



# **Kvar er seg sjølv nærast**

Eit kvantitativt studie av prostar og kyrkeverjer sine  
leiarroller og legitimitet i Den norske kyrkja

Åslaug Styve Mjånes

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet høgskole

Masteroppgåve

Master i Verdibasert leiing

Antal ord: 27 835

2. mai 2017



## Samandrag

Tema for denne masteroppgåva er institusjonalisering av leiarroller i Den norske kyrkja, sett i samanheng med grunnlag for legitimitet. Føremålet med studien er å sjå kva leiarprofilar og legitimitet kyrkjevevjer og prostar har, og korleis dei frå ulike perspektiv står fram som institusjonelle leiarar i kontekst av kyrkja som organisasjon. Problemstillinga er ”I kva grad har prostar og kyrkjevevjer legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar?”

Studien har sitt teoretiske rammeverk i Askeland sin integrerte modell for leiing, samt teori om ulike former for legitimitet, hovudsakleg basert på Weber.

For innsamling av data er det nytta spørjeundersøking, sendt ut vinteren 2016 til alle landets prostar og kyrkjevevjer, samt daglege leiarar i sokna. 721 personar fekk tilsendt undersøkinga, og svarprosenten var 35%. Spørsmål om institusjonalisering og legitimitet er indirekte lese frå det validerte og reliabilitetstesta måleverktøyet knytt til Askeland sin integrerte modell.

Undersøkinga viser at kyrkjevevjer og prostar har rolleprofilar som i stadig større grad er i ferd med å verte likedanna, og at utjamninga i leiarprofilane i nokon grad påverkar legitimiteten som kyrkjeleg leiar. 20 år etter at kyrkjelova tråtte i kraft ser det ut til at kyrkjevevjer styrkar sin legitimitet som kyrkjeleg leiar gjennom institusjonalisering. Prosten si rolle ber preg av å vere i endring, som fylgje av strukturelle endringar i kyrkja som kontekst for leiing.

Resultata er diskutert og moglege konsekvensar er presentert  
Studiens avgrensingar samt forslag til vidare forskning er presentert.

## Forord

Fire år som deltidsstudent ved Diakonhjemmet høyskule nærmar seg slutten. Det har vore fire fantastiske år – utfordrande, men utruleg gjevande. Eg har tileigna meg både kunnskap, erfaringar og ikkje minst kontaktnett og venskap som eg håpar vil vere med meg vidare. Når eg no leverer masteroppgåva mi er det også på tide å takke.

Først Harald Askeland, som har vore kunnskapsrik og konstruktiv veileidar gjennom året, og gjeve meg nytt pågangsmot når det butta i mot. Han var også den som oppmoda meg til å søkje opptak på masterstudiet for fire år sidan, sjølv om eg ikkje hadde ein bachelorgrad å byggje vidare på. Takk for det!

Eg vil takke veiledningsgruppa mi, og særskild gruppeveileidar Stephen Sirris for engasjement, gode spørsmål, fine diskusjonar og utfordringar til vidare arbeid. Utan dykk hadde ikkje resultatet vorte det same. Takk til Turid, Mildrid, Merete og Arild som har vore mitt faste selskap og samtalepartnarar på kveldstid gjennom studievekene i Oslo – det har vore inspirerande!

Arbeidsgjevar og kollegaer i Voss kyrkjelege fellestråd må også få takk - for støtte til studiet, og for tålmod når eg i periodar har vore borte frå kontoret for å ha studieveker, skrive eksamenar og no den siste tida – gjere ferdig masteroppgåva.

Aller viktigast er det likevel å takke dei tre der heime som har helde ut med meg gjennom fire år med studiar – Hedvig, Oda og Jan Ove. Takk Jan Ove, for at du har brukt dine ressursar som veileidar også på meg, med gjennomlesing, gode innspel og diskusjonar. Takk for at de alle har heia på meg, gjeve meg tid og rom til å halde på med mitt, og vore tålmodige når det trongs. No legg me snart ut på nye eventyr saman, og eg gler meg til å vere meir til stades!

I dag er det eitt år sidan far min gjekk bort, så alt for tidleg. Han var ein av mine største støttespelarar, og eg vil difor dedisere oppgåva til han. Takk for at du alltid hadde trua på meg pappa, og lærte meg å aldri gje opp!

Evanger, 26. april 2017

Åslaug Styve Mjånes

# Innhald

<b>Figurar og tabellar .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Innleiing .....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for val av tema .....	8
1.2 Den norske kyrkja som kontekst.....	8
1.3 Problemstilling med forskingsspørsmål.....	11
1.4 Føremål/grunngeving .....	11
1.5 Oppgåvas struktur .....	12
<b>2 Teori .....</b>	<b>13</b>
2.1 Leiarrolleteori.....	14
2.1.1 PAEI-modellen.....	14
2.1.2 Mintzberg .....	16
2.1.3. Institusjonell leiing.....	18
2.2. Integrert modell for leiing .....	19
2.3 Forskingsstatus - leiarroller i og utanfor kyrkja.....	21
2.4 Legitimitet .....	26
2.4.1 Makt, innflytelse, autoritet og legitimitet .....	26
2.4.2 Legitimitet som leiar i kyrkja.....	28
2.4.3 Legitimitet forstått som institusjonaliserte forventningar .....	29
2.5 Forskingsstatus - legitimitet som kyrkjeleg leiar .....	30
2.6 Oppsummering .....	31
<b>3 Metode .....</b>	<b>33</b>
3.1 Val av forskingsdesign.....	33
3.2 Val av datainnsamlingsmetode .....	34
3.2.1 Utforming av spørjeskjema.....	34
3.2.2 Indeksering.....	35
3.3 Val av studieeining .....	35
3.3.1 Rekruttering av informantar.....	35
3.3.2 Utsending av spørjeskjema.....	36
3.4 Reliabilitet og validitet.....	36
3.5 Forskingsetiske sider ved undersøkinga.....	37
3.5.1 Eigen ståstad – forskning på eigen organisasjon .....	37
3.8 Metodiske val i samband med analyse/resultat.....	39
3.8.1 Tredeling av skalaen på spørsmål 20 og 22 .....	39

3.8.2 Koding og kvantifisering av opne spørsmål .....	40
3.8.3 Statistiske analysar og omgrep .....	42
<b>4 Resultat .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Bakgrunnsdata om informantane .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Forventningar og tidsbruk.....</b>	<b>45</b>
4.2.1 Forventningar frå overordna organ.....	46
4.2.2 Forventningar – rolle for rolle.....	47
4.2.3 Andre sentrale forventningar .....	50
4.2.4 Tidsbruk.....	51
4.2.5 Tidsbruk rolle for rolle .....	53
4.2.6 Ulikskapar basert på alder, kjønn eller folketal.....	56
<b>4.3 Viktigaste ansvarsområder for kyrkjeverjer og prostar .....</b>	<b>58</b>
4.3.1 Om prosten sitt leiaransvar .....	58
4.3.2 Om kyrkjeverja sitt leiaransvar .....	62
<b>4.4 Om ansvar og myndigheit .....</b>	<b>65</b>
<b>4.5 Oppsummering .....</b>	<b>71</b>
<b>5 Drøfting .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1 Forventningar og tidsbruk.....</b>	<b>73</b>
5.1.1 Integreert modell for leiging.....	73
5.1.2 Institusjonell Leiar.....	74
5.1.3 Tenesteutviklar .....	75
5.1.4 Integrator .....	76
5.1.5 Dirigent.....	78
5.1.6 Mellommann .....	79
5.1.7 Leiarroller - Oppsummert.....	80
<b>5.2 Viktigaste ansvarsområder for kyrkjeverjer og prostar .....</b>	<b>81</b>
<b>5.3 Om ansvar og myndigheit .....</b>	<b>85</b>
<b>5.4 Legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar .....</b>	<b>89</b>
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>93</b>
<b>Litteratur.....</b>	<b>96</b>
<b>Vedlegg A – Tabellar .....</b>	<b>.....</b>
<b>Vedlegg B - Spørjeskjema.....</b>	<b>.....</b>

## Figurar og tabellar

### Tabellar

Tabell 1.1 PAEI grunnskjema.....	15
Tabell 1.2 Mintzberg.....	16
Tabell 4.1 Oppslutnad.....	43
Tabell 4.2 Innbyggjartal.....	45
Tabell 4.3 Samla forventningar frå overordna organ.....	46
Tabell 4.4 Forventningar frå overordna organ, detaljert.....	47
Tabell 4.6 Tidsbruk.....	51
Tabell 4.7 Tidsbruk, detaljert.....	53
Tabell 4.7 Delegert ansvar.....	66
Tabell 4.8 Myndigheit og ansvar.....	66

### Figurar

Figur 2.2 Integrert modell for leiing.....	20
Figur 4.1 Fordeling av kjønn pr. stilling.....	44
Figur 4.2 Aldersfordeling pr. stilling.....	44
Figur 4.3 Forventningar og tidsbruk.....	56
Figur 4.4 Prosten sitt leiaransvar.....	58
Figur 4.5 Kyrkjeverja sitt leiaransvar.....	62
Figur 4.6 Samanstilling av spørsmål 38 og 39.....	65
Figur 4.7 Delegert ansvar for økonomi og budsjett.....	67
Figur 4.8 Strategiarbeid og innovasjon/ending.....	68
Figur 4.9 Delegert personalansvar.....	68
Figur 4.10 Fagansvar og avgjerdsmyndigheit.....	69
Figur 4.11 Samsvar mellom myndighet og ansvar.....	69

# 1 Innleiing

## 1.1 Bakgrunn for val av tema

Oppgåva tematiserer leiarrollene som prostar og kyrkjeverjer har i Den norske kyrkja. Dette er eit tema som har oppteke meg i stadig større grad gjennom mine 10 år i organisasjonen, og særleg i takt med fagleg utvikling. Spørsmåla om leiarroller vert stadig aktualisert gjennom dei prosessar som føregår i kyrkja, og særleg med tanke på arbeidet fram mot ny kyrkjeordning. Dette er eit arbeid som har føregått i fleire tiår, og som det førebels ikkje føreligg klare løysingar på. Eg har sjølv delteke i arbeidet med å handsame høyringsuttalar, og har hatt gode diskusjonar med både prestar, prostar, rådsmedlemer og kyrkjeverjekollegaer om denne svært interessante tematikken. Eitt av spørsmåla i prosessen handlar om leiing, eit anna om nivå. Dette er spørsmålet eg ikkje kan svare på i mitt arbeid, men eg har eit ynskje om å finne ut korleis stoda er i dag med omsyn til leiarroller og legitimitet, og om mogleg kunne bidra til eit litt betre grunnlag for å treffe val om framtidig leiing på.

## 1.2 Den norske kyrkja som kontekst

### Høgdepunkt frå historia

Den norske kyrkja har ei tusenårig historie, som eg ikkje har tenkt å greie ut om i det breie lag. Eg vil derimot ta fram dei mest sentrale historiske hendingane i nyare tid som har relevans for mitt studie:

- 1997, innføring av ny kyrkjelov. I denne lova vart soknet eit eige rettssubjekt, med to organ til å representere seg: sokneråd og fellelråd. Lova seier også at kyrkjeleg fellelråd *skal* ha ein dagleg leiar - kyrkjeverja, og at soknerådet *kan* ha ein dagleg leiar. Gjennom denne lova vart den lokale kyrkja skilt frå den kommunale forvaltninga (Kyrkjelova 1996).
- 2004, innføring av ny tenesteordning for prostar. Innføringa av denne tenesteordninga vert også kalla Prostereforma, og hadde som føremål å styrkje prostens si rolle som leiar for prestetenesta i prostiet. Reforma kom som fylgje av tidlegare utgreiingar som viste at prostens si rolle var uklar (Prostereforma 2004).
- 2004, innføring av Trusopplæringsreforma. Etter vedtak i Stortinget vart ansvaret for dåpsundervisninga teke ut av skulen og overlate til kyrkja sjølv. Det vart tilført



såkalla ”friske midlar”, og reforma medførte ei rekkje ny-tilsetjingar der pedagogar kom inn i kyrkje-stabane for å bygge opp arbeidet. Etter ein prosjektperiode kom ”Plan for trosopplæring” i 2009, og erstatta dermed tidlegare planar for dåps- og konfirmantopplæring (Kirken.no 2014).

- 2012, vedtak om å skilje kyrkje og stat. Lovendringa tråtte i kraft 1.1.2017, då rettssubjektet Den norske kyrkja vart oppretta. Som fylgje av dette er både kyrkjelova og tenesteordningane vorte endra. Eg gjer merksam på at denne undersøkinga vart gjennomført før lova tråtte i kraft, og viser difor konsekvent til kyrkjelova av 1996 og tenesteordning for prostar av 2004 når eg omtalar desse vidare.

- 2015, Særavtale om arbeidstid, fritid og beredskap for prester i Den norske kyrkja (arbeidstidsavtalen) vart forhandla fram mellom Kulturdepartementet og fagforeiningane (Presteforeningen og teoLOgene). Med denne avtalen fekk prestane avtalefesta ”normalarbeidstid” (Arbeidstidsavtalen 2015).

### **Organisasjonsstrukturen i Den norske kyrkja**

Den norske kyrkja pr. 2016/2017 er ein organisasjon med kompleks struktur. Det er og har vore ein eigen diskusjon kor vidt kyrkja faktisk er ein organisasjon eller ”berre” eit trdomssamfunn, men hovudforståinga i dag er nok at kyrkja er begge deler (Askeland 2003a). Eit av særtrekka er dei to linjene som lever side om side i organisasjonen. Kyrkja har demokratisk valde nivå på både nasjonalt, regionalt og lokalt nivå, og ut frå desse råda spring dei to arbeidsgjevarlinjene, embetslinja og rådslinja.

Det sentrale rettssubjektet, representert ved Kyrkjemøtet og det valte Kyrkjerådet, har arbeidsgjevaransvar for den sentrale administrasjonen (Kyrkjerådet), samt alle tilsette i dei 11 bispedøma. Bispedøma, som i mange tilfelle fell saman med eit eller fleire fylker, er delegert arbeidsansvar for alle prostar. Bispedømerådet er også arbeidsgjevar for alle prestar som arbeider i dei lokale kyrkjelydane, i hovudsak sokneprestar og kapellanar. (Det fins også einskilde unntak med prestar som er lokalt tilsett av sokneråd eller fellelråd.) Prosten er biskopen sin representant, og næraste leiar for alle prestar i sitt prosti. Han har også medansvar i biskopen sitt tilsyn for heile den kyrkjelege verksemda i sitt område, ikkje berre dei som er tilsette i embetslinja

Den såkalla rådslinja har sitt utspring i soknet, som er grunneininga i kyrkja (Kyrkjelova 1996: §2). Soknet utgjer eit eller fleire geografiske område innanfor ein kommune, og er representert av to ulike organ – sokneråd og fellesråd. Kvart sokn skal ha eit sokneråd, og oppgåvene til soknerådet er definerte i kyrkjelova sin §9. I kommunar med fleire sokn skal representantar frå sokneråda danne eit kyrkjeleg fellesråd, som har sine oppgåver definert i §14 (Kyrkjelova 1996). Det er vanleg å sei at fellesrådet sine oppgåver er *positivt* avgrensa i §14, medan soknerådet sine oppgåver er *negativt* avgrensa i §9. Det vil sei at Fellesrådsoppgåvene er uttømande skildra i lova, medan soknerådet har ansvar for alt som ikkje er lagt til andre organ (Kirkerådet & KA 2015). Fellesrådsområdet samsvarar med kommunegrensene, og i tillegg til dei valde representantane skal det sitje ein kommunal representant, samt ein geistleg representant utpeika av biskopen. Dette kan vere prost eller sokneprest, alt etter lokale tilhøve. I mange små kommunar er berre eitt sokn. Her har soknerådet også fellesrådsfunksjonar.

I kyrkjelova av 1996 er det definert at kyrkjelege fellesråd skal ha ein dagleg leiar. Som regel nyttar ein stillingstittelen Kyrkjeverje, men nokre stader heiter det også Kyrkjesjef eller Dagleg leiar. Alle tilsette, utanom prestar tilsett i bispedømet, har kyrkjeleg fellesråd som sin arbeidsgjevar. I større kommunar har sokneråda i nokon tilfelle tilsett eigen dagleg leiar som mellom anna har delegert personalansvar for ”sin” stab.

### **Eit blikk framover**

Eit av dei store spenningsmomenta i organisasjonen, som både peikar langt bakover og langt framover i tid, er arbeidet med ny kyrkjeordning. Prosessen har naturlegvis hatt sterk samanheng med skiljet mellom stat og kyrkje. Gjennom ei rekkje utgreingar, høyringar og vedtak har målet frå Kyrkjemøtet si side vore å få samla organisasjonen Den norske kyrkja i ei arbeidsgjevarlinje, med ein føremålstenleg struktur og nivådeling. Eg går ikkje inn i einskilde vedtak eller høyringar, men konstaterer at prosessen strekkjer seg fleire tiår attende, og førebels peikar mot 2020 (Kirken.no 2017).

### 1.3 Problemstilling med forskingsspørsmål

I denne konteksten ynskjer eg altså å studere leiarrollene som kyrkjeverjer og prostar skal fylle, som leiarar i kvar si linje. Sentralt i dette biletet er den legitimitet dei to leiarfunksjonane har som kyrkjelege leiarar. Problemstillinga mi vert difor:

#### **I kva grad har prostar og kyrkjeverjer legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar?**

Gjennom fylgjande forskingsspørsmål vil eg søkje å utdjupe og konkretisere problemstillinga:

- 1. Kva forventningar opplever leiarane til si eiga leiarrolle, og i kva grad er det samsvar mellom forventningar og tidsbruk?**
- 2. Kva ser leiarane som dei viktigaste ansvarsområda for kyrkjeverjer og prostar?**
- 3. I kva grad er leiarane delegert ansvar, og i kva grad opplever dei samsvar mellom ansvar og myndigheit?**

### 1.4 Føremål/grunngeving

Etter innføring av ny kyrkelov i 1996 vart det i regi av KIFO (som då heitte Stiftelsen Kirkeforskning) gjennomført ei stor leiarrolleundersøking mellom kyrkjeverjer, sokneprestar og rådsleiarar (Askeland 1998). Undersøkinga vart eit av dei viktigaste referansepunkta i norsk kyrkjeforskning, med si kartlegging av korleis dei kyrkjelege leiarane utøvde si leiing, sett i lys av organisasjons- og leiingsteori. Kyrkja vart altså sett inn i eit teoretisk rammeverk for organisasjonar, og leiarane vart studerte ut frå eit leiarrolleperspektiv som m.a. var kjend frå studiar i offentleg sektor (Strand 2007). I åra og tiåra som fylgde la KA (då: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon) ned eit stort arbeid med å utvikle kyrkjeverjene som leiarar, og setje fellesråda i stand til å vere arbeidsgjevarar. I 2004 kom den nye tenesteordninga for prostar (Prostereforma 2004), med føremål om å styrka prosten sin leiarskap. Denne vart fylgd opp av fleire studiar rundt prosten si leiarrolle (Gunnarson 2009, Hansen 2007). I 2007 runda kyrkelova 10 år, og det vart gjennomført fleire undersøkingar av studentar ved m.a. Diakonhjemmet høgskule, basert på same teoretiske rammeverket som

leiarrolleundersøkinga frå 1998 (Hauken 2007, Krogh 2010, Skårberg 2007). Nokon omhandla kyrkjeverjer og prostar, andre med kyrkjeverjer og sokneprestar i fokus. I 2010 gjorde også KA ei leiarundersøking mellom kyrkjeverjene som kartla både leiarroller, motivasjon og samarbeidstilhøve og slitasjefaktorar m.m. (Hougsnæs & Huuse 2011). Alle desse undersøkingane har gjeve kunnskap om utvikling av leiarroller og dynamikken mellom dei, og eg vil kome attende til dei i ein meir grundig gjennomgang av forskingsstatus i teorikapitlet.

Når det no er 20 år sidan kyrkjelova vart innført er det gode grunnar til å på nytt gjere opp status. Korleis ser landskapet ut med tanke på kyrkjeleg leiing? Det er også utvikla ein ny integrert modell for leiing (Askeland 2016a), som tek opp i seg leiaren sitt ansvar for å integrere verdiar og føremålstenking i leiinga av ein institusjon som den kyrkja er. Gjennom denne modellen kan ein få ei betre forståing av både organisasjonen som kontekst for leiing, og for leiarane i konteksten. I tillegg er det interessant å sjå korleis legitimitet som leiar heng saman med ein heilskapleg rolleprofil. Med tanke på dei endrings- og utviklingsprosessar som føregår i og rundt kyrkja er det difor fagleg relevant å studere prostar og kyrkjeverjer sin leiarskap, både for å spore endringar, men fyrst og fremst for å få meir utfyllande kunnskap om dagens situasjon.

## 1.5 Oppgåvas struktur

Oppgåva er delt inn i 6 hovudkapittel, der denne innleiinga utgjer det fyrste. Vidare fylgjer eit teorikapittel. Her søkjer eg å plassere oppgåva teoretisk, og gjere greie for nokre sentrale bidrag i utviklinga av den modellen som er rammeverk for mitt studie; Askeland sin integrerte modell for leiing. Eg vil også gjere greie for sentrale bidrag knytt til legitimitet, både generelt og koplå inn mot kyrkja, samt noko av den forskning rundt temaet som synest relevant for mi problemstilling. I kapittel 3 gjev eg ei innføring i dei metodiske grep som er tekne i samband med spørjeundersøkinga som vart sendt ut vinteren 2016, og mi handsaming av datamaterialet i etterkant. I kapittel 4 vert det presentert funn knytt til dei ulike forskingsspørsmåla, og i kapittel 5 vert funna drøfta og satt inn i ein større kontekst, saman med teori og tidlegare forskning. Kapittel 6 søkjer å konkludere på problemstilling og forskingsspørsmål, samt peike på moglegheiter for vidare forskning.

## 2 Teori

Føremålet med denne delen er å gjere greie for det teoretiske rammeverket for mitt forskingsprosjekt. Først kort og grunnleggjande om leiing, sidan kopla mot kyrkja som organisasjon, og snevra inn mot det som er relevant for mi problemstilling og mine forskingsspørsmål knytt til leiarroller og legitimitet. Vidare vil eg gjere greie for tidlegare forskning på feltet leiarroller i kyrkja og i offentleg sektor, der tilsvarande teoretiske modellar er nytta.

Å studere leiing er å gå inn i eit landskap med tallause vegkryss, der ein må gjere sine val for å komme til målet. Slik er det også no. Mange har forsøkt å definere kva leiing er, og ikkje minst kva leiaren faktisk gjer, eller bør gjere. Nokon vel å knyte leiing saman med personlege eigenskapar . ”Den fødte leiar” er eit omgrep me nyttar i daglegtalen, men det er òg gjenstand for mykje forskning. Til dømes har ein gjennom såkalla leiartrekk-teori funne at visse kjenneteikn skil gode leiarar frå andre (Jacobsen & Thorsvik 2010: 391). Andre fokuserer meir på leiarstil, der to hovudlinjer er oppgåveorientert eller relasjonsorientert leiing. Frå dette utgangspunktet er det utvikla teorian om leiarstil som er styrande eller støttande, autoritær eller demokratisk, og om stilen skal ta utgangspunkt i personane som skal leiast, eller situasjonane ein skal leie dei i – for å nemne noko (Arnulf 2012: 57-62, Jacobsen & Thorsvik 2010: 395-404).

I nyare tid, og i takt med samfunnsendingar elles har det kome fram meir prosessorienterte teorian om leiing. Befolkninga vert stadig høgare utdanna, og det har skapt andre behov, der leiaren i mindre grad kan beordre, og i større grad må appellere til medarbeidarane sine verdiar, kjensler, etikk og moral i jakta på effektivitet. På 1970-talet kom transformasjonsleiing opp som eit populært alternativ til tradisjonelle former for leiing, med Bass som ein av dei sentrale bidragsytarane (Bass 2013). Også verdibasert leiing kan sjåast i sjangeren prosessorientert leiing, t.d. med definisjonen: ”[...] et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer” (Johnsen, i Busch 2012: 88).

Når eg i mitt studie vel å ta vegen om leiarroller, er det ikkje utan omsyn til at leiarar er leiarar både i kraft av sin person, sine handlingar, og si evne til å mobilisere til felles innsats. Valet av leiarroller som teoretisk rammeverk er snarare eit uttrykk for

vektlegginga av at ein som leiar ikkje utøver si leiing i eit vakuum, men at ein står i eit system og ein kontekst, altså organisasjonen. Organisasjonen har oppgåver som skal løysast og føremål å fylle, og innanfor systemet vert det stilt forventningar til kva leiaren skal ta ansvar for på vegne av organisasjonen. Implisitt i valet om leiarrolleteori ligg det også ei forståing av at kyrkja er å rekne som ein organisasjon, t.d. i definisjonen som Jacobsen og Thorsvik har gjeve, der ein organisasjon er ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik 2010: 13). Samtidig er kyrkja eit sosialt fellesskap og eit trudomsfellesskap – ”eit samfunn av dei heilage”. Fleire har skrive om korleis ein skal kombinere dei ulike syn på kyrkja som storleik og der organisasjonssosiologisk teori er nytta for å forklare kyrkja som organisasjon, med trekk frå både byråkrati, profesjonell, frivillig organisasjon (Askeland 2003a, Hegstad 2009). Dette har også innverknad på korleis kyrkjelege leiarar legitimerer sitt ansvar og si rolle – eller sett frå utsida: korleis kyrkja legitimerer sine leiarar. Med dette som grunnlag vil eg vidare gå inn på det teorigrunnet som er relevant for mi forskning i dette prosjektet.

## **2.1 Leiarrolleteori**

Også innanfor feltet leiarroller er det ei rekke ulike teoretiske tilnærmingar til temaet. Eg vil i denne oppgåva ha hovudfokus på Askeland sin integrerte modell for leiing, utvikla gjennom doktorgradsarbeidet som vart ferdigstilt våren 2016 (Askeland 2016a). Modellen er ei vidareutvikling av fleire andre modellar som er mykje nytta innanfor forskning på leiarar og leiarroller. Eg vil først gjere greie kort for desse ulike modellane, og til slutt den integrerte modellen for leiing.

### **2.1.1 PAEI-modellen**

Ichak Adizes presenterte i 1980 ei rolletypologisering med fire leiarroller, som seinare er vidareutvikla i norsk samanheng av Torodd Strand (Strand 2007). I Strand si vidareutvikling er rollene knytt opp mot funksjonar som må varetakast innanfor leiinga i ein organisasjon, ut frå to dimensjonar: spennet mellom internt og eksternt fokus, og spennet mellom endring og stabilitet. Rolleomgrepet er henta frå sosiologien, og er uttrykk for korleis innehavarar av ulike posisjonar skal forstå og

utføre oppgåvene sine, og der forventningar frå andre medlemmer av organisasjonen konstituerer innhaldet i rolla (Strand 2007: 21). Dei fire leiarrollene hos Strand utgjer akronymet PAEI; Produsent, Administrator, Entreprenør, Integrator, og dimensjonane for dei ulike rollene er vist i tabell 1.1

**Tabell 1.1 PAEI grunnskjema**

	<b>Intern</b>	<b>Ekstern</b>
<b>Endring/Lite formalisering</b>	Integrator	Entreprenør
<b>Stabilitet/Mykje formalisering</b>	Administrator	Produsent

(Strand 2007: 250)

Produsentrolla ligg i krysspunktet ekstern – stabilitet, og Produsenten er mål- og resultatorientert. Strand skildrar rolla gjennom to arketypar med litt ulike evner og oppgåver: Pådrivaren og dirigenten. Pådrivaren syter for problemløysing, effektivitet, høgt tempo og gode resultat, medan Dirigenten motiverer, delegerer, planlegg og set mål (Strand 2007: 459). I skjæringspunktet mellom internt fokus og stabilitet ligg Administratorrolla. Denne har blikket retta innover i organisasjonen og dei formelle strukturane i den. Stikkorda her er kontroll, orden, utvikling og vedlikehald av system og rutinar i organisasjonen. Administratoren overvakar og koordinerer arbeidet, og syter for utvikling av system som legg til rette for godt avgjerdsgrunnlag og tryggleik for individa i organisasjonen (Strand 2007: 476-481).

Integratoren er å finne i krysspunktet internt – endring. Rolla er i stor grad relasjonsorientert, med fokus på å vareta, støtte og motivere dei tilsette i organisasjonen. Integratoren har også blikket retta mot samarbeid, arbeidsmiljø og konfliktförebygging/-løysing (Strand 2007: 482-583). Gjennom å skape gode relasjonar til og mellom medarbeidarane vil integratoren også syte for oppslutnad om organisasjonen sitt arbeid og mål. Entreprenørrolla ligg i skjæringspunktet ekstern – endring. Entreprenøren ser det som si oppgåve å setje organisasjonen i stand til å møte nye utfordringar og moglegheiter som den møter i sin kontekst. Han rettar blikket mot omverda, og syter for innovasjon, tilpassing og endring i organisasjonen til å møte moglegheiter og utfordringar. I dette ligg både strategiarbeid, nyskaping og det å sikre

organisasjonen tilgang på ressursar, samt å legitimere organisasjonen for omverda (Strand 2007: 504-534)

Strand representerer ei funksjonell deduktiv tilnærming til forskning på leiarroller, der ein analyserer leiarroller basert på eit sosiologisk og funksjonelt perspektiv, som igjen bygger på eit rammeverk for organisasjonsanalyse (Askeland 2016a: 93). Sjølv om ein studerer leiarroller, gjer ein det altså i eit litt overordna perspektiv, med sterk kopling mot konteksten leiaren opererer i – organisasjonen.

### 2.1.2 Mintzberg

Eit anna viktig bidrag til tenkinga om leiarroller kjem frå Henry Mintzberg. Han har ei anna tilnærming enn Strand, då hans forskning baserer seg på observasjonsstudiar, der data er henta inn ved å fylgje leiarar i deira daglege gjerning. Mintzberg analyserte aktivitetane leiarane utførte i arbeidstida i ein gitt periode, og registrerte fem hovudaktivitetar. Ut frå desse aktivitetane skapte han ti leiarroller, som vart delte inn i tre hovudgrupper. Colin Hales kritiserer Mintzberg sine tidlege arbeid for å berre å sjå på kva leiarane gjer, utan i stor nok grad å ta omsyn til konteksten, og utan å søkje tilstrekkeleg forklaring på kvifor leiarar gjer som dei gjer (Hales 1999). Seinare utvikla Mintzberg ein ny modell med tre ulike nivå som leiarar opererer på, der han skil mellom internt og eksternt fokus (Mintzberg 2009: 47-50). Her såg han i større grad på korleis omgjevnadane påverka leiaren, og organisasjonstypen sto fram som viktigaste forklaringsårsak til korleis leiarane opererte (ibid.: 105-108). Tabell 1.2 viser ei utdjuping av Mintzberg sin modell, der dimensjonane Intern/Ekstern og Informasjonsnivå/Aktørnivå/Handlingsnivå er rammeverk for oppgåver og roller.

**Tabell 1.2 Mintzberg**

	<b>Internal</b>	<b>External</b>
<b>Information plane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring</li> <li>• Nerve center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokesperson</li> <li>• Nerve center</li> <li>• Disseminating</li> </ul>
	Controlling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designing</li> <li>• Delegating</li> <li>• Designating</li> <li>• Distributing</li> </ul>	



	• Deeming	
<b>People plane</b>	Leading <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energizing individuals</li> <li>• Developing individuals</li> <li>• Building teams</li> <li>• Strengthening culture</li> </ul>	Linking <ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking</li> <li>• Representing</li> <li>• Convincing/Conveying</li> <li>• Transmitting</li> <li>• Buffering</li> </ul>
<b>Action plane</b>	Doing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managing projects</li> <li>• Handling disturbances</li> </ul>	Dealing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building coalitions</li> <li>• Mobilizing support</li> </ul>

(Mintzberg 2009: 90)

### **Informasjonsnivå**

Til informasjonsnivået ligg både kommunikasjon og styring, der leiaren vert som eit nav for informasjon inn og ut av organisasjonen. Leiaren overvakar omgjevnadane for relevant informasjon, og fungerer som nervesenter ved å syte for at nødvendig informasjon vert formidla til ulike deler av eigen organisasjon. Samstundes er han talsmann, som kommuniserer ut igjen av organisasjonen til aktørar i omgjevnadane, eller til andre deler av organisasjonen (ibid. 52-56). I tillegg til informasjonshandtering ligg også styringsoppgåvene på informasjonsnivået i modellen. I dette ligg t.d. administrasjonsoppgåver, som Mintzberg stiller seg kritisk til å skilje frå leiing (ibid.:57). Vidare omtalar han, som tabellen viser, å vurdere, designe struktur, delegere og tildele oppgåver og ansvar, og distribuere ressursar (ibid.: 56-62).

### **Aktørnivå**

På aktørnivå føregår leiing gjennom andre menneske, der leiaren må ivareta både interne og eksterne relasjonar. Internt i organisasjonen handlar det om å byggje kultur, t.d. gjennom symbolhandlingar, men også gjennom å styrke, utvikle, motivere og ivareta sine tilsette, og balansere individuelle behov opp mot organisasjonen sine mål (ibid.: 65—72). Samstundes er leiaren avhengig av eit nettverk, også utanfor eigen organisasjon. Forskinga til Mintzberg og andre syner at leiarar på ulike nivå brukar omtrent like mykje tid på kontakt med underordna og kontakt med eksternt nettverk. I dette feltet ligg det også å overføre, representere, overtyde/skape forståing og skape/vere buffer mot omverda (ibid.:73-80).

## **Handlingsnivå**

På handlingsnivå er leiaren ”hands on” i oppgåveløysinga. Internt kan det dreie seg om å leie prosjekt, eller rett og slett handtere forstyrningar, slik forskning viser at arbeidskvardagen i stor grad kan dreie seg om (Hales 1999, Mintzberg 2009). I eksternt perspektiv er det gjerne forhandlingar eller mobilisere støtte i omgjevnadane (Mintzberg 2009: 87-88).

Desse to ulike tilnærmingane til leiarrolleteori har, saman med impulsar frå andre, vore sentrale i utviklinga av leiarrolletypologien i Askeland sin integrerte modell for leiing (Askeland 2016a, Askeland & Kleiven 2016). Strand sin teori om leiarroller har vore mykje nytta i norsk samanheng, i forskning på leiarar i både offentleg og privat verksemd. Askeland har sjølv nytta denne typologiseringa i studiar av kyrkelege leiarar på lokalplanet (Askeland 1998). Også Mintzberg sitt arbeid som spring ut frå leiarar sitt daglege arbeid og praksis har vore mykje nytta, mellom anna i LIP-prosjektet som Askeland har vore ansvarleg for i samband med sitt doktorgradsarbeid (Askeland 2016a). Under er eit anna vesentleg bidrag til modellen.

### **2.1.3. Institusjonell leiing**

Eit tredje sentralt bidrag, både inn mot mi problemstilling og i utvikling av Askeland sin integrerte modell for leiing, er Philip Selznick sitt arbeid knytt til institusjonell leiing. Selznick skilde skarpt mellom administrasjon og leiing, og meinte at ein var ikkje nødvendigvis leiar fordi om ein sat i ein høg posisjon. Ein ekte leiar er i fylgje Selznick ein som ”infuserer” organisasjonen med verdiar, slik at den går frå å vere eit verkøy for å nå eit mål, til å få ein eigen verdi og identitet. Då har organisasjonen blitt institusjonalisert. Dette verdi-arbeidet er ei eksplisitt leiaroppgåve:

Ledere for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap. [...] Det markeres av et engasjement i utviklingen av organisasjonen som helhet, innbefattet dens skiftende målsettinger og muligheter (Selznick 1957: 18).

Leiaren skal m.a. skape ei felles forståing for føremålet, forankre mål, visjonar og verkemiddel, og balansere ulike grupper sine interesser mot kvarandre (Selznick 1957).

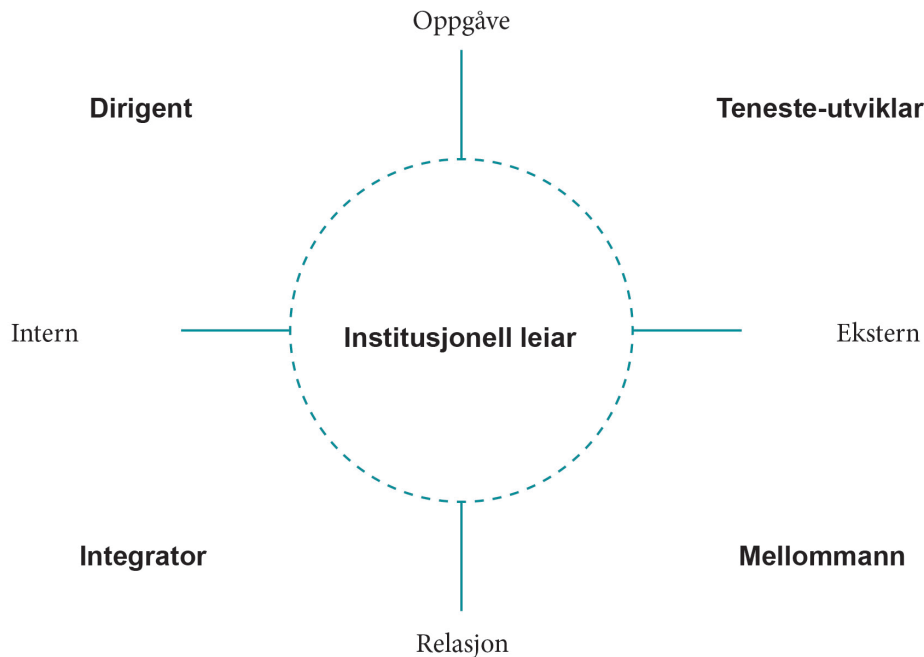
## 2.2. Integrert modell for leiing

Gjennom si årelange forskning på feltet leiing i praksis har Askeland utvikla ein integrert modell for leiing. Askeland har i prosjektet arbeidd med og forska på leiing i diakonale institusjonar, og siterer Olav Helge Angell i si doktorgradsavhandling om at dei eksisterande modellane ikkje fullt ut kan nyttast inn i slike organisasjonar, fordi dei ikkje skal produsere varer og tenester inn mot ein marknad, men har eit samfunnsoppdrag med krav om effektivitet og legitimitet, og orientering mot identitet og verdiar (Askeland 2016a: 156-157). Leiging er uløseleg knytt til sin kontekst, og diakonale og religiøse institusjonar utgjer ein kontekst som skil seg frå bedriftsmarknaden.

I det fylgjande vil eg greie ut om oppbygginga av denne modellen, som er vidareutvikla frå m.a. Strand, Mintzberg og Selznick sitt arbeid. Når det kjem til verdi-arbeid har både Strand og Mintzberg dette med i sine modellar, knytt til einskilde roller. Hjø Strand vert det knytt til utvikling av organisasjonskultur, som ligg til Integrator-rolla (Strand 2007: 482-583), medan Mintzberg legg det til Leiar-rolla på aktørnivået i modellen (Mintzberg 2009: 65-72). I vid forstand kan ein slik sei at dei begge relaterer omgrepet til mellommenneskelege forhold. Den integrerte modellen for leiing søker å kombinere desse ulike perspektiva og dermed også kombinere blikket på individ og kontekst/organisasjon i same modell.

I Askeland sin modell har han definert fem roller (Askeland & Kleiven 2016). Desse er sett i eit system med to sentrale dimensjonar: intern eller ekstern orientering, og oppgåveorientering kontra relasjonsorientering. I tillegg, og det som er nytt sett opp mot tidlegare modellar for leiing (Schmid 2010 og Angell 2014 omtala i Askeland & Kleiven 2016, Mintzberg 2009, Strand 2007) er fokuset på verdiar, heilskap og meningsdanning gjort til den sentrale dimensjon for leiarskap, i staden for koplinga mot einskild-roller i typologien. Det vert også lagt til grunn for modellen at funksjonane i den kan integrerast på ulike nivå i eit praksisperspektiv; Informasjonsnivå, aktørnivå og handlingsnivå, slik Mintzberg skisserer det (Mintzberg 2009: 90).

**Figur 2.2 Integrert modell for leiing**



(Askeland & Kleiven 2016: 73, til nynorsk ved underteikna)

### **Den institusjonelle leiaren**

Den institusjonelle leiaren tar det overordna ansvar for organisasjonen gjennom to sentrale områder. På den eine sida eit heilskapleg perspektiv på utføring og resultat, på den andre sida den institusjonaliserte leiinga slik m.a. Selznick skildrar det, ved å leie gjennom meiningsskaping og artikulering av formål (Selznick 1957). Sentralt i dette står verdiarbeid, der leiaren bidreg ”til å skape meningskontekst og en begrunnelse for virksomhetens formål.” (Askeland & Kleiven 2016: 72).

### **Dirigenten**

I krysspunktet mellom oppgaveorientering og intern orientering ligg Dirigenten. Dirigenten vil syte for at organisasjonen når sine mål med effektivitet og kvalitet. Utvikling og ivaretaking av struktur og prosessar som står i fokus, saman med planlegging og koordinering av arbeidsprosessar. Ein kan samanlikne Dirigenten med rolla som Administrator hjå Strand (2007). Dirigenten har eit breiare tilfang, og har mellom anna ”overteke” omsynet til effektivitet og kvalitet, som er plassert i Produsentrolla i den bakanforliggende modellen (Askeland & Kleiven 2016: 72).

### **Tenesteutviklaren**

Tenesteutviklaren er å finne mellom ekstern orientering og oppgåveorientering. Dette gjev eit fokus på overvaking og tilpassing til eksterne omgjevnader, samt utvikling og fornying av mål og tenester på bakgrunn av dette. Funksjonen har i seg å skape forståing for verksemda og sikre ressursar, og ”representerer også en strategisk tilpasning som grunnlag for utvikling” (Askeland & Kleiven 2016: 73).

### **Integratoren**

Integratoren er orientert relasjonelt og internt i organisasjonen. I denne rolla er fokuset på motivere og utvikle, rettleie og utruste medarbeidarar til å løyse sine oppgåver, og syte for fagleg leiing og rettleiing. Gjennom arbeid med felles mål og verdiar syter integratoren for eit velfungerande sosialt system innanfor organisasjonen (Askeland & Kleiven 2016: 73).

### **Mellommannen**

I denne funksjonen er det eksterne relasjonar som er hovudfokus. Dei sider ved leiarjobben som vanlegvis er instrumentelle og effektivitetsorienterte er her tona ned. I staden søker Mellommannen å opparbeide legitimitet for verksemda, samt forståing for behov og rammevilkår. Fokuset er også på å etablere relasjonar, nettverk og alliansar, og samstundes vere ”buffer” for eksternt press mot organisasjonen (Askeland & Kleiven 2016: 73).

Det er denne integrerte modellen for leiing eg vil nytte som teoretisk bakgrunn for analyser av datamaterialet frå undersøkinga mellom kyrkjevevjerjer og prostar. I metoddelen vil eg kome attende til korleis spørsmåla er utforma for at svara skal kunne kategoriserast innanfor dei ulike funksjonane.

## **2.3 Forskingsstatus - leiarroller i og utanfor kyrkja**

Etter innføring av Kyrkjelova i 1997 vart det gjennomført ei stor undersøking mellom kyrkjevevjerjer, sokneprestar (inkludert prostar) og rådsleiarar over heile landet (Askeland 1998). Denne har vorte eit svært viktig referansepunkt når det gjeld forskning på og utvikling av lokalkyrkjelege leiarar i dei 20 åra som har gått sidan lova var ny. Undersøkinga var basert på Strand sine fire leiarroller, og informantane fekk

spørsmål om kva dei vurderte som viktige oppgåver, samt opplevd tidsbruk for oppgåvene. Dei fekk også spørsmål om kva forventningar dei hadde til dei andre leiarrollene, i form av kva oppgåver som burde løysast av høvesvis sokneprest, kyrkjeverje og rådsleiar.

Funn frå 1998-undersøkinga viste at sokneprestar og kyrkjeverjer la ulik vekt på dei fire leiarrollene i sin eigen leiarskap. Likevel står Integrator-rolla tydeleg fram som den viktigaste for begge gruppene, sokneprestane eit lite knepp framfor kyrkjeverjene. For sokneprestane var Entreprenøren ein god nummer to, medan kyrkjeverjene hadde Produsentrolla på andre plass. På tredjeplass har dei to gruppene prioritert motsett – sokneprestar svarar Produsent, og kyrkjeverjer svarar Entreprenør. Begge gruppene vurderer Administrator-rolla som minst viktig. Når ein ser på omfanget av tidsbruk for oppgåver innanfor dei ulike rollene er bildet eit anna. Kyrkjeverjene svarar at dei brukar aller mest tid i Administrator-rolla, sjølv om dei vurderer denne som minst viktig. Dette hadde truleg samanheng med at kyrkjelova var heilt ny, og det skulle byggjast opp system for personalforvaltning, gravplassforvaltning osv. Når det kom til tidsbruk svara kyrkjeverjene også at Integrator og Produsent-rollene tok omtrent like mykje tid, medan Entreprenør-rolla kom i bakgrunnen. For sokneprestane var det motsett - dei svara at dei bruke like mykje tid på Entreprenør og Integrator, etterfylgd av Produsent, medan tidsbruken innanfor Administrator-rolla var vesentleg lågare enn dei i tre andre rolletypene. Kort oppsummert kan ein sei at sokneprestar og kyrkjeverjer i stor grad utfyller kvarandre, i dette bildet frå 1998, men at dei til ein viss grad konkurrerer om Integratorrolla (Askeland 1998).

I 2007 gjorde Bente Skårberg ei ny landsdekkande undersøking, denne gongen mellom kyrkjeverjer og prostar, med ei problemstilling som først og fremst handla om synet på framtidig felles arbeidsgjevarlinje. Samstundes studerte Skårberg også korleis rolleforståinga mellom kyrkjeverjene og prostane vart oppfatta som konkurrerande eller utfyllande, og korleis dei opplevde samarbeidet med kvarandre. Spørsmåla som gjaldt rolleforståing var dei same som var brukt i leiarrolleundersøkinga i 1998, med Strand (2007) som teoretisk bakgrunn. Dermed var det gode moglegheiter for å spore eventuelle endringar gjennom 10-årsperioden. Og nokre endringar var det: Prostar og kyrkjeverjer var no jamne i fokuset på Integratorrolla. Kyrkjeverjene hadde auka fokuset her, medan Produsentrolla hadde

gått litt tilbake. Entreprenørrolla er svekka i begge grupper, og er som i 1998 den svakaste rolla, aller minst vektlagt hjå kyrkjevevjerjane (Skårberg 2007: 62). Prostane hadde meir vekt på Produsentrolla enn kyrkjevevjerjane, medan balansen var motsett når det gjaldt Administratorrolla, der kyrkjevevjerjane brukte mest av si tid. Hovudkonklusjonen når det gjaldt rolleforståing var at prostar og kyrkjevevjerjane hadde nærma seg kvarandre på dei 10 åra sidan Kyrkjelova vart innført, og at Entreprenørane såg ut til å bli borte (Skårberg 2007).

Både Hauken (2007) og Krogh (2010) gjorde tilsvarande funn i sine studiar, gjort høvesvis i utkantsokn i Nord-Norge (kvalitativt) og i Borg Bispedøme (kvantitativt). Også desse har Leiarrolleundersøkinga (Askeland 1998) som referansepunkt, med Strand (2007) som teorigrunnlag. Alle syner den same tendensen, med ei tydeleg Integrator-rolle hjå både kyrkjevevjerjane og prostar, og tilsvarande svak Entreprenør-rolle i begge gruppene.

Parallelt med Skårberg og Hauken undersøkte Tormod Stene Hansen prostane si leiarrolle, i etterkant av Prostereforma som kom i 2004 (Hansen 2007). I den kvantitative undersøkinga fekk prostane mellom anna spørsmål om kva dei la mest vekt på, og kva dei brukte mest tid på, basert på leiarrolletypologien til Strand. Det kom fram ei tydeleg vektlegging av Integratorrolla og ei aukande vektlegging av Produsentrolla. Administratorrolla var lite vektlagt, men i praksis vart det brukt mykje tid på denne (ibid.)

Kolbjørn L Gunnarson gjennomførte eit observasjonsstudie av to prostar i 2009 for å kartlegge kva leiarroller desse utfylte, sett i høve til dei føringar som er lagt i tenesteordning for prostar (Prostereforma 2004), og med teoretisk grunnlag i Adizes sine fire leiarroller (Gunnarson 2009). Gunnarson sitt studie forsterka dei funn Hansen hadde gjort to år tidlegare. Han kalla den eine informanten ”Integratoren” og den andre ”Den medfølende administratoren”, og peika med dette på at Integratorrolla i betydeleg grad vart framheva, men at den eine av prostane i undersøkinga også varetok Administratorrolla i stor grad. Rollene som Produsent og Entreprenør var berre delvis vareteken, og Gunnarson konkluderer med at leiinga berre delvis var i samsvar med den nye tenesteordninga (Gunnarson 2009: 75).

I 2010 gjorde KA ei leiarundersøking mellom landets 426 kyrkjevevjerer. Hovudføremålet for undersøkinga var å styrke kunnskapen om korleis det er å vere kyrkjevevjer; Rolleprofil, slitasjefaktorar, samarbeidsklima internt og med andre organ/instansar i og utanfor organisasjonen m.v. Spørsmåla som gjeld rolleprofil/typologisering er ikkje stilt på heilt same måte som leiarrolleundersøkinga frå 1998, men undersøkinga syner at tendensen er den same som hjå Askeland, Skårberg, Krogh. Kyrkjevevjerene legg sterk vekt på Integratorrolla, etterfylgd av Produsent og Administrator. Entreprenørrolla er den svakaste av desse fire, også i KA-undersøkinga (Hougsnæs & Huuse 2011).

I regi av KIFO (Stiftelsen Kirkeforskning) vart det i 2013 gjennomført ei evaluering av Prostereforma, ti år etter at den nye tenesteordninga for prostar (2004) vart innført (Stifoss-Hanssen et al. 2013). Forskargruppa nytta ulike metodar i undersøkinga, både kvantitative og kvalitative, og hadde eit breitt spekter av informantar for å få eit heilskapleg bilete m.a. av korleis prosten står fram som leiar etter reforma. Nokre av hovudkonklusjonane i evalueringa er at prosten er styrka som leiar, men meir i form av administrativ leiar enn som pastoral leiar og personalleiar. Det kjem dessutan fram ei viss spenning mellom ulike grupper korleis ein forstår prosten si leiarrolle, særleg med omsyn til pastoral leiing (Stifoss-Hanssen et al. 2013: 78).

Basert på same materiale som eg studerer (Haug 2016) har Askeland skrivt ein artikkel om utviklinga i rolleforståinga for prostar og kyrkjevevjer sidan kyrkjelova kom i 1997 (Askeland 2016b). Han har i artikkelen gjort ei oppsummering av dei store utviklingstrekkene, basert på undersøkingane som er nemnt over, og samanlikna med analysar av denne nye spørjeundersøkinga. Det er ein del skilnadar i teoribakgrunn og metodiske grep, men likevel ikkje større enn at det er mogleg å trekke dei lange linjene. Askeland konkluderer med at leiarrolleprofilane for prostar og kyrkjevevjer har vorte meir og meir likedanna over denne perioden, både når det gjeld opplevde forventningar og i utøving av arbeidet.

### **Relevant forskning i andre sektorar**

Askeland sin integrerte modell for leiing er som tidlegare nemnt nyleg utvikla. I sin heilskap har den ikkje tidlegare vore nytta i forskning innanfor kyrkjeleg sektor, men har m.a. gjennom to masteroppgåver ved Diakonhjemmet høgskule vore brukt i



forskningsprosjekt i andre sektorar. Hege Gulliksrud studerte spesialisthelsetenesta i si oppgåve (Gulliksrud 2015), medan David Helmikstøl gjorde ei sektoruavhengig undersøking der utvalet bestod av masterstudentar ved Diakonhjemmet høyskule (Helmikstøl 2015). Felles for oppgåvene i tillegg til det teoretiske rammeverket var fokuset på balansen mellom styring og leiing, samt handlingsrom som leiar. Leiarane fekk m.a. spørsmål om kva dei vurderte som sine viktigaste oppgåver, samt kor mykje tid dei brukte på desse oppgåvene i praksis. Ordlyden er altså ein litt annan enn i undersøkinga mi. Likevel vil det vere mogleg å trekke linjer mellom undersøkingane. Gulliksrud fann m.a. at Dirigent og Integrator-rolla både vart vurdert som viktigast, og brukt mest tid på av leiarane i spesialisthelsetenesta, rolla som Institusjonell leiar låg på midten, medan Tenesteutviklar og Mellommann kom dårlegast ut (Gulliksrud 2015: 44-47). Det var altså godt samsvar mellom viktigheit og tidsbruk i rollesettet. Helmikstøl skilde mellom leiarar på ulike nivå, og desse hadde ulik tilnærming til både viktigheit og tidsbruk i leiarrollene. Medan toppleiarane rapporterer høgt på viktigheit og tidsbruk i rolla som Institusjonell Leiar, svarar førstelinjeleiarane at det er Integrator- og Dirigentrolla som både er viktigast og krev/får mest tid (Helmikstøl 2015: 38-39)

### **Leiging og kjønn**

Når eg skal studere materialet frå spørjeundersøkinga er hovudinteressa å finne skilnader og likskapar mellom kyrkjeverjer og prostar. Samstundes syner tidlegare forskning i andre sektorar viser at det også kan vere skilnadar basert på kjønn. Sturle Næss gjorde i 1994 ei undersøking om kjønn og leiing, mellom leiarar i offentleg og privat sektor (Næss 1994), basert på Strand sin leiarrolletypologi. Undersøkinga viste ulikskapar mellom kvinner og menn når det kom til leiing. Resultata den gongen viste at kvinnelege leiarar er meir opptekne av samarbeid og relasjonar enn sine mannlege kollegaer, medan situasjonen er motsett når det gjeld resultat og målorientering (ibid.: 14). Tendensen var sterkast for privat sektor, og det syntes som andelen menn og kvinner i organisasjonen hadde stor betyding for synet på kva som var viktige oppgåver, ikkje berre om leiaren sjølv var kvinne eller mann. Undersøkinga viste også at kvinner gjerne er leiarar i mindre organisasjonar med færre tilsette, medan menn er leiarar i større organisasjonar (Næss 1994).

I kyrkjeleg sektor har kvinneandelen vore høg, også i leiarstillingar, særleg på lokalt nivå (Askeland 2003b, Hougsnæs & Huuse 2011). Det har likevel vore ein tendens til at kvinnene – gjerne yngre kvinner – har vore leiarar i dei små fellesråda, under 5000 innbyggjarar (ibid.). I høve til leiarroller var det tydelege skilnader på kvinner og menn i leiarrolleundersøkinga i 1998, der kvinner i betydeleg grad var meir orienterte mot Administratorrolla enn menn. I Integrator-rolla var dei derimot jamstelte (Askeland 1998, 2003b)

## 2.4 Legitimitet

I tillegg til å forske på sjølve leiarrollene til kyrkjevevjerer og prostar er eg også interessert i å studere kva legitimitet dei har i desse rollene. Dette er interessant fordi endringar som påverkar ansvar og roller også reiser spørsmål om legitimitet. Hougsnæs seier det så tydeleg som at ”Det å ha legitimitet blir [...] en forutsetning for utøvelse av lederskap” (Hougsnæs 2003: 78). Med bakgrunn i dette vil eg i det fylgjande gjere greie for omgrepet legitimitet, og korleis dette kan forståast inn mot leiing i kyrkja.

### 2.4.1 Makt, innflytelse, autoritet og legitimitet

Å studere legitimitet er å studere makt. Det eksisterer ei rekkje omgrep, gjerne brukt om ein annan, som skildrar ulike sider og nyansar av det same fenomenet. Robert Vecchio gjer ei gradering av desse omgrepa, der innflytelse ligg nedst på skalaen, som ei litt svak, subtil og generell form for påverknad. På toppen av skalaen ligg makt-omgrepet, definert som ”evnen til å endre andres atferd. Dette dreier seg om evnen til å få andre til å utføre handlinger som de ellers ikke ville utført.” (Vecchio 2013: 245). På skalaen mellom innflytelse og makt plasserer Vecchio autoritet og legitimitet, som to sider av same sak, og definerer det som ”rett til å prøve å forandre eller lede andre.”. (ibid.) Eg vil i det vidare komme til å nytte autoritet og legitimitet vekselvis som uttrykk for det same, fordi begge omgrepa er nytta i bakgrunnsstoffet og tek utgangspunkt i.

Vecchio skil altså mellom makt som ikkje alltid er legitim, og autoritet/legitimitet som ”retten til å øve innflytelse på andre i arbeidet mot felles mål som flere er enige

om” (ibid.). Den tyske sosiologen Max Weber har vore ein av dei mest sentrale innan forskning og utvikling av omgrepa makt og autoritet, og nyttar sjølv omgrepet ”herredøme”, som kan vere personleg og interessestyrt på den eine sida, eller ”legitimt” på den andre sida. Weber peikar på at den interessestyrte/personlege forma kan vere ustabil, medan det er nødvendig med ”rettsgrunner” for at tilhøva skal vere stabile, både for den som utøver og den som blir gjenstand for utøving av dette herredømet (Weber 1990: 91). Weber utvikla tre reindyrka hovudformer for herredøme, som sidan har vorte utgangspunkt for ei rekkje vidare arbeid. I det vidare vil eg nytte omgrepet autoritet i staden for herredøme.

### **Legal autoritet**

Denne forma for autoritet er i si reinaste form byråkratiet, med sterk vektlegging av formelle prosedyrar og reglar. Dette inneber at ein har mynde innanfor eit definert og avgrensa område. Forvaltinga skal vere strengt rasjonell, avgjerder skal treffast på formalistisk grunnlag, og der det manglar reglar skal embetsmannen treffe avgjerd på sakleg skjøn. Overtramp i form av brot på normer og reglar inneber snarleg tap av legitimitet (Weber 1990: 91-94). Den norske sosiologen Pål Repstad delt legal autoritet inn i byråkratisk, profesjonell og demokratisk (Repstad 2002). Denne inndelinga er meiningsberande innanfor organisasjonen Den norske kyrkja med sine demokratisk valde råd, dei tilsette i ulike profesjonar, og den sterkt byråkratiske forma som pregar organisasjonen. Dette kjem eg attende til under avsnittet om legitimitet som kyrkjeleg leiar.

### **Tradisjonell autoritet**

I denne autoritetsforma er det trua på at dei ordningar og den makt som har eksistert frå gammalt av er ”heilag”, som gjev legitimitet. Det klassiske og i fylgje Weber reinaste forma for tradisjonell autoritet er patriarkatet (Weber 1990: 94). Ein finn også døme på tradisjonell autoritet i tidlegare tiders syn på lærar, lensmann og prest som høgtstående personar i lokalsamfunna. Ein leiar med tradisjonell autoritet er bunden av den same tradisjonen som gjev han retten til å styre andre. Dersom han handlar i strid med denne tradisjonen vil det føre til tap av legitimitet. Det er dermed lite rom for nytenking for ein leiar med tradisjonell autoritet. I nyare tid er den tradisjonelle

legitimitet svekka. Det har i denne samanheng vorte hevda at kyrkja er ”den siste sektor i samfunnslivet der tradisjon fortsatt er en legitim kilde til autoritet” (DiMaggio, omtala i Hougsnæs 2003: 82).

