

”Det er en kirkelig leder jeg er”

Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?

Mildrid Fiske  
VID vitenskapelig høgskole  
Diakonhjemmet

Masteroppgave  
Master i verdibasert ledelse, MAVERD 599  
Veileder: Harald Askeland

Antall ord:26575  
Innleveringsfrist:02.05.2017

## **Sammendrag**

Tema for denne masteroppgaven er hvordan og på hvilken måte kirkevergens lederrolle har utviklet seg gjennom de siste tjue årene. Kirkevergene er virksomhetsledere i Den norske kirke.

Formålet med studien har vært å undersøke hvilke erfaringer kirkevergