus og det kallet til tjeneste som han hadde mottatt av han (Askeland, 1996).

Avsluttende oppsummering

Jeg tenker at kirken har organisert seg etter hvert, men vi finner ikke opplysninger om hvordan dette har foregått i Bibelen. Når man dannet menigheter kom man ganske raskt i gang med å lage en struktur ved å se dem i forhold til hverandre. Paulus reiste på misjonsreiser til menighetene i Lilleasia, han holdt kontakt med dem ved å besøke og å sende brev til rettleiding for troen og livet. Og det er i Paulus sine brev vi får rettleidingen om nådegavene, og en utrustning av menigheten med forskjellige tjenester. Kirken finnes der ordet forkynnes og sakramentene forvaltes rett.

I Det gamle testamentet er preste-tjenesten og tempeltjenesten beskrivelser av en koordinerende funksjon med profeter og profetskoler. I Det nye testamentet beskrives menigheter med hyrder, lærere og eldste som hadde lederfunksjoner og i tillegg misjonærteam. Evangelisering, dåpsopplæring, diakoni og orden i økonomi var funksjoner i menighetene da, slik det også er i dag. Og noen hadde ansvar for å lede og organisere dette uten at det ble vektlagt i de tekstene vi har fått overlevert. Slik ser jeg kirkevergen i dag er i en mer synlig rolle, og slik ser jeg kirkevergens oppgaver som legitime i forhold til tjeneste.

4.5 Oppsummering av kapittel 4

Jeg har i dette teorikapittelet lagt grunnlaget i forhold til lederteorier. Et generelt bilde og en utdyping av Adizes lederrolleteori som jeg skal bruke i analysedelen i forhold til de offentlige «dokumentene». Dessuten har jeg vist til tidligere forskning om kirkevergerollen. Jeg har også gått i dybden på tjenesteteologien, hvordan kirkelig tjeneste og ledelse kan forstås.

Nå følger kapittel 5 analyse og funn der jeg bruker metodene jeg redegjorde for i kapittel 3 og ledelsesteorien og tjenesteteologien fra kapittel 4.

Analyse av funn

Materialet som oppgaven bygger på vil bli analysert for å besvare den overordnede spørsmålstilling om hvordan kirkevergen forstås som en lederstilling i den kirkelige debatt og i hvilken grad tjenesteteologi kan utdype dette? For å belyse denne overordnede spørsmålstillingen er det formulert tre mer konkrete forskningsspørsmål:

1. Ledelse – tjeneste: Hva legges i begrepene?
2. Hvordan definere og avgrense ledelsesbegrepet i forhold til kirkevergestilling?
3. Hvilke forventninger stilles til en lederstilling som også angir en kirkelig stilling?

I den videre analyse vil jeg særlig se på de to siste forskningsspørsmålene, da det første i stor grad er belyst gjennom teorigjennomgangen og har dannet utgangspunkt for analysen i de øvrige spørsmålstillinger.

Analysen min blir todelt.

Første del: Analyse i forhold til de teoriene jeg har valgt med fokus på kirkelig ledelse, tjenestebegrepet og forskjellige aspekter rundt dette. Jeg har sett på ledelse ut i fra kirkelig tilnærming i forhold til utredninger og innstillinger. Kirkelig inndeling, organisering og kirkens delte arbeidsgiveransvar er hovedtemaer. Hvordan bygge opp en struktur til å løse disse utfordringene. Andre del: Analyse gjennom lederrolleteori, ved hjelp av Adizes lederrollemodell. I tillegg til dette – tjeneste ut ifra det bibelske aspektet, nådegaver og utrustning til tjeneste i begge analysene.

5.1 Den norske kirke i utredninger og modeller - som et bakgrunnsteppe

Jeg har foretatt en gjennomgang og analysert utredninger og rapporter innenfor en tidsramme på drøyt 15 år i den offentlige debatt. Dette danner et bakteppe på endringene i Den norske kirke i den siste tiden med fokus på kirkevergens rolle og kirkelig ledelse. «Kirken er en organisasjon med lange røtter. Det tar tid å endre både strukturer og kulturer» (FAO, 2008:114). Et 15 års-perspektiv er kanskje ikke så lenge i kirkelig sammenheng, men det har skjedd mye innen Den norske kirke i denne perioden. Jeg observerer at Den norske kirke er i

endring, og gjennomgår en bevisstgjøring, for å finne sin egen identitet som trossamfunn. Utviklingen i det norske samfunn har ført til at det ikke lenger finnes bare en religion med tydelig stemme i samfunnet, den evangelisk-lutherske. Dette kan virke smertefullt og utfordrende, men på lang sikt er det bra for Den norske kirke. I slike faser er det viktig med tydelig ledelse for å lede den retningen man vil at kirken skal gå. Utredningene peker på utfordringene for kirken, men hvor tydelig er ledelsesaspektet? Dette er jeg nysgjerrig på og vil finne mer ut av i denne delen av studien. Først gjennomgang av de utredninger og rapporter jeg har vektlagt. Så trekker jeg ut det som er viktig i forhold til mitt tema i min studie for til slutt drøfte funnene. Liste over dokumentene står i del 3.3. Jeg har vurdert disse til å være de viktigste dokumentene i forhold til oppgavens problemstilling og utdypning av temaet.

5.1.1 Bakkevig-utvalget – «Samme kirke – ny ordning»

I 1998 opprettet Kirkerådet et kirke-/stat-utvalg ledet av Trond Bakkevig. De la fram en innstilling i 2002 med tittelen «Samme kirke – ny ordning». Den omhandler Den norske kirke og statens forhold og er et av grunnlagsdokumentene som etter omfattende prosess med høringer og ytterligere utredninger førte til vedtak om grunnlovsendring i 2012 – et skille mellom staten og kirken.

I innledningen av innstillingen står det om kirkens særpreg som trossamfunn. «Den norske kyrkja må organiserast ut frå det grunnlaget og det formålet som er gjeve i Skrift og vedkjenning» (Bakkevig, 2002:114).

Utvalget peker på at det er dåpen som gir rettigheter og plikter i kirken. Soknet er den grunnleggende enhet i Den norske kirke, det er menneskene som er medlemmer og som bor innen et geografisk område. Tjenestebegrepet er nevnt slik. «Hovudperspektivet på all innsats, løna eller friviljug, må vere at dette er teneste for Gud og medmenneske» (Bakkevig, 2002:116). Innstillingen er opptatt av at Den norske kirkes stilling må styrkes. Kirkelige medarbeidere må få økt kompetanse. Menighetene må styrkes – slik at kirken kan fylle sin rolle i det norske samfunnet. Kirken nevnes som en organisasjon som skal styres og ledes.

«Dei styrande organa i kyrkja treng menneske med ulik erfaring Det gjeld organisatorisk kompetanse, slik at kyrkja vert administrert på ein ryddig, effektiv og rettferdig måte. Det trengst juridisk kompetanse, slik at kyrkja får gode ordningar som vert praktisert på ein god måte. Det gjeld kompetanse innan musikk, pedagogikk og diakoni, men også andre fagfelt. Kyrkja treng teologisk kompetanse. I vår kyrkje er det

kravd særleg teologisk kompetanse knytt til oppgåvene med å forvalte Ord og Sakrament i kyrkjelydane» (Bakkevig, 2002:118).

Innstillingen er opptatt av at menighetsrådet får klart mandat og myndighet innenfor soknet, grunnenheten i kirkestrukturen. Arbeidsgiverfunksjoner og økonomiforvaltning lokalt legges til valgt organ som må ha tilstrekkelig størrelse, kompetanse og ressurser til å ta seg av det på forsvarlig måte. Menighetsrådene bør fremdeles samarbeide i fellestråd, men man må se på en mulig justering av geografisk område. Det må bli en tydeliggjøring av ansvarslinjene mellom de forskjellige nivåene enn det er i dagens ordning. Arbeidsgiveransvaret må avklares, hvem som skal ha det overordnede ansvaret og hvilke funksjoner som skal delegeres til andre organ. Menighetsrådene må ha stor innvirkning ved tilsetninger lokalt. Biskopen skal uttale seg om alle tilsetninger av vigslet personell (Bakkevig, 2002).

«Samme kirke – ny ordning» omtales gjerne som Bakkevig-I og ble lagt fram for kirkerådet i 2002. Den ble sendt på bred høring til 1800 instanser (Kirkerådet, 2002). Det var 80 % av menighetsrådene som leverte inn uttalelse. Jeg tar med noen trekk fra høringen når det gjelder arbeidsgiverspørsmål. Arbeidsgiveransvaret må ivaretas profesjonelt med nødvendig kompetanse. Tilsettingsansvar og arbeidsgiveransvar må henge sammen. Flertallet av de som uttaler seg ønsker at fellestrådet skal være arbeidsgiver, mens et mindretall ønsker at dette legges til bispedømmerådet. Det er soknet som er grunnenheten i kirken (FAO, 2008).

Mine funn i innstillingen

Det brukes mye plass til å behandle ledelsesutfordringer på de forskjellige områdene i forhold til kirkens lære; Diakoni, musikk og pedagogikk. Kirkens vigslede stillinger har fått stort fokus. Soknet vektlegges sterkt, med menighetsrådet som valgt styringsorgan, med åpning for å slå sammen sokn, for å få større enheter. Det er verdt å merke seg at innstillingen også er opptatt at det valgte råd skal ha ansvar for alt kirkelig arbeid innenfor sitt område. I forhold til arbeidsgiverspørsmålet og hvem som skal ha det overordnede arbeidsgiveransvaret gir ikke innstillingen et godt svar på. Det er mye fokus på strukturen, organisering av kirken, men lite om hva det faktisk innebærer. Det er lite å finne om kirkelig ledelsesfunksjon og kirkeverge som begrep. Kun i forhold til en administrativ funksjon. Det står lite om ledelse på dette nivået og hvordan ledelse i kirken skal utformes.

«Samme kirke – ny ordning» i kirkemøtet

Innstillingen er behandlet to ganger på Kirkemøtet, både i 2002 sak 9/02 og 2005 sak 8/05.

Ved behandlingen i 2002 var en del av komiteinnstillingen slik formulert:

«Det må arbeides videre med hvordan arbeidsgiveransvaret i kirken kan organiseres på en bedre måte. Komiteen mener at arbeidsgiveransvaret i kirken bør samordnes. En bør arbeide videre med å avklare hvem som skal tilsette ulike tjenestegrupper i kirken og hvilke tilsettingsprosedyrer som skal gjelde.»

Kirkemøtets vedtak sak 09/2002:

«På bakgrunn av høringsmaterialet og Kirkemøtets behandling, mener Kirkemøtet det bør arbeides videre med følgende spørsmål, som hovedsakelig vil være uavhengig av relasjonene til staten:

- kirkeforståelsen
- en enhetlig kirkelig økonomi
- organisering av kirken
- samordning av arbeidsgiveransvaret
- valgordningene i kirken» (FAO, 2008:28).

I etterkant ble det satt ned en bredt sammensatt reformgruppe hvor oppdraget var å se på den framtidige organiseringen av kirken. Innstillingen deres ble behandlet på kirkemøtet i 2005, sak 8/2005. Her lanseres en idé om et nytt mellomnivå i kirken, organisatorisk mellom soknet og det nasjonale nivået. På nivå med dagens fellesråd og bispedømmeråd. Her ser gruppen for seg et felles organ. Utfordringen ved å velge dette er, å balansere lokal tilhørighet, og sørge for at det er stor nok enhet. Samtidig har strategisk samordning og forvaltningsmessig kompetanse som er nødvendig for å handle på vegne av en region. Forholdet til arbeidsgiveransvaret er et viktig punkt som komiteen stiller (Kirkemøtet, 2005).

«En viktig del av arbeidsgiveransvaret er utøvelse av ledelse. Komiteen er derfor opptatt av at de mange aspekter ved ledelse i kirken; ledelse på prostinivå, daglig ledelse i soknet, hva pastoral ledelse er og spørsmålet om en prest kan ledes av en ikke-ordinert, drøftes og avklares i det videre arbeidet med kirkelig organisering og samordning av arbeidsgiveransvaret» (Kirkemøtet, 2005).

Kirkemøtets vedtak i 2005/08 er delt opp i 7 punkter og det må stimuleres til flere forsøk med samarbeid mellom sokn og forsøk med større sokn. En framtidig kirkeordning skal bestå av tre forvaltningsnivåer som er demokratisk valgt.

«Punkt 5: Kirkemøtet mener at det skal være et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning. Kirkemøtet ber Kirkerådet ta initiativ til flere forsøk med ny mellom

enhet på et justert prostinivå, spesielt med vekt på samordnet arbeidsgiveransvar. Det bør også legges til rette for slike forsøk på sokne- og bispedømmenivå» (Kirkemøtet, 2005).

Mine funn

Jeg ser at vedtaket ikke sier noe om ledelse i kirken, slik komiteen skisserte. De to organene, strukturen og samordningen mellom dem står igjen i vedtaket og som det skal utredes om videre. Dette er et mønster som går igjen i mange av innstillinger og vedtak hvor fokuset er på strukturelle ting. Mellomnivået er blitt «fanget opp».

5.1.2 Gjøannes-utvalget – «Staten og den norske kirke»

Et bred sammensatt utvalg ble nedsatt av regjeringen i 2003, ledet av Kåre Gjøannes. Utredning heter «Staten og den norske kirke» NOU 2006:2 og foreslår en endret kirkeordning hvor Kirkemøtet og Kirkerådet overtar mye av statens styringsansvar. Til å utnevne, ansette og ha full styring med forvaltning av egen økonomi. Kirkens utfordring med sin todelt ledelse påpekes, og det foreslås en samordning av arbeidsgiveransvaret.

«En mulighet kan være å delegere arbeidsgiveransvar og tilsettingsmyndighet fra menighetsråd og bispedømmeråd til fellesrådet. Dette forutsetter at fellesområdet blir utvidet slik at det i størrelse blir mer sammenfallende med dagens prostier. Fellesrådet kan da få en administrativ og en faglig (teologisk) leder» (NOU, 2006-2:89).

Kirken vil få utvidet sitt arbeidsgiveransvar for alle arbeidstakere, også embetslinjen. Bedre samordning av arbeidsgiverspørsmål, men uten en svekkelse av lokalmenighetene. Biskopens rolle rendyrkes som tilsynsfunksjon og kirkelige helhetsfunksjoner i bispedømmet. Utredningen la vekt på områder som vurdering av grunnlovsbestemmelser, finansieringsordninger, forvaltning av kirkebygg og gravferdsforvaltning. Flertallet i utvalget foreslår at kommunen overtar gravferdsforvaltningen. (Stålsett-utvalgets utredning «Det livssynsåpne samfunn» i 2013 foreslo også dette). Den la mindre vekt på interne forhold i kirken og organisering av Den norske kirke i framtiden. (NOU, 2006-2)

Gjøannes-utvalgets innstilling ble sendt på bred høring til blant annet alle landets kommuner, menighetsråd, fellesråd og bispedømmeråd m.fl. i alt 1650 høringsinstanser. Det var utarbeidede spørsmål som høringsinstansene skulle besvare. I forhold til arbeidsgiverspørsmålet følger flertallet av uttalelsene den linjen kirkemøtets vedtak hadde.

Mine funn

Jeg legger merke til at det også i denne utredningen er lite fokus på hvordan og hvem som skal utøve ledelsen, men man er opptatt av en profesjonalitet i arbeidsgiverspørsmålene og det skal være en nærhet til soknene.

5.1.3 «Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke»

Som en følge av at Gjønnes-utvalget hadde lagt fram utredningen: Staten og den norske kirke (NOU, 2006-2), og den vektlegging utredningen og høringen hadde, ble det etter et initiativ fra Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) i 2006 etablert en arbeidsgruppe. De skulle ivareta fellestrådenes lokale arbeidsgiveransvar og utrede hvordan den framtidige organiseringen i kirken kan komme til å bli. Rapporten bærer tittelen «Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den norske kirke», og ble presentert i 2008 (FAO, 2008).

Arbeidsgruppen hadde representanter fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Den er mer organisatorisk kirkelig i sin form og tar for seg ulike aspekter i forhold til fellestråd og kirkevergens rolle. Det er utredet 3 modeller for hvordan arbeidsgiverspørsmålene i kirken kan løses. Modell 1: Fortsette med fellestrådsmodellen. Modell 2: Opprette et nytt organ – et «kirkestyre». Modell 3: Bruke bispedømmemodellen som organ for alle ansatte.

«Innenfor en fellestrådsmodell vil ledelse kunne organiseres på ulike måter, avhengig av bl.a. virksomhetens størrelse En modell med fellestrådene som felles arbeidsgiver vil stille nye krav til daglig ledelse, bl.a. for å kunne utøve en god ledelse av det som i dag er en egen preste-tjeneste» (FAO, 2008:96).

«I bispedømmemodellen vil det være grunnlag for å stille store krav til profesjonell ledelse på bispedømmenivå og saksbehandling knyttet til arbeidsgiveransvaret» (FAO, 2008:109).

Modell 1: Momenter som taler for at dagens kirkelige fellestråd kan bli et felles arbeidsgiverorgan er at fellestrådene vil videreføre og utvikle samarbeidsformer som vi allerede har i dag mellom kommune og kirke. Det vil være nærhet mellom arbeidsgiver, den lokale menighet og menighetens medlemmer. Det vil innebære en videreføring for 80 % av de kirkelige ansatte. En overføring av prestene til fellestrådene med en arbeidsgiver vil være administrativt enklere og mindre ressurskrevende å gjennomføre enn de andre modellene det er ikke nødvendig å opprette nye enheter eller virksomheter

Det som taler imot modellen er at mange kommuner er for små til å kunne ivareta

arbeidsgiveransvaret på en forsvarlig måte. Det finnes 130 ettsokns kommuner i Norge. Modellen innebærer en kirkelig organisering som fortsatt er knyttet til kommunestrukturen. Rapporten åpner for en justert modell 1 der en ser for seg at små fellestråd kan ha felles arbeidsgiverorgan, nettopp for å bli en større administrativ enhet med mer kompetanse.

Modell 2: Det som taler for modellen er at den videreutvikler dagens modell med to organer for soknet og i samtidig tar med seg dagens prostistruktur slik prestetjenesten er organisert. Etablering av et nytt arbeidsgiverorgan fører til en stor og robust nok organisasjon med fagmiljø til å håndtere et felles arbeidsgiveransvar for alle ansatte.

Motargumentene mot modell 2 er at den vil bryte mot den nære koblingen som vi har i dagens ordning mellom lokalkirken og kommunen, ikke minst i forhold til finansiering. For mange av sognene vil det bli en større geografisk avstand mellom menighetslivet og det nye arbeidsgiverorganet.

Modell 3: Med bispedømmerrådsmodellen vil det bli en tilstrekkelig stor organisasjon som kan ivareta arbeidsgiveransvaret på en kompetent måte. Det vil kunne legges til rette for en god samordning mellom arbeidsgiveransvar og biskopens tilsyn. Økt samordning og effektivisering av administrative oppgaver kan frigjøre ressurser til kirkens kjerneoppgaver. Motargumentene mot modell 3 er at det fører til en betydelig overføring av lokalt ansvar, makt og myndighet fra den lokale kirke til bispedømmenivået. Prostenes plassering må defineres klarere. En utfordring som taler imot modellen er en svekkelse av det lokale sokns innflytelse over arbeidet, avstanden til soknene øker og utfordring i forhold til kommunenes økonomiske forpliktelser til menighetene (FAO, 2008).

Mine funn

Det er grundig gjort rede for ledelsesutfordringene, men også her er mye av plassen viet organisering og strukturelle ting. Kirkevergerollen er tydeligere formulert i denne rapporten, likeså soknet og fellestrådets roller. Rapporten viser til tre modeller med hver sine fordeler og ulemper, men rapporten viser de dilemmaer som finnes og hvilke konsekvenser de ulike løsningene får. Rapporten er mer konkret enn de andre.

5.1.4 «Ledelse i folkekirken» – presteforeningen

Den norske presteforening, uttaler i et notat «Ledelse i folkekirken» (2011) at delt lederansvar i kirken må skille mellom faglig og administrativ ledelse, en samstyring. En slik oppdeling finnes blant annet innenfor sykehussektoren, høyskoler og universitet. De vektlegger at menighetsrådet må ha det overordnede ansvaret for hvordan kirkens oppdrag konkret skal utføres konkret i soknet. På tross av at menighetsrådets handlefrihet i praksis begrenses av de vigsleles selvstendige stillinger, ressurstildeling, tilsetninger og arbeidsgiveransvar ligger i andre organer, må målet være å styrke menighetsrådenes mulighet til å prege virksomheten i soknet. Presteforeningen uttaler også at man må unngå en prioritering av den administrative/personalfaglige kompetansen framfor den kirkefaglige. «Da sier man at denne er viktigere enn den faglig ledete samhandlingen for at kirken skal oppfylle sitt oppdrag» (Presteforening, 2011:41).

De er opptatt av at kompetansekrav for stilling som daglig leder må utvikles videre og at det utarbeides ordninger med krav om personlig egnethet, kirkefaglig kompetanse etter fastsatte kriterier, en uttrykt forpliktelse på kirkens tro og lære (Presteforening, 2011).