### **Karismatisk autoritet**

Denne forma for legitimitet er knytt til leiaren som person, med t.d. særskilde evner, nådegåver, eller gjennom ordets makt. Legitimiteten er ikkje avgrensa til eit særskild livsområde, den er personleg og gjerne affektprega. Gjennom tidene har ei rekkje karismatiske leiarar hatt makta i ulike samfunn, gjerne som fyrstar, krigsherrar, politiske eller religiøse leiarar. Den karismatiske leiaren treng ikkje fylgje lov eller tradisjon, sidan handlingane er knytt til det personlege. Handlingane og maktutøvinga kan difor vere irrasjonell, utan at det bryt autoriteten. Han har likevel berre makt så lenge fylgjarane har tru på og tillit til dei særskilde eigenskapane hans. I det denne trua fell vekk, forsvinn også legitimiteten som leiar (Weber 1990: 98-104) skildrar.

### **2.4.2 Legitimitet som leiar i kyrkja**

I ein tidlegare artikkel stiller Askeland spørsmålet om korleis kyrkjeleg leiarskap vert konstituert og legitimert (Askeland 2003c: 114). Han viser vidare korleis ulikskap i legitimitet i ulike leiarroller med delt ansvar kan skape utfordringar for forståing av ansvarsområder og utforminga av leiarrollene. Hougsnæs tek også utgangspunkt i Weber sine kategoriar når ho drøftar legitimitet hjå kyrkjelege leiarar (Hougsnæs 2003). Her knyter Hougsnæs Weber sin autoritetsteori direkte inn mot dei kyrkjelege leiarrollene.

Karismatisk legitimitet kan knytast direkte inn mot det bibelske omgrepet nådegåve. Denne typen guddommeleg legitimering trår naturlegvis inn i kyrkjelege leiarroller. Ordinasjon av prestar, samt vigsling av kateket, diakon og kantor er ritual for å stadfeste denne karismatiske, andeleg autoriteten. Det fins ikkje tilsvarande ordning for kyrkjevevjer, sjølv om det har vore diskutert i nokon samanhengar (Hougsnæs 2003: 81). Tradisjonell legitimitet spelar også ei svært viktig rolle innanfor kyrkja, i fylgje Hougsnæs ”henger det først og fremst sammen med den autoritet som i de fleste religioner tillegges ”hellige skrifter”” (Hougsnæs 2003: 82). Presten er også den

leiareren som har vore den mest tydelege – og i lange tider den einaste – leiarrolla i kyrkja. Sjølv om kyrkjevevjerjefunksjonen har eksistert sidan 800-talet har den ikkje på same måte vore betrakta som ein leiar før den i norsk samanheng vart lovfesta i 1996.

Legal autoritet er også tydeleg i kyrkja, og Hougsnæs viser til oppdelinga i byråkratisk, profesjonell og demokratisk legitimitet, som alle skapar gjenklang i Den norske kyrkja. Legal, byråkratisk legitimitet finn me særleg att i embetsstrukturen med si nivådeling, medan den legale, profesjonelle legitimitet kjem til gode både prestar og andre stillingar i kyrkja med høg utdanning. Kyrkjevevjerrolla byggjer på legal autoritet forstått som profesjonell administrativ legitimitet, og kan i tillegg avleie noko autoritet frå rådsstrukturen som legal-demokratisk legitimitet (Hougsnæs 2003: 85).

Gjennomgangen viser at ulike legitimitetsformer lever side om side i kyrkja, og at det er ulikt kor breitt legitimitetsgrunnlag kyrkjelege leiarar har. På omtrent same måte som Hougsnæs har skissert dette i norsk samanheng kjem det også fram hjå Margareth Harris, som har studert kyrkjeleg organisering jødiske og katolske kyrkjelydar (Harris 1998: 612-613). Samstundes er den kyrkjelege organiseringa i stadig endring, og dette reiser nye spørsmål om forståing av både tenestemønster og leiing. I kyrkja har det over lang tid føregått diskusjonar om kor vidt ulike tenester og funksjonar kan hente sin legitimitet fordi dei er innstifta av Gud, eller om dei er komne til av praktisk nødvendighet. Det er også diskutert kor vidt prestetenesta er den einaste som kan koplust til karismatisk autoritet, eller om mangfaldet av tenester og evner kan knytast til det same opphavet (Hegstad 2009: 131-146).

### **2.4.3 Legitimitet forstått som institusjonaliserte forventningar**

Sidan direkte spørsmål om legitimitet ikkje vart sendt alle informantane, vil dette ikkje verte handsama i mi oppgåve. Det er likevel mogleg å lese av institusjonalisering og legitimitet gjennom indirekte spørsmål, slik det m.a. er gjort i undersøkingar om implementering av New Public Management i Austerrike (Meyer & Hammerschmid 2006a). Dei har studert korleis institusjonalisering i organisasjonar skapar sosial identitet på individnivå:

Social identities are locations in social space; they position persons by virtue of placing them in power/dependency relations to other social categories of actors and associating with them a range of social expectations and capacities for appropriate actions.” (Meyer & Hammerschmid 2006a: 1001).

Meyer og Hammerschmid har i sine undersøkingar nytta ein kombinasjon av spørsmål som til saman utgjer ulike trekk av ein profil (indeksring), og dels har dei stilt opne spørsmål for så å analysere og kategorisere svara. Vidare har dei utleda og fortolka resultata som grad av institusjonalisering i organisasjonen (Meyer, Egger-Peitler, Höllerer, & Hammerschmid 2014, Meyer & Hammerschmid 2006a, 2006b). Same prinsipp fylgjer Askeland når det gjeld grad av institusjonalisering i kyrkja, i si gjennomgang av historia etter at kyrkjelova kom i 1996, og som eg har gjort greie for tidlegare (Askeland 2016b). På same måte kan ein gjennom spørsmål om opplevd forventning til kyrkjeverjer og prostar lese av institusjonaliserte forventningar. Sett i samanheng med ansvar og myndigheit vil ein kunne danne seg eit bilete av kva grad prostar og kyrkjeverjer har legitimitet som heilskaplege kyrkjeleiarar.

## **2.5 Forskingsstatus - legitimitet som kyrkjeleg leiar**

Det fins relativt lite forskning på feltet legitimitet som kyrkjeleg leiar. Likevel, gjennom nokre masteroppgåver ved Diakonhjemmet høgskule har spørsmålet om legitimitet for kyrkjelege leiarar vore tematisert som del av oppgåvene med ulike perspektiv. Eg vil her trekkje fram nokon av dei mest interessante funna i høve til mitt studie.

Hauken studerte som tidlegare nemnt todelt leining i tre nordnorske utkantkommunar, og hadde som del av sine forskingsspørsmål tilhøvet mellom kyrkjeverje og sokneprest med omsyn til legitimitet (Hauken 2007). I undersøkinga gjorde Hauken funn som understreka asymmetri i autoritetsgrunnlaget mellom sokneprestar og kyrkjeverjer (Hauken 2007: 67). Samstundes tyda hans funn på graden av personleg tru, eller graden av deltaking i gudstenesteliv hadde innverknad på kyrkjeverjene sin legitimitet som kyrkjeleg leiar (ibid.).

Elisabeth F. Rø gjorde i si masteroppgåve eit intervjustudie med ti diakonale leiarar. Noko av det ho fokuserte på var legitimitet som diakonal leiar. I undersøkinga var seks av dei ti informantane ordinerte prestar, medan dei resterande fire hadde anna leiarbakgrunn. Funna i undersøkinga var ikkje einsretta, men nokon av informantane gav uttrykk for at det var viktig for legitimiteten som diakonal, idealistisk leiar at dei i utgangspunktet var ordinert prest (Rø 2008).

Agnes Christensen (2014) har i si masteroppgåve om konflikt og konflikthandtering sett på legitimitet som ein del av bakteppet for vanskelege konflikhtar i Den norske kyrkja. Ho skriv mellom anna at det er ein stor forskjell i legitimitetsbasen for prestar/prostar og kyrkjevevjerer. Prestane har sin legitimitet forankra i både tradisjonell og legal autoritet, og kan i mange høve også ha karismatisk autoritet (jfr. Weber 1990). Kyrkjevevjerne har ikkje tradisjonell autoritet, og i svært liten grad karismatisk, men til gjengjeld ein sterk forankring i legal autoritet gjennom kyrkelova. Christensen viser i sine funn at sjølv om prosten har eit breiare fundament for autoritet, så har kyrkjevevjerja større handlingsrom som toppleiar i sin organisasjon, medan prosten er mellomleiar i si linje (Christensen 2014: 43-44).

Hege Steinsland har studert makt og relasjonar mellom kyrkjevevjerer og prostar, og funne at det med bakgrunn i roller og funksjonar ligg kime til maktkampar og kjensler av avmakt i begge grupper. Steinsland peikar dessutan på den strukturelle skilnaden mellom kyrkjevevjerja og prosten, der kyrkjevevjerja er toppleiar medan prosten tydeleg er mellomleiar, utan eit eige organ å ha rotfeste i (Steinsland 2013: 27).

## 2.6 Oppsummering

I denne delen har eg gjort greie for nokre av bidraga som har vore med og forma det teoretiske rammeverket rundt mitt arbeid. Forsking på leiing har gjennom 1900-talet og inn i vår tid teke mange ulike retningar, som alle synleggjer ulike sider ved leiingsaspektet. Ramma rundt mi oppgåve er teori om leiarroller, nærare bestemt Askeland sin integrerte modell for leiing, utvikla gjennom doktorgradsarbeidet og prosjektet "Ledelse i praksis" (Askeland 2016a, Askeland & Kleiven 2016). Askeland har vidareutvikla denne modellen mellom anna frå Strand (2007) og Mintzberg (2009) sine leiarrollemodellar, og har i tråd med Selznick sine idear (Selznick 1957) tilført eit

integrert verdiarbeid ved å innføre ei overordna, institusjonell leiarrolle. Denne modellen gjev betre moglegheiter til ei breiare forståing av leiing i kontekst av ein ”verdi-tung” organisasjon som kyrkja.

Den tidlegare forskinga innanfor same tematikk har vist at leiarprofilane har endra seg frå innføring av kyrkjelova i 1997 og fram til i dag. På vegen har det også skjedd endringar i samfunnet som har hatt stor innverknad for kyrkja (som t.d. førte til trusopplæringsreforma), i tillegg til kyrkja sine egne reformer (som prostereforma, gudstenestereforma osv.).

Parallelt og i samheng med alt dette skrir det fram ein langvarig prosess der kyrkja skal finne fram til ei ny organisering. Her er det svært mange svarlause spørsmål og ukjende faktorar som skal på plass, og leiing er berre ein av dei.

For å vere leiar må ein også ha legitimitet. Dette har i mindre grad vore forska på innanfor kyrkjesektoren, men nokon bidrag er det, t.d. Hougsnæs (2003) samt nokre masteroppgåver som har dette som delfokus – slik også eg har det. Eg kan ikkje gå i djupna på kva som gjev legitimitet som kyrkjeleg leiar, men eg kan søkje svar på i kva grad prostar og kyrkjeverjer har legitimitet som leiarar i dagens utgåve av Den norske kyrkja. Svara frå dei kyrkjelege leiarane i denne undersøkinga vil i nokon grad kunne vise om leiarrollene stadig er i endring, og om endringane som skjer i og utanfor kyrkja påverkar legitimitetsgrunnlaget for prostar og kyrkjeverjer.



## 3 Metode

Problemstillinga i denne oppgåva er knytt til rolleprofil og legitimitet mellom kyrkjeverjer og prostar i Den norske kyrkja, og utgangspunktet for interessa er leiarrolleundersøkinga frå 1998 (Askeland 1998). Eg ynskte å sjå korleis det kyrkjelege leiarlandskapet såg, snart 20 år seinare. Masterstudent Håvard Haug snart var på dette tidspunkt klar til å sende ut ei undersøking til alle kyrkjeverjer og prostar i landet (Haug 2016), i eit samarbeid mellom Diakonhjemmet høgskule og KA (Arbeidsgjevarorganisasjon for kyrkjelege verksemdar) med støtte frå Bispemøtet. Her vart det opna for at eg kunne få med nokre spørsmål om kva informantane såg som viktige oppgåver for si eiga og kvarandre si leiarrolle, i tillegg til rådsleiarane si rolle.

### 3.1 Val av forskingsdesign

Problemstillinga i denne oppgåva er ikkje eintydig i retning av kva forskingsdesign som er eigna. Eg kunne valt å skrive ei oppgåve innanfor kvalitativ metode, som gjekk i djupna på leiarroller og legitimitet. Særleg legitimitetsspørsmålet kunne med fordel verte utforska også slik, sidan det føreligg relativt lite empiri på området. På feltet rolleprofilar eksisterer det fleire masteroppgåver basert på kvalitative intervju, medan dei kvantitative undersøkingane er i fåtal. Kjenneteikn på eit kvalitativt forskingsdesign er mellom anna eit sterkt avgrensa utval, der ein t.d. gjennom intervju, gruppesamtalar eller observasjonar samlar data om forskingsfeltet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte 2010).

Det var heilt frå starten klart for meg at det ikkje var eit slikt studie eg ville gjennomføre. Eg ville ha moglegheita til å generalisere, og til å skape eit representativt notidsbilde av Den norske kyrkja. I forskingssamanheng vil det sei at eg ville gjennomføre eit tversnittstudie, som er eit kvantitativt forskingsdesign (ibid.). Med stor grad av standardisering i spørjeskjemaet er det også godt grunnlag for å gjenta undersøkinga på eit seinare tidspunkt, og dermed gjere longitudinelle studiar (Haug 2016, Johannessen et al. 2010).

## 3.2 Val av datainnsamlingsmetode

Val av datainnsamlingsmetode var gitt, i det eg fekk høve til å ta med spørsmål i Håvard Haug sitt spørjeskjema (Haug 2016). Også Haug hadde eit ynskje om å kunne generalisere svara, og gje eit bilete som hadde gyldigheit for heile kyrkja. Han kom til at den einaste realistiske moglegheita for dette var ved bruk av spørjeskjema. På denne måten kan ein samle inn data for eit stort tal informantar på relativt kort tid (Johannessen et al. 2010).

### 3.2.1 Utforming av spørjeskjema

Spørjeskjemaet eg hentar data frå bestod av 39 spørsmål i utsendinga til kyrkjevevjerene, medan det vart lagt til 3 spørsmål då undersøkinga vart sendt til prostane. Det består av fleire deler, og er i hovudsak bygd opp med lukka spørsmål med pre-koda svaralternativ. Dette gjeld både spørsmåla om transformasjonsleiing og innovasjon (Haug 2016), men også spørsmåla som gjeld rolleprofilar. Stor grad av standardisering gjer det lett å samanlikne innsamla data med andre undersøkingar og innanfor ulike grupper av informantar (Johannessen et al. 2010: 260). Spørsmåla om kva leiarane såg som viktigaste oppgåver for seg sjølv og kvarandre vart lagt inn som opne spørsmål, utan standardiserte alternativ. Dette set større krav til at informantane både forstår spørsmålet, og sjølve evnar å formulere sine synspunkt. I tillegg kan det skape utfordringar i høve til generalisering, fordi det kan vere krevjande å klassifisere og analysere svara som kjem inn (Johannessen et al. 2010: 261). Dette må eg ta omsyn til når eg skal analysere datamaterialet.

Spørsmål som går direkte på legitimitet var ikkje med i den første versjonen av spørjeskjemaet, som vart sendt til kyrkjevevjerer og daglege leiarar. Derimot fekk prostane spørsmål om kva som gjev dei legitimitet som leiar. For min del er det sjølvstapt eit tap at ikkje dette spørsmålet vart stilt alle informantar. Med referanse til tidlegare forskning vil det likevel vere mogleg å lese av legitimitet som sum av institusjonaliserte forventningar, slik eg var inne på i teorikapitlet.

### 3.2.2 Indeksering

For å forske på leiarroller knytt den integrerte modellen for leiing (Askeland & Kleiven 2016) er det bygd opp eit måleverktøy som består av 20 spørsmål, 4 for kvar av leiarrollene. Spørsmåla er stilt som skalaspørsmål der informantane plasserer sitt svar på ein av verdiane frå 1-5. Desse spørsmåla kan også omtalast som indikatorar, og ved hjelp av gjennomsnittsrekning vert det rekna ut ein indeks, eller eit samansett mål. Bakgrunnen for ein slik metode er det at eigenskapane er så komplekse at eitt einskild spørsmål ikkje er nok til å få eit tilfredsstillande bilete ved berre eitt spørsmål. Dette er med på å sikre reliabilitet ved å redusere tilfeldige målefeil i materialet (Johannessen et al. 2010: 256-257). Sett i høve til tidlegare studiar som er vist til tidlegare i oppgåva er dette med på å styrke materialet i denne nye undersøkinga.

### 3.3 Val av studieeining

Føremålet med studiet er å få eit bilete av situasjonen for lokalkyrkjelege leiarar på landsplan. Strukturen i kyrkja er mangslungen, og gjennom ulike tenesteordningar er det fleire faggrupper som har definert leiaransvar for sitt fagfelt, t.d. kateket, kantor og diakon. Målgruppa som er mest interessant for meg er likevel dei som har eit heilskapleg ansvar, irekna personalansvar og styringsrett ovafor underordna, og fortrinnsvis økonomisk ansvar. Dette siste var ikkje ekskluderande for deltaking. På dette grunnlaget er målgruppa for undersøkinga kyrkjevevjer (420), daglege leiarar i sokna (198), og prostar (103). Prestar kunne også vore del av målgruppa, men fall utanfor fordi dei ikkje har personalansvar. Med bakgrunn problemstillinga vil eg i hovudsak ta utgangspunkt i svara frå kyrkjevevjer og prostar i materialet. Eg ser likevel at svara frå daglege leiarar kan vere med å gje eit meir heilskapleg bilete med sitt ”utanfrå-blikk” på kva som er viktigaste ansvaret for kyrkjevevjer og prostar, og vil ta med svara frå daglege leiarar her. Det er verd å merke seg at utvalet i denne undersøkinga utgjer same storleik som populasjonen ein ynskjer å generalisere til.

#### 3.3.1 Rekruttering av informantar

Gjennom samarbeidet med Diakonhjemmet høgskule, KA og Bispemøtet vart det mogleg å nå alle informantane. Alle landets kyrkjelege fellesråd er medlemmer hjå KA,

og det vart gjennom samarbeidet gjeve løyve til utsending, samt tilgang til alle aktuelle e-post-adresser. Bispemøtet består av dei 12 biskopane, som samla representerer leiinga for prostane. Løyve og tilgang til e-post-adresser vart gjeven av Bispemøtet, men på grunn av høgt arbeidspress for prostane vart det gjort avtale om at utsendinga skulle skje i februar i staden for i desember/januar.

### 3.3.2 Utsending av spørjeskjema

Spørjeskjemaet i undersøkinga vart laga i dataverktøyet Questback. Dette er eit verktøy som har vore mykje brukt siste åra, og er godt kjend for mange. Lekka til skjemaet vart sendt ut pr. e-post til alle dei 721 potensielle informantane. Alternativet med papirutgåve sendt i vanleg post ville vere svært lite hensiktsmessig i vår tid, sjølv om dette var det vanlege for få år sidan. Både tidsbruk og kostnader ved trykking og sending, og ikkje minst innsamling og registrering, er kraftig redusert ved bruk av elektroniske hjelpemiddel som Questback.

Spørjeskjemaet vart sendt ut til kyrkjevevjerer og daglege leiarar i desember, med svarfrist i slutten av januar – seinare utvida til slutten av februar. Det vart sendt ut i alt 3 purringar til informantar som ikkje hadde svart. For prostane sin del vart det i føresetnadane frå Bispemøtet gjort klart at utsending og svarfrist måtte utsetjast til februar. Prostane fekk difor kortare svarfrist og berre éi purring (Haug 2016).

### 3.4 Reliabilitet og validitet

Når det gjeld reliabilitet i undersøkinga er denne varetaken på ulike måtar. Store deler av undersøkinga er validert og reliabilitetstesta gjennom LIP-prosjektet (sjå kapittel 3.6). Eg må likevel ta høgde for at nokon av spørsmåla kan vere uklære for informantane, at nokon syns det er krevjande å finne rett svaralternativ, at dei ikkje har gjeve seg nok tid til å lese gjennom spørsmåla, eller at det har oppstått feil når informantane har gjennomført undersøkinga. Eg ser likevel ikkje at det ville vere mogleg å køyre ”test-retest-reliabilitet” ved å gjennomføre undersøkinga to gonger på kort tid. Ein viss grad av ”interreliabilitet” (Haug 2016) vil vere mogleg gjennom LIP-prosjektet, men likevel ikkje på heile skjemaet, sidan nokon av spørsmåla er så spesifikt retta at det kan vere tvil om dei er relevante for andre informantar i ettertida.

Ideelt sett ville eg gjort mi undersøking som ei tidsserieundersøking, direkte knytt til undersøkinga frå 1998 (Johannessen et al. 2010), men av fleire årsaker ville det ikkje vere hensiktsmessig å køyre nøyaktig den same undersøkinga denne gongen som då. Når heller ikkje utvalet kunne vere det same, ville dette gje såpass dårleg reliabilitet at undersøkinga likevel ikkje ville ha verdi som tidsserieundersøking. Det vil likevel vere mogleg å sjå nokon samanhengar mellom desse to undersøkingane som to separate tverrsnittundersøkingar innanfor same felt.

### **3.5 Forskingsetiske sider ved undersøkinga**

Ved utsending av elektronisk spørjeskjema via e-post, samt innsamling av bakgrunnsinformasjon får informantane utgjorde det samla sett ein fare for at nokon einskildpersonar kunne verte identifisert i det innsamla materialet. Prosjektet vart difor meldepliktig til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Ein måtte leggje ein plan for anonymisering gjennom gruppering av data, samt oppbevaring av data i etterkant av undersøkinga. Som del av dette vart det inngått avtale om at Diakonhjemmet høgskule skulle ha eigarskap og ansvar for det innsamla materialet, også med tanke på vidare forskning. Tryggleiksspørsmål i samband med bruk av Questback som dataverktøy vart sikra gjennom avtale mellom Diakonhjemmet og leverandøren (Haug 2016). Ved utsending av spørjeskjema var informantane gjort merksame på at deltakinga var friviljug, og at dei ved å svare på undersøkinga vart rekna å gje sitt skriftlege samtykke til deltaking.

#### **3.5.1 Eigen ståstad – forskning på eigen organisasjon**

Forsking på eigen organisasjon kan vere både fordel og ulempe, og dilemmaet er m.a. handsama av Pål Repstad (Nielsen & Repstad 2004). Fordelen er at eg gjennom 10 års kjennskap og erfaring i organisasjonen kjenner konteksten godt, og kan ha denne med meg i tolkinga av det innsamla materialet. På same tid kan dette vere ei ulempe, særleg om eg ikkje i stor nok grad er medviten på eigen førforståing som del av systemet, og eigne meiningar om spørsmåla som er stilt. Samstundes trur eg denne utfordringa er større i kvalitative metodar, t.d. intervju-undersøking med eit lite utval informantar, og vanskelegare di tettare kjennskapen mellom forskar og informantar

er. Likevel er eg ikkje friteken dilemmaet, og må vere medviten på min eigen ståstad i handsaminga og tolkinga av datamaterialet, særleg med omsyn til dei opne spørsmåla.

### **3.6 LIP – Leadership and institutional values-work in practice**

Mi undersøking om leiarroller og legitimitet vil gå inn som ein del av LIP-prosjektet (også kalla LIVAP) på Diakonhjemmet Høgskule, med Harald Askeland som prosjektleiar. Prosjektet vart starta hausten 2004, og omfattar mellom anna 15 masteroppgåver og ei doktorgradsavhandling (Askeland 2016a). Det overordna prosjektet tek for seg dei endringar som skjer i samfunn og kyrkje, velferdsorganisering og velferdstenester. Endringane påverkar mønster for samhandling mellom sektorar, og har konsekvensar for organisering, leiing og profesjonell praksis i organisasjonane. Gjennom prosjektet vil ein undersøke korleis reformer og endringar i konteksten endrar leiarroller og praksis, verdiar og verdiarbeid. Mi oppgåve fell inn under Askeland sitt hovudfelt med leiing og verdiarbeid i praksis, med fokus på leiarroller, og der verdiarbeid no er integrert gjennom modellen som vart ferdigstilt i november 2015 (ibid.).

### **3.7 Utval av spørsmål**

Spørjeskjemaet som vart sendt til kyrkjevevjerj og prostar inneheldt som før nemnt heile 39/42 spørsmål, og tek for seg ulike områder for leiing. Det er ikkje relevant for mi undersøking å gå inn i alle spørsmåla. Eg gjer meg nytte av datamaterialet knytt til den integrerte modellen for leiing, altså spørsmål 20-22, samt spørsmåla som gjeld ansvar og myndigheit (spørsmål 15 og 16).

I tillegg er spørsmål 38 og 39 sentrale for mitt arbeid, der leiarane sjølv skal definere det dei ser som viktigaste ansvarsområde for kyrkjevevjerj og prostar. I spørsmål 37 er dei bedne om å gjere det same for rådsleiarar. I utgangspunktet var tanken å studere dette triangelet, med omsyn til å ”fylgje opp” materialet til Askeland frå 1998. Likevel synast dette mindre relevant no, sidan rådsleiarane sjølv ikkje vart spurde i denne undersøkinga. Eg måtte dessutan gjere avgrensingar i høve problemstilling og omfang, og valde vekk spørsmål 37.

Utover desse vil eg nytte bakgrunnsdata knytt til alder, kjønn og folketal, både for å ha eit bilete av informantane, men også for å gjere analysar som kan sei noko om evt skilnadar basert på desse faktorane. Det er likevel likskapar og skilnadar mellom kyrkjevevjerer og prostar som er mitt vesentlege fokus. Andre funn tek eg med i resultatkapitlet dersom dei synleggjer andre typar markante spenningar.

### **3.8 Metodiske val i samband med analyse/resultat**

Av dei 721 som fekk tilsendt spørjeskjemaet var det 252 som svara. 152 kyrkjevevjerer, 46 prostar og 52 daglege leiarar. I tillegg var det to informantar som ikkje har oppgjeve kva stilling dei har. Sidan mine forskingsspørsmål handlar om kyrkjevevjerer og prostar vil eg i det fylgjande bruke svara berre frå desse to gruppene i dette kapitlet. Unntaket frå regelen er svara på spørsmål 38 og 39. Her er eg interessert i svara frå alle spurde, for å få eit meir heilskapleg bilete av forventningane til kyrkjevevjerer og prostar. Svara frå dagleg leiar-gruppa kan vere med å fylle ut dette biletet.

To informantar har ikkje oppgjeve stillingstype, og har i tillegg gjeve så få svar elles i undersøkinga at eg har valt å ta dei ut av materialet eg analyserer. Eg står då igjen med 198 informantar, 152 kyrkjevevjerer og 46 prostar, som materialet byggjer på. Eg registrerer at det er relativt stort fråfall på nokre av spørsmåla i undersøkinga. Eg vil opplyse om talet på informantar etterkvart. Der det er stort fråfall vert også resultatata meir usikre, noko eg må ta omsyn til i mi tolking av svara.

#### **3.8.1 Tredeling av skalaen på spørsmål 20 og 22**

Ettersom eg ynskte å gå meir i djupna på materialet knytt til den integrerte modellen for leiing har eg også laga ei tredeling av svar-verdiane på kvar rolle. Målet med dette var primært å sjå korleis informantane fordelte seg på toppverdiane (4 – 5) innanfor variablane. Tredeling av skalaen er gjort slik: Verdi 1 t.o.m. 2,7 = Heilt eller delvis ueinig, f.o.m. 2,8 t.o.m. 3,9 = Verken einig eller ueinig, f.o.m. 4,0 t.o.m. 5,0 = Einig/Heilt einig. Med denne delinga er skalaen litt ”skeiv”, i det toppkategorien er smalare enn dei to andre. Dette er gjort med overlegg, for å synleggjere toppane i svara. Tabellane for desse resultatata ligg i vedlegg A.

### 3.8.2 Koding og kvantifisering av opne spørsmål

#### Koding

På dei opne spørsmåla om kva leiaransvaret for prost (spørsmål 38) og kyrkjeverje (spørsmål 39) inneber, har eg valt å kode/kategorisert svara inn i dei same fem leiarrollene som i den integrerte modellen. Informantane har ulik tilnærming til spørsmåla, og det vert difor opp til meg å tolke svara, der formuleringane/omgrepa ikkje direkte samsvarar med indikatorane knytt til modellen. Dette har vore ei krevjande øving. Ein del svar kunne vore plassert i fleire kategoriar, og for å sikre best mogleg systematikk har eg sett opp ein "sjablong" med nøkkelomgrep som høyrer til i dei ulike rollene (vedlegg A, tabell A.11). Nokre av vala knytt til kategorisering vil eg gjere greie for under. Eg gjer òg merksam på at tabellen er ikkje uttømmende (det er langt fleire svar i materialet, men mange inneheld eitt eller fleire av elementa under).

I arbeidet med å kategorisere svara har eg valt å knyte alt som handlar om arbeidsgjevaransvar og personalarbeid til Integratorrolla. Det same gjeld svara om prosten som leiar for prestetenesta. Dette er aspekt som gjeld å støtte, inspirere, motivere, syte for godt samarbeidsklime/arbeidsmiljø, fagleg leiing/rådgjeving m.v. Der informantane har uttrykt at dette er ein rein administrativ/koordinerande funksjon har eg plassert utsegna i Dirigentrolla. Med dette søker eg å både vere tru mot materialet, og samstundes spegle av at alt som har med arbeidsgjevaransvar ikkje er relasjonelt. Nokon oppgåver høyrer meir til det administrative og rutinemessige.

Eg har valt å definere utsegn som gjeld prostane som bindeledd mellom biskopen og lokale råd til Dirigentrolla, fordi dette er uttrykk for ei hierarkisk tenking, men utan at det meir heilskaplege fokuset er til stades. Når det gjeld utøving av biskopens tilsyn, samt prostens rolle som representant for biskopen, eller "biskopens forlenga arm" har eg lagt dette til Institusjonell leiar, fordi dette kan tolkast som eit uttrykk for det heilskaplege ansvaret for kyrkja si verksemd.