Mine funn

Presteforeningen vektlegger kirkens primæroppgave og at det administrative ikke må gå ut over dette. De er opptatt av at det jobbes videre med kompetansekrav for daglig leder, men at hvis man skal følge dette er det ikke tilstrekkelig å være døpt og medlem av kirken, det stilles andre og sterkere krav til en daglig leder på sokne-/fellesrådsnivå. En forventning om en kirkelig ledelse, med vekt på dogmatikk og ikke en tro på samstyring som ledelsesmodell. Gjønnes-utvalget nevnte samstyring som en modell i sin utredning. Også her trekket soknets posisjon tydelig fram.

5.1.5 «Kjent inventar i nytt hus»

Trond Bakkevig ledet en arbeidsgruppe opprettet av Kirkerådet, som i 2011 leverte sin rapport «Kjent inventar i nytt hus» (Bakkevig, 2011), også omtalt som Bakkevig III. Rapporten bygger på grunnlovsforankringen (som senere ble vedtatt av stortinget i 2012), kirkemøtet 2005 (sak 8/05) og kirkemøtet 2007 (sak 8/07), og har særlig fokus på modeller og veivalg for framtidig arbeidsgiveransvar og styringsansvar i Den norske kirke.

Rapportens navn spiller på at dagens kirkeordning, – kjent inventar, i størst mulig grad tilpasses en ny virkelighet, – det nye hus. Menighetsrådets oppgaver skal videreføres og utvides. Noen viktige prinsipper legges til grunn – virksomhetsoverdragelse av prestetjenesten fra staten til kirken og sterkere forvaltning av et todelt arbeidsgiveransvar. Rapporten legger vekt på at man ved å etablere én virksomhet også åpner for felles arbeidsgiveransvar, men når det gjelder hvilket nivå dette ansvaret skal plasseres foreslår gruppen 5 ulike modeller.

Modell 1 – Bispedømmerådsmodellen. Bispedømmet overtar all virksomhets- og arbeidsgiveransvar. For soknet og for prestene. Kirkelig fellestråd legges ned.

Modell 2 – En kombinasjon bispedømme og et nytt prostiråd. Bispedømme har virksomhets- og arbeidsgiveransvar for prostene og prester som ikke er ansatt i soknene. Prostirådet har virksomhets- og arbeidsgiveransvar for soknene. Kirkelig fellestråd legges ned.

Modell 3 – Justert fellestrådsmodell/prostimodell – overføring av fellestrådene ansvarsområde til nytt prostiråd og prestetjenesten legges til samme nivå.

Modell 4 – Fellestrådsmodellen. Dagens fellestråd fortsetter og overtar virksomhets- og arbeidsgiveransvar for prestetjenesten i soknene.

Modell 5 – Menighetsrådsmodellen. Arbeidsgiveransvaret flyttes fra fellestrådet til menighetsrådet og at virksomhets- og arbeidsgiveransvar for prestestillingen i soknet flyttes til menighetsrådet.

Felles for alle modellene er at menighetsrådets ansvar på styrkes. Dette vil man gjøre ved å slå sammen sokn eller velge felles menighetsråd for flere sokn.

Hvordan skal det legges til rette for et felles virksomhets- og arbeidsgiveransvar? Det må være robuste enheter og det settes kriterier for hvor mange sokn som skal inngå i de nye kirkelige fellestrådene/prostirådene og rapporten ser for seg at dagens 426 fellestråd vil bli redusert til 80 nye prostiråd. Endringen vil føre til en økt avstand fra fellestrådene til soknene. (Bakkevig, 2011)

Mine funn

Slik jeg observerer det handler også denne utredningen mye om struktur og drøfting av ulike modeller. Den har gjort en grundig jobb i forhold til det prinsipielle, endring av lovtekster, det juridiske, men lite om kirkelig ledelse og hva det innebærer. Når soknene skal styrkes finner jeg lite om dette, hvordan de skal ledes, hvordan man skal holde kontakt og fokus hos kommunen som bevilger penger til lokalkirken. At det blir felles virksomhets- og

arbeidsgiveransvar for alle ansatte er en nødvendighet. Sett i lys fra kirkevergens ståsted foreslår rapporten å legge ned den virksomheten som kirkevergen i dag leder, kirkelig fellesråd og opprette et nytt organ der det er utelatt hvem som skal være daglig leder. Jeg husker når rapporten ble lagt fram, at det ble mye fokus på hvor store de nye prostirådene skulle være, hvordan man var kommet fram til 80 og lite i forhold til funksjon. En del av rapporten er videreført til senere rapporter og høringer.

5.1.6 Kirkens løsrivelse fra staten

Stortinget vedtok grunnlovsendring i mai 2012, i forhold til kirkeordningen. Kongen er ikke lenger en del av kirkestyret. (Kong Harald V har selv valgt å tilhøre den evangelisk lutherske kirke). Bestemmelsen om eget kirkelig statsråd er tatt bort, biskoper og proster tilsettes nå av kirkerådet og blir ikke utnevnt i statsråd. Biskopen i Agder, Stein Reinertsen, ble den første biskop som ble utnevnt av Kirkerådet etter ny ordning i desember 2012 (Kirkerådet, 2012).

5.1.7 «Staten og Den norske kirke – et tydelig skille»

Høsten 2014 gjennomførte Kulturdepartementet en høring med tittelen – Staten og Den norske kirke – et tydelig skille. Alle landets menighetsråd og Kirkelige fellesråd var blant høringsinstansene. Tema i høringen er om det ordningsmessige forholdet mellom staten og Den norske kirke, ved opprettelse av kirken som et eget rettssubjekt. Høringen tar opp noen forslagene som ble belyst i Gjøannes- og Bakkevigutvalget I og III. Virksomhetsoverdragelse av prester og ansatte på bispedømmekontorene er et av de sentrale temaene i høringen som vi enda ikke vet resultatet av. Ca. 1600 arbeidstakere av Den norske kirkes ca. 8000 ansatte har staten som arbeidsgiver. De vil i løpet av få år bli overført til Den norske kirke sentralt, med Kirkemøtet som arbeidsgiver, når Den norske kirke blir opprettet som eget rettssubjekt. Hva den nye arbeidsgiveren skal hete er en del av høringen. Høringen foreslår at det skal være en sokneprest og en kirke i hvert sokn. Dette sikrer landsomfattende dekning. Linken til fellesrådenes eller kirkevergenes område er at soknet fortsatt skal ha sin selvstendige stilling:

«Det er en grunnleggende forutsetning i reformen at soknet fortsatt skal være selvstendig når det etableres et nytt rettssubjekt for Den norske kirke. Hvert av de 1280 soknene fortsetter dermed å være den grunnleggende enheten i Den norske kirke

og vil fremdeles være et selvstendig rettssubjekt. Soknet vil fortsatt være arbeidsgiver for sine tilsatte og ha sin selvstendige økonomi» (Kulturdepartementet, 2014:6).

Mine funn

Jeg forstår det slik at det nasjonale og det lokale kirkestyret skal videreføres, fellestrådene samordner på vegne av soknene, kommunene skal fortsatt finansiere lokalkirken og statens finansieringsansvar lovfestes, slik at dagens ordning med den økonomiske ansvarsfordelingen opprettholdes som i dagens ordning. Kirkeverge som tittel er ikke nevnt i notatet, men Daglig leder av kirkelig fellestråd brukes og funksjonen er beskrevet. Høringen har lite fokus på kirkelig ledelse, igjen er det struktur og organisering av kirken og arbeidstakerspørsmål som har fokus.

5.1.8 «Samstyring i ubalanse»

Kulturdepartementet er bestiller av rapporten «Samstyring i ubalanse» fra 2014, utarbeidet av IRIS, som er et konsulentselskap. Fokuset er erfaringer i forhold til kirkeloven og er en del av arbeidet med å utarbeide ny kirkelov. IRIS skriver blant annet i sin sammenfatning om en betydelig variasjon i forhold til ledelse i lokalmenigheten. I de soknene som har en daglig ledelse «tett på» menighetsrådets virkefelt, vil ledelse, organisering og styring ofte fungere enklere enn når den ikke er der.

Rapporten peker på utfordringer i forhold til at uklar struktur kan føre til vilkårlighet og personavhengighet med større sjanse for at ting skjærer seg. Dette får ringvirkninger til både lønnede og frivillige medarbeidere i menigheten.

«En samlet konsekvens av manglende eller svak lokal ledelse kan også føre til at tyngdepunktet i ledelse kan forskyves innen soknet, fra soknet til fellestråd i kraft av profesjonalisering og byråkratisering. Dette var antakelig ikke i tråd med reformen som kirkeloven la opp til. Byråkratisk ledelse får dominans på bekostning av åndelig/karismatisk ledelse» (IRIS, 2014-054:81).

Jeg finner ikke noe i rapporten som tar hensyn til at fellestrådet har sin funksjon på vegne av soknene og ved det har sin daglige leder – kirkeverge.

«Den lokale kirkes ordning, slik den ble etablert ved Kirkeloven og slik den i dag fungerer, synes derfor å i større grad ivareta det byråkratiske elementet heller enn det karismatiske/åndelige. Ikke minst har kirkelig fellestråd ledet av en kirkeverge vært et viktig organ ... På den andre siden ser vi at menighetene utfordres i utvikling av strategi og menighetsaktivitet utover de lovpålagte oppgavene knyttet til gudstjenester og kirkelige handlinger» (IRIS, 2014-054:108).

IRIS vektlegger samstyring mellom rådene. Rapportens tittel peker på en samstyring i ubalanse i forhold til at fellesrådet har kontroll med ressursfordelingen. En profesjonell forvaltning og større handlingsrom trekkes fram som bevis på ubalansen. Dette mener rapporten, gir en sterkere posisjon med mer tyngde på bekostning av menighetsrådene.

Mine funn

Rapporten ser helt bort fra den forvaltningsmessige delen av kirkelig fellesråd sine oppgaver. Byråkrati settes opp mot karismatikk og det åndelige. Det er stort fokus i rapporten på soknet og dets oppgaver og det virker som de setter sokn og fellesråd opp mot hverandre. En misforståelse av hvordan lovverket er utformet i forhold til de to rådenes funksjon. Tjenestebegrepet i forhold til ledelse er totalt fraværende i rapporten.

5.1.9 Bispemøtets 3-10 behandling – tjenesteteologi

Kirkemøtet har flere ganger behandlet spørsmålet om de ulike tjenestene. Prestetjenesten har sin forankring i CAV, i den lutherske bekjennelse som taler om at Gud har innstiftet «en tjeneste med å lære evangeliet og meddele sakramentene». Denne tjenesten har fundamental betydning sett i sammenheng med kirkens liv, fordi mennesker ikke kan komme til tro uten at evangeliet forkynnes og sakramentene forvaltes (Rom 10,14) (Kirkemøtet, 2011/9.1.1). Dette er en teologisk sett viktig sak for kirken og Bispemøtets uttalelse legges til grunn. Det er særlig synet på diakonitjenesten som har vært til prinsipiell vurdering. Bispemøtet har forlatt tanken om kun ett embete til fordel for et mangfold av tjenester, ved å forstå de ulike tjenestene som en helhetlig forståelse av kirkens oppdrag (Hegstad & Askeland, 2011/4) . Bispemøtet uttaler at det er bedre å forstå de ulike tjenestene som selvstendige tjenester innenfor fellesskapet av tjenester i kirken. Dette svarer til at kirken er bygget som en kropp med mange lemmer (1. Kor 12). Vigsling innebærer ikke spesiell åndelig verdighet eller status i forhold til det andre døpte har, men det er ikke vigslingen i seg selv som er viktig, men den tjenesten man er vigslet til. Bispemøtets forståelse av forholdet mellom diakontjenesten og prestatjenesten innebærer at det er to tjenester innenfor det kirkelige tjenestefellesskapet. Felles for de to tjenestene er at de begge forutsetter vigsling (Kirkemøtet, 2011/9.1.1).

5.2 Kirkevergerollen i en videre ramme: Det lokaldemokratiske perspektiv

Kirkevergestillingen ble lovfestet i 1996, (trådte i kraft 1.1. 1997) og kom som en konsekvens av en kirkepolitikk med dobbel målsetning: En mer fristilt lokalkirke (fra kommunen) – og en fortsatt sterk folkekirke (med større rom for lokalt engasjement og deltakelse) (KA, 2011:11).

Det ble gitt mer myndighet og ansvar til lokalnivået, slik utviklingen har vært for andre samfunnsreformer innenfor kommunal sektor. Soknet fikk formell status som eget rettssubjekt og ble selvstendigjort både i forhold til kommunen og i forhold til sentrale og regionale politiske og kirkelige myndigheter. (KA, 2011)

Kirkens ulike oppgaver og tjenester reguleres gjennom lovverk, forskrifter, tjenesteordninger og liturgi. Siden kirken er et livssynsamfunn må kirkens organer og ansatte holde seg innenfor den evangelisk- lutherske læregrunnlag. Alle ansatte i Den norske kirke må være medlemmer av kirken. Ved å være medlem er man døpt i kirken. Dette er hovedregelen, men det kan gjøres unntak, slik som tidsavgrensede vikariater. Det er biskopen som i hvert enkelt tilfelle kan godkjenne slike unntak. (KA, 2011)

Styringsform for kirken

I arbeidet med kirkelige reformer aktualiseres samtidig hvilken styringsform som passer for et trossamfunn. Ved Stortingets behandling av den norske lokale kirkes ordning i 1996 fikk de demokratiske styringsformer legitimitet og rettslig forankring (KA, 2011).

Soknets organer, Menighetsråd og Kirkelig fellesråd, ble begge definert som demokratiske styringsorganer basert på kirkelige valg. Det forutsettes i all hovedsak at de skal arbeide etter de samme forvaltningsprinsipper som kommunestyret. Forvaltningslov og offentlighetslov ble gjort eksplisitt gjeldende for de lokale kirkelige styringsorganer (KL§38). Den regulerende situasjon de kirkelige organer og tjenester står i, gir noen klare paralleller til offentlig virksomhet. Bakgrunnen for å lovfeste stillingen som daglig leder (kirkeverge) for kirkelig fellesråd var å sikre styringsorganene tilgang på administrativ og faglig tilretteleggelse (Askeland, 2003a; KA, 2011).

«Både for gudstjenestene, kirkelige handlinger og for rådenes virksomhet gjelder klare regler som setter rammer for ledelse av virksomheten. Skal menighetens ledere ha legitimitet, må en operere innenfor både regelverk og kirkens læregrunnlag» (Askeland, 1998:73).

Demokratireformen i kirken

Som følge av stat-kirkeforliket i 2008 har demokratiets status i Den norske kirke fått et nytt fokus. En omfattende høring ble gjennomført på bakgrunn av en utredning ledet av Trond Bakkevig (Bakkevig II). Demokratireformen er trukket fram som et viktig kriterium for folkekirken som en landsomfattende «tilbud». Lov om menighetsmøte kom i 1870, Menighetsråd har vi hatt siden 1920. Valg til menighetsråd foregår hvert fjerde år og har tidligere vært å se som et «internt kirkelig» valg med liten valgdeltakelse, der de mest aktive kirkegjengerne stemte. Valget var lite kjent. I 2009 bevilget Kultur- og kirke departementet 73 millioner til forsøk med kirkevalg samtidig med kommune/stortingsvalg. Kirkevalget ble avholdt samtidig med stortingsvalget for første gang som et forsøk. I 2011 var kirkevalget samtidig med kommunevalget, noe som nå er blitt en permanent ordning. Det er fortsatt liten deltakelse sammenlignet med kommunevalget, men likevel en mangedobling i forhold til tidligere. I 1997 var valgdeltakelsen 3 % på landsbasis og i 2011 var 13,4 % (Kirkevalget, 2015). Fellesrådene har en koordinerende oppgave for gjennomføringen av det lokale kirkevalget i samarbeid med menighetsrådene og kommunen og det overføres midler fra staten, fremdeles 73 millioner (samme beløp som i 2009). Alle medlemmer av Den norske kirke fra fylte 15 år i valgåret har stemmerett. En stimulans for å få med unge velgere, de som nettopp har vært konfirmanter. For å stille som kandidat må man være medlem og fylt 18 år. Gjennom bredere deltakelse ved kirkevalget har dette økt den demokratiske forankringen av de kirkelige styringsorganer. Det velges både til det lokale menighetsråd og bispedømmeråd ved kirkevalget (Kirkevalget, 2015). Ved årets bispedømmerådvalg vil det, i de fleste bispedømmer, stilles to lister. En som bispedømmerådets nominasjonskomité fremmer og en fra Åpen folkekirke som har en profilert sak – vigsel for likekjønnede (folkekirke, 2015). Dette skjer sjelden i menighetsrådsvalg og er første gang det skjer på bispedømmerådsnivå etter at demokratireformen er etablert.

5.3 Analyse av funn - høringer, utredninger

Statskirkeordningen har vært drøftet i 150 år. Den har vært drøftet i flere offentlige utvalg og har vært drøftet i Stortinget i flere omganger (FAO, 2008:114). Da er kanskje ikke ca. 15 år så lang tid. Likevel er det en annen hyppighet i forhold til utredninger og høringer nå enn tidligere. I løpet av det siste året har det passert 5 høringer i kirkelig fellesråds behandling:

Kirkebygg, Gravferdsloven, Det livsynsåpne samfunn, Staten og Den norske kirke og den foreløpig siste som kirkerådet sendte ut i mars 2015 «Veivalg – for fremtidig kirkeordning» som har høringsfrist 15. mai 2015. Målet er å gjennomføre endringer i arbeidsgiverlinjen og kirkeordningen fra 2017, med behandling på kirkemøtet i 2016. Jeg velger å ikke ta med denne høringen selv om den innebærer interessante og viktige spørsmål for menighets-/fellesrådene, fordi den kom for sent. Menighetsråd, fellesråd og andre er høringsinstanser. Kirkerådet sendte høringsnotatet til menighetsrådene i kirken, men glemte å sende det til fellesrådene. Kirkerådsdirektøren har senere beklaget feilen (KA-info, 2015) og fellesrådene har fått utsatt frist til begynnelsen av juni. I tillegg har kirken innført ny salmebok og gudstjenesteform med utprøving av nye liturgier og ny kirkemusikk i løpet av 2012-2013. Dette er ytterligere med på å nyansere bildet av de store endringene som skjer i kirken.

Jeg har tidligere i dette kapittelet skrevet noe om min funn i forhold til hver av innstillingene, utredningene og rapportene (heretter kalt dokumentene). Jeg vil nå se på noen felles trekk. Det brukes mye plass i dokumentene på organisering og struktur. Grundighet i forhold til lover og regler, en tydeliggjøringa av kirkens egenforståelse, hva kirken er som trossamfunn og som kirke. Soknet vektlegges, det må styrkes, det er grunnenheten i kirken, både geografisk og ekklesiologisk, det er det som er kirken. Samtidig peker flere av dokumentene på at det er mange små sokn, det trengs en organisering til større enheter, men hvor stor og med hvilket mandat slike enheter skal ha, det er det ingen av utredningene som konkluderer med. Siden kirkeverge som begrep nesten ikke nevnes i dokumentene, kunne jeg avfeid denne delen med å si at her finner jeg ikke noe å bruke. Men ut fra soknet skrives det om ledelse. Det er nettopp her jeg finner det. Soknets to organer, sokn og kirkelig fellesråd. Soknet delegerer spesifikke oppgaver som f. eks. arbeidsgiveransvar til fellesrådet, og fellesrådets daglige leder er kirkevergen. Det å være medlem, døpt, er også framtreddende perspektiv i disse dokumentene. Kirkens grunnleggende oppgave er å samle de døpte i fellesskapet. «Med henvisningen til mennesker som kommer sammen betones fellesskapsaspektet i kirkeforståelsen. Dåpen setter den enkelte inn i en ny relasjon ikke bare til Gud, men også til andre mennesker. I dette fellesskapet deler man vilkårene i relasjonen til Gud» (Presteforening, 2011:20).

Dokumentene foreslår ulike modeller og viser til fordeler og utfordringer ved hver av dem. Det blir opp til kirkens demokratisk valgte organ, kirkemøtet, å avgjøre hvordan kirken skal organiseres. Det blir det nyvalgte kirkemøtet i perioden 2016-2019 som skal gjøre vedtakene

for hvordan Den norske kirke skal organiseres. Det er forståelig og riktig at det er brukt tid for å finne fram til gode løsninger for kirkens framtid, som trossamfunn og arbeidsplass. Valgene man må ta er soknenes stilling, kirke i hvert sokn (landsdekkende), arbeidsgiverspørsmål, tilsettingsorgan og ledelse. Her gjenstår det en del arbeid og det formelle vedtakene må fattes.

Adizes i forhold til dokumentene

Det er skissert mange endringer i Den norske kirke, men liten vilje til å gjøre de nødvendige valgene, og slik jeg ser det, fører det gjerne til en ny utredning/høring/innstilling. Det er viktig at man en grundig, og kirken er i en fase med selvstendigjøring som eget trossamfunn uten staten. Jeg forstår at det er mange og kompliserte ting å ta stilling til og å forholde seg til.