På same måte har eg trekt ei linje når det gjeld kyrkjeverja si daglege leiing. Nokon kallar det nettopp det – dagleg leiing, eller dagleg ansvar. Desse ser eg som uttrykk



for eit heilskapleg leiaransvar, altså Institusjonell Leiar. Andre fokuserer meir på det driftsmessige (dagleg drift) eller på det reint administrative arbeidet. Desse svara er lagt til Dirigentrolla. Det er også oppgåver knytt til ansvar for bygg, eigedom, økonomi, gravferd, gravplassforvaltning og sakshandsaming for fellestrådet.

Der informantane har skrivne om å bygge kyrkjelyd, syte for åndeleg leiing, heilskap, overblikk eller det å vere visjonsberar eller åndeleg leiar har eg toka det som uttrykk for institusjonell leiing. Svar som gjeld endring, utvikling, tilpassing, framdrift eller strategisk leiing/ansvar er lagt til rolla som Tenesteutviklar. Nokon har tematisert det å vere talsmann eller ansikt utad. Saman med det som gjeld kontakt med kommune eller andre eksterne einingar er dette lagt til rolla som Mellommann. Sidan kyrkjevevjerer ikkje står i direkte linje eller relasjon til biskopen har eg også lagt denne typen kontakt til Mellommannen for kyrkjevevjerene sin del.

### **Kvantifisering**

Etter kategorisering har eg valt å kvantifisere svara. Dette for å lettare synleggjere likskapar og skilnadar både internt på desse to spørsmåla, men også for å kunne samanlikne med dei pre-formulerte spørsmåla. Det er likevel viktig å poengtere at alle tolkingar og konklusjonar basert på dette materialet må gjerast med stor forsiktigheit, sidan mine eigne (ikkje validerte) vurderingar er lagt til grunn for kategorisering og kvantifisering.

Informantane har svar på svært ulikt vis; nokon berre med eitt eller fleire overordna stikkord, andre med utfyllande forklaringar. Eg har ved kategorisering plukka svara frå kvarandre og lagt ulike ledd inn i kolonnar for kvar rolleprofil, ei rad for kvar informant. Etter kategorisering tel eg kor mange som har gjeve svar som plasserer seg innanfor kvar rolle. T.d. har 12 daglege leiarar skrivne noko i sitt svar om prostens rolle, som gjeld rolla som Institusjonell leiar, ( t.d. ”utøve biskopens tilsyn”) medan berre 1 har teke med punkt som gjeld prostens rolle som Tenesteutviklar. (t.d. ” Delta i strategisk ledelse av fellestrådet”). Sjølv om ein informant skriv fleire punkt som kjem inn i same kategori vert det berre talt 1 ”poeng” pr. informant pr. kategori. Eg har valt å framstille svara som x% av dei som har svart. T.d. har 33% av daglege leiarar sagt noko om prostens rolle som Institusjonell leiar. Eg gjer merksam på at ein del av svara

inneheld openberre skrivefeil. Desse har eg retta, medviten om at det ikkje må påverke innhald eller tolkingsgrunnlag i svara.

### 3.8.3 Statistiske analysar og omgrep

I resultatkapitlet vil eg vise til omgrep som Pearsons  $r$ , signifikansnivå og Khi kvadrat-test. Dette er statistiske analysar utført gjennom dataverktøyet SPSS, og som testar datamaterialet for samvariasjon/korrelasjon mellom variablar, basert på om det er metriske data, eller kombinasjon av metriske og non-metriske data. Eg vil ikkje gå inn i dei statistiske utrekningane som ligg bakanfor omgrepa og resultatata.

Korrelasjon er uttrykk for samvariasjon mellom verdiar på forholdstalsnivå eller intervallnivå med mange verdiar. Det er ikkje absolutte grenser for korrelasjon, men i flg. Cohen og Holliday (omtalt i Johannessen et al. 2010: 304) kan ein likevel gå ut frå ein tommelfingerregel slik:

- 0,00 – 0,19 veldig svak
- 0,20 – 0,39 svak
- 0,40 – 0,69 moderat
- 0,70 – 0,89 høy
- 0,90 – 1,00 meget høy

Khi kvadrat-test vert nytta til å teste samanheng mellom variablar i krysstabell når ein eller fleire av dei er på nominalnivå eller ordinalnivå med få verdiar/kategoriar. (Johannessen et al. 2010: 347-349).

I tillegg til korrelasjonsanalyse vert det sjekka med kor stor sikkerheit ein kan generalisere frå utval til populasjon – såkalla signifikanstesting. Nokre av resultatata kjem med ein P-verdi (Probability value) på 0,05 medan andre får verdien 0,01. Det vil seie det er 95% eller 99% sikkert at resultatet kan generaliserast frå utval til populasjon. Ein må likevel ta høgde for at utvalet kanskje ikkje er stort nok, og at ein ikkje kan vere heilt sikker på at dette er den heile og fulle sanninga (Johannessen et al. 2010: 339-346).

## 4 Resultat

Her vil eg presentere resultata frå datamaterialet i spørjeundersøkinga. Fyrst litt om oppslutnad, samt bakgrunnsdata om informantane. Deretter fylgjer resultata eg ynskjer å studere, strukturert etter dei tre forskingsspørsmåla.

### 4.1 Bakgrunnsdata om informantane

Som tidlegare nemnt vart undersøkinga sendt ut til 721 kyrkjelege leiarar, fordelt på kyrkjeverjer, prostar og daglege leiarar i sokna. Oppslutnaden er framstilt i tabell 4.1.

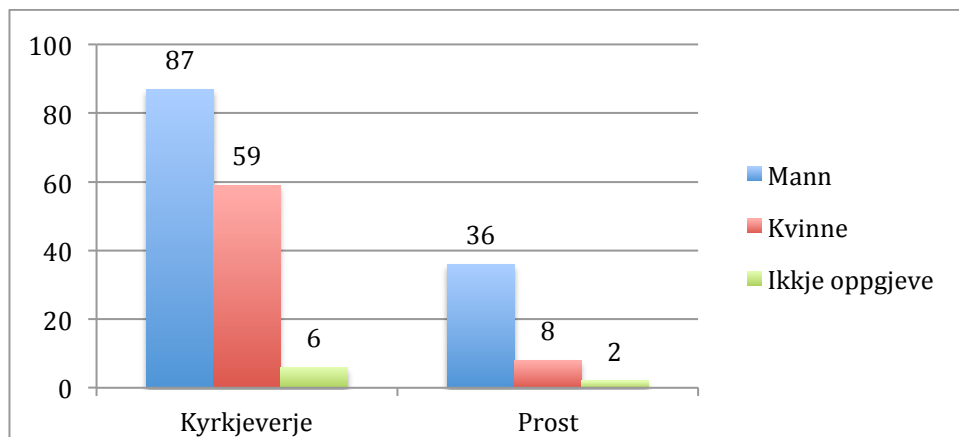
**Tabell 4.1 Oppslutnad**

N= 254	Tal på spurde	Tal på svar	Svarprosent pr. gruppe
<b>Kyrkjeverjer</b>	420	152	36,2%
<b>Prostar</b>	103	46	44,7%
<b>Dagleg leiar</b>	198	52	26,3%
<b>Ikkje definert</b>		2	
<b>Totalt</b>		254	35,0%

Den samla oppslutnaden for alle tre gruppene var på 35%. Lågast oppslutnad var det mellom daglege leiarar i sokna, med 26,3% (52 informantar). For kyrkjeverjene var svarprosenten 36,2 (152 informantar), medan det mellom prostane var ein svarprosten på 44,7 (46 informantar). 2 informantar har ikkje oppgjeve kva stilling dei er i, og har elles svært mangelfulle svar. Desse to er ikkje teke med i dei vidare analysane.

Svarprosent sett opp mot representativitet og generalisering er diskutert av Haug (2016: 39-41). Hans konklusjon er at sjølv om det er ein relativt låg svarprosent, så er utvalet som har svart i stor grad representativ for populasjonen, og kan gje grunnlag for generalisering. Det er likevel noko underrepresentasjon av kyrkjeverjer i dei minste fellestråda, som eg kjem attende til i tabell 4.2.

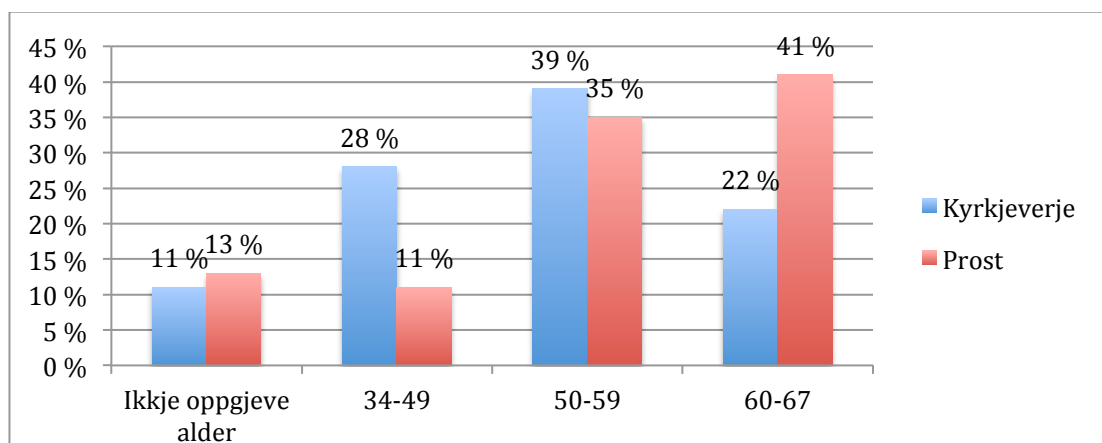
**Figur 4.1 Fordeling av kjønn pr. stilling**



(N=198)

Mellom dei 198 informantane som utgjer kyrkjeverjer og prostar er det 67 kvinner og 123 menn. Figur 4.1 viser det nøyaktige talet på menn og kvinner fordelt på dei to stillingskategoriane. For kyrkjeverjer er den prosentvise fordelinga 60 % menn og 40% kvinner, medan det hjå prostarne er 82% menn og 18% kvinner. I tillegg er det 6 kyrkjeverjer og 2 prostar som ikkje har oppgjeve om dei er kvinne eller mann.

**Figur 4.2 Aldersfordeling pr. stilling**



(N=175)

Gjennomsnittsalderen for kyrkjeverjene er 53 år, med eit spenn frå 34 til 67 år. For prostarne er gjennomsnittsalderen 58 år, med eit spenn frå 44 til 67 år. 23 informantar (11%) har ikkje svart på dette spørsmålet. I figur 4.2 er informantane delt inn i 3 aldersgrupper (34-49 år, 50-59 år, 60-67 år). Desse aldersgruppene er nytta til deler av analysen seinare i kapitlet. Oversynet viser at hovudvekta av kyrkjeverjer er

mellom 50 og 59 år, medan hovudvekta av prostar er over 60 år. Dei under 50 år utgjør 28% av kyrkjeveverjane, og berre 11% av prostane.

**Tabell 4.2 Innbyggjartal**

<b>Hva er innbyggertallet i ditt ansvarsområde? (kommune, prosti eller menighet)</b>				
	Kyrkjeveverjer		Prostar	
	Tal	Prosent	Tal	Prosent
Mindre enn 3000	29	19,1	0	0
3000 - 4999	29	19,1	0	0
5000 - 10999	37	24,3	0	0
11000 - 17999	16	10,5	5	10,9
18000 - 34999	27	17,8	15	32,6
Over 35000	14	9,2	26	56,5
Total	N= 152	100	N= 46	100

Tabell 4.2 syner kva innbyggjartal det er i ansvarsområda til leiarane som har svara på undersøkinga. Her er det naturlegvis stor skilnad på kyrkjeveverjer og prostar. For kyrkjeveverjer ser ein at det er ein liten del av leiarane som har ansvar i eit område med meir enn 35 000 innbyggjarar, medan over halvparten av prostane er leiar i eit område på denne storleiken. Det er også verd å merke seg at den største svakheita med omsyn til å ha eit representativt utval er å finne her: Fellesråda med mindre enn 5000 innbyggjarar er svakt underrepresentert, medan fellesråda med meir enn 18000 innbyggjarar er noko overrepresentert (Haug 2016: 41).

## 4.2 Forventningar og tidsbruk

Her vil resultatane frå spørsmåla knytt til den integrerte modellen for leiing bli presentert. Eg vil leggje fram funn knytt til forventningar frå overordna organ og opplevd tidsbruk, slik leiarane har rapportert det i undersøkinga. Først ei samanstilling av leiarrollene, og går deretter inn i indikatorane for kvar rolle. Alle tal kan ikkje kommenterast, men eg vel å kommentere dei særleg interessante skilnader eller likskapar mellom gruppene. Der det er interessante funn basert på kjønn, alder eller folketal vert det også kommentert.

### 4.2.1 Forventningar frå overordna organ

Leiarane gradert ulike påstandar/indikatorar for kva dei opplever som dei viktigaste forventningane frå overordna organ. Dei 20 indikatorane dannar grunnlag for Askeland sine fem leiarroller (Askeland 2016a), med 4 spørsmål for kvar rolle. For kvar indikator har leiarane gjeve svar på ein skala frå 1 til 5, der 1 = ”heilt ueinig” og 5 = heilt einig. Utgangspunktet for spørsmålet er ”Jeg opplever at den viktigste forventningen som stilles til meg som leder fra overordnede organer er å...: [...]”.

**Tabell 4.3 Samla forventningar frå overordna organ**

	Inst. Leiar	Tenesteutviklar	Dirigent	Integrator	Mellommann
Kyrkjeverje (N=149-150)	4,0	3,9	4,3	4,3	4,1
Prost (N=45)	4,1	3,5	4,0	4,3	3,6

I tabell 4.3 ser ein korleis gjennomsnittstala fordeler seg over dei fem leiarrollene for kyrkjeverjer og prostar. Som tabellen viser opplever kyrkjeverjer og prostar like sterke forventningar til Integratorrolla, med eit snitt på 4,3. For prostane er dette den rolla med sterkast forventningar, fylgd av Institusjonell leiar med 4,1. Dirigentrolla ligg på tredje plass med 4,0. Deretter er det eit sprang ned til mellommann med 3,6 og nedst Tenesteutviklar med 3,5. Spennet mellom dei fem rollene er på 0,8 poeng.

Hjå kyrkjeverjene er rekkefylgja ei litt anna. Her deler Integrator og Dirigent fyrsteplassen med 4,3, fylgd av Mellommann med 4,1. Institusjonell leiar har ein score på 4,0. Også hjå kyrkjeverjene ligg Tenesteutviklar sist, men med eit snitt på 3,9 – altså høgare enn prostane sin score. Spennet mellom rollene for kyrkjeverjene er på berre 0,4 poeng. Som tabellen viser opplever leiarane tilnærma like forventningar for Institusjonell leiar og Integratorrolla, og nokså likt for Dirigent. Når det gjeld Tenesteutviklar og Mellommann er skilnaden såpass stor at den er verd å merke seg. I begge desse rollene er det kyrkjeverjene som opplever dei største forventningane.

## 4.2.2 Forventningar – rolle for rolle

Tabell 4.4 Forventningar frå overordna organ, detaljert

	<b>Jeg opplever at den viktigste forventningen som stilles til meg som leder fra overordnede organer er å...:</b>	<b>Kyrkjeverje</b> (N=147-149)	<b>Prost</b> (N=44-45)
<b>Institusjonell</b> <b>Lear</b>	Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	3,8	4,1
	Bidra til organisasjonens samlede resultater	4,5	4,1
	Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper	4,1	4,0
	Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden	3,7	4,2
<b>Tenesteutviklar</b>	Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	3,4	3,2
	Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	4,2	3,9
	Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig	3,7	3,7
	Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten	4,5	3,1
<b>Integrator</b>	Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen	4,1	4,0
	Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats	3,9	4,1
	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	4,6	4,7
	Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	4,6	4,6
<b>Dirigent</b>	Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	4,4	4,3
	Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter	4,2	3,6
	Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterlevs i det daglige virke	4,3	4,1
	Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	4,2	4,1
<b>Mellommann</b>	Representere utad	4,1	4,2
	Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet	3,8	3,7
	Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov	4,4	3,2
	Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører	4,2	3,4

Etter å sett på rollene som heilskap vil eg i det vidare gå i djupna, og sjå kva leiarane har svart på dei ulike spørsmåla som utgjer grunnlaget for dei fem leiarrollene. Heile oppstillinga med alle indikatorar ligg i tabell 4.4.

### **Institusjonell Leiar**

Ved å gå inn i spørsmåla som ligg til grunn for rolla som Institusjonell leiar ser ein i tabell 4.4 at prostar og kyrkjevevjerer svara noko ulikt. Prostane opplever størst forventningar knytt til å setje verdiar og etisk medvit på dagsorden, tett fylgd av det å fremje forståing for føremål og samfunnsoppdraget til kyrkja. Kyrkjevevjerene opplever på si side størst forventningar til å bidra til samla resultat og eit heilskapleg perspektiv, men når det gjeld heilskapleg perspektiv er det knapt skilnad mellom gruppene. Prostane rapporterer jamnare forventningar knytt til dei ulike delane av den institusjonelle leiinga enn kyrkjevevjerene.

Summen av svara på dei fire faktorane som utgjer Institusjonell Leiar er altså jamt mellom kyrkjevevjerer og prostar. Dette kjem også til syne når eg ser på korleis svara fordeler seg i toppen av skalaen. Både hjå prostar og kyrkjevevjerer kjem dei fleste av informantane (66% av kyrkjevevjerene og 68,2% av prostane) ut med verdien 4 eller 5 i gjennomsnitt på påstandane som handlar om institusjonell leiing. Fordelinga rundt verdiane på midten er også nesten identisk (Vedlegg A, tabell A.1).

### **Tenesteutviklar**

Tenesteutviklar er den rolla med lågast opplevd forventning hjå både prostar og kyrkjevevjerer. Når ein går inn i tabell 4.4 og ser på dei fire spørsmåla som dannar grunnlag for rolla kan ein sjå at det er store sprik. Kyrkjevevjerene opplever sterkast forventningar til å skape forståing for organisasjonens funksjonar, og å sikre ressursar til verksemda. Dette er samtidig det området der prostane opplever minst forventningar. Også på spørsmålet om å tilpasse utvikling av tenester i høve til endra rammevilkår og nye behov er det eit visst sprik mellom gruppene, men ikkje av alvorleg karakter. Dei rapporterer omtrent like låge forventningar knytt til å overvake utvikling i omgjevnadane og aller minst til å fornye organisasjonen.

Den store skilnaden mellom gruppene i rolla som Tenesteutviklar vil naturleg også vise att når ein ser på toppfordelinga i svara (Vedlegg A, tabell A.2). Av



kyrkjeverjene har 58% scora 4-5 innanfor rolla som Tenesteutviklar, medan berre 29,3% av prostane har gjort det same. I fylgje Khi-kvadrattesten utgjer dette ein signifikant skilnad mellom gruppene.

### **Integrator**

For Integratorrolla er ikkje berre summen av dei fire spørsmåla lik. Også svarverdiane på kvart einskild spørsmål er jamne, og variasjonen mellom gruppene er på det meste 0,2 poeng. I den tredelte tabellen (Vedlegg A, tabell A.3) kan ein sjå litt skilnad i fordelinga over kor mange som scora 4-5 på denne rolleprofilen. Ein litt større del av prostane har lagt seg i toppen her (88,6%), men statistisk testing ved hjelp av Khi-kvadrat syner likevel at skilnaden ikkje er signifikant. Langt dei fleste i begge gruppene scorar høgt på Integratorrolla.

### **Dirigent**

Som vist i Tabell 4.3 er gjennomsnittlege scoren på Dirigentrolla noko høgare for kyrkjeverjer enn for prostar. Likevel fylgjer gruppene kvarandre nokså tett på tre av påstandane innanfor rolleprofilen. Den påstanden som verkeleg skil dei er kor vidt dei opplever forventningar på å utforme mål og planar for organisasjonen, der kyrkjeverjene svarar med eit snitt på 4,2 medan prostane sitt snitt er 3,6. Den tredelte tabellen (Vedlegg A, tabell A.4) syner også skilnadar mellom gruppene i korleis dei har scora denne rolleprofilen. For prostar er det nokså jamt fordelt mellom høg og ”nøytral” score, medan eit stort fleirtal av kyrkjeverjene har scora høgt på profilen (77%). Khi-kvadrattesting syner at det her er signifikant skilnad mellom gruppene.

### **Mellommann**

I rolla som Mellommann liknar biletet litt på det ein kunne sjå for Tenesteutviklaren. Det er særleg to punkt som skil prostar og kyrkjeverjer her. Det eine går på å skape forståing for rammevilkår og ressursbehov, og det andre handlar om å vere talsperson ovafor eksterne aktørar. På begge desse punkta opplever kyrkjeverjene høge forventningar, medan prostane ligg nært ein verken/eller-score. Både kyrkjeverjer og prostar opplever nokså høge forventningar om å representere utad, og noko mindre forventning når det gjeld å etablere og vedlikehalde nettverk og koalisjonar utanfor si eiga eining. Det er verd å merke seg at det hjå prostane er vesentleg skilnad mellom forventning om å representere utad og dei andre forventningane knytt til rolla som

Mellommann. Eit blikk på fordelinga i toppen av skalaen syner også her signifikante skilnader mellom gruppene. 67,3% av kyrkjevevjerjane har scorea denne rolla 4-5, medan 38,1% av prostane har gjort det same. Over halvparten av prostane har ein verken/eller-score på denne rolleprofilen (Vedlegg A, tabell A-5).

#### 4.2.3 Andre sentrale forventningar

I spørsmål 21 fekk informantane høve til å formulere ”andre sentrale forventningar”. Ikkje så mange nytta seg av dette feltet (12 kyrkjevevjerjer og 2 prostar). Svara, som er sett inn i tabell 4.5, syner at desse forventningane i stor grad kan plasserast inn i dei fem definerte rollene, slik eg har gjort for dei opne spørsmåla seinare i undersøkinga. Eg har sett inn forslag til kategorisering til slik kategorisering, sjølv om svara ikkje vil verte talde. Nokon av svara går på tvers av kategoriane.

Sjølvsagt er det også noko som ikkje ”passar inn” utan at ein gjer ei fortolking over kva dette kan vere uttrykk for. Som t.d. å ”Delta på gudstjeneste i to kommuner. Utøve lederskap og gjennomføre saker som ikke har økonomisk dekning.” (kyrkjevevjerje). Gudstenestedeltaking passar ikkje direkte inn i leiarrolleskjemaet, men kan t.d. tolkast som uttrykk for heilskapleg tenking om det å vere leiar i kyrkja, og dermed kategoriserast til Institusjonell Leiar. ”Utøve lederskap” kan også tolkast i den retning, medan den siste delen av svaret kunne passe inn i ei Dirigentrolle. Andre svar er enklare å kategorisere, som t.d. å koordinere interne einingar (Dirigent), eller å utarbeide strategisk planverk (Tenesteutviklar).

**Tabell 4.5 Andre sentrale forventningar:**

Kyrkjevevjerjer (N=12)	Føreslegen kategori
Bidra til at koordinering mellom utvalg og ledelse fungerer etter avtale.	D
Delta på gudstjeneste i to kommuner. Utøve lederskap og gjennomføre saker som ikke har økonomisk dekning	InstL/D
Det jeg kjenner som forventninger er at vi følger de planene vi har, at tjenestene blir utført på en god måte	InstL
Følge opp vedtak i fellesrådet	D
Halda styret oppdatert på lover, reglar og forventningar som kjem frå sentralt hald. Ha tilsyn med at styrevedtak vert sett ut i livet.	T/D
Kontakt med folkevalgte og aktuelle råd/utvalg	D

Lede omstillingsprosess	T
Næringsliv, kommune etc.	M
Samarbeide med tilsvarende ledere på andre tilsvarende arbeidsplasser	M
Vere synleg i lokalsamfunnet.	M
Videreutvikle folkekirken og skape trygghet for, og gode tjenestetilbud for medlemmene våre	InstL/T
Være bindeledd mellom frivillig innsats i menighetsrådet/fellesrådet og ansatte.	D
<b>Prostar (N=2)</b>	
Endringsledelse	T/I
Utarbeide strategiske planverk og ta beslutninger	T

Sjølv om få nytta seg av moglegheita til å sjølv definere forventningane, kan dei svara som kom vere eit signal om at det ikkje alltid er like lett å omsetje dei daglege oppgåvene til dei ferdige formuleringane i spørjeskjemaet, om ein ikkje er vant til å tenkje i dei termar som er brukt der. Svara på dette spørsmålet vert teke med i heilskapsvurderinga av materialet, men vert ikkje drøfta separat.

#### 4.2.4 Tidsbruk

I spørsmål 22 i undersøkinga vart leiarane bedne om å angi kva dei brukar mest tid på i sin leiarkvardag i kyrkja. Indikatorane for rolleprofilane er dei same som i spørsmål 20. I det vidare vil eg fyrst sjå på dei samla resultata for leiarrollene, deretter gå inn på einskilde faktorar under kvar rolle. Tabell 4.6 viser gjennomsnittsfordelinga for kyrkjevevjer og prostar når det gjeld tidsbruk på dei fem leiarrollene.

**Tabell 4.6 Tidsbruk**

	Inst. Leiar	Tenesteutviklar	Dirigent	Integrator	Mellommann
Kyrkjevevjer (N=144-146)	3,6	3,7	4,0	4,1	3,7
Prost (N=45)	3,5	3,3	3,8	4,2	3,2

Til samanlikning med tabell 4.3 (Gjennomsnittsscore for forventning) er det nokre skilnadar som her kjem fram. Gjennomgåande er scoren høgare når det gjeld forventningane enn når det kjem til faktisk tidsbruk, for begge grupper i nesten alle

roller. Likevel er det også i tidsbruk Integratoren som kjem sterkast fram hjå både prostar og kyrkjevevjerjer.

For prostaner sin del er det ein klar skilnad mellom Integratorrolla som den dei brukar mest tid på og dei andre rollene. Kyrkjevevjerjene brukar omtrent like myke tid på Integratorrolla og Dirigentrolla, og omtrent like mykje tid på rollene som Mellommann, Tenesteutviklar og Institusjonell leiar.

Det er ingen vesentleg skilnad mellom gruppene når det gjeld tidsbruk som Integrator, Institusjonell leiar og Dirigent, men noko meir i rollene som Mellommann og tenesteutviklar. Jamt over er det mindre skilnad mellom kyrkjevevjerjer og prostar når det kjem til rapportert tidsbruk enn det er i opplevd forventning.

#### 4.2.5 Tidsbruk rolle for rolle

Tabell 4.7 Tidsbruk, detaljert

	Som leder bruker jeg mest tid på å...:	Kyrkjeverje (N=139-146)	Prost (N=43-45)
<b>Institusjonell Leiar</b>	Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	3,3	3,2
	Bidra til organisasjonens samlede resultater	4,3	3,7
	Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper	3,7	3,6
	Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden	3,4	3,7
<b>Tenesteutviklar</b>	Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	3,3	3,3
	Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	3,8	3,7
	Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig	3,6	3,3
	Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten	4,2	2,9
<b>Integrator</b>	Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen	4,0	3,9
	Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats	3,8	3,9
	Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	4,4	4,6
	Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	4,4	4,5
<b>Dirigent</b>	Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	4,3	3,9
	Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter	3,8	3,6
	Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterlevs i det daglige virke	3,8	3,7
	Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	3,9	4,0
<b>Mellommann</b>	Representere utad	3,5	3,6
	Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet	3,4	3,2
	Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov	4,0	2,8
	Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører	3,7	3,1

### **Institusjonell leiar**

Innanfor spørsmåla som definerer Institusjonell leiar er ”å bidra til organisasjonens samlede resultater” det som tydeleg står fram hjå kyrkjevevjerjane, medan prostane sine svar er meir jamt fordelte. Når det gjeld å bidra til å setje verdiar og etisk medvit på dagsorden er det prostane som har høgast score, men skilnaden mellom gruppene er mindre når det gjeld tidsbruk enn forventningar. Ei tredeling av svarverdiane (Vedlegg A, tabell A.6) syner at det er fleire kyrkjevevjerjer enn prostar som scorar 4-5 på denne rolleprofilen, men khi-kvadrattesten viser at skilnaden mellom gruppene ikkje er signifikant.

### **Tenesteutviklar**

Den samla gjennomsnittsscoren for Tenesteutviklar er noko høgare for kyrkjevevjerjer enn for prostar når det kjem til tidsbruken. Det er likevel verd å merke seg at det er eitt einskild spørsmål som utgjer mykje av skilnaden. Når det gjeld å skape forståing for organisasjonens funksjonar og sikre ressursar til verksemda rapporterer prostane at dei brukar lite tid på dette, med ein score på 2,9. Kyrkjevevjerjane har ein snittscore på 4,2 på same spørsmål, og rapporterer at dette tydeleg er det dei brukar mest tid på innanfor rolla som Tenesteutviklar.

Tredelinga innanfor denne rolla syner signifikante skilnader mellom kyrkjevevjerjer og prostar når det gjeld korleis dei fordeler seg over skalaen. 45,5% av kyrkjevevjerjane har rapportert dei høgaste verdiane når det gjeld tidsbruk i rolla som Tenesteutviklar medan 22,2% av prostane har gjort det same (Vedlegg A, tabell A.7).

### **Integrator**

I Integratorrolla er det små skilnader mellom gruppene på dei fire spørsmåla. Både prostar og kyrkjevevjerjer brukar mest tid på å støtte, utvikle og motivere medarbeidarane, og bidra til å skape eit godt samarbeidsklima. Dei brukar mindre tid på å bidra til å skape felles mål og verdiar, og aller minst til å leie og fungere som modell for medarbeidarane sin faglege innsats. Den tredelte tabellen viser at flest prostar scorar 4-5 når det gjeld Integratorrolla, med 77,8% (Vedlegg A, tabell A.8). Khi-kvadrattesting viser likevel at det ikkje er ein signifikant skilnad mellom gruppene.