Forenklet tabell fra s.38	Intern	Ekstern
Lite formalisering Endring	Integrator	Entreprenør
Mye formalisering Stabilitet	Administrator	Produsent

Sett i lys av denne tabellen og i lys av Adizes teori trengs det Entreprenører som kan leder og bringe kirken videre i forhold til de endringer i forutsetningene som kirken må forholde seg til. Dokumentene peker på det. Det ordningsmessige peker på behov for Administrator, at tingene skal foregå på en korrekt måte i forhold til lovverk og bestemmelser. Mange oppgaver som tidligere ble løst av Kirkedepartementet skal kirken nå løse selv. Regelverket må bygges opp, følges og utvikles videre. Kirkerådets sekretariat i Kirkens hus i Oslo er på noen tiår blitt bygget opp til å bli en stor topptung organisasjon med mange ansatte (jeg teller 67 glade ansikter på www.kirken.no) og flere er underveis. Kirkerådet har for ikke lenge siden ansatt sin første HR-sjef i deres 45-årige historie (Kirkerådet, 2015). Her er det lagt vekt på en Integrator, men dette finner jeg lite av i dokumentene. Store endringer fører også med seg behov for å ta vare på ansatte, rådsmedlemmer og kirkemedlemmer, dette er Integratortrollen, med internt fokus og store endringer. Dette er mindre vektlagt i disse dokumentene. For at endringene skal få fotfeste og bli varige er det behov for Produsenter. Som både har eksternt fokus og som kan skape stabilitet. Jeg savner de visjonære, Entreprenørene, som kan bringe kirkens budskap videre i en ny tid. De er fraværende i dokumentene og i kirkens ansikt utad.

Framtidige kirkeledere har store utfordringer framfor seg. Kirkevalget til høsten blir viktig i så måte. Innenfor en tidsramme på 5-6 år vil vi få endret kirkeordning, ny kirkelov, gudstjenestereformen vil være fullført og vi vil sannsynligvis ha fått en avklaring om det store spørsmålet de siste årene – vigsel for likekjønnede. Det er spennende å følge alle disse prosessene. Kirken er i stor utvikling som kirke og som trossamfunn.

5.4 Utlysning av stillinger sett i lys av Adizes lederrolleteori

I andre del av analysen bruker jeg utlysninger i stillingsannonser til Kirkeverge. Jeg bruker Adizes rolleteori som jeg har gjort rede for i den teoretiske tilnærmingen i del 4.2. Siden det er stillingsannonser som skal analyseres, litt om generelt om rekruttering.

Rekruttering av ansatte

HR-ledelse innbefatter i tillegg til oppfølging av ansatte også rekruttering av nye medarbeidere. Nordhaug (2002) skriver at rekruttering og utvelgelse av nye medarbeidere og spesielt ledere er en meget avgjørende og kritisk aktivitet i enhver organisasjon. Dette krever at man setter av nødvendige ressurser for gjennomføre arbeidet systematisk og planmessig. En feilansettelse kan få katastrofale følger. Å være uten leder i lang tid er med på å svekke organisasjonen og ettervirkningene kan bli store. Det er eksempler på mislykkede ansettelsesprosesser der grunnlaget har vært for dårlig i forhold til jobbanalyse, stillingsbeskrivelse, kravspesifikasjon. (Nordhaug, 2002) Noen fellestråd (de største stedene) bruker rekrutteringsbyråer, eller rekrutteringsverktøy. Det finnes nettportaler som f.eks. «kirkejobb.no» hvor flere fellestråd og bispedømmerråd setter inn sine annonser.

På Den norske kirkes nettportal har jeg funnet en artikkel hvor det står hva som kreves for å bli kirkeverge. Artikkelen står i tilknytning til andre kirkelige stillinger, under en samlefane som heter «jobb og utdanning» og det ser ut til å være en side med opplysninger der målet er å rekruttere til kirkelige stillinger.

«Hva kreves for å bli kirkeverge?

Kirkevergestillingen er sjelden den første jobben man går til. Det er en lederjobb og det kreves både utdanning og jobberfaring. Kunnskap om kirken er også definert som et krav. I de fleste annonsene for ledige kirkevergestillinger står det at man ønsker søkere med høyskole- eller universitetsutdanning, gjerne innen økonomi- og ledelsesfag. Ser vi på utdanningen som dagens kirkeverger har, er den mangfoldig.

Mange har eksamen fra Norges Landbrukshøgskole på Ås, med det finnes kirkeverger med utdanning som økonom, diakon, kantor, prest, sosionom og lærer med mer.

Mange av dagens kirkeverger har hatt ledelsesoppgaver innen ulike sektorer i det offentlige, men en del kommer også fra privat næringsliv» (K. G. Kirkerådet)

Sett i lys av det jeg tidligere har funnet og gjort rede for, er dette en vag og utydelig utforming av krav til en av lederstillingene i kirken. Det legges vekt på det grøntfaglige «siden mange har eksamen fra Landbrukshøgskolen på Ås». Det står ingenting om at man er arbeidsgiver, men både utdanning og erfaring er tatt fram som viktig. Men hvilken utdanning og hva slags erfaring, bortsett fra det grøntfaglige? Lenger opp på nettsiden står det en artikkel med tittelen: «Ingen dager er like». Her er en kirkeverge intervjuet og det står utførlig beskrevet hvilke oppgaver han har som kirkeverge (K. G. Kirkerådet).

Analyse av funn i annonsene

Jeg setter mine tre analyser i forhold til annen relevant forskning og i forståelse av rolleteorien til Adizes i slutten av dette kapittelet. Først en gjennomgang av analyse og funn i forhold til en tilnærming til Adizes lederrolleteori.

5.4.1 Analyse 1

Slik jeg redegjorde for i del 3 – metode, 3.3 og 3.4 er alle utlysningstekstene i de 29 annonsene gjennomgått i forhold til Adizes fire lederroller – Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør (også forkortet til PAIE), med fokus på oppgaver og personlige egenskaper. Min metode er å se etter alle ord i annonsene som beskriver oppgaver og personlige egenskaper som passer til Adizes PAIE-roller. Et ord som kan innholdsbestemmes i forhold til PAIE gir ett treff.

Noen av annonsene er korte og lite beskrivende, andre er lange utfyllende og detaljerte. Her er først to eksempler på kort formulerte arbeidsoppgaver.

Osterøy: «Kyrkjeverja leiar det daglege arbeidet på kyrkjekontoret. Vår nye kyrkjeverje må ha gode samarbeidsevner, vere personleg eigna til jobben, vere fleksibel og i periodar rekne med noko utearbeid». Osterøy lyser ut en 100 %-stilling med 11 fellesrådsansatte, 5 kirkebygg, 8 kirkegårder i en kommune med 7800 innbyggere.

Skjervøy: «Kirkevergen er menighetsrådets daglige leder med personal og økonomiansvar». Dette er også en 100 %-stilling, et vikariat i en kommune på 2.900 innbyggere. Det står ikke

noe mer om antall kirker, kirkegårder m.m.

Gjesdal, også en 100 %-stilling, er et eksempel på en lang og utfyllende annonsetekst. Under arbeidsoppgaver står det: «Lede og utvikle virksomheten i tråd med gjeldende lovgivning og fellesrådets målsetninger. Ledelse av fellesrådets ansvarsområde når det gjelder arbeidsgiveransvar, planarbeid og økonomistyring. Personalansvar for ansatte i kirken. Ansvar for drift og vedlikehold av kirkene. Videreføre og utvikle samarbeidet med kommunen. Ansvar for at det blir lagt til rette for et godt arbeidsmiljø som grunnlag for utvikling av ansatte. Ansvar for at ansatte i kirken medvirker til å realisere vedtatte mål». Det er 11.500 innbyggere i kommunen, 5 kirker og to sokn. De søker etter en «engasjert, aktiv og utviklingsorientert person ...». Det er store kontraster i hvordan de enkelte annonsene er utformet. Hvor mye som er uttrykt i utlysningen og i forhold til en innholdsbestemmelse sett i lys av PAIE. Osterøy får det jeg kaller 4 treff på oppgaver og 1 treff på personlige egenskaper, Skjervøy får 5 treff på oppgaver og 0 treff på personlige oppgaver og Gjesdal får 12 treff på oppgaver og 4 treff på personlige oppgaver.

Min opptelling av alle annonsene fører til 269 ulike treff på ord relatert til oppgaver i forhold til PAIE-roller. Når det gjelder personlige egenskaper får jeg 44 treff i forhold til PAIE. Fordelingen i forhold de ulike rollene er i tabellen nedenfor, der er også fordelingen regnet ut i % (oppgitt i hele prosent). Jeg har tatt med både oppgaver og personlige egenskaper for å kunne sammenligne funnene og dette gir denne tabellen.

Tabell Analyse 1: Oppgaver nevnt i annonsene, alle treff systematisert med Adizes-roller N=269 og i prosent. Personlige oppgaver N=44 og i prosent:

PAIE	Antall treff Oppgaver N=269	Oppgaver utregnet i %	Antall treff Personlig egenskap N=44	Personlig egenskap i %
Produsent	61	23	10	23
Administrator	112	41	1	2
Integrator	40	15	16	36
Entreprenør	56	21	17	39

I kategorien oppgaver: Administrator er den klart største gruppen med 112 treff, noe som utgjør 41 % av de totale 269 treffene. De andre fordeler seg med Produsent = 23 %, Entreprenør = 21 % og Integrator = 15 %. Administrator har nesten like stor andel som Produsent og Entreprenør til sammen. Et flertall av annonsene har fokus på den forvaltningsmessige delen av kirkevergestillingen, der saksbehandling, ansvar for økonomi, budsjett og regnskap er de som oftest går igjen som Administratoroppgaver. Personalansvar, HMS, og at lover og regler overholdes er også Administratoroppgaver. Disse veier tungt i antall funn og er primæroppgavene i en kirkeverges arbeid.

Eksempel på Produsentoppgaver er vedlikehold av kirker og kirkegårder.

Integratorroller scorer lavest, dette er oppgaver som å lede stab, samarbeid og gode relasjoner til menighetsråd, prester, kommune og andre.

Der det står daglig ledelse av NN virksomhet har jeg brukt alle PAIE-rollene, slik oversikten i metodekapittelet også viser.

I kategorien personlige oppgaver er det Entreprenør som har den største andelen med 39 %. Integrator har omtrent samme andel med 36 %. Disse to til sammen utgjør omtrent 3/4-deler av de totale treffene. Her har Administrator-rollen bare 1 treff som utgjør 2 %. Teksten lyder: Er strukturert og har evne til å holde oversikt.

Integrator har den største økningen fra 15 % i oppgaver til 36 % i personlige egenskaper. Eksempler på Integrator er: Har gode samarbeids- og kommunikasjonsevner, evne til å inspirere medarbeiderne.

Entreprenør øker også i forhold til treff på oppgaver fra 20 til 39 %. Eksempler er: Vi søker en utviklingsorientert, med evne og vilje til å profilere kirken.

Produsent kommer ut med omtrent den samme andelen treff på personlige egenskaper som på oppgaver. Her vektlegges egenskaper: Prosjektledelse, løsningsorientert.

Jeg har laget en ordsky, et program som uthever ordene som er oftest brukt i et dokument i forhold til ordene som er færre ganger. Dette er tenkt som en visuell illustrasjon. Det viser vektlegging av ordene, brukt i annonsene. Den inneholder setningene fra min systematisering med alle 269 treff på oppgaver og 44 treffene på personlige egenskaper.

Ordsdy – www.wordle.net med ord fra annonser i analyse 1.

Oppgaver N=269 og personlige egenskaper N=44



De største og tydeligste ordene i ordsdyen samsvarer godt med standard lederavtale for kirkeverger, utarbeidet av KA (se analyse 3). Hovedvekten er på Produsent og Administrator. Ansvar, FR (fellesråd), ansatte, virksomhet, kirkegårder, MR (menighetsråd) er de største ordene og de som det finnes flest av. Vedlikehold, saksbehandling, kirker, ivareta, utvikle, ledelse, daglig, medarbeidere, gode og drift er litt mindre framtrædende, men forekommer også mange ganger. Dette stemmer godt med tabellen ovenfor der Produsent og Administrator er de to største rollene med 64 % av alle treffene til sammen.

5.4.2 Analyse 2

Analyse 2 er en kategorisering og systematisering av annonsetekstene for å gjøre utvalget mindre. I denne analysen ønsker jeg å finne ut mer om hvilken type oppgaver utlysningene fokuserer på. Jeg tar ikke med gjentakelser som jeg finner i flere annonser. Utgangspunktet er de 269 treffene i analyse 1. Ord som beskriver oppgaver gir 1 treff pr. utsagn. To eksempler på dette: «Daglig leder av Fellesrådets virksomhet» «Daglig ledelse av fellesrådets ansvarsområde». Dette er samme type oppgave og jeg teller den som 1 treff. Disse gir 1 treff på hver av PAIE. Et annet eksempel: «Ansvarlig for kirkebygg og kirkegårder» «Ansvar for drift av kirker og kirkegårder». Dette er variant av samme oppgave og gir 1 treff på P-rollen i

denne analysen. Resultatet blir 30 treff på oppgaver og 19 treff på personlig egenskaper. Dette viser at det er stor likhet i de oppgavene som annonsene inneholder. Jeg satt de 30 treffene på oppgaver og de 19 treffene på personlige egenskaper i tabellen nedenfor (i hele prosent, på samme måte som i tabellen for analyse 1).

Tabell Analyse 2: Oppgaver nevnt en gang er tatt med systematisert med Adizes-roller N= 30 og i prosent. Personlige oppgaver N=19 og i prosent:

PAIE	Oppgaver N=30	Oppgaver i %	Personlig egenskap N=19	Personlig egenskap i %
Produsent	5	17	6	32
Administrator	17	57	1	5
Integrator	4	13	3	16
Entreprenør	4	13	9	47

Sammenlignet med analyse 1 øker andelen for administrator-rollen, fra 41 til 57 %. Den dominante øker mest. Årsaken kan være at siden det er så mange Administrator-setninger kan det være at jeg står igjen med nyanser som likevel «slipper gjennom filteret». Når andelen Administrator øker er det naturlig at de andre synker, Integrator synker minst fra 15 % til 13 %. Ser jeg på personlige egenskaper i analyse 2 har Entreprenør nesten halvparten av alle treffene, 47 %. Andelen i forhold til analyse 1 øker. Produsent øker også, mens Integrator går ned i analyse 2 sammenlignet med analyse 1. Administrator er på samme nivå.

Askeland (2003) bringer inn et perspektiv fra Adizes forskning som jeg bruker og som er enda mer kontrastfylt i Analyse 1 enn i Analyse 2. Det er motsetninger mellom rollene.

Entreprenørrollen står for utvikling og er en motsetning til Administrator som står for det stabile. Resultatet i denne analysen viser at Administratorrollen er høyest på oppgaver – det stabile forvaltningsmessige, men på personlige egenskaper er det Entreprenør som er størst, mest utvikling. Det er også en motsetning mellom Produsent og Integrator. Produsenten er prestasjonsfokusert og Integratoren er rettet mot lengre relasjoner. Treffene i forhold til oppgaver for disse to er nesten likt, men i forhold til personlige egenskaper har Produsent dobbelt så mange som Integrator. Den siste motsetningen Askeland trekker fram er Entreprenør mot Integrator. I kolonnen for personlige egenskaper har Entreprenør 47 % og

tydelige er kirken/kirker, prester, gode. Jeg vet ikke hvordan programmet bestemmer størrelsen på ordene. Ordskyen er en visuell illustrasjon.

5.4.3 Analyse 3

I denne analysen har jeg sett KAs standard lederavtale i sammenheng med PAIE-rollene. Dette gjør jeg for å se om fellesrådene ser en sammenheng mellom personene man vil rekruttere og det forslaget KA har laget til lederavtale. Jeg vet ikke hvor stor andel av fellesrådene som bruker KAs lederavtale. Jeg finner den likevel interessant å bruke, fordi den tar med seg oppgaver knyttet til kirkelovens bestemmelser § 14.

Tabell Analyse 3: Oppgaver i KAs standard lederavtale for kirkeverger systematisert med Adizes roller N= 17. Sammenlignet med tekst i annonser N=20:

PAIE	Oppgaver N=17	Annonser N=20
Produsent	6	3
Administrator	6	10
Integrator	1	3
Entreprenør	4	4

Jeg har innholdsmessig satt opp lederavtalen i forhold Adizes PAIE-roller i oppgavens metodedel s. 27. Jeg har fått 17 treff, hvor Administrator og Produsent er like store. Lederavtalen har ikke nevnt noe eksplisitt om ansvar for gravplass, kirkegårdsforvaltning, vedlikehold av kirker og bygg. Hvorfor vet jeg ikke. Jeg kan lese det inn i den første arbeidsoppgaven: «... lede virksomheten på en slik måte at FR kan utføre de oppgaver som følger lovverk og kirkelige organers vedtak og bestemmelser» (lederavtale). Det er en standardavtale og av den grunn, ikke spesifisert. Jeg har da heller ikke tatt med oppgaver knyttet til dette området i mitt utvalg fra annonsene. Administratorrollen ser større ut enn den egentlig er, på grunn av dette. Produsentrollen er tilsvarende mindre. Jeg har i tabellen ikke tatt med de personlige egenskapene, da de ikke står i KAs lederavtale. Utvalget er lite derfor finner jeg det lite interessant å dele inn i prosentfordeling.

Mine 20 treff er lederavtalens oppgaver som jeg finner igjen i annonsetekstene. Det at jeg får flere treff en avtalen er fordi setningene er forskjellig satt opp. Denne gang får Administrator 50 % av alle treffene.

Kort oppsummering av alle analysene

Jeg har ved disse tre analysene forsøkt å vise resultat i forhold til hva slags ledere i forhold til Adizes PAIE-roller, og gjort en analyse på innholdet i annonsetekstene. Alle tre analysene viser stor overvekt av Administrator. Dette tar jeg som et tegn riktighet av resultatet. Utvalget i analyse 2 og 3 gir ikke det store utsalget, men som analyse 2 viste blir kontrastene mellom roller som er motsatt av hverandre forsterket.

Mer informasjon i annonsene

3 av utlysningene er vikariater (Klepp, Stryn og Skjervøy). 2 av annonsene har stått utlyst 2 ganger (Nesna og Grue). Det er 24 av utlysningene som krever medlemskap i Den norske kirke. Et sted tilbyr de det og en har satt det opp som personlig egenskap. I tre av utlysningene er det ikke nevnt noe om medlemskap i Den norske kirke.

Det er ingen av utlysningene som oppfordrer kvinner til å søke. KAs lederundersøkelse har funnet en andel på 40 % kvinner blant kirkevergene (KA, 2011). Ingen av annonsene nevner spesiell tilrettelegging. Det er ingen som legger vekt på at man kan bli spurt om samlivsform, slik det blir gjort ved utlysning av prestestillinger i Agder og Bjørgvin bispedømmer (A. Bispedømmekontor, 2015; B. Bispedømmekontor, 2015). En del av annonsene har med litt reklame for det geografiske området rundt, beskriver jakt og fiske-terreng, naturperler. Noen beskriver menighetsarbeidet, de beskriver kirkene. 15 lyser ut stilling med tittelen Kirkeverge, 13 bruker tittelen Kirkeverge/daglig leder og en sted søkes det etter Daglig leder (Løten). Det er tre annonser som utmerker seg som meget kortfattet, Osterøy, Skjervøy og Nesna.

5.5 Funn – oppsummering

Hvordan besvares forskningsspørsmål 2 og 3?

Hvordan definere og avgrense ledelsesbegrepet i forhold til kirkevergestilling?

Hvilke forventninger stilles til en lederstilling som også angir en kirkelig stilling?

Annonsene skal rekruttere kirkelige ledere. Brukes det ord som angir at det er en kirkelig stilling? Noen eksempler fra annonsetekstene kan synliggjøre om spørsmålet besvares: «Ønske om å arbeide for kirkens mål». «Være med på å gjøre kirken til en viktig del av det daglige livet til innbyggerne». «Fellesrådet har som visjon en åpen, engasjert og inkluderende folkekirke». «Vi søker etter en engasjert person som kan dele visjonen for menigheten og være med på å virkeliggjøre denne» (Visjonen står ikke i annonsen). «Interesse og forståing for arbeidsfeltet og kyrkja som trdomssamfunn». «Engasjement til å lede og administrere en synlig folkekirke i Tønsberg». «... søker en engasjert person som kan være med å lede kirken i Lier i årene som kommer». «Kjennskap til offentlig forvaltning, kirkelig arbeid og ideologi». «Medlemskap i Den norske kirke og interesse for kirkelig arbeid».

Jeg leser ikke eksplisitt at annonsene rekrutterer til en kirkelig lederstilling. De fokuserer på de ulike arbeidsoppgavene som generelt følger med en lederstilling, noe som også står i annonsetekster for profane lederstillinger. Noen søker etter daglig leder for virksomheten og saksbehandling for fellesråd/menighetsråd er arbeidsoppgaver. Kan sammenhengen være den at kirken er lite profilert som trossamfunn og at mange av de som rekrutteres kommer fra menighetene? Det er en hypotese, jeg har ikke annen empiri enn at jeg vet om mange som er rekruttert nærmest på kirkekaffen. I KAs lederundersøkelse svarer nesten halvparten av respondentene at de ble oppfordret til å ta stillingen. På spørsmål om hvorfor de ble kirkeverge, svarer respondentene at de setter pris på å ha kirken som arbeidsplass (KA, 2011). Dette vitner om god trivsel i stillingen.