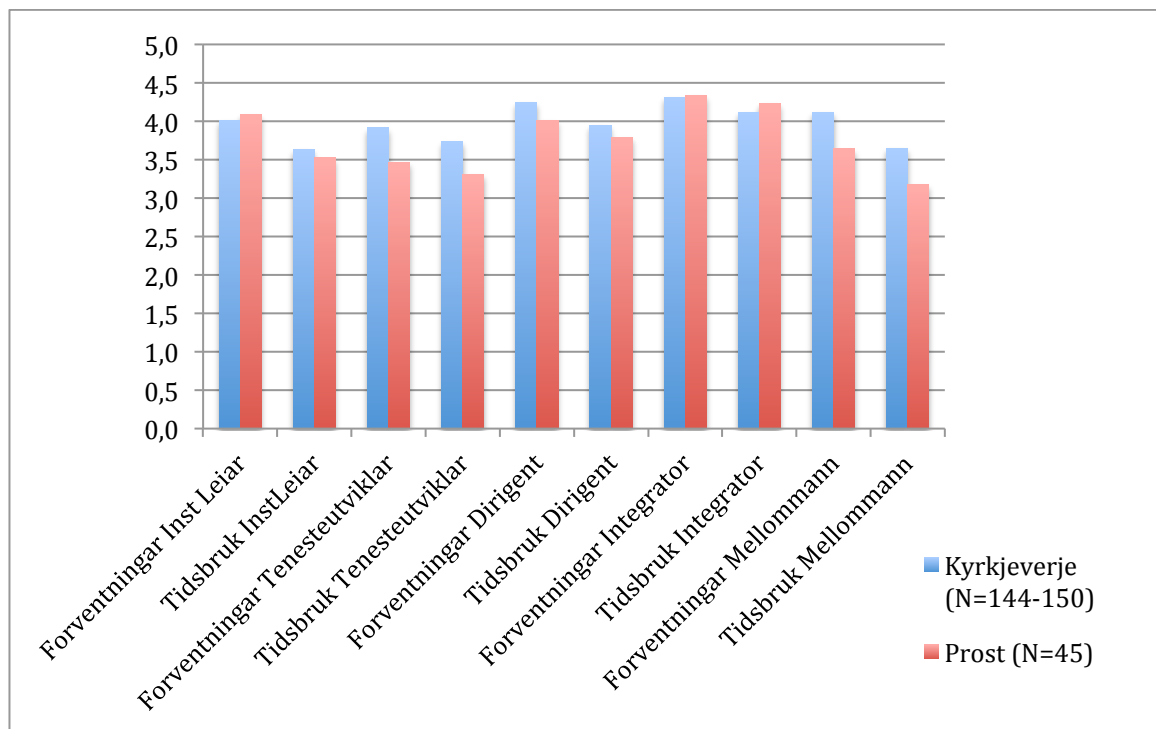
## **Dirigent**

Også innanfor Dirigentrolla er det berre små skilnadar mellom leiarane. Berre eit spørsmål skil seg ut; Kyrkjevevjerjane rapporterer å bruke klart mest tid på å "bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultat", både internt mellom dei ulike påstandane/oppgåvene, og i høve til prostane. Kyrkjevevjerjane scorar i snitt 4,3 på dette, medan prostane scorar 3,9. Prostane sin høgste score går på å koordinere og syte for samanheng i arbeidet, men det er liten skilnad mellom dei to spørsmåla. Ved å sjå på den tredelte tabellen viser det ein liten skilnad mellom gruppene når det gjeld score på 4-5 for tidsbruk i Dirigentrolla (Vedlegg A, tabell A.9). 54,5% av kyrkjevevjerjane og 40% av prostane har svara med høgaste verdi her, ein skilnad som ikkje er signifikant.

## **Mellommann**

I rolla som Mellommann viser tabell 4.6 tydeleg skilnad mellom kyrkjevevjerjane og prostar. På same måte som for Tenesteutviklar er det særleg eitt spørsmål som fører til skilnaden. Når det gjeld å skape forståing for rammevilkår og ressursbehov rapporterer kyrkjevevjerjane sin høgaste tidsbruk med 4,0 medan prostane rapporterer sin lågaste tidsbruk med 2,8. Påstanden om å vere talsperson ovafor eksterne aktørar utgjer også ein relativt stor skilnad. For dei resterande to spørsmåla rapporterer leiarane nokså likt. Går me til den tredelte tabellen, syner den skilnadar mellom prostar og kyrkjevevjerjane som er statistisk signifikante. For prostane er det faktisk fleire som scorar på heilt/delvis ueinig (33,3%) enn einig/heilt einig (20%). 42,1% av kyrkjevevjerjane rapporterer høg tidsbruk i rolla, medan det i denne gruppa er 44,8% som gjev svar på midten av skalaen (Vedlegg A, tabell A.10).

**Figur 4.3 Forventningar og tidsbruk**



Til sist ei grafisk framstilling som syner både forventningar og tidsbruk for dei fem leiarrollene, der ein kan sjå skilnadar prostar og kyrkjevevjerjer (Figur 4.3). Eg gjer merksam på at figuren er ordna slik at den viser forventningar og tidsbruk for rolla som Institusjonell leiar i søylepar 1 og 2, deretter forventningar og tidsbruk i rolla som Tenesteutviklar i søylepar 3 og 4, osv.. Dei blå søylene markerer kyrkjevevjerjene sine svar, og dei raude markerer prostane sine svar.

#### 4.2.6 Ulikskapar basert på alder, kjønn eller folketal

Eg har testa materialet med tanke på ulikskapar mellom kjønn, aldersgrupper, og folketal/storleik på området informantane er leiar i. Ut frå kva type data som ligg i variablane har eg nytta testar som Pearsons R og Khi-kvadrattest for å sjå etter signifikante skilnader.

Testane gjev ikkje grunnlag for å sei at det er signifikante forskjellar mellom kvinner og menn innanfor dei spørsmåla eg studerer i mi oppgåve, med eitt unntak. Når det gjeld tidsbruk på Dirigentrolla scorar kvinner signifikant høgare enn menn når ein ser prostar og kyrkjevevjerjer under eitt. Når eg analyserte prostar og kyrkjevevjerjer kvar for



seg fann eg att denne skilnaden mellom kvinner og menn hjå kyrkjevevjerjane, men ikkje hjå prostane.

Når det gjeld skilnadar basert på alder fann eg nokre skilnader når eg sturderte prostar og kyrkjevevjerjer under eitt. Dette gjaldt t.d. for både opplevde forventningar og tidsbruk i rolla som Tenesteutviklar. Testing med Pearsons R viser ein svak men signifikant negativ korrelasjon mellom alder og tidsbruk (-0,193). I den samla gruppa er det dei under 60 som brukar mest tid på rolla som Tenesteutviklar, medan dei over 60 brukar mindre tid på denne. Sidan prostane har ein høgare snittalder og er meir homogen når det gjeld alder, valde eg også å teste for skilnader basert på alder internt i gruppene. Den signifikante skilnaden i rolla som Tenesteutviklar var ikkje synleg hjå verken prostar eller kyrkjevevjerjer kvar for seg, og det er difor rimeleg å anslå at skilnaden som teiknar seg i verkelegheita er skilnaden mellom kyrkjevevjerjer og prostar slik den kom fram i tabell 4.6.

For gruppa som heilskap er det ein negativ korrelasjon mellom alder og opplevd forventning i rolla som Mellommann (-0,208). Denne korrelasjonen er ikkje signifikant hjå prostane, men er synleg hjå kyrkjevevjerjane (-0,172) med eit signifikansnivå på 95%. I rolla som Dirigent er det ein svakt negativ korrelasjon (-0,213) når ein ser på leiarane under eitt. Også denne korrelasjonen kan finnast att hjå kyrkjevevjerjane, men ikkje hjå prostane.

Årsaka til at same type korrelasjon kan sjåast i heile gruppa og internt hjå kyrkjevevjerjane, men ikkje hjå prostane, vil antakeleg ha samanheng med at det er langt fleire kyrkjevevjerjer enn prostar som har svart på undersøkinga.

Eg har også gjort korrelasjonsanalyse basert på folketal opp mot score på opplevd forventning og tidsbruk i dei ulike rollene. Funna i desse analysane er at det gjennomgåande ikkje er signifikante skilnader mellom leiarar i område med høgt eller lågt innbyggjartal, verken i opplevde forventningar eller tidsbruk. Også her har eg gjort analysane både på kyrkjevevjerjer/prostar under eitt, og gruppene kvar for seg. I analysen av kyrkjevevjerjane kom det fram eitt unntak frå regelen, då det viser seg ein svak men signifikant positiv korrelasjon mellom folketal og opplevd forventning i rolla som Mellommann (korrelasjonsverdi 0,175 med signifikansnivå på 95%).

### 4.3 Viktigste ansvarsområder for kyrkjevevjer og prostar

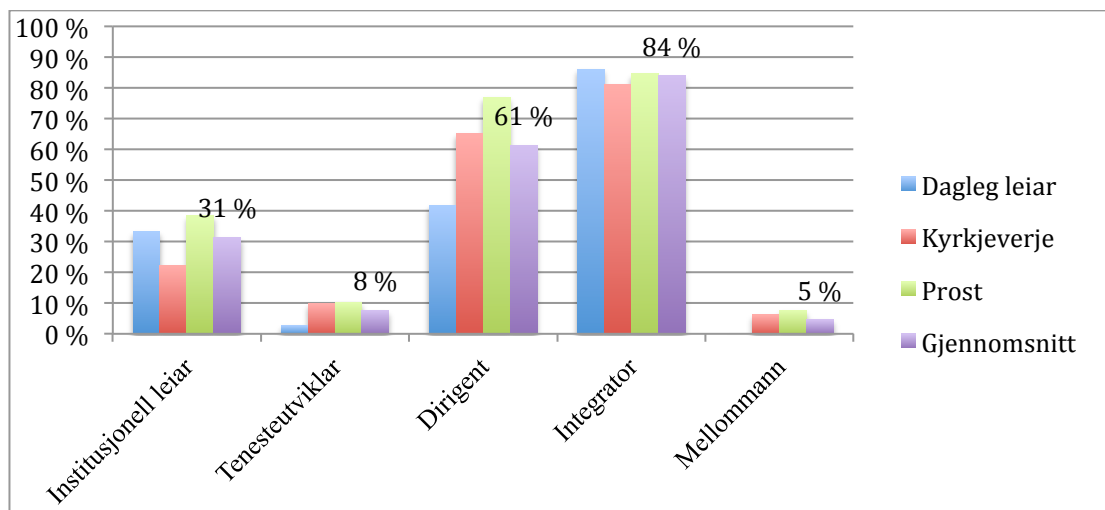
I forskings spørsmål to speglar ordlyden ynsket om å finne ut korleis leiarane ser på kvarandre si rolle, vel så mykje som si eiga (inspirert av Askeland 1998). Dette resulterte i at me i 2016-undersøkinga la inn opne spørsmål om kva ein vurderte som viktigaste ansvarsområde for rådsleiarar (spørsmål 37) prostar (spørsmål 38) og kyrkjevevjer (spørsmål 39). Som eg har gjort greie for i metodekapitlet vil eg berre studere spørsmåla og svara som gjeld prostar og kyrkjevevjer i mi oppgåve.

Spørsmålsteksten lyder ”Slik jeg ser det innebærer prostens/kirkevergens lederansvar følgende:”. I metodekapitlet har eg gjort greie for korleis eg har valt å kategorisere og kvantifisere svara. I det vidare vil eg presentere figurar som illustrerer kvantitativt korleis informantane har svart på spørsmåla, med omsyn til dei fem leiarrollene Institusjonell Leiar, Tenesteutviklar, Dirigent, Integrator og Mellommann. Eg vil også ta fram nokre utdrag frå tekst-materialet i svara som eg ser som illustrerande og/eller særleg interessante.

#### 4.3.1 Om prostens sitt leiaransvar

Det var 36 daglege leiarar, 112 kyrkjevevjer og 39 prostar som svarte på dette spørsmålet. Sett i forhold til samla oppslutnad om undersøkinga var det eit bortfall på 25% på spørsmålet, noko som gjev grunn til forsiktighet i tolking av resultat.

**Figur 4.4 Prosten sitt leiaransvar**



(N=187)

Som figur 4.4 viser er det ein hovudtendens i svara, sjølv om det spriker noko mellom gruppene. Dei lilla søylene viser gjennomsnittsprøsenten for alle tre gruppene. Eg gjer merksam på at gjennomsnittsprøsenten er rekna slik at skeivfordelinga mellom gruppene, der talet på kyrkjevevjerjer er langt større enn talet på prostar og daglege leiarar, ikkje påverkar gjennomsnittet.

Når leiarane har skildra prosten sitt leiaransvar med eigne ord har eit gjennomsnitt på 84% av informantane gjeve svar som fell inn i rolla som Integrator, medan Dirigentrolla har fått 61% oppslutnad. 31% av informantane har plassert prosten som Institusjonell leiar. Berre 8% har tillagt prosten ansvar som fell inn under Tenesteutviklaren, og 5% ser prosten i rolla som Mellommann.

Trass i likskapane er det likevel nokon skilnadar mellom gruppene. Prostane sjølv vektlegg både Dirigentrolla og rolla som Institusjonell Leiar sterkare enn kyrkjevevjerjer og daglege leiarar gjer. For Tenesteutviklar og Mellommann er kyrkjevevjerjer og prostar samsvarande i vektlegginga, medan daglege leiarar ikkje tillegg prosten særleg ansvar for desse rollene – for Mellommann ikkje ansvar i det heile. Også når leiarane sjølv skal definere ansvar er det Integratorrolla som står fram som den klart viktigaste, og det er denne rolla dei ulike leiargruppene er mest samde om, med lite variasjon rundt gjennomsnittet på 84%

Størst sprik mellom gruppene er det innanfor Dirigentrolla. Denne har fått 42% oppslutnad hjå daglege leiarar, 65% hjå kyrkjevevjerjene, og 77% hjå prostane. Det er også store sprik i vurderinga av prosten som Institusjonell Leiar, der prostane sjølv dreg opp snittet, kyrkjevevjerjene dreg det ned, og daglege leiararar plasserer seg på midten.

### **Orda bak søylene**

Sjølv om eg har valt å kvantifisere svara er den kvalitative sida ved dei vel så viktig og interessant. Nokon utdrag og oppsummeringar frå kvar av gruppene vert presentert i det fylgjande, med prostane sine eigne svar til slutt.

Dei fleste informantane skriv fyrst og fremst at prosten sitt ansvar er å ”leie prestetenesta”. Nokon nøyer seg med denne formuleringa, medan dei som utdjuvar

svaret synleggjer ulike ståstader og uttrykkjer ulike sider ved dette ansvaret. T.d. skriv ein dagleg leiar:

Prosten er mellomleder som utfører deler av biskopens og bispedømmerådets tilsyn og personalansvar på delegasjon. Prosten koordinerer prestatjenesten i prostiet (dagleg leiar).

Denne daglege leiaren skil seg ut på den måten at han omtalar prosten som mellomleiar, men er representativ for mange i det han nemner tilsyn, koordinering og personalansvar for prestane. Poenget med prosten som mellomleiar kan likevel synast å vere sentralt når ein trekkjer linjer og samanliknar med resultatane i forskingsspørsmål 3, som gjeld ansvar og myndigheit. Dette kjem eg attende til i drøftinga om ansvar og myndigheit.

Ein anna dagleg leiar skriv slik om prosten sitt viktigaste ansvar: ”Lede det åndelige arbeidet i prostiet. Ivareta medarbeidare. Arbeide med felles mål og målsetningar.”. Her kjem også prosten sitt ansvar som åndeleg leiar med, samt eit ansvar for felles mål og målsetningar. Daglege leiarar er for ein stor del opptekne av prosten som arbeidsgjevar/næraste leiar for prestane, med særleg merksemd mot samarbeid og samhandling på tvers av arbeidsgjevarlinjene. Samstundes er det mange som nemner koordineringsansvaret, der han skal syte for rett prest på rett stad til rett tid, fordele arbeidsbelastning, skaffe vikarar osv. Hjø mange vert det poengtert at det viktigaste med prosten si leiing er at den – uansett form – skal vere til beste for kyrkjelyden og arbeidet der:

Å lede prestatjenesten slik at vi på best mulig måte kan betjene menighetene. Samhandle med fellesrådene slik at prestatjenesten stemmer overens med arbeidet i menighetene. (Dagleg leiar).

Også kyrkjevevjerne er svært samstemte i prosten sitt hovudansvar som leiar for prestatenesta, mange utan å vidare definere kva denne leiinga skal innehalde eller omfatte. Samordningsansvaret er noko mange kyrkjevevjerer er opptekne av, som dette svaret illustrerer: ”Leie prestatenesta, sørge for tilgjengelege presteressursar. Koordinere felles satsingar og samarbeid i prostiet.”. Også momentet med at prost og kyrkjevevjerje må sjåast som likeverdige leiarar vert nemnt av fleire kyrkjevevjerer:

Lede presten i prostiet på en slik måte at samarbeid mellom lokal prest og fellesrådets ansatte fungerer på en god måte. Prosten bør/må ha et godt samarbeidsklima med prostiets kirkeverger, der begge parter anerkjenner hverandre som lokale ledere (Kyrkjevevjerje).

Svaret over illustrerer at samarbeid er eit sentralt ord i kyrkjevevjerjane sine svar om prosten. Både prosten sitt samarbeid med kyrkjevevjerja/-ene i prostiet, men minst like mykje prosten sitt medansvar for å syte for godt samarbeid og samarbeidsklima mellom prestar og fellesrådstilsette.

Til sist eit sitat frå ei kyrkjevevjerje som også tek med prosten sitt ansvar som bindeledd til biskopen: "Vere arbeidsgjevar for prestane. Samarbeide med kyrkjevevjerja om felles arbeidsmiljøspørsmål/samarbeidsklima. Vere biskopen sin representant". Tilhøvet mellom prosten og biskopen vert handsama på ulike måtar av informantane. Nokon omtalar prosten som bindeledd for informasjonsflyt, andre nemner at prosten er biskopens representant eller "forlenga arm", medan endå andre konkret omtalar prosten sitt delegerte ansvar for biskopens tilsyn med prestar og kyrkjelydar. Likevel meiner eg det noko overraskande at prosten sitt delegerte tilsynsansvar berre er nemnt av nokre få informantar (4 daglege leiarar, 2 prostar og 12 kyrkjevevjerjer).

Prostane sjølve er også svært sameinte i at deira viktigaste ansvar er å leie prestenesta. Og på same måte som for daglege leiarar og kyrkjevevjerjer er det nokon som let dette stå for seg sjølv, medan andre fyller det med ymse innhald; arbeidsgjevares styringsrett, motivere og inspirere, syte for godt samarbeid, koordinere og fordele arbeid mellom prestane osv. Ein prost skildrar sitt eige ansvarsområde slik:

Daglig ledelse av prestene i prostiet,- samordne arbeidet mellom prester og FR-ansatte i samarbeid med kirkeverger/ene i prostiet. Være rådgiver/veileder for FR-ansatte og råd/organer i prostiet. Være utøvende aktør i at Bispedømmerådets og Kirkemøtets prioriteringer når ned til de ulike sogne, MR og prester. Være et viktig bindeledd mellom biskopen og prestene/menighetene begge veier (Prost).

I dette utfyllande svaret har prosten fått med mange av dei elementa ein kan finne igjen i svar frå andre prostar. Forutan leiinga av prestenesta er samordninga med kyrkjevevjerjer/fellessrådstilsette er nemnt av meir enn halvparten av prostane. Også det å vere bindeledd og formidlar mellom regionalt og lokalt nivå vert hyppig nemnt. Eit anna svar med fleire liknande element, frå ein annan prost:

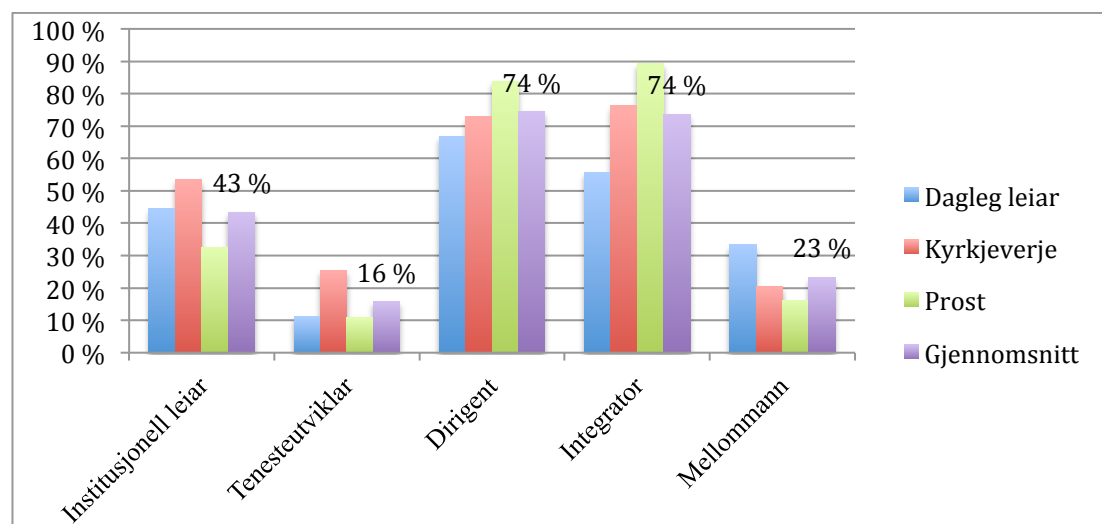
Lede prestenestjenesten, sørge for god samhandling mellom rådsstruktur og ansatte, initiere og implementere strategier både lokalt og regionalt som er i tråd med overordnede nasjonale planer/strategier (Prost).

Eit siste element eg vil trekke ut frå prostane sine svar om eige ansvar er fokuset på rolla som åndeleg leiar og fagleg/teologisk rådgjevar/ressursperson, her representert ved ein av dei: ”Motivere og inspirere prestene til tjeneste. Se dem. Oppmuntre. Faglig og åndelig påfyll til kollegene.” (Prost). Som sitatet viser reknar prosten seg ikkje som fagleg og åndeleg leiar berre for prestenesta, men for alle tilsette. Nokon av dei nemner også de valde råd i denne samanheng.

#### 4.3.2 Om kyrkjeverja sitt leiaransvar

Det var 36 daglege leiarar, 118 kyrkjeverjer og 37 prostar som svarte på spørsmålet om kva kyrkjeverja sitt leiaransvar inneber. Samla sett vart det eit bortfall på 24% på spørsmålet.

**Figur 4.5 Kyrkjeverja sitt leiaransvar**



(N=191)

Som figur 4.5 viser er det ein hovudtendens i svara, sjølv om det spriker noko mellom gruppene. Dei lilla søylene viser gjennomsnittsprosenten for alle tre gruppene. Dirigent og Integrator ligg på topp med 74% av svara, medan 43% av informantane har gjeve svar som plasserer seg i rolla Institusjonell leiar. Mellommann har fått 23% oppslutnad og Tenesteutviklaren 16%.

Figuren viser også at det er noko meir sprik mellom gruppene når det gjeld kyrkjeverja sine ansvarsområder enn det var for prostane. I rollene som Dirigent og Integrator er det prostane som dreg opp snittet, medan daglege leiarar plasserer seg noko under. Kyrkjeverjene sjølv dreg opp snittet på Institusjonell leiar, med motvekt frå prostane, og for Tenesteutviklaren held både prostar og daglege leiarar att. For ansvar innanfor Mellommann-rolla er det gruppa av daglege leiarar som dreg opp snittet. Det er også ein viss variasjon i korleis gruppene prioriterer rollene kyrkjeverja skal fylle, utan at eg går inn i detaljane for dette. Fellestrekk er til stades, med Integrator og Dirigent på topp, Institusjonell Leiar på midten, og Tenesteutviklar og Mellommann nedst på skalaen.

### **Orda bak søylene**

Om me ser på dei fullstendige svara er det fleire ting som går igjen, utan at alle kan nemnast her. Svaret under frå ein dagleg leiar har mange av ”gjengangarane” i seg:

Ansvar for kirkebygg og gravlunder/kirkegårder. Ansvar for tilsatte i fellestrådet. Økonomisk ansvar. Forhandlinger om kommunale tilskudd. Lage økonomiplan for fellestrådet og menighetene. Ansvar for kontakt med pressen (Dagleg leiar).

Ansaret for bygg og gravplassar, samt personalansvar og økonomiansvar er nemnt hjå svært mange av informantane, også mellom kyrkjeverjer og prostar. Dessutan har mange av dei daglege leiarane satt fokus på kyrkjeverja som kontaktledd mot kommunen i samband med budsjett/økonomiarbeid. Det heng også tett saman med ansaret for ressursfordeling, slik det neste dømet viser:

Fordele ressursar ut til menighetene som er del av fellestrådet. Samhandle med biskop/prost slik at det blir samsvar mellom ressursfordelingene. Legge fram helheten for situasjonen i fellestrådsområdet slik at vi sørger for en fornuftig fordeling. Være ”service” instans for menighetene slik at daglig ledere i menighetene har et godt støtteapparat for arbeidet i menighetene (Dagleg leiar).

Arbeidet rundt ressursfordeling står altså sentralt her, saman med fokuset på ansaret kyrkjeverja har for å styrke arbeidet i soknet på ulike måtar.

Mange informantar nyttar ulike formuleringar rundt kyrkjeverja sitt ansvar som dagleg leiar. Nokon i form av driftsansaret og det administrative arbeidet, som dette

svaret frå ein prost kan illustrere: ”Fokus på økonomi og administrative oppgaver. Solid saksbehandling. Personalleider FR-ansatte” (Prost). Også nokre av kyrkjevevjerjane har tilsvarande korte svar, som ”Administrasjons- og personalansvar for fellestrådstilsatte” (Kyrkjevevjerje). Begge dei føregåande svara handlar også om kyrkjevevjerja som arbeidsgjevar. Dette elementet er nemnt hjå langt dei fleste informantane i alle tre gruppene, frå det reint koordinerande arbeidet til ansvaret for samarbeid, arbeidsmiljø og fagleg utvikling. Samarbeid handlar naturlegvis ikkje berre om dei tilsette, men i stor grad ansvaret for sjølv å ha eit nært samarbeid med prosten om felles problemstillingar.

Det er, som før nemnt, store variasjonar i kor utfyllande informantane svarar når dei skal definere leiaransvaret for kyrkjevevjerje (og prost). Over har eg vist til fleire svar som tek for seg større og mindre bitar av ansvaret. Ein del informantar, og særleg mellom kyrkjevevjerjane sjølve, ser likevel meir heilskapleg på arbeidet og oppgåvene, og føremålet med verksemda.

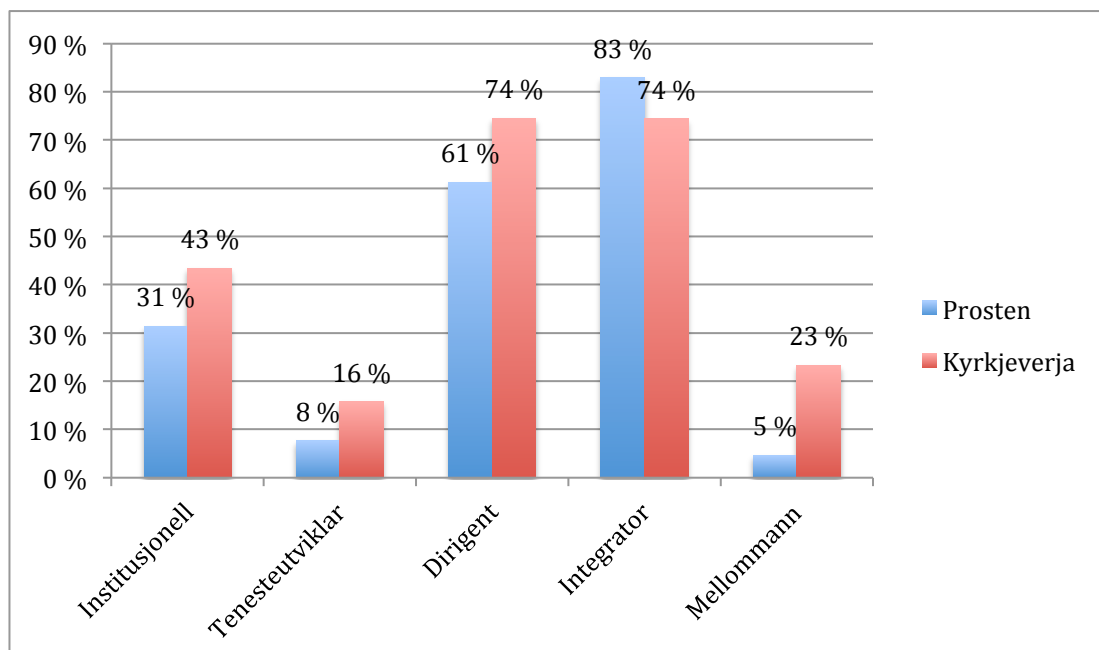
Det daglige ansvaret for økonomi, budsjett og drift av soknet. Personalansvar for ansatte i fellestrådet. Det viktigste ansvaret er å sørge for at bedriften "soknet" fungerer godt og leverer resultater som forventet, utfører sine tjenester slik at innbyggere i kommunen/soknet får dekt sine behov og blir møtt med respekt og omsorg. (kyrkjevevjerje)

Gjennomgangen av spørsmåla om dei viktigaste ansvarsområda viser at både kyrkjevevjerjer og prostar har eit breitt spekter av oppgåver som alle er viktige. Dei viser også at daglege leiarar, prostar og kyrkjevevjerjer har litt ulikt syn på kva som er aller viktigast, som igjen fortel at vektlegginga er naturleg farga av informanten sin eigen ståstad.

Til slutt, (på neste side) viser figur 4.6 ei samanstilling av resultata på spørsmål 38 (om prosten) og spørsmål 39 (om kyrkjevevjerja) etter kategorisering og kvantifisering. Det er gjennomsnittsberekninga for kvar rolle som er vist i denne figuren.