Tjenesten som en del av ledelse finner jeg få spor av i annonsene. «God kjennskap til Den norske kyrkja si verksemd». «Gode lederegenskaper og evne til å inspirere og samarbeide med stab, råd og frivillige medarbeidere». «Andre oppgaver for menighet og prestetjenesten», «Samarbeid med prestetjenesten og menighetsråd/menighetene» «Ivareta kontakt med prost, kommune ...» Dette er eksempler på noe som jeg ser et snev av et tjenesteperspektiv, for å si det optimistisk. Veldig tydelig er det ikke og i forhold til at 10 av utlysningene er i ettsokns kommuner kunne det vært tydeligere sett i lys av KL § 9 hvor «menighetsrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet, særlig at Guds ord kan bli rikelig forkynt, syke og døende betjent med det, døypte gis dåpsopplæring, barn og unge samlet om gode formål og legemlig og åndelig nød avhjulpert» (Lovdata, 2015). Kirkeverge i slike kommuner har et tydeligere ansvar sammen med menighetsrådet for de tjenesterelaterte delene av en lederstilling.

Drøfting og oppsummering

6.1 Gjennomgang av funn

I denne studien har jeg hatt fokus på de to begrepene tjeneste og ledelse. Tjenesten ved å lede. Rolleteori og tjenesteteologi. Jeg har sett de to perspektivene i forhold til:

Den kirke som har vært – fra tjenesteteologi, historisk utvikling, utredninger o.l.

Den kirke som er i dag – vår forståelse av kirken, det som er aktuelt og på agendaen.

Den kirke vi vil få i framtiden – rekruttering av nye ledere, framtidig kirkeordning.

Jeg har tegnet et bilde av kirkeverge som en kirkelig lederstilling:

Gjennom rolleteori, offentlige utredninger, sentralkirkelige rapporter, innstillinger og kirkemøtebehandlinger, tjenesteteologi. Gjennom utlysninger av ledige stillinger – hva og hvordan beskrives kirkelig ledelse. Hvilket bilde tegnes? Hvilke begreper brukes?

Adizes

Teoretisk har jeg hovedsakelig brukt Adizes-rolleteori for å typologisere kirkevergens lederrolle. Utredningene har satt i gang mange tankeprosesser innad i kirken. Kirkens selvforståelse i forhold til skiftninger i rammevilkår i samfunnet. Gjennom grunnlovsendringen i 2012, hvor kirken skilte lag med staten har kirken jobbet med en selvstendigjøring. Hva meisles ut om kirkelig ledelse i slike prosesser? Det har vært interessant å finne ut av, men i utredningene fant jeg lite som eksplisitt handlet om ledelse av kirken generelt og kirkeverge spesielt. Det brukes mye plass på å beskrive kirkens struktur, kirken som trossamfunn, forvaltning av Ord og sakrament.

Annen forskning

I forhold til Adizes PAIE-teori har jeg funnet en stor overvekt av Administratorer i min forskning. Utlysningstekstene gir et bilde på at de kirkelige fellesrådene vektlegger det forvaltningsmessige som det viktigste. Mange andre har brukt Adizes. Hauken (2007) konkluderer i sin masteroppgave, at kirkevergene var sterkere enn sokneprestene på

Administratorrollen. På Produsent og Entreprenør er det sokneprestene som scorer høyest, noe han setter i sammenheng med kirkens kjerneoppgaver forkynnelse og sakramentsforvaltning (Hauken, 2007). Skårberg (2007) konkluderer med at proster og kirkeverger bruker mest tid på Integratorrollen og ser det i lys av utfordringen med kirkens to arbeidsgiverlinjer. Hun mener prost og kirkeverge ønsker å være den mest populære blant sine ansatte, og vektlegger derfor dette. Produsent og Administrator er likt prioritert hos begge (Skårberg, 2007). Krogh (2010) konkluderer med at sokneprestene bruker mest tid på rollene som Entreprenør og Integrator. Administrator får minst oppmerksomhet fra sokneprestene. Kirkevergene bruker mest tid på Integratorrollen og minst tid på Entreprenørrollen. Krogh skriver at det er forventet (Krogh, 2010). Min undersøkelse er annerledes enn de andres, fordi jeg ikke har gjort noen spørreundersøkelser verken kvalitativt eller kvantitativt. Jeg forholder meg til en dokumentanalyse av skriftlig materiale. Jeg vet ikke hvordan kirkeverger opplever sin egen rolle, men det kan leses i KA sin lederundersøkelse fra 2010. De brukte et sett med spørsmål med indikatorer på de fire rollene. Respondentene skulle svare på en skala fra 1-6 i forhold til hva som har mest fokus. 5 av spørsmålene scorer høyt i forhold til viktighet. Flest på Integrator og færrest på Entreprenør (KA, 2011).

Alle disse studiene har sett til Askeland (1998) sin lederundersøkelse. Den er stor, grundig og ligger noen år tilbake i tid. Integratorrollen er den viktigste for både sokneprest og kirkeverge, men soknepresten vektlegger den høyest. Begge rollene bruker omtrent samme tid på relasjoner og utvikling av medarbeidere. Kirkevergene bruker mest tid på Produsent og Administratorrollen og anser de som viktige. Profilen gir indikasjon på at kirkevergens stilling er den som tydeligst er forankret i en forståelse der lederrollen ivaretas i og overfor Den norske kirke som organisasjon. Rollene er orientert mot stabilitet (Askeland, 1998). Strand (2012) bruker to store undersøkelser i privat og offentlig sektor. I privat sektor er produsentrollen viktigst, i offentlig sektor konkurrerer Integratorrollen med Produsentrollen om førsteplassen (Strand, 2012:394).

Utlysninger

Sokneprester og proster er ikke en del av min studie. Jeg har likevel tatt de med i funnene til de andre masteroppgavene. Utlysningene er skrevet av folkevalgte i fellesråd der også prester og proster er medlemmer. Rådene søker etter, rekrutterer og ansetter kirkeverger og har behov

og intensjoner om hva slags ledere de vil ha. Det er ikke dermed slik at det er sammenfallende med hvordan kirkeverger ser sin egen rolle. Mine tre analyser hadde stor overvekt av administratorer. KA sin standard lederavtale la vekten på Produsent og Administrator. KA har vært og er en pådriver for arbeidsgiverspørsmålene i kirken, med spesielt fokus fra fellesrådene og kirkevergenes side. Administratorrollen har sammenheng med lovgivningen, det forvaltningsmessige. Det er ikke overraskende at den scorer høy, men den har større overvekt enn forventet. Det er også interessant i denne sammenheng å trekke fram at rollen som Integrator sammen med Entreprenør er de to rollene med størst andel i min studie når jeg ser på de personlige egenskaper, i analyse 1. Entreprenør vektlegges sterkest i analyse 2. Fellesrådene ber om en sosial person, men det er ikke det de søker etter.

Soknet – fellesrådet

Soknet er grunnenheten i Den norske kirkes oppbygging. Soknets medlemmer (i hovedsak), samles i kirken til gudstjenester i soknekirken. Der møter de ansatte, sokneprest, kirketjener og kantor og i tillegg av og til diakon, kateket og trosopplærere. Disse er ansatt i menigheten/soknet. Soknet har et valgt råd som har gitt et kirkelig fellesråd oppdrag og delegasjon til å ta seg av oppgaver på vegne av soknet. Fellesrådet har ansatt en kirkeverge som tar hånd om disse oppgavene og er rådets daglige leder. Virksomheten er regulert gjennom bevilgninger fra kommune og gjennom kirkeloven som er en rammelov. Denne loven kom i 1997. Kirkeverge er en gammel stillingskategori med røtter helt tilbake til 1100-tallet, men har gjennomgått store endringer siden da.

Tydlig leder i kirken

Hvordan ses kirkeverge som en kirkelig lederstilling? Mange steder ses kirkevergen som kommunens «mann» fordi fellesrådet får sine bevilgninger fra kommunen. Det ses på som en leder som har fokus på vedlikehold av kirker og kirkegårder, økonomi og budsjettansvar. Hauken fant i sin studie ut at de tre kirkevergene han undersøkte satte av lite tid til å treffe kommunen, de hadde ikke faste treffpunkter med dem og dette synes Hauken er overraskende, siden kommunen er den største økonomiske bidragsyter til lokalkirken (Hauken, 2007).

Det er behov for sterke og tydelige ledere i kirken med gode og ryddige forhold i ledelsen. Hvem lytter vi til og hvem er kirkens ansikt utad? Kirkevergene representerer 2/3 av alle

ansatte i kirkene, men er det de som har den tydeligste og sterkeste stemmen? Kirkens organisering beskrives som en blandingsmodell mellom en kongregasjonalistisk (menighetsstyrt), episkopal (bispestyrt) og synodal (kirkemøtestyrt) kirkeforfatning. Kirkemøtet har funnet sin form, menighetsrådsvalgene har fått bedre og bredere oppslutning, vi har fått en mer demokratisk folkekirke og fortsatt er Den norske kirke det de fleste regner som kirken i Norge, et trossamfunn med samfunnsansvar. Når det skjer store nasjonale katastrofer søker «folket» trøst i kirkene, tenner lys. Det er vi glade for og vi vil legge forholdene til rette for at de gjør det.

Medlem og leder

Jeg har i studien sett kirkevergens rolle ut i fra rolleteori og tjenesteteologi. Tjenesteteologi for å fokusere på en kirkelig stilling med bakgrunn i tjeneste for å tenke helhetlig om rollen som en kirkelig medarbeider. Dåpen er en forutsetning. Er man døpt er man medlem av kirken. For å kunne være ansatt må man være medlem. Det er ikke noe A- og B-lag i så måte. Nådegavene, slik de er beskrevet i 1. Kor. 12 og Romerne 12 i Det nye testamentet, hos Paulus, er læren om de mange tjenester i kirken. Enheten og likeverdet utelukker ikke mangfoldet. For Paulus handler enheten i kirken om de grunnleggende frelsesgaver som alle kristne er felles om. Mangfoldet er forankret i det faktum at Gud gir ulike gaver og ulike tjenester til ulike kristne. Slik ser jeg på tjenesten ved lede og slik ser jeg på kirkevergen som lederoppgave, men jeg vet det er fremmed for mange. Jeg mener man kan ha kall til å være kirkeverge ut i fra at Gud kaller til tjeneste.

Vigsling av kirkeverge

Kirkerådets «stillingsbeskrivelse som jeg har funnet på deres nettportal vektlegger grøntafglig bakgrunn og eksamen. Jeg kjenner ingen slike kirkeverger. Svært mange av dem har en eller annen lederutdanning eller bakgrunn fra andre yrker - vigslede prester, kateket, diakoner eller lærere. Det finnes ingen profesjonsutdanning for kirkeverger, det kunne det vært. For at vi skal kunne tenke vigsling av kirkeverger, hvis det er et mål, må det være satt mer i system. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon har tatt til orde for et minimum av utdanning. Høgskolen i Volda, Diakonhjemmets høgskole med flere har lederutdanning for de som ønsker å bli kirkeverger og det er utdannet mange ved disse institusjonene siden kirkeloven kom i 1997.

KA arrangerer grunnkurs for kirkeverger med jevne mellomrom, i tillegg har de utviklet lederutviklingskurs for å styrke kompetansen for kirkevergene. Grøntfaglig eksamen er ikke med i noen av disse utdanningene. Kirkens arbeid med tjenstedifferensiering og å se de ulike stillingene i sammenheng er ikke slutført.

Primæroppgavene

Kirkens grunnleggende primæroppgave er å «samles i Jesu navn». Kirken har ingen egen oppgave, men deler Guds sendelse til verden og som gjenspeiler bevegelsen og sendelsen av Guds kjærlighet (Bakkevig, 2002). En tro uten et felleskap er fremmed for et kristent gudsbilde (Hegstad, 2009).

Hva er kirkens primæroppgaver som ligger i kirkevergens jobb? Utføre de lovpålagte oppgavene, gudstjenester (forordnede), vigsel og gravferd. Sørge for at kister og urner blir satt ned i jorden på gravplassene (het tidligere kirkegård) i henhold til lovverket og føre oversikt over gravene. Dette får kirkelig fellesråd penger av kommunen til å gjøre. Kirkelig fellesråd sørger for at organist, kirketjener og graver utfører sine arbeidsoppgaver og får lønn for det. Biskopen, ved prosten, sørger for at det er prest til stede til å utføre handlingene i tråd med liturgiene som er bestemt av kirkemøtet.

6.2 Konklusjon og veien videre

Har jeg fått svar på problemstillingen? **Hvordan forstås Kirkeverge som en lederstilling i den kirkelige debatt og i hvilken grad kan tjenesteteologi utdype dette?**

Og gjennom tre forskningsspørsmål har jeg svart på dette? Ledelse og tjeneste: Hva legges i begrepene? Hvordan definere og avgrense ledelsesbegrepet i forhold til kirkevergestilling? Hvilke forventninger stilles til en lederstilling som også angir en kirkelig stilling?

Jeg synes jeg gjennom studien har fått fram et nyansert syn på kirkeverge som en kirkelig lederstilling med fokus på ledelse og tjeneste.

Annonsene gir lite inntrykk av å rekruttere til en kirkelig stilling. Er det fordi det ligger implisitt i rollen og derfor ikke nødvendig å skrive det? Er det fordi det er vanskelig å uttrykke det klart eller er det fordi man rekrutterer i hovedsak internt? Dette har jeg ikke fått svar på,

men jeg har belyst det. Tjenestebegrepet brukes nesten ikke om kirkeverge. Generelt og ut i fra Bibelen – alle oppgaver i kirken er å se som tjeneste, om det er blant ulønnede og lønnede medarbeidere. Biskopen gir tjenestebrev til kirkevergen på linje med andre ansatte ved oppstart, men likevel er ikke tjenestefokuset sterkt og uttrykt spesielt.

Jeg kunne gjort studien annerledes ved å hatt en kvalitativ undersøkelse blant noen av de som ble ansatt. Sett utlysningene i sammenheng med ansettelse og gått dypere inn i noen av utlysningene. Da kunne jeg fått svar på om hvilket resultat rekrutteringen hadde fått. Jeg kunne også samlet annonser i en lengre tidsperiode for å ha et enda større utvalg.

Jeg har fått svar på hva slags ledere som rekrutteres til kirken. Hva det legges vekt på, hva som har fokus. Jeg har fått svar på at utlysningstekstene har overvekt av Administratorer i annonsene, men vi trenger Entreprenører som kan lede kirken i endringstiden vi er inne i. Integratorene og Produsentene må også være med. Jeg har fått svar på at kirkeverge og ledelse ikke er framtrædende i kirkens arbeid med utredninger og innstillinger, men at soknet er viktig og skal styrkes. Kirkevergens legitimitet og mandat er forankret i soknet, så jeg ser en framtid for kirkevergene i kirken. En gjennomgående tendens i dokumentene er at kirkens to arbeidsgiverlinjer skal samkjøres til et felles arbeidsgiveransvar, men det er ikke klarlagt på hvilket nivå dette skal ligge, eller hvem som skal være leder. Det er fortsatt mange ubesvarte spørsmål i forhold til de sentrale spørsmål i kirken.

Paulus hentet autoritet fra sitt møte med den oppståtte Kristus og det kallet til tjeneste som han hadde mottatt av han (Askeland, 1996). Gud kaller, hører vi kallet?

Litteraturliste:

Adizes, I. (1991). *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget.

Alsvik, O. (1995). *Fra ombud til "kirkens rådmann": kirkeverger gjennom 800 år*. Oslo: Verbum.

Andresen, K. (1993). *- og noen satte han til styringsoppgaver; Kirken i tiden : troen i folket : festskrift til biskop Georg Hille*. Oslo: Verbum.

Askeland, H. (1996). *Kirkelig ledelse : en ressursbok om ledelse i den lokale kirke*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.

Askeland, H. (1998). Ledere og lederroller. *Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Trondheim.

Askeland, H. (2003a). Leder og lederroller *Ledelse i kirken* (pp. 62-76). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.

Askeland, H. (2003b). Lederskapets kirkelighet *Ledelse i kirken* (pp. 111-125). Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.

Askeland, H. (2013/11). Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver: Diakonhjemmet.

Askeland, H. (2014). *Forelesning i VBL, Diakonhjemmet*.

Bakkevig, T. (2002). *Samme kirke - ny ordning : om ny ordning av Den norske kirke, med særlig vekt på forholdet mellom kirke og stat*. Oslo: Den norske kirke, Kirkerådet.

Bakkevig, T. (2011). *Kjent inventar i nytt hus*. Oslo: Den norske kirke, Kirkerådet.

Bispedømmekontor, A. (2015). Ledig stilling. from <http://www.jucan.no/ledige-stillinger/Den-norske-kirke-Agder-og-Telemark-bisped%C3%B8mme/Religion-og-livssyn/2534365289?asidx=3&asid=2>

Bispedømmekontor, B. (2015). Ledig stilling. from <http://www.jucan.no/ledige-stillinger/Den-norske-kirke-Bj%C3%B8rgvin-bisped%C3%B8me/Religion-og-livssyn/2588899591?asidx=0&asid=1>

Etikkomite. (2015). Eksplorerende design. from www.etikkom.no

Fahlgren, S. (1998). *Men så är det inte hos er: På spaning efter framtidens kyrka*: Libris.

FAO. (2008). Framtidig organisering av arbeidsgiveransvaret i Den Norske kirke : utredning fra en arbeidsgruppe avlevert 15. mars 2008 (pp. 134). Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.

Åpen folkekirke (2015). Stiller liste ved kirkevalget. from <http://apenfolkekirke.org/>

Grimstad, F. (2003). Den gode leder og den gode organisasjon. In M. H. Hougsnæs, H. Askeland & F. Grimstad (Eds.), *Ledelse i kirken, en artikkelsamling* (pp. 8-22). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, [2003].

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1): Fagbokforlaget Bergen.

Gunnarson, K. L. (2009). *Prosten–prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster*. Diakonhjemmet.

Hauken, Ø. (2007). *Todelt ledelse i den lokale kirke. Hvordan fungerer i dag det todelte lederskapet mellom sokneprest og kirkeverge i tre utkantsmenigheter i Den norske kirke?* , Diakonhjemmet.

Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien*. Trondheim: Tapir akdademisk.

Hegstad, H. & Askeland, H. (2011/4). Diakontjenesten i Den norske kirke. *Luthersk kirketidende*, 4/2011.

IRIS. (2014-054). Samstyring i ubalanse.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer : Arbeidsbok og casesamling* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Johannessen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (P. A. Tufte & L. Christoffersen Eds.). Oslo: Abstrakt forlag.

Jusinfo.(2015). Arbeidsgivers styringsrett.

<http://jusinfo.no/index.php?site=default/721/744/749/752>

KA-info. (2015). Nytt fra KA uke 11. from <https://kainfo.mailmojo.no/m/91921/>

KA. (2011). KAs Lederundersøkelse (pp. 70). Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon 2010.

Kirkedatabasen, N. (2014). from <http://kirke-data.nsd.uib.no/webview/>

Kirkemøtet. (2005). *Sak 8*. Kirkemøtet 2005.

Kirkemøtet. (2011/9.1.1). Diakontjenesten i kirkens tjenestemønster.

Kirkerådet. (2002). from http://kirken.no/globalassets/kirken.no/aktuelt/arkiv-1991-2013/hendt_i_den_norske_kirke_2002.pdf

Kirkerådet. (2015). Ny HR-sjef ansatt. 2015, from <http://kirken.no/nb-NO/om-kirken/aktuelt/sissel-vartdal-blir-kirkens-forste-hr-sjef/>

Kirkerådet, K. G. Jobb og utdanning. from <http://www.gammel.kirken.no/?event=doLink&famID=331>

Kirkevalget. (2015). Kirkevalget. from www.kirkevalget.no

Krogh, A. H. (2010). *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke*. Diakonhjemmet.

Kulturdepartementet. (2014). Staten og Den norske kirke - et tydelig skille.

Lederavtale: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.

Lovdata. (2004). Tjensteordning for proster. from
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-04-16-634>

Lovdata. (2015). Lov om Den norske kirke (kirkeoven). from
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31>

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*: Universitetsforlaget.

Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal-og kompetanseledelse*: Universitetsforlaget.

NOU. (2006-2). Statskirke - staten og Den norske kirke. *Regjeringen*.

Presteforeningen. (2011). *Ledelse i folkekirken*.

Selznick, P. (1997). *Lederskap*: Tano.

Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet: ledelse og livsform*: Verbum.

Skårberg, B. (2007). "Der linjene møtes". *Prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke*. Diakonhjemmet.

SSB. (2015). Folemengde og areal etter kommune. from
<http://www.ssb.no/225136/folkemengd-og-areal-etter-kommune-sa-57>

Stifoss-Hansen, H. (2013/2). *Ny organisering av prestedtjenesten (Prostereformen)*: Diakonhjemmet.

Strand, T. (2012). *Ledelse, organisasjon og kultur* 3. utgave. *Bergen: Fagbokforlaget. Kap, 13.*