**Figur 4.6 Samanstilling av spørsmål 38 og 39**



Figuren viser at det er ein viss skilnad i synet på kva dei to leiarrollene skal ivareta. Dei samla svara syner at det er knytt størst forventningar til prosten som Integrator, medan kyrkjeverja ser ut til å få plassert størst ansvar innanfor dei andre fire rollene. Det er størst skilnad mellom prostar og kyrkjeverjer i rolla som Institusjonell leiar, med høvesvis 31% og 43% tilslutning.

Resultata må som tidlegare nemnt tolkast med stor forsiktighet, men det er interessant å sjå det som kan synast som ein samanheng i mønsteret mellom dei svara kyrkjeverjer og prostar sjølv gav på spørsmål 20 og 22, og dei svara som er kome fram i spørsmål 38 og 39. Med det meinast hovudtendensen, i at Integrator og Dirigent er rollene som vert mest vektlagd, medan Tenesteutviklar og Mellommann kjem dårlegast ut.

#### 4.4 Om ansvar og myndigheit

I undersøkinga fekk leiarane ulike spørsmål som gjaldt ansvar og myndigheit. På desse spørsmåla var bortfallet over 40%, og resultata er difor meir usikre enn dei føregåande spørsmåla.

**Tabell 4.7 Delegert ansvar**

I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder::	Strategiarbeid og innovasjon/ endring	Økonomi og budsjett	Personal-ansvar (f.eks. tilsetting osv.)	Fagansvar og beslutnings-myndighet
<b>Kyrkjeverje</b> (N=78-80)	4,1	4,5	4,2	4,4
<b>Prost</b> (N=36)	3,8	2,1	3,8	3,9

I denne delen av undersøkinga har leiarane svart på i kva grad dei er delegert ansvar for strategiarbeid og innovasjon/endring, økonomi og budsjett, personalansvar og fagansvar/avgjerdsmynde. Tabell 4.7 viser korleis leiarane har svart. På alle desse områda svarar kyrkjeverjene med ein gjennomsnittsscore frå 4,1 og oppover til 4,5. Dei rapporterer minst delegert ansvar for strategiarbeid og innovasjon, og aller mest når det gjeld økonomi og budsjett.

Prostane på si side rapporterer om langt mindre grad av delegasjon på alle dei fire områda. Aller lågast score har prostane når det kjem til økonomi og budsjett, medan dei opplever sterkast grad av delegering når det kjem til fagansvar og avgjerdsmynde. Det er minst skilnad mellom gruppene på området strategiarbeid og innovasjon/endring, og størst skilnad når det gjeld økonomi og budsjett. Statistiske testar syner signifikante skilnader mellom gruppene, berekna med Khi-kvadrattest.

**Tabell 4.8 Myndigheit og ansvar**

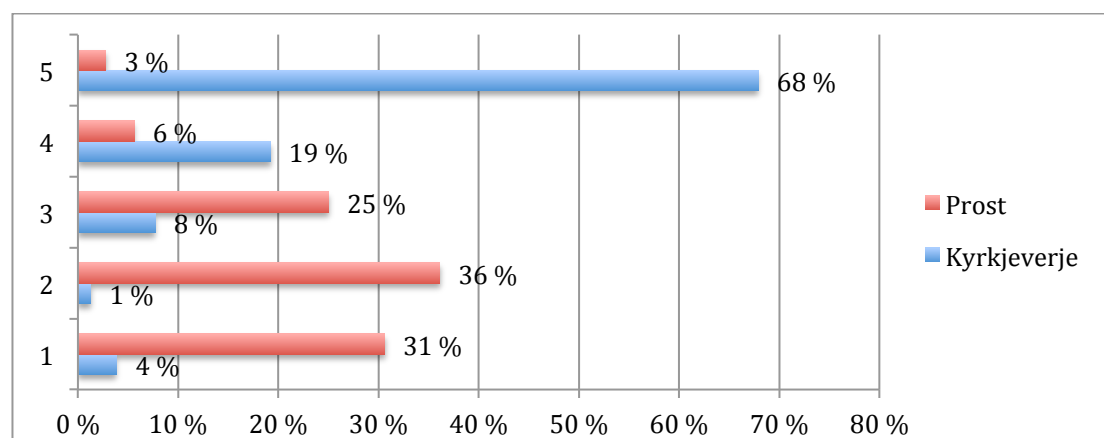
Myndigheit, ansvar m.v.:	I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar	I hvilken grad opplever du at du og enheten du leder lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt?	I hvilken grad er det sannsynlig at du har søkt en annen jobb i løpet av de neste 3-5 årene?
<b>Kyrkjeverje</b> (N=78-80)	4,3	4,0	2,5
<b>Prost</b> (N=33-34)	3,6	3,9	2,0

Tabell 4.8 viser resultatane på spørsmåla om samsvar mellom ansvar og myndigheit, opplevd måloppnåing, og forventningar knytt til jobbskifte. Også på spørsmål om

samsvar mellom ansvar og myndigheit svarar kyrkjevevjerjane at dei opplever stor grad av samsvar med ein score på 4,3, medan prostane sin score er såpass låg som 3,6 i snitt. Til trass for denne skilnaden opplever leiarane omtrent like stor grad av måloppnåing, med ein score på 3,9 for prostar og 4,0 for kyrkjevevjerjer.

Begge gruppene har ein gjennomsnittsscore på ”lite sannsynleg” på spørsmål om jobbskifte innan 3-5 år, men kyrkjevevjerjane scorar noko høgare også her. Khi-kvadrattesting viser at det ikkje er signifikante skilnader mellom gruppene når det gjeld måloppnåing og turnover, men signifikant skilnad når det gjeld samsvar mellom myndigheit og ansvar. For desse spørsmåla vel eg også å ta med frekvensfordelinga for svara frå prostar og kyrkjevevjerjer.

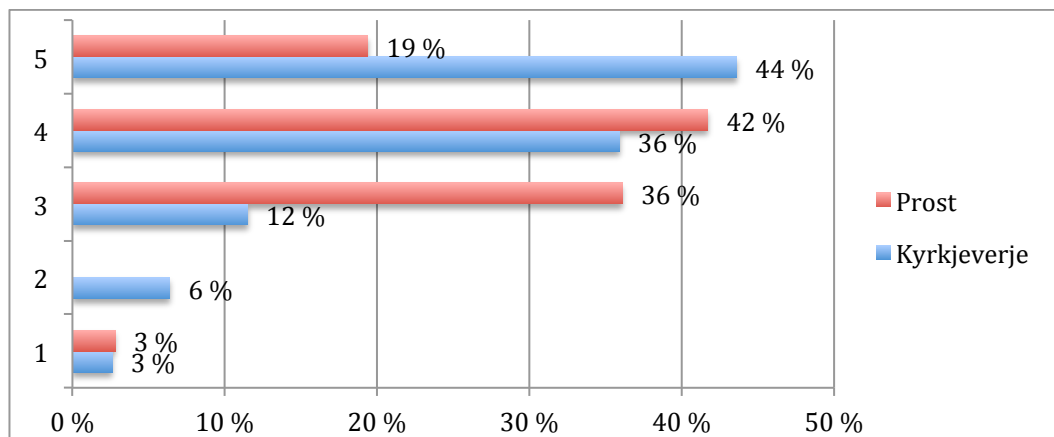
**Figur 4.7 Delegert ansvar for økonomi og budsjett**



(N=114)

Figur 4.7 syner frekvenstabellen for spørsmålet om i kva grad dei er delegert ansvar for økonomi og budsjett, og tydeleggjer gapet mellom prostar og kyrkjevevjerjer på dette feltet. Over ein tredjedel av kyrkjevevjerjane rapporterer at dei i svært stor grad er delegert ansvar, medan ein like stor del av prostane seier dei i liten eller svært liten grad har det.

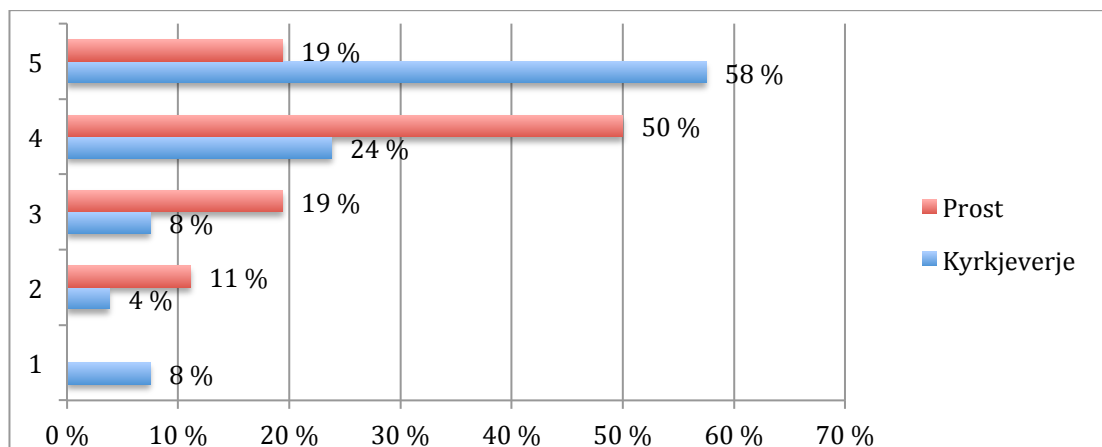
**Figur 4.8 Strategiarbeid og innovasjon/ending.**



(N=114)

I figur 4.8 ser ein fordelinga av svara leiarane har gjeve på spørsmål om delegert ansvar for strategiarbeid og innovasjon/ending. Her er det mindre skilnad mellom gruppene, men figuren syner likevel at 44% av kyrkjeverjene opplever svært stor grad av delegert ansvar også på dette feltet, medan 19% av prostane meiner det same. For kyrkjeverjene er hovudtyngda av svara plassert på 4 (stor grad) eller 5 (svært stor grad), medan prostane har hovudvekt på 3 (i noen grad) og 4 (stor grad) når det gjeld tildelt ansvar for strategiarbeid og innovasjon/ending.

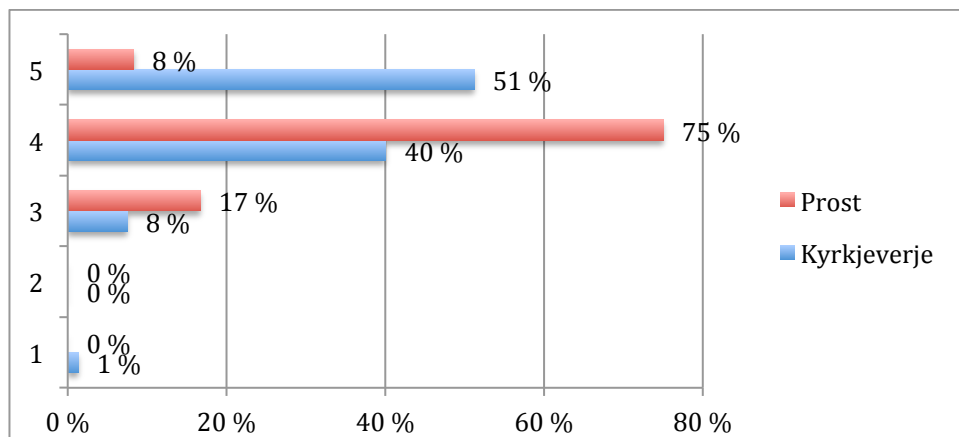
**Figur 4.9 Delegert personalansvar**



(N=116)

Også når det gjeld delegert personalansvar i figur 4.9 er det eit stort sprik i toppen. 19% av prostane og 58% av kyrkjeverjene seier dei er delegert svært stort ansvar på dette feltet. Samstundes er det 50% av prostane som seier dei er delegert stort ansvar.

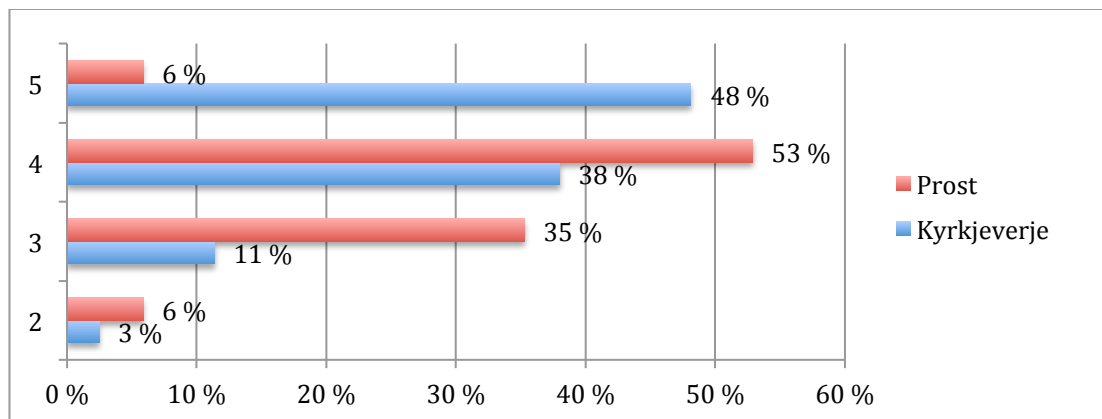
**Figur 4.10 Fagansvar og avgjerdsmyndigheit**



(N=116)

Eg vil også trekke fram frekvensfordelinga på spørsmål om delegert fagansvar og avgjerdsmyndigheit som vist i figur 4.10. Her kan ein sjå at med eitt unntak (0,7% = 1 informant) har alle prostar og kyrkjevevjerjer svara med verdiane 3, 4 eller 5 på dette spørsmålet. Som for fleire spørsmål er tendensen stigande for kyrkjevevjerjene, med 51% som opplever svært stor grad av delegert ansvar. Berre 8% av prostane opplever at dei er delegert ansvar i svært stor grad, medan heile 75% av har svara ”i stor grad”.

**Figur 4.11 Samsvar mellom myndighet og ansvar.**



(N=113)

På spørsmål om samsvar mellom myndighet og ansvar ser me at heile 48% av kyrkjevevjerjene svara ”i svært stor grad”, medan berre 6% av prostane svara det same. Samstundes svara 53% av prostane svara at dei opplever stor grad av samsvar.

Totalt opplever 86% av kyrkjevevjerjane stor eller svært stor grad av samsvar mellom myndigheit og ansvar, medan 59% av prostane svarar det same.

### **Kjønn, alder og innbyggjartal**

Som på spørsmåla om leiarrøller har eg også analysert spørsmåla om ansvar og myndigheit opp mot kjønn, alder og innbyggjartal. Eg har både studert kyrkjevevjerjane og prostar under eitt, og gruppene kvar for seg, for å få eit mest mogleg heilskapleg bilete. Analysar av heile leiargruppa viser ingen signifikante skilnader mellom kvinner og menn i spørsmål om ansvar og mynde. Heller ikkje når eg studerte kyrkjevevjerjane for seg sjølv gjorde eg slike funn.

For prostane kom det likevel til syne nokre skilnader mellom kjønna (Vedlegg A, tabell A.12). På spørsmålet om i kva grad det er sannsynleg at dei søker anna arbeid i løpet av 3-5 år svarar 75% av dei mannlege prostane med ”svært liten grad”, medan halvparten av kvinnene plasserer seg midt i skalaen. Det er også signifikant skilnad mellom kvinnelege og mannlege prostar når dei er spurt om i kva grad dei er delegert økonomi- og budsjettansvar (Vedlegg A, tabell A.13). 75% av kvinnene plasserer seg i midten av skalaen, og dei resterande 25% på nedre halvdel. Mennene har noko meir spreiding i svara, men heile 76,9% fordeler seg på verdiane nedst i skalaen.

Då eg testa spørsmåla om ansvar og myndigheit opp mot alder kom det fram nokre interessante funn. Ved å teste korrelasjon i den samla gruppa kom det fram resultat som synte negativ korrelasjon basert på alder for 5 av 7 spørsmål. Det vil sei at dei yngste informantane har scora høgast på desse spørsmåla. Berre på spørsmåla om delegert ansvar for strategiarbeid og måloppnåing var det ikkje signifikante forskjellar knytt til alder. Når eg gjekk inn og studerte gruppene kvar for seg var det for kyrkjevevjerjane svakt negativ korrelasjon mellom alder og delegert personalansvar (-0,387), og moderat negativ korrelasjon mellom alder og turnover (-0,451). Dei yngste opplever med andre ord at dei i større grad er delegert personalansvar, og det er ein større sjanse for at dei søker anna arbeid innanfor 3-5 år. For prostane er det sterk negativ korrelasjon (-0,703) mellom alder og turnover. Dei eldste prostane har altså ingen planar om å søkje anna arbeid. Det er naturleg å tenkje at dette har samanheng med overgang til pensjonsalder.

For dei andre spørsmåla er det ikkje tilsvarande negativ korrelasjon basert på alder internt i gruppene. Dette gjer det naturleg å tenkje at korrelasjon i den samla gruppa også har samanheng med at prostane utgjer eit tyngdepunkt i toppen av aldersskalaen, og at den skilnaden som eigentleg ligg mellom kyrkjevevjerer og prostar også kjem til syne pga. skilnadane i aldersfordeling.

Analysar basert på innbyggjartal i området der leiarane arbeider viser moderat negativ korrelasjon mellom innbyggjartal og graden av delegert ansvar for økonomi og budsjett. Det vil sei at leiarane i områda med lågast folketal opplever størst grad av delegert ansvar. Denne skilnaden kan ein ikkje sjå att i analyse av prostar og kyrkjevevjerer kvar for seg. Ut frå dette kan ein anta at det i realiteten er hovudskilnaden mellom prostar og kyrkjevevjerer som kjem til syne også her, sidan prostane i hovudsak er leiarar i område med større folketal enn kyrkjevevjerene (som vist i tabell 4.2).

#### **4.5 Oppsummering**

I dei føregåande delkapitla er det omfattande datamaterialet frå spørjeundersøkinga søkt analysert og presentert gjennom tabellar og figurar samt omtalar av desse, strukturert etter dei tre forskingsspørsmåla.

I den første av dei tre delane har prostar og kyrkjevevjerer rapportert om forventningar og tidsbruk knytt til Askeland sin integrerte modell for leiing. Gjennom indeksering av 20 indikatorar har dei plassert seg i fem ulike leiarroller. Analysane viser at dei leiargruppene har samsvarande opplevingar av både opplevde forventningar og tidsbruk på mange punkt i modellen. T.d. opplever dei jamstore forventningar i rolla som Integrator, og forventningane knytt til rolla som Institusjonell Leiar er tilnærma like. Det er heller ikkje store forskjellar knytt til Dirigentrolla, medan forventningane som Mellommann og Tenesteutviklar er relativt sett låge. Samstundes er det nokre interessante skilnader mellom ulike indikatorar, som eg vil kome attende til i drøftinga. Når det gjeld tidsbruk syner analysane at det er endå større likskapar mellom prostar og kyrkjevener i dei ulike rollene.

Også resultatene av dei opne spørsmåla er vorte analysert med utgangspunkt i den integrerte modellen, etter kategorisering og kvantifisering. Hovudtrekka er i stor grad tilsvarande dei som kom fram i måleverktøyet for den integrerte modellen, men med nokre større utslag i balansen mellom gruppene. Ein del av dei heilskaplege svara til daglege leiarar, prostar og kyrkjevevjerjer er også lagt fram for å utdjupe og illustrere denne delen av undersøkinga.

Den siste delen av analysen gjaldt spørsmåla knytt til ansvar og myndigheit. Her finn ein dei største skilnadane mellom prostar og kyrkjevevjerjer, i det kyrkjevevjerjene gjennomgåande rapporterer større grad av delegert ansvar, og høg grad av samsvar mellom ansvar og myndigheit. Prostane på si side rapporterer vesentleg lågare på dei fleste punkt i denne delen av undersøkinga.

Det er altså presentert data knytt til dei tre forskingsspørsmåla, som vidare vil verte drøfta i lys av teori og tidlegare forskning. Hovudproblemstillinga har ikkje egne data, men vil verte søkt svara på i ei oppsummerande drøfting av samanhengen mellom forskingsspørsmåla.



## 5 Drøfting

Her vil eg drøfte dei funn eg har presentert i resultatkapitlet. Drøftinga vil verte strukturert i tråd med forskingsspørsmåla, men eg vil også freiste å trekkje linjene mellom funn ulike stader i materialet der desse kan illustrere, nyansere og utdjupe svar på spørsmåla. Hovudproblemstillinga vil verte drøfta til slutt i denne delen.

### 5.1 Forventningar og tidsbruk

Her vil eg prøve å trekkje linjene mellom dei ulike funn som gjeld forventningar og tidsbruk knytt til leiarroller. Resultatkapitlet har vist at det er både likskapar og ulikskapar som er verd å merke seg. For å systematisere drøftinga vil eg først sjå på dei overordna tendensane, for deretter å halde fram mønsteret med å gå inn i kvar einskild rolle. Til slutt kjem det ei oppsummering på drøftinga av dette forskingsspørsmålet.

#### 5.1.1 Integrert modell for leiing

Dei samla funn i datamaterialet tyder på at kyrkjevevjerer og prostar i 2016 har nokså like leiarprofilar. Dei fylgjer kvarandre tett når ein ser dei overordna resultat for opplevde forventningar som Institusjonell Leiar, Dirigent og Integrator, og endå tettare når det kjem til leiing i praksis. Som i den fyrste store leiarrolleundersøkinga (Askeland 1998) står Integratorrolla sterkt fram i begge leirar, både når det gjeld forventningar og tidsbruk. Dette vart også stadfesta i andre undersøkingar ca. 10 år seinare (Hauken 2007, Krogh 2010, Skårberg 2007). Dirigentrolla har lege stabilt høgt hjå kyrkjevevjerene, medan det for prostane sin del ser ut til å vere ein auke, både i forventningar og tidsbruk. Skårberg stilte i 2007 spørsmål ved at prostereforma ikkje gjorde større utslag for Administratorrolla (Skårberg 2007: 59). Denne effekten ser ut til å ha kome noko seinare. Evalueringa av prostereforma synte mellom anna ei felles oppfatning av at styrkinga av prostene som leiar fyrst og fremst var merkbar på det administrative området, framfor som åndeleg leiar eller personalleiar (Stifoss-Hanssen et al. 2013: 73). Innføring av ny arbeidstidsavtale for prestane vil naturleg ha medverka til at denne tendensen er framleis aukande i 2016.

Rolla som Institusjonell Leiar er forholdsvis ny-utvikla i Askeland sin modell, men har vore brukt i to studiar i andre sektorar enn kyrkja (Gulliksrud 2015, Helmikstøl 2015). For kyrkjevevjer og prostar står rolla fram som ”midt på treet” både når det gjeld forventningar og tidsbruk, sjølv om rolla med sitt fokus på føremål og heilskapleg tenking burde vere godt eigna til å uttrykke det særskild kyrkjelege ved leiarskapen. Gruppene fylgjer kvarandre tett, med lågare score på tidsbruk enn forventningar. Dette samsvarar med funna hjå Gulliksrud, og delvis med dei funn Helmikstøl gjorde i si undersøking. Toppleiarane i hans undersøking markerte vesentleg høgare på både viktigheit og tidsbruk som Institusjonell Leiar enn dei andre leiargruppene i undersøkinga (Helmikstøl 2015: 38).

Parallellane til andre sektorar kan ein også sjå når det gjeld rollene som Tenesteutviklar og Mellommann, ved at det er knytt låge forventningar og tidsbruk til desse oppgåvene. I kyrkjeleg samanheng har undersøkingane vist at rolla som Entreprenør har vorte svekka hjå prostane sidan 1998, medan den er styrka hjå kyrkjevevjerene (Krogh 2010, Skårberg 2007). Mine funn styrkar oppfatninga om denne utviklinga, og i 2016 framstår kyrkjevevjerene som tydelegare Tenesteutviklarar enn prostane, både når det gjeld forventning og tidsbruk. Likevel er ikkje biletet fullt så enkelt, som eg kjem attende til i den litt grundigare drøftinga av Tenesteutviklaren.

Rolla som Mellommann er også i det nedre sjiktet, særleg for prostane. Hjå kyrkjevevjerene er det som før nemnt mindre skilnader mellom dei ulike rollene. Dette er den rolla med størst sprik mellom leiargruppene, både i forventningar og tidsbruk. Rolla er ny, og kan ikkje direkte samanliknast med tidlegare undersøkingar i kyrkja. Eit blikk ut frå eigen sektor viser at rolla som Mellommann også ligg lågt i spesialisthelsetenesta (Gulliksrud 2015: 44-47), medan det kan tyde på at di lenger ned i hierarkiet ein kjem, di viktigare vert den vurdert, utan at det vert spegla av i tidsbruken i Helmikstøl si sektor-uavhengige undersøking (Helmikstøl 2015).

### **5.1.2 Institusjonell Leiar**

Me har sett at leiarane opplever omtrent like store forventningar i rolla som Institusjonell leiar, men med ein markert skilnad i underliggande faktorar. Prostane opplever størst forventningar knytt til å arbeide med verdiar og etikk, føremål og

samfunnsoppdrag, medan kyrkjevevjerjane opplever sterkast forventningar på det som gjeld organisasjonen sine samla resultat og heilskaplege perspektiv. Det kan altså synast som at kyrkjevevjerjane sitt overordna perspektiv i større grad er resultatorientert, medan prostane sitt perspektiv er meir ideologisk orientert. Dette biletet held seg i stor grad når det kjem til rapportert tidsbruk. Skilnaden mellom gruppene er i stor grad jamna ut, bortsett frå nettopp det som gjeld samla resultat, der spennet aukar. Det vert også oppretthalde eit visst spenn når det gjeld etikk og verdiar, der prostane fører an.

Med tanke på kyrkjevevjerjane sitt breie ansvarsområde som dagleg leiar for fellestrådsverksemda, samt prostane sin forankring som teolog og åndeleg leiar er kanskje ikkje dette skiljet så uventa. På den andre sida kan svara på dei opne spørsmåla i undersøkinga tyde på at sjølv om kyrkjevevjerjane ikkje opplever store forventningar til verksemda sitt føremål og samfunnsoppdrag, så ser mange det likevel som viktig å tenke heilskapleg nettopp med bakgrunn i dette. På same måte er det svar i materialet frå dei opne spørsmåla som viser til prosten sitt heilskapsansvar, mellom anna som åndeleg leiar i prostiet. Dette vil eg kome attende til i drøftinga under forskningsspørsmål 2.

### 5.1.3 Tenesteutviklar

Tenesteutviklar er den rolla der begge leiargruppene opplever minst forventningar, sett under eitt. Når ein studerer indikatorane for rolla er det likevel eit stort spenn mellom dei fire spørsmåla. Kyrkjevevjerjane opplever store forventningar og brukar mykje av si tid på å skape forståing for funksjonar og sikre ressursar, medan dette er tilsvarande lågt hjå prostane. Det er naturleg å tenkje at dette kan ha samanheng med prostane sin posisjon som mellomleiar, der dei i liten grad har moglegheit til å påverke tilførsla av ressursar, sidan dette vert ivaretatt av bispedømenivået. Kyrkjevevjerjane på si side har eit betydeleg ansvar for å sikre ressursar til verksemda. Begge gruppene rapportere relativt høge forventningar til å tilpasse tenester opp mot endringar i rammevilkår og behov, kyrkjevevjerjane noko høgare enn prostane, men i praksis er det mindre skilnad mellom gruppene. For prostane er dette den viktigaste av dei fire faktorane som ligg til rolla. Dette er ei meir passiv tilnærming enn å

”skape” eller ”fornye”, der me ser at både prostar og kyrkjevevjerjer opplever låge forventningar, og heller ikkje brukar mykje tid på det.

Tidlegare undersøkingar har som før nemnt stilt spørsmålet om leiarane si vurdering av kva som er viktig, medan ein her spør om opplevde forventningar. Likevel – resultatane er sterkt samsvarande (Askeland 1998, Hauken 2007, Hougnæs & Huuse 2011, Krogh 2010, Skårberg 2007), og det er grunn til å stille spørsmålet om kven som er forventa å arbeide med fornying dersom ikkje verken prost eller kyrkjevevjerje skal gjere det? Med tanke på dei mange endringsprosessane kyrkja står midt i, og ikkje minst dei som er venta, er det grunn til å stille spørsmål ved det som kan tolkast som ei noko passiv haldning i høve til utvikling og fornying av kyrkja. Eg finn grunn til å stille spørsmål om dei lokale leiarane her ”set seg på gjerdet” og ventar på at endringar skal verte styrt av regionale og sentrale organ i kyrkja, i staden for å aktivt gå inn og påverke prosessane. Samstundes er det liten tvil om at ein del endringar skjer anten ein vil eller ikkje som lokal kyrkjeleiar. T.d. skilje mellom kyrkje og stat, kommunereforma, eller så basale ting som endringar i økonomiske rammevilkår, både sentralt og lokalt.

På den andre sida er det mogleg å tenkje seg at i takt med aukande rapporteringskrav i offentleg sektor, saman med dei endringane som skjer i kyrkja i høve til arbeidstidsordning, verksemdsoverdraging ”skvisar ut” strategisk tenking og arbeid til fordel for meir presserande oppgåver i det daglege. Dette vil i så tilfelle vere i tråd med m.a. Mintzberg sine funn då han observerte leiarar for å sjå kva dei faktisk gjorde. Mintzberg gjorde eit poeng av å bryte ned mytane rundt leining, og ei av dei store mytane var den at ”The manager is a reflective, systematic planner.” (Mintzberg 2009: 19). Tvert i mot fann han at ei overraskande stor del av tida til leiarar går med til å ta seg av ikkje-planlagde oppgåver frå aktørar både utanfor og særleg innanfor organisasjonen.

#### **5.1.4 Integrator**

Dei samla resultatane for Integratorrolla syner at prostar og kyrkjevevjerjer opplever like store forventningar her. Det er også i denne rolla dei to gruppene fylgjer kvarandre jamnast på alle fire indikatorane. Begge gruppene opplever størst forventningar til å

støtte, utvikle og motivere medarbeidarar, samt å syte for godt samarbeidsklima. Dette heng naturleg saman med arbeidsgjevaransvaret som ligg til stillingane, sjølv om prosten har posisjon som mellomleiar for prestane. For denne rolla er det liten skilnad på opplevd forventning og rapportert tidsbruk, også for dei fire indikatorane. Samanlikna med tidlegare forskning er det ikkje overraskande at Integratorrolla der den som står sterkast hjå dei kyrkjelege leiarane (Askeland 1998, Hauken 2007, Hougsnæs & Huuse 2011, Krogh 2010, Skårberg 2007). Dette har vore nokså eintydige funn i alle tilsvarende undersøkingar dei siste 20 åra (Askeland 2016b).

Tradisjonelt og kulturelt sett er det lett å tenkje Integratorrolla som ei typisk kvinnerolle, og undersøkingar viser at det er skilnader mellom kvinner og menn når det gjeldt relasjonar og leiing (Næss 1994). Dette ser ein ikkje på same måte i kyrkja – der er ”alle” Integratorar, og i denne rolla er det ikkje statistiske skilnader mellom kvinner og menn verken på forventningssida eller når det kjem til praksis i arbeidet. Kan hende har det samanheng med det diakonale oppdraget i kyrkja, der omsorg for medmennesket er sentralt? Funna viser at kyrkjelege leiarar er opptekne av relasjonar og samarbeid, og i noko mindre grad om felles mål og verdiar. At målfokuset ikkje er særleg sterkt er heller ikkje overraskande. Som med mange andre religiøse, diakonale og offentlege organisasjonar er kyrkja gjerne prega av manglande, uklare eller til dels motstridande mål (Askeland 2003c: 113).

Begge gruppene leiarar markerer lågast på spørsmålet om å fungere som modell for medarbeidarane. Min eigen refleksjon rundt dette handlar om at kyrkjeverja er leiar for ei rekkje medarbeidarar med andre typar kompetanse, og gjerne med høgare utdanning enn kyrkjeverja sjølv. I så måte er det kanskje vanskeleg å sjå seg sjølv som fagleg modell. Noko meir overraskande vil eg sei det er at prostane ikkje har høgare score enn kyrkjeverjene på dette spørsmålet, sidan dei har same type utdanning som dei han er leiar for, og dessutan har eit gitt tilsynsansvar som også handlar om den faglege innsatsen i prestenesta. Evalueringa av prostereforma er også relevant her, då funn tyda på at prosten si rolle som fagleg og pastoral leiar ikkje vart styrka gjennom reforma, men kanskje tvert i mot kom i skuggen av administratorrolla (Stifoss-Hanssen et al. 2013: 55).

### 5.1.5 Dirigent

I rolla som Dirigent opplever kyrkjevevjerer og prostar ein nokolunde jamn forventning. Som den nærare undersøkinga viser er det ikkje så store ulikskapar mellom gruppene på dei underliggande faktorane heller, med eitt unntak; Prostane opplever markant lågare forventningar knytt til det å utforme mål og planar for arbeidet. Når det kjem til tidsbruk er balansen mellom dei fire spørsmåla noko jamnare, men mål- og planarbeid er også det dei brukar minst tid på. I tenesteordninga står det at ”Prosten er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke og i vedkommende bispedømme og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse.” (Prostereforma 2004: §2). Les ein tenesteordninga bokstaveleg har prosten altså ikkje ansvar for å utforme mål og planar, men å innrette seg etter dei som allereie er lagt på regionalt eller sentralt nivå. Ein skulle likevel tru det var naturleg at prostane var forventa å bidra til mål- og planarbeid i prostiet. I praksis er ikkje skilnaden så stor mellom gruppene, då også kyrkjevevjerene melder om lågare tidsbruk enn forventningane skulle tilseie. Vil dette sei at ein ikkje er så opptekne av mål- og planarbeid i kyrkja? Tidlegare undersøkingar forståast i den retning (Askeland 2003c, Steinsland 2013). Samstundes har det gjennom ein del år vore auka fokus på planarbeid i kyrkja, då i særleg grad på fagområda – kyrkjemusikk, diakoni, gudstenester og trusopplæring. Likevel er det mi oppfatning at ein framleis har eit potensiale i det å få samordna planar.

I praksis brukar kyrkjevevjerene mest tid på å ”bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater”. Sjølv om det er dette punktet prostane opplever størst forventningar til peikar det seg ikkje ut i rapportert tidsbruk. Det kjem heller litt i skuggen av koordineringsoppgåver. Eg meiner det er eit sentralt funn i undersøkinga at prostane faktisk rapporterer meir tidsbruk på koordineringsarbeid enn kyrkjevevjerene, sjølv om skilnaden ikkje er stor. Det er likevel ei stor endring frå 1998, då prestane meldte tidsbruk som tilsvarar 2,7 i ein femdelt skala (sjå omrekning i (Askeland 2016b: 12)) og det vidarefører og forsterkar utviklinga ein har funne gjennom dei siste ti åra (Gunnarson 2009, Hansen 2007, Krogh 2010, Skårberg 2007, Stifoss-Hanssen et al. 2013). Spørsmålet frå 1998 er med som eitt av fire i mi undersøking. Det er her verd å minne om skilnaden i spørsmålsstillinga frå 1998 sett i

høve til undersøkinga i 2016, då det den gongen vart spurt etter leiarane si eiga vurdering av viktigheita, medan det her er spurd etter opplevd forventning.

Det at prostane no seier dei brukar meir tid på koordineringsarbeid enn kyrkjevevjerjane kan ha fleire årsaker. Prosten har fått tildelt stadig fleire oppgåver som prestane sin næraste leiar sidan prostereforma kom i 2004, og på dei tider denne undersøkinga vart sendt ut var det samanfallande med at prestane fekk ny arbeidstidsordning, med det føremål å normalisere arbeidstida inn mot 37,5/35,5 timar i veka. Det er naturleg at dette medfører ekstra mykje administrativt arbeid for prostane, som er samanliknbart med det kyrkjevevjerjane opplevde etter lovendringa i 1996/97.

I resultatkapitlet presenterte eg også funn som synte signifikante skilnader både på kjønn og alder hjå kyrkjevevjerjane når det gjaldt Dirigentrolla. Funna tyder på at kvinner og yngre leiarar brukar meir tid i denne rolla. Basert på tidlegare funn (Askeland 2003b, Hougsnæs & Huuse 2011) var det ikkje unaturleg å tenkje at det er kvinner og yngre leiarar som opererer i mindre fellelrådsområder, og at dette kunne forklare ein større tidsbruk som Dirigent. Det er derimot ikkje tilsvarande funn på samanheng når det gjeld folketal i mi undersøking. Dette kan også skuldast at det som før nemnt er ein svak underrepresentasjon i materialet av kyrkjevevjerjer i kommunar med mindre enn 5000 innbyggjarar. Om det er andre årsaker til samanhengane mellom kjønn, alder og Dirigent-oppgåver er vanskeleg å sei noko om. Funnet er til dels motstridande sett i høve til undersøkingar om kjønn og leing i offentleg og privat sektor, der menn i større grad enn kvinner var opptekne av mål og resultat (Næss 1994).

### **5.1.6 Mellommann**

Rolla som Mellommann er den av dei fem der det er størst skilnad mellom prostar og kyrkjevevjerjer, både når det gjeld opplevd forventning og i praksis. Den største skilnaden er det som gjeld forhandlingar om rammevilkår og ressursbehov. Også når det gjeld å vere talsperson ovafor eksterne aktørar er det relativt stor skilnad mellom gruppene, medan dei fylgjer kvarandre på representasjon og nettverksarbeid utanfor si eiga eining. Prostane opplever lite forventningar knytt til nettverksarbeid og informasjonsformidling ovafor eksterne aktørar. Kyrkjevevjerjane rapporterer nokså

høge forventningar på alle fire indikatorane, men lågast på nettverksarbeid. Desse ulikskapane mellom gruppene er dei same også når det gjeld tidsbruk, men med jamt over lågare score på alle felt enn når det gjeld forventningar frå overordna organ.

Askeland peikar i sin artikkel på at den gjennomgåande låge scoren hjå prostane kan kome av at dei opplever desse oppgåvene ivaretekne av sitt overordna nivå.

Men det er lite som tyder på at dette kan gjøres gjeldende når det gjelder å skape forståelse for rammevilkår og ressursbehov, og er noe overraskende i den tydeliggjøring av prostenes lederansvar for prestatenesten. (Askeland 2016b: 15).

Det er for meg noko underleg at kyrkjevevjerjane også scorar såpass lågt på oppgåvene som Mellommann, med unntak av å skape forståing for rammevilkår og ressursbehov. Dei brukar kort sagt lite tid på eksterne relasjonar, slik resultata kan tyde på her, og som i nokon grad får støtte i KA si leiarundersøking (Hougsnæs & Huuse 2011). Dette slår meg som eit paradoks, sidan kyrkjevevjerja samstundes er den som i stor grad held kontakt med t.d. kommunale instansar om ulike problemstillingar. Frå eigen kvardag erfarer eg også viktigheita av samarbeid med t.d. gravferdsbyrå og andre naturlege samarbeidspartnarar, samt nettverket med andre kyrkjevevjerjer. På den andre sida er det kanskje ikkje dette som tek mest tid, sjølv om det er viktige kontaktpunkt og relasjonar.

### 5.1.7 Leiarroller - Oppsummert

Drøftinga av dei overordna og dei meir detaljerte resultata i fyrste forskingsspørsmål syner at tendensen til likedanning mellom kyrkjevevjerjer og prostar er i stadig utvikling. Prostane vert meir administratorar (Dirigentar), og kyrkjevevjerjane vert meir utviklingsorienterte.

Ein interessant observasjon er det tydelege mønsteret som gjeld på tvers av leiarroller og indikatorar ved at i dei spørsmåla der ressursbehov eller –tilgang er nemnt, scorar kyrkjevevjerjane høgt og prostane lågt. Eg stiller spørsmål om dette er eit svakt punkt ved modellen, eller om det tvert i mot er med på å styrkje den. Omgrepet ”ressursar” ser ut til å aktivere kyrkjevevjerjane og deaktivere prostane. Noko av det same kan ein sjå i dei spørsmåla der organisasjonens resultat er fokusert. Utan å kunne fastslå eit årsak/verknad-tilhøve, så er det eit faktum at eit eller begge desse orda er nemnt i



indikatorane for fire av dei fem rollene og at i desse tilfella aukar kyrkjevevjerjane sin gjennomsnittlege score, medan prostane senkar den. Orienteringa mot ressursar og resultat må også sjåast i samanheng med spørsmåla om delegert ansvar og myndigheit lenger nede, der det kjem svært tydeleg fram at prostane har minimalt av både ansvar og myndigheit når det kjem til nettopp økonomiske rammevilkår. I tillegg har kyrkjevevjerjane i 20 åra arbeidd inn mot kommunen for å få best moglege økonomiske rammer for verksemda, og vil ha opparbeida kunnskap og kompetanse i å arbeide politisk.

## 5.2 Viktigaste ansvarsområder for kyrkjevevjerjer og prostar

I leiarrolleundersøkinga frå 1998 svarte kyrkjelege leiarar på kva dei såg på som viktigaste ansvarsområde for seg sjølv og kvarandre. Dette var noko av det eg vart oppteken av då eg las om undersøkinga, og seinare då eg skulle forme mi eiga masteroppgåve. Sidan ei rekkje faktorar var annleis no enn for 20 år sidan, vart dette i den nye undersøkinga forma som opne spørsmål. Tidlegare i oppgåva har eg gjort greie for korleis eg har kategorisert og kvantifisert svara frå leiarane, og samtidig gjort merksam på at desse analysane må brukast med forsiktighet, sidan dei er basert på mine eigne vurderingar av svara leiarane har gjeve.

Det er trass desse atterhald interessant å sjå korleis mønsteret teiknar seg når leiarane sjølve har fått setje ord på kva dei meiner er viktige ansvar og oppgåver, og korleis dette liknar på svara som er gjevne på dei ferdigformulerte spørsmåla i leiarrolletypologien. Samstundes som det uttrykkjer kva kyrkjevevjerjer og prostar meiner er viktig, er det også uttrykk for kva forventningar som kjem frå andre leiarar i organisasjonen. Eg vil i drøftinga også trekke vekslar på dei funn som er gjort under forskingsspørsmål 1.

Både daglege leiarar, kyrkjevevjerjer og prostane sjølve er opptekne av prostane som arbeidsgjevar/næraste leiar for prestane, både med tanke på koordinering, samhandling, samarbeid, omsorg og fagleg støtte. Dette er heilt i tråd med det prostane svarte på spørsmål om opplevde forventningar og utøvande praksis, og det vidarefører linja som har eksistert heilt frå leiarrolleundersøkinga i 1998 og vidare gjennom tiåra (Askeland 1998, Gunnarson 2009, Hansen 2007, Krogh 2010, Skårberg

2007). Styrkinga av prosten som leiar medfører altså vedvarande høgt fokus på Integratorrolla, men også eit vesentleg sterkare fokus på Dirigentrolla, der koordinering og administrasjon vert ein naturleg og viktig del av arbeidsoppgåvene for å leie prestetenesta i prostiet. Det er sterkt samsvar mellom leiarane si vurdering av viktigaste ansvar, og prostane si oppleving av forventningar og tidsbruk (i førre del av oppgåva). Dette tolkar eg som ei vidareføring og forsterking av tendensen i dei funn som vart gjort i evalueringa av prostereforma (Stifoss-Hanssen et al. 2013). Ei mogleg årsak til forsterking i utviklinga i 2016 er at undersøkinga kom tett opptil innføring av ny arbeidstidsordning for prestar, som har medført mykje tilrettelegging for prostane. Det kan også tenkjast at førebuingar til verksemdsoverdraging frå staten til kyrkja ved årsskiftet 2016/17 har hatt innverknad. Dette kan samanliknast med dei prosessane kyrkjevevjerjane opplevde ved innføring av ny kyrkjelov i 1997 (Askeland 1998).

På same måte ser ein at det er Integrator- og Dirigentrolla som vert vurdert som viktigast også for kyrkjevevjerjane, med dei tidlegare nemnte sprik mellom gruppene (prostane dreg opp, daglege leiarar dreg ned, og kyrkjevevjerjane samsvarar godt med gjennomsnittet). Det at prostane så tydeleg peikar på kyrkjevevjerja som Integrator heng saman med det sterke fokuset på arbeidsgjevaransvaret for fellesrådstilsette. Som eg tidlegare har vist er dette tolka som oppgåver i Integratorrolla, med unntak for svara som avspeglar reint koordinerande eller administrative oppgåver. Desse er då lagt til Dirigentrolla. I den tidlege forskinga var Administratorrolla rekna som den minst viktige av både kyrkjevevjerjer og prostar, men samstundes det kyrkjevevjerjane brukte mest tid på (Askeland 1998). Ei mogleg forklaring til endringa der ansvaret som Dirigenten vert vurder som viktig, kan vere at ein no i større grad ser nødvendigeita av og samanhengen mellom administrative oppgåver og leing, for prostar så vel som kyrkjevevjerjer. Ei slik forklaring ville samsvare godt med dei funn som er gjort i andre sektorar der leiarane sjølve har vurdert kva som er deira viktigaste oppgåver, der det også var rollene som Integrator og Dirigent som låg på topp (Gulliksrud 2015, Helmikstøl 2015).

Sidan daglege leiarar representerer meir av eit ”utanfrå-blikk” vil eg sjå litt nærare på deira syn på prostar og kyrkjevevjerjer sine viktigaste ansvarsområde. Og med alle atterhald som før er nemnt, så er det ganske tydeleg at dei ser litt ulikt på desse to

leiarfunksjonane. Prosten vert utpeika som den tydelege Integratoren, medan kyrkjeverja i langt større grad skal vere Dirigent. I tekst-materialet ser ein at dette i stor grad koplast mot at daglege leiarar er særleg opptekne av prosten som arbeidsgjevar/leiar for prestetenesta. Mange nemner dette også for kyrkjeverja, men det er særleg kyrkjeverja sitt ansvar for kyrkjebygg, gravplassar og økonomi som vert framheva. Inn under økonomi er ressursfordeling eit sentralt stikkord. Når dette er sagt ser det ut til at kyrkjeverja i større grad er forventa å ta eit heilskapleg ansvar som Institusjonell Leiar enn prostane. Ein del av dei daglege leiarane er naturlegvis særskild opptekne av at dei oppgåver og ansvar som ligg til både kyrkjeverje og prost i hovudsak skal gagne arbeidet i soknet/kyrkjelyden, og at også leiarane må vere medvitne om denne heilskapen og samanhengen. Her vil eg trekkje linja over til andre sektorar igjen, der Helmikstøl i sitt materiale fann at toppleiarar i langt større grad enn mellom-/førstelinjeleiarar hadde sitt ansvar knytt til rolla som Institusjonell Leiar (Helmikstøl 2015). Eg finn grunn til å tru at daglege leiarar tileignar kyrkjeverja ei liknande rolle, og i noko mindre grad til prosten. Moglegvis fordi prosten høyrer til den andre linja, og sett frå posisjonen til ein dagleg leiar kan verke noko fjern. Eg finn ei viss støtte i tekstmaterialet til å anta dette.

Slik materialet står fram har òg kyrkjeverja i fylgje daglege leiarar eit langt større ansvar som Mellomleiar enn prosten, som ikkje vert koplå mot rolla i det heile. Det er særleg kyrkjeverja si rolle som kontaktpunkt mot den kommunale forvaltning som fører til dette resultatet. Nokon har også nemnt at kyrkjeverja skal vere ”ansikt utad”, utan at det har avgjerande betyding.

Når det kjem til Tenesteutviklaren har verken kyrkjeverje eller prost særleg tilslutnad. Til denne rolla ligg mellom anna strategisk ansvar, samt utvikling av tenester og tilbod på bakgrunn av endringar i omgjevnadane. Ei mogleg forklaring på at daglege leiarar ikkje ser dette som ansvar for verken kyrkjeverje eller prost kan vere å finne i kyrkjelova. I §9, heiter det at soknerådet (som dagleg leiar er knytt til) er ansvarleg for alt kristeleg liv i soknet (Kyrkjelova 1996). Avleia frå lovparagrafen er det strategiske ansvar lagt til soknerådet, og det er naturleg at ein frå dagleg leiar sin ståstad ser på dette som eige ansvar saman med rådet (Kirkerådet & KA 2015: 20). Samstundes har kyrkjeleg fellesråd eit ansvar for å styre og samordne planprosessar

for den kyrkjelege verksemda i fellesrådsområdet. Dette er eit felt som i nokon grad er debattert, men som eg ikkje skal gå vidare inn i.

Svara til prostar og kyrkjevevjerer på spørsmål om viktigaste ansvarsområder kan hevdast å bere noko preg av at ein kjenner sitt eige arbeid best, og ser den andre leiaren litt frå avstand. Sjølv om det er tydeleg at både prost og kyrkjevevjerer vert anerkjend som leiarar, meiner eg at ein del svar ber preg av å ”avgrense” den andre leiaren sine ansvarsområde. T.d. ved at kyrkjevevjerja sitt leiaransvar vert definert som ein administrativ funksjon, eller at prostane berre vert kategorisert som leiar for prestetenesta. Eg meiner dette kjem tydelegast fram når ein ser oppslutnaden om rolla som Institusjonell Leiar, som har det heilskaplege verksemdsansvaret i seg. Her har både kyrkjevevjerer og prostar framheva sitt eige ansvar, og avgrensa den andre leiaren sitt ansvar innanfor rolla. Samstundes er det mogleg å spore ei forventning til at ein som leiar skal tenkje heilskapleg. For prostane sin del handlar mange av svara som er lagt til kategorien Institusjonell leiar om utøving av biskopens tilsyn eller på annan måte representasjon. For kyrkjevevjerene er det meir ansvaret for heilskapen i arbeidet som kjem til uttrykk – mest hjå dei sjølv, men også ein del hjå daglege leiarar og i nokon grad hjå prostane. Til samanlikning hugsar me frå t.d. figur 4.3 at prostar og kyrkjevevjerer hadde omtrent same oppleving av både forventningar og tidsbruk knytt til institusjonell leiing. Desse gamle ordtaket om at ”kvar er seg sjølv nærast” får ein viss resonans når ein ser desse funna opp mot kvarandre.

Ein kan også sjå ein viss rollekritikk fleire stader i materialet, og i nokon grad politiske utspel som peikar mot framtidig organisering. Slike svar er å finne både mellom daglege leiarar, kyrkjevevjerer og prostar – nokon meir tydelege enn andre. Likevel – hovudbiletet som teiknar i materialet knytt til viktigaste ansvarsområde for seg sjølv og ”den andre” er det er stor grad av aksept å spore mellom leiarane når dei ser på kvarandre. Kanskje kan det òg tenkjast at polariseringa og profesjonskampen føregår meir på sentralt hald enn lokalt, der ein er meir opptatt av å få samarbeidet til å flyte i kvardagen.

### 5.3 Om ansvar og myndigheit

I resultatkapitlet har eg presentert funn som synte signifikante skilnadar mellom prostar og kyrkjevevjerjer når det kjem til delegert ansvar, samt korleis dei opplever samsvar mellom ansvar og myndigheit. Eg har ikkje funne tidlegare forskning i kyrkjeleg samanheng som tilsvarar dette, og har berre til ein viss grad moglegheit til å trekke linjer bakover i tid. Det vil på den andre sida vere mogleg å sjå parallellar i andre sektorar.

Resultata viste at prostane jamt over har delegert vesentleg mindre ansvar enn kyrkjevevjerjene. Frekvenstabellane viste at i hovudregelen er det langt fleire kyrkjevevjerjer enn prostar som i svært stor grad er delegert ansvar. Prostane er i særleg liten grad delegert ansvar for økonomi og budsjett, noko eg finn grunn til å stille spørsmål ved. I kor stor grad kan ein leiar oppfylle sitt ansvar som leiar, om han ikkje har mandat når det gjeld økonomi og budsjett for si eiga avdeling eller verksemd? Det er naturleg å sjå attende på resultata i rolletypologiseringa, der prostane svarte relativt lågt på spørsmål som handla om ressursar og rammevilkår. Om ein ser desse svara i samanheng er det nærliggjande å anta at prostane ikkje opplever forventningar eller tidsbruk knytt til det som gjeld ressursar fordi dei ikkje er delegert økonomisk ansvar. Dette knyter også band til dei opne spørsmåla, der ein dagleg leiar definerte prosten som mellomleiar. Spørsmål kring økonomi og budsjett handsama på bispedømenivå, antakeleg utan at prosten har nærare innverknad i prosessane. I evalueringa etter prostereforma kan ein sjå at ”økonomiske og administrative” oppgåver vert tematisert (Stifoss-Hanssen et al. 2013), men det er ingen teikn til at den auka graden av delegert ansvar gjeld denne forma for økonomi- og budsjettarbeid.

Det som derimot har vorte styrka i reforma er prosten sitt ansvar som personalleiar for prestane. Dette er avspegla både i tidlegare omtalte funn som gjeld forventningar og tidsbruk som Integrator, i dei opne spørsmåla om prosten sitt viktigaste ansvar, og som i nokon grad kjem fram i opplevinga av delegert personalansvar. Dette til trass er det ein tydeleg skilnad mellom prostar og kyrkjevevjerjer også her, der kyrkjevevjerjene har vesentleg meir delegert ansvar, og 58% av dei rapporterer om svært stor grad av delegert ansvar, mot 19% av prostane. Samstundes vert biletet nyansert ved at 50% av prostane uttrykker at dei har stor grad av delegert personalansvar, medan

kyrkjevevjerjane faktisk fyller heile skalaen. Det er meir enn underleg om ei kyrkjevevjerje har liten eller svært liten grad av delegert personalansvar når ein sit som dagleg leiar for kyrkjeleg felleusråd. Kva som ligg bak ei slik vurdering er det umogleg for meg å sei noko om. Det er heva over ei kvar tvil at kyrkjeleg felleusråd har ansvaret for alle tilsette utanom prestane (Kyrkjelova 1996: §14), og at kyrkjevevjerja som dagleg leiar skal utøve dette ansvaret. Svara på opne spørsmål er også eintydige i dette. Eg tenkjer difor at desse svara er uttrykk for bakanforliggande problemstillingar einskildpersonar opplever i sitt virke.

Når det i spørsmålsstillinga står ein parentes om tilsetjing undrar eg også på om dette kan ha bidrege til at ikkje fleire av prostane svarar på topp av skalaen. Sjølv om prosten har fått styrka sitt ansvar som personaleleiar føregår tilsetjingar framleis på bispedømenivå. Prosten er involvert i prosessen, men utan avgjerande myndigheit. Eit anna spørsmål som reiser seg er også i kor stor grad ein kan ha fullverdig personalansvar utan å samstundes ha ansvar for tilsetjing. Dette er eit av mange spørsmål som også vert aktualiserte i debattane om ny kyrkjeordning, og korleis arbeidsgjevarskapet for alle kyrkjeleg tilsette skal organiserast i framtida.

Når det kjem til ansvar for strategiarbeid og endring/innovasjon er balansen til ein viss grad den same mellom kyrkjevevjerjer og prostar, der langt fleire kyrkjevevjerjer melder om svært stor grad av delegert ansvar. I dei opne spørsmåla viser materialet at nokon informantar tenkjer på prosten som strategisk leiar, men at det i like stor grad handlar om å vidareformidle dei strategiar som er lagt av bispedømerådet og/eller på sentralt hald. Prosten sit dessutan nokså åleine i sin posisjon, som den einaste med ansvar for heile prostiet, eit område som i dei fleste tilfelle omfattar fleire felleusråd og mange sokneråd. For å kunne drive fram særleg grad av strategiarbeid vil prosten då vere avhengig av tett samarbeid med kyrkjevevjerjane i sitt prosti, eller utøve det i samarbeid med og gjennom prestane han har ansvaret for. Her vil eg også dra ein parallell attende til spørsmåla om opplevd forventning og tidsbruk, der rolla som Tenesteutviklar står så svakt hjå både prostar og kyrkjevevjerjer. På den eine sida opplever dei stor grad av delegert ansvar, men samstundes liten grad av forventning, og endå mindre grad av tidsbruk. Dette fylgjer ei utvikling som er vist gjennom forsking over dei siste 20 åra, og ser ikkje ut til å ha endra seg i samband med

prostereforma (Askeland 1998, Gunnarson 2009, Krogh 2010, Skårberg 2007, Stifoss-Hanssen et al. 2013).

Prostane rapporterer i gjennomsnitt størst grad av delegert ansvar når det gjeld fagansvar og avgjerdsmyndigheit. Likevel ein del mindre enn det kyrkjevevjerjane melder. Med omsyn til frekvenstabellen er det eit fåtal prostar som meiner dei i svært stor grad er delegert dette ansvaret, medan heile 75% av dei svarar ”i stor grad”. Halvparten av kyrkjevevjerjane seier dei i stor grad er delegert fagansvar og avgjerdsmyndigheit. Med fare for å verke problemorientert, meiner eg funnet mellom prostane må vere noko urovekkjande. Når prosten er leiar for prestetenesta, omfattar denne leiinga i fylgje tenesteordninga både åndeleg og fagleg leiing, i den grad det er motsetnader mellom desse to (Prostereforma 2004). I lys av prostereforma er antakeleg pastoral leiing det mest dekkande omgrepet, sjølv om det ikkje er ei eintydig forståing av dette (Stifoss-Hanssen et al. 2013). Som leiar i den geistlege linja tenkjer eg det er litt underleg at prostane ikkje i større grad opplever at dei har dette ansvaret. Fagansvar kan sjølvstøtt også forståast på ulike måtar, men det verkar litt underleg om kyrkjevevjerja, som leiar for ei rekkje profesjonelle og vigsle medarbeidarar har større delegert ansvar enn prosten. Så er det sjølvstøtt også eit spørsmål om balansen i spørsmålet om fagansvar og avgjerdsmyndigheit. Det siste ligg gjerne naturleg hos kyrkjevevjerja som dagleg leiar, med ymse delegasjonsreglement knytt til arbeidet sitt. I KA si leiarundersøking frå 2010 seier då også 90% av kyrkjevevjerjane at dei opplever å ha nødvendige fullmakter til å drive rasjonelt (Hougsnæs & Huuse 2011: 29). Om det er mangelen på avgjerdsmyndigheit hjå prostar, eller kanskje kyrkjevevjerjane som over-rapporterer sitt ansvar som skapar skilnaden mellom prostar og kyrkjevevjerjer er vanskeleg å gje eintydige svar på.

Etter drøfting og gjennomgang av dei ulike (delegerte) ansvarsområda er det no opplevinga av samsvar mellom ansvar og myndigheit leiarane som står for tur. Med bakgrunn i svare på dei fire føregåande spørsmåla er det ikkje overraskande, men dertil urovekkjande at prostane berre til ein viss grad opplever samsvar mellom myndigheit og ansvar i den jobben dei skal gjere. Også på dette spørsmålet om samsvar scorar kyrkjevevjerjane vesentleg høgare, i tråd med føregåande svar. Halvparten av kyrkjevevjerjane opplever svært stor grad av samsvar, men berre 6% av prostane meiner det same. For å nyansere biletet – over halvparten av prostane seier at

dei opplever stor grad av samsvar. Likevel bringer dette oss tilbake til ein mistanke om at prostene som mellomleiar er komen i ein skvis der han skal løyse oppgåver på vegne av høgare nivå utan å ha fått overført tilstrekkeleg myndigheit. Eit poeng som kan underbyggjast med Steinsland sine funn når ho studerte relasjonar mellom prostar og kyrkjevevjerer (Steinsland 2013). Ser ein over til den sektoruavhengige undersøkinga frå 2015 vert dette inntrykket forsterka. Mellomleiarane i undersøkinga opplevde tilsvarande lite samsvar mellom ansvar og myndigheit som prostane i mitt materiale, medan toppleiarar og stabsleiarar opplevde størst samsvar (Helmikstøl 2015: 44). Dette fortel også ein del om rolla som leiar, der kyrkjevevjerer står fram som ein tydelegare leiarposisjon i form av ansvar og myndigheit, og med 20 års erfaring i å handtere det.

Til trass for ulikskapane når det gjeld delegert ansvar og myndigheit er prostar og kyrkjevevjerer tilnærma einige om at dei har ei kjensle av måloppnåing for seg og eininga si. Merkeleg nok, vil eg driste meg til å sei. Kvifor fylgjer ikkje svara på dette spørsmålet mønsteret for dei andre spørsmål i kategorien? Kvifor opplever ikkje kyrkjevevjerer større grad av måloppnåing, og prostane mindre? Her er det store moglegheiter for å spekulere, og forklaringa kan på den eine sida vere at det faktisk ikkje er formulert mål for verksemda, slik det har vore antyda tidlegare. På den andre sida kan årsaka vere at leiarane i det daglege opplever seg som del av eit fellesskap der ein er saman om å nå mål, på tvers av arbeidsgjevarlinjer og nivå. Den eine forklaringa er noko meir opplyftande enn den andre, og kan til ein viss grad underbyggjast med funn i leiarundersøkinga mellom kyrkjevevjerer, der 66,5% svarar at dei opplever å arbeide mot same mål og strategiar som prestane (Hougsnæs & Huuse 2011: 53). Samstundes fann Helmikstøl i si sektoruavhengige undersøking, at opplevinga av måloppnåing i noko større grad varierte mellom dei ulike leiarnivåa; Toppleiarane med størst grad av måloppnåing og noko mindre for mellomleiarar og fyrstelinjeleiarar (Helmikstøl 2015). Det er altså ikkje samsvar mellom hans funn og dei eg har gjort mellom kyrkjeleiarane.



## 5.4 Legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar

Problemstillinga er på mange måtar det mest spennande å drøfte, og dermed sjå samanhengen mellom forskingsspørsmåla. I kyrkja vert spørsmålet om legitimitet stadig aktualisert av den endring og utvikling kyrkja som organisasjon går gjennom. I innleiinga gjorde eg greie for konteksten prostar og kyrkjevevjerer arbeider i – ein kontekst som har endra seg, og som også i framtida er venta å endre seg i stor grad. Det vil sannsynlegvis medføre endringar i ansvar og plikter for leiarar, noko som på nytt reiser spørsmål om legitimitet.

Det å ha legitimitet som leiar vert i dei fleste samanhengar rekna som eit resultat av relasjonar, der ein ikkje sjølv kan krevje legitimitet, men får den tileigna av andre (Barnard, i Hougnsæs 2003: 88). I mi oppgåve vil legitimitetsspørsmålet få sitt svar gjennom fleire faktorar. På same måte som ein gjorde det i Austerrike (Meyer & Hammerschmid 2006a) vert legitimitet og institusjonalisering lese av frå materialet om opplevde forventningar frå overordna organ. I tillegg har eg materiale i dei opne spørsmåla som fortel noko om kva type og grad av legitimitet leiarane gjev kvarandre, og kan dessutan fylle ut biletet med dei data eg har fått som gjeld ansvar og myndigheit som leiarar i kyrkja.

Ein grundig gjennomgang av spørsmåla om opplevde forventningar er allereie gjort under forskingsspørsmål 1. Likevel må det til ei påminning, men no med dette perspektivet om legitimitet og institusjonalisering. Kyrkjevevjerer og prostar opplever eit sett med forventningar som på fleire punkt er samsvarande, men også med ulikskapar. Prostane har ei litt ujamn fordeling på sin rolleprofil, der rollene som Tenesteutviklar og Mellommann kjem relativt dårleg ut. Det er knytt høge forventningar til Integratorrolla, medan forventningane til å opptre Institusjonell Leiar og Dirigent er noko mindre. For kyrkjevevjerene står forventningane til Dirigent og Integrator likt, tett fylgd av Mellommann, Institusjonell Leiar og Tenesteutviklar. Spennet mellom rolleforventningane er mindre hjå kyrkjevevjerene enn hjå prostane, altså har kyrkjevevjerene tilsynelatande ein jamnare rolleprofil.

I teorikapitlet vart det gjort greie for dei ulike autoritetsformene hjå Weber, og korleis desse kunne knytast til kyrkjeleg leiarskap. Med omsyn til dei to leiargruppene eg

studerer har dei i utgangspunktet noko ulik samansetning av autoritetsformer (Hougsnæs 2003). Prosten, som på bakgrunn av sitt kall og sitt forankring i Ordet har både tradisjonell og karismatisk legitimitet, og har del i ei byråkratisk embetslinje. Gjennom den nye tenesteordninga der han vart styrka som leiar vart det også i større grad tilført legal/byråkratisk og legal/profesjonell autoritet. For kyrkjevevja har det i hovudsak vore den legale/administrative og i nokon grad demokratiske autoritet avleia av rådsstrukturen som skapte grunnlaget for legitimitet. Kort oppsummert kan prosten synast å ha ein breiare base for legitimitet enn kyrkjevevja.

Likevel er det grunnar til å tru at dette er i ferd med å verte nyansert. Dei opplevde forventningane til leiarane viser ein jamn rolleprofil for kyrkjevevja, medan prostens sin er meir ujamn. Dette tyder på at med dei 20 åra som har gått sidan kyrkjevevje funksjonen vart lovfesta, så har denne rolla vorte institusjonalisert. Eg skal likevel vere svært forsiktig med å påstå at 20 år er nok til å tilføre tradisjonell legitimitet i den forståing Weber legg til grunn. Særleg interessant meiner eg rolla som Institusjonell Leiar er i ein organisasjon som både er trdomssamfunn og institusjon, slik som Den norske kyrkja. Og her opplever altså kyrkjevevje og prost tilnærma like store forventningar. Samstundes er det grunn til å minne om at det er til dels store ulikskapar i korleis desse forventningane artar seg, og der prostane i noko større grad er forventa å ta ansvar for verdiar, etikk og overordna føremål i god ”Selznicksk ånd” (Selznick 1957), men ikkje nødvendigvis brukar meir tid på det.

I mitt materiale har kyrkjevevjer og prostar formulert sine eigne forventningar knytt til kvarandre sine ansvarsområder, og for ikkje å gløyme daglege leiarar sitt utanfråblikk på både begge deler. På same måte som institusjonalisering kan lesast av i forventningar, kan også legitimitet lesast av i denne tileigninga av ansvarsområder. Som vist tidlegare i resultat og drøfting fylgjer desse delane kvarandre i stor grad. Også når ein ser vekk frå kyrkjevevjene og prostane sine meiningar om eigne ansvarsområder, og berre studerer det som vert tilskrive utanfrå. Det er likevel skilnader i korleis daglege leiarar ser på prostar og kyrkjevevjer, og korleis dei ser på kvarandre. Dette tenkjer eg er relevant for spørsmålet om legitimitet.

Daglege leiarar ser prostens som Integrator, men plasserer mest ansvar hjå kyrkjevevja for dei fire andre rollene – også rolla som Institusjonell Leiar. Satt litt på spissen kan

det sjå ut til at eit fleirtal av prostane ser kyrkjeverja fyrst og fremst som Integrator (arbeidsgjevar) og Dirigent (Administrator), og er i mindre grad opptekne av kva andre roller og funksjonar han kan fylle. Det interessante er at dette går begge vegar – kyrkjeverjene ser på prosten fyrst og fremst som Integrator (arbeidsgjevar), og i noko mindre grad Dirigent (Administrator). Ein kunne kanskje forvente at prosten i større grad vart sett på som heilskapleg leiar, sidan han har sin autoritet henta frå så mange ulike basar? I staden ser det ut til at prosten si nyvunne leiing framhevar Dirigenten, men går ut over heilskapen (Stifoss-Hanssen et al. 2013). I sin ytste konsekvens – kan det tenkjast at dette fjernar noko av den karismatiske og tradisjonelle autoriteten som prosten har i kraft av å vere prest ”i bønn”? Eg vil også trekke inn eit poeng frå Steinsland sitt studie, der ho skriv at det å dele makt eller autoritet vert vanskelegare dersom ein er usikker på sin eigen legitimitet (Steinsland 2013: 49)., og undrar meg på om dette kan vere tilfellet for kyrkjeverjene, men kanskje også prostane.

Samstundes kan ein stille spørsmål et om kyrkjeverjene etter 20 år i systemet er i ferd med å utvide sin leiarskap frå det tidlege, administrative stadiet, til no å verte meir og meir heilskapleg. Ein del av svara i dei opne spørsmåla tyda på kyrkjeverjer som hadde blikk for heilskapen, og ynskjer å bidra til utvikling av denne. I KA si leiarundersøking var dette også eit tydeleg resultat, då kopla konkret mot innføring av trusopplæringsreforma (Hougsnæs & Huuse 2011: 27). Utan at ein skal overdrive betydinga av einskild-svar, så vil eg lyfte fram det faktum at fleire kyrkjeverjer gjorde poeng av å verte sett på som likeverdige leiar med prosten – og av prosten. Det er eit signal om at det framleis finst ei ubalanse mellom rollene, som kan vere vanskeleg å setje fingeren på. Det er likevel nærliggjande å tru at dette heng saman med den tradisjonelle oppfatninga om legitimitet som kyrkjeleg leiar. Så viste også studiet til Hauken at det å verte oppfatta som legitim kyrkjeleg leiar også for kyrkjeverjer kunne ha samband med personleg tru og deltaking i gudstenesteliv og anna kyrkjeleg verksemd (Hauken 2007). Også undersøking mellom diakonale leiarar understøttar ein slik tanke (Rø 2008). Med omsyn til den kyrkjepolitiske debatten som føregår er det eit stadig aktuelt spørsmål om ein må ha utdanning som teolog for å kunne vere leiar i ei felles arbeidslinje. Dette spørsmålet skal eg ikkje gå djupare inn i, men eg syns det gav eit interessant perspektiv då eg las svaret frå ein av prostane om at ein kyrkjeverje som hadde syn for innhaldet i den kyrkjelege verksemda ville kunne

komme inn på både sokneprest og prost sine ansvarsområder. Så kan ein tolke det som uttrykk for at slik ”innblanding” er velkommen, eller om den verkar truande.

Den siste biten i mitt puslespel om kyrkjevevje og prost sin legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar er eit tilbakeblikk på temaet om ansvar og myndigheit. Her er det kyrkjevevjene som i kraft av delegasjon frå demokratisk valde råd står fram med vesentleg sterkare handlingsrom enn prosten, som mellomleiar i den geistlege linja. Kombinasjonen av prosten sitt breie fundament for legitimitet, og kyrkjevevja som likevel har større handlingsrom kan underbyggjast med Christensen sitt studie om konflikter i kyrkja (Christensen 2014). Ut frå ”webersk” tenking er det den legale autoritet som skapar dette store handlingsrommet for kyrkjevevjene, med base i både i det profesjonelt administrative men i endå større grad avleia av den legitimitet som er lagt til demokratisk valde organ.

Om eg skal forsøke å oppsummere spørsmålet om kor vidt kyrkjevevjer og prostar har legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar blir det næraste eg kjem eit ”tja”. Kyrkjevevjene har den jamnaste rolleprofilen og dei største fullmaktene, men prostane har framleis fleire bein å stå på når det gjeld grunnlag for legitimitet. Eg tør likevel å påstå at det skjer ei endring, der kyrkjevevjene er i ferd med å styrkje sin legitimitet som leiar i kyrkja. Det er ikkje dermed sagt at prosten vert svekka, men at det kan vere snakk om ei viss grad av utjamning. Kyrkjevevjene har gått meir inn i det innhaldsmessige, m.a. som konsekvens av Trusopplæringsreforma (Hougsnæs & Huuse 2011, Kirken.no 2014). Samtidig har prostane vorte ”pressa” inn i det meir administrative, på grunn av arbeidstidsordning og verksemdsoverdraging frå kyrkje til stat. Begge deler speglar attende på det teoretiske fundamentet for leiarrolleteorien, ved at endringar i struktur/kontekst også medfører endringar i leiarrollene. Utviklinga mellom desse to rollene har ikkje vore parallell/hatt samanheng, og det kan tyde på at prosten si rolle ikkje heilt har ”satt seg”, slik kyrkjevevja si leiarrolle er i ferd med å gjere.

## 6 Konklusjon

I denne oppgåva har eg stilt spørsmålet ”I kva grad har prostar og kyrkjevevjerjer legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar?”. Gjennom dei tre forskingsspørsmåla har eg studert leiarane frå ulike perspektiv, og søkt å få fram eit oppdatert bilete av kyrkjeleiing på lokalt plan. Eg har vore interessert i likskapar og skilnadar mellom leiargruppene, også sett i ljøs av resultat frå tidlegare undersøkingar med liknande tematikk. Biletet som teiknar seg er leiarroller i stadig utvikling.

Under det fyrste forskingsspørsmålet har fokuset vore på leiarane si oppleving av forventningar frå overordna organ, og samanhengen mellom forventningar og tidsbruk. Undersøkinga er bygd opp rundt Askeland sin integrerte modell for leiing, og syner ei likedanning mellom leiarprofilane til prostar og kyrkjevevjerjer – ei likedanning som dokumentert gjennom tidlegare forskning har gått føre seg over dei siste 10 til 20 åra, frå innføring av kyrkjelova, gjennom prostereforma, og gjennom andre endrings- og utviklingsprosessar i kyrkja og samfunnet rundt. Framleis er det rollene som Integrator og Dirigent som står sterkast, men med ei utvikling innanfor heilskapleg tenking som ligg til institusjonell leiing, og for kyrkjevevjerjene ei styring av det utviklingsorienterte arbeidet som i den nye modellen ligg til Tenesteutviklaren. Generelt er det ein tendens til at leiarane rapporterer lågare tidsbruk enn forventning innanfor dei ulike rollene, og at likedanninga mellom prostar og kyrkjevevjerjer i enda større grad gjeld i praksis enn på forventningssida.

Mitt andre forskingsspørsmål spegla ynsket om å finne ut korleis leiarane såg på kvarandre si leiarrolle så vel som si eiga, med tanke på dei viktigaste ansvarsområda. Dette vart det stilt spørsmål om i Askeland si leiarrolleundersøking i 1998, og dette var opptakten til mitt eige studie. Leiarane svarte på opne spørsmål, som eg sidan kategoriserte og kvantifiserte. Eg har også gjort meg nytte av svara i sin heilskap til å illustrere materialet i alle deler av oppgåva. Materialet må tolkast med forsiktigheit, men syner at mønsteret som kom fram i dei ferdigdefinerte spørsmåla i stor grad vart spegla når leiarane sjølv skulle formulere ansvaret. Det var likevel litt større utslag/ulikskapar mellom kyrkjevevjerjer og prostar, mellom anna i at prostane i større grad vert sett på som Integrator, og kyrkjevevjerjene i større grad som Dirigent. Det var også større ulikskap mellom dei to gruppene i rolla som Institusjonell Leiar. Som i så

mange andre undersøkingar kjem rollene som Tenesteutviklar og Mellommann dårlegast ut. Likevel med noko meir vekt på Tenesteutviklaren for kyrkjevevryene. Det mest overraskande funnet (som også gjeld i forskingsspørsmål 1) er kanskje at prostane så tydeleg har fått ansvar som Dirigent etter innføring av ny tenesteordning i 2004. Ei endring som kan tilsvare kyrkjevevryene sine prosessar ved innføring av kyrkjelova i 1997.

I mitt tredje forskingsspørsmål har eg sett på balansen mellom ansvar og myndigheit. Leiarane har svart på i kor stor grad dei er delegert ansvar, og om det er samsvar mellom ansvar og myndigheit. Materialet syner relativt stor ubalanse, der kyrkjevevryene står fram med stor grad av delegert ansvar og tilsvarende samsvar. For prostane sin del vert det tydeleggjort at dei er mellomleiarar i den geistlege linja, og at det trass prostereforma sitt føremål om styrking av prosten som leiar ikkje er samsvar mellom ansvar og myndigheit. Ulikskapane til trass har dei to gruppene omtrent same oppleving av måloppnåing i si eining, og det er i liten grad snakk om forventa jobbskifte, særleg mellom dei eldre leiarane.

Til slutt i drøftinga har eg ved å sjå dei tre forskingsspørsmåla i samanheng freista å svare på problemstillinga; om leiarane har legitimitet som heilskaplege institusjonelle leiarar. Eg har tolka materialet om institusjonaliserte forventningar, og kombinert det med spørsmåla om kva ansvarsområder ein tillegg kvarandre, samt graden av ansvar og myndigheit. Min konklusjon er nok ikkje revolusjonerande; Det kan sjå ut til at leiarrolleprofilane til prostar og kyrkjevevryer stadig er i endring i retning likedanning. Det kan også sjå ut til at utjamninga i rolleprofilane til ein viss grad påverkar legitimiteten som kyrkjeleg leiar. Med det meiner eg at kyrkjevevrya ser ut til å styrke sin legitimitet som kyrkjeleg leiar, og at prosten sin er i endring, utan nødvendigvis å verte svekka, men heller ikkje særleg styrka.

### **Vidare forskning**

Gjennom arbeidet med masteroppgåva har eg fylgd 3 andre studentar som også forskar på leiing i kyrkja. Desse fire oppgåvene til saman dannar antakeleg eit utfyllande bilete av korleis leiing i kyrkja fungerer i dag, og i nokon grad korleis ulike grupper i kyrkja ynskjer at den skal vere i framtida. Eg trur at eit samanliknande studie basert på desse fire, i tillegg til tidlegare forskning, ville vere med å gje

kunnskap som vil verte nyttig i utviklinga av den framtidige ordning for Den norske kyrkja.

Eg ser også stort behov for vidare forskning på temaet som gjeld legitimitet som kyrkjeleg leiar, og som fylgje av dette utvikling av nyare faglitteratur. Dette vil også vere av stor betyding i utmeislinga av ny kyrkjeordning, der spørsmålet om einskapleg leiing er brennheitt.

### **Avslutning**

Heilt til slutt må eg ta med eit bonus-funn som eg har gjort i det nitide arbeidet med materialet i oppgåva. Her oppdaga eg nemleg anagrammet, eller rettare sagt palindromet, for Askeland sin integrerte modell for leiing (Askeland 2016a). På same måte som Strand sin modell kallast PAEI (Strand 2007), dannar nemleg forbokstavane i dei ulike rollene hjå Askeland ordet MIDTI, når ein les dei baklengs. Slik sett kunne det vere freistande å ty til eit ordspel om kyrkjeverja og prosten ”midt i” kyrkja når eg skulle finne tittel til oppgåva – ei freisting eg har klart å motstå.

Likevel - eg døyper Askeland sin integrerte modell for leiing: MIDT I- modellen.

## Litteratur

- Arbeidstidsavtalen. (2015). *Særavtale om arbeidstid, fritid og beredskap for prester i Den norske kirke (arbeidstidsavtalen)*. Henta frå <http://www.prest.no/arbeidstidsavtalen/>.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforl.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller : om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (Vol. nr 7). Trondheim: Tapir.
- Askeland, H. (2003a). Hva betyr det om kirken forstås som organisasjon? I H. Askeland (Red.), *Ledelse i kirken. Artikkelsamling* (s. 180 s. : ill.). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2003b). Lederskap og kjønn - generelle og kirkelige perspektiver. I F. Grimstad, H. Askeland, M. H. Hougsnæs & G. Lande (Red.), *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2003c). Lederskapets kirkelighet. I F. Grimstad, M. H. Hougsnæs & H. Askeland (Red.), *Ledelse i kirken - En artikkelsamling*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, H. (2016a). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. PhD, Det teologiske Menighetsfakultet, Oslo.
- Askeland, H. (2016b). Ledelse og lederes roller i Den norske kirke: 1996-2016. [Artikkel]. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2016(2), 17.
- Askeland, H., & Kleiven, T. (2016). Makt til å tjene. Diakoni som kontekst for ledelse. [Artikkel]. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2016(2), 10.
- Bass, B. M. (2013). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed., Vol. 3, s. 14). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Christensen, A. E. (2014). Som hånd i hanske...? Om konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke sett i lys av den todelte ledelsesstrukturen.
- Gulliksrud, H. (2015). Kontrollører eller ledere? Hvilke rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten idag?
- Gunnarson, K. L. (2009). *Prosten—prestenes leder. En undersøkelse av to prosters lederroller overfor prester, i lys av ny tjenesteordning for proster*.
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10(4), 335-350. doi: 10.1111/1467-8551.00143
- Hansen, T. S. (2007). *Prosten som leder. Undersøkelse om endringer i prosterollen som følge av ny tjenesteordning*. Mastergrad Verdibasert ledelse Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Harris, M. (1998). A special case of voluntary associations? Towards a theory of congregational organization. *British Journal of Sociology*, 602-618.



- Haug, H. (2016). *Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke*. Mastergrad Masteroppgave, VID Vitenskapelige høgskole, Oslo.
- 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?* , Øyvind Hauken, Oslo.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: bidrag til ekklesiologien* (Vol. nr. 19). Trondheim: TAPIR.
- Helmikstøl, D. (2015). En eksplorerende kvantitativ undersøkelse av dynamikker mellom styring og ledelse, med henblikk på ledelse som fenomen. "This Town Ain't Big Enough for Both of Us" - John Wayne.
- Hougsnæs, M. H. (2003). Legitimitet som leder i kirken. I H. Askeland (Red.), *Ledelse i kirken. Artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Hougsnæs, M. H., & Huuse, M. (2011). KAs lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kirken.no. (2014). Om trosopplæring i den norske kirke. Henta 26.04.17, 2017, frå <https://kirken.no/nb-NO/kristen-tro/trosopplaring/om-trosopplaring-i-den-norske-kirke/>
- Kirken.no. (2017). Kirkeordning. Henta 26.04.17, 2017, frå <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkeordning/>
- Kirkerådet, & KA. (2015). *Handbok for sokneråd og kyrkjeleg fellesråd*. Oslo.
- Krogh, A. H. (2010). Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke : om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke
- Lov om den norske kyrkja (1996).
- Meyer, R., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2014). Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 861-885.
- Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2006a). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000-1014.
- Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2006b). Public management reform: An identity project. *Public Policy and Administration*, 21(1), 99-115.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2 ed.). Oslo: Tano forlag.

- Næss, S. (1994). *Kjønn og ledelse: fra kjønnede aktører til kjønnede strukturer*. Bergen: LOS-senteret.
- Tjenesteordning for proster (2004).
- Repstad, P. (2002). *Dype, stille, sterke, milde: religiøs makt i dagens Norge*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Rø, E. F. (2008). *Ledelse av diakonale institusjoner*. Mastergrad Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Selznick, P. (1957). *Lederskap* (J.-A. Smith & J.-H. Smith, Trans.). [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Skårberg, B. (2007). *"Der linjene møtes" : prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke*. Bente Skårberg, Oslo.
- Steinsland, H. (2013). «Men jeg ønsket å være en som kunne løfte han»: *Om relasjon og lederskap i en todelt lederstruktur*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap.
- Stifoss-Hanssen, H., Angell, O. H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S. S., & Kinserdal, F. (2013). Ny organisering av prestedtjenesten ("Prostereformen") : evaluering Rapport (Diakonhjemmet høgskole. Avdeling for forskning og utvikling : online), Vol. 2013/2.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Vecchio, R. P. (2013). Makt, politikk og innflytelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Weber, M. (1990). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.

## Vedlegg A – Tabellar

<b>Tabell A.1 – Forventningar Institusjonell leiar, tredelt</b>		
	Kyrkjevevje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	2,7 %	
Verken einig el ueinig	31,3 %	31,8 %
Einig/Heilt einig	66,0 %	68,2 %

<b>Tabell A.2 - Forventningar Tenesteutviklar, tredelt</b>		
	Kyrkjevevje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	3,5 %	12,2 %
Verken einig el ueinig	38,5 %	58,5 %
Einig/Heilt einig	58,0 %	29,3 %

<b>Tabell A.3 - Forventningar Integrator, tredelt</b>		
	Kyrkjevevje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	0,7 %	
Verken einig el ueinig	20,3 %	11,4 %
Einig/Heilt einig	79,1 %	88,6 %

<b>Tabell A.4 - Forventningar Dirigent, tredelt</b>		
	Kyrkjevevje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	2,0 %	
Verken einig el ueinig	20,9 %	46,7 %
Einig/Heilt einig	77,0 %	53,3 %

<b>Tabell A.5 - Forventningar Mellommann, tredelt</b>		
	Kyrkjevevje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	5,4 %	9,5 %
Verken einig el ueinig	27,2 %	52,4 %
Einig/Heilt einig	67,3 %	38,1 %

<b>Tabell A.6 – Tidsbruk Institusjonell Leiar, tredelt</b>		
	Kyrkjeverje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	5,5 %	6,7 %
Verken einig el ueinig	56,8 %	64,4 %
Einig/Heilt einig	37,7 %	28,9 %

<b>Tabell A.7 – Tidsbruk Tenesteutviklar, tredelt</b>		
	Kyrkjeverje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	6,2 %	17,8 %
Verken einig el ueinig	48,3 %	60,0 %
Einig/Heilt einig	45,5 %	22,2 %

<b>Tabell A.8 – Tidsbruk Integrator, tredelt</b>		
	Kyrkjeverje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	0,7 %	
Verken einig el ueinig	35,4 %	22,2 %
Einig/Heilt einig	63,9 %	77,8 %

<b>Tabell A.9 – Tidsbruk Dirigent, tredelt</b>		
	Kyrkjeverje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	3,4 %	
Verken einig el ueinig	42,1 %	60,0 %
Einig/Heilt einig	54,5 %	40,0 %

<b>Tabell A.10 – Tidsbruk Mellommann, tredelt</b>		
	Kyrkjeverje	Prost
Heilt/Delvis Ueinig	13,1 %	33,3 %
Verken einig el ueinig	44,8 %	46,7 %
Einig/Heilt einig	42,1 %	20,0 %

**Tabell A.11 – Kategorisering av svar på opne spørsmål**

<b>Rolle/ kategori</b>	<b>Omgrep</b>
Institusjonell Leiar	Dagleg leiing/Dagleg ansvar
	Visjonsberar
	Heilskap/overblikk
	Overordna ansvar
	Åndeleg leiar
	Utøve tilsyn/biskopens tilsyn
	Biskopens representant/forlenga arm
	Bygge kyrkjelyd
Tenesteutviklar	Strategi/strategisk leiing/ansvar,
	Utvikling/framdriфт
	Endring
	Tilpassing
Integrator	Leie prestetenesta
	Personalansvar/arbeidsgjevar
	Syte for godt samarbeidsklima
	Fagleg ansvar/rådgjevar/veileder
Dirigent	Samhandling/samarbeid med leiar på same nivå internt i organisasjonen
	Administrativ funksjon/leder
	Koordinere
	Ansvar for bygg, eigedom, økonomi, drift, gravferd
	For prostar: samhandling/koordinering/samarbeid med kyrkjevevjerjer
	For kyrkjevevjerjer: samhandling/koordinering/samarbeid med prostar
	Dagleg drift
	Sakshandsamar
	For prostar: Mellommann/kontaktledd mellom lokalt og regionalt nivå (biskop)/biskopens representant.
Mellommann	Ansikt utad
	Talsmann
	Kontaktledd med kommune

		<b>Kvinne</b>	<b>Mann</b>
<b>I hvilken grad er det sannsynlig at du har søkt en annen jobb i løpet av de neste tre5 årene?</b>	1		75,0 %
	2	25,0 %	4,2 %
	3	50,0 %	12,5 %
	4	12,5 %	4,2 %
	5	12,5 %	4,2 %
		100,00 %	100,00 %

		<b>Kvinne</b>	<b>Mann</b>
<b>I hvilken grad er du delegert ansvar for økonomi og budsjett</b>	1	12,5 %	34,6 %
	2	12,5 %	42,3 %
	3	75,0 %	11,5 %
	4		7,7 %
	5		3,8 %

### LEDERUNDERSØKELSEN - VID/DIAKONHJEMMET

**Harald Askeland**

Professor Diakonhjemmet Høgskole/VID  
vitenskapelig høgskole

Postboks 184 Vinderen

0319 Oslo

Tlf.: 22 96 37

12

Oslo, januar 2016

Kjære proster!

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

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

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

med at det er 20 år siden kirkeloven ble vedtatt.

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

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

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

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

Professor DiakonhjemmetHøgskole

---

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

**1) Din alder**

**2) Kjønn**

Kvinne  Mann

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

Realskole / Ungdomsskole



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

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

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



**5) Hvilken type virksomhet er du leder i?**

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

**6) Hvilken kategori lederstilling passer best for din lederjobb?**

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

Oppgi svaret i et helt antall årsverk

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

Oppgi svaret i et helt antall årsverk.

**8) Hvor mange ansatte er det totalt i virksomheten?**



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

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

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

Oppgi svaret i et helt antall millioner kroner.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**16) Myndighet, ansvar m.v.**

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

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

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

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

**18) Er slik delegasjon formulert i eget delegasjonsreglement?**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

informasjon fra egen enhet overfor  
eksterne aktører

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



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

### 23) Mine ansatte....

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

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

### 24) Jeg er motivert for jobben fordi...

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

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

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

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

meg

Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben

Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende

Fordi den jobben jeg gjør er interessant



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

**27) Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?**

Ja  Nei



**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

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

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

**28) Kan du oppgi de verdiene som er formulert?**

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

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

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

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

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

1 2 3 4 5

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

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

Ja  Nei



**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

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

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

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

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

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

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



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

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



**34) Hvilken stilling har du i kirken?**

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

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

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

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

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

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

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

haster

Jeg legger vekt på  
betydningen av å ha  
en felles målsetning

Jeg gir uttrykk for  
tilfredshet når andre  
innfrir forventninger

Jeg uttrykker tillit til  
at målsetninger blir  
nådd



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

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

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

**38) Slik jeg ser det innebærer prestens lederansvar  
følgende:**

**39) Slik jeg ser det innebærer kirkevergens lederansvar  
følgende:**



Nedenfor følger noen avsluttende spørsmål for prostene.

**40) Hva gir deg legitimitet som prost?**

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

**42) Hva legger du i begrepet pastoral ledelse?**

---

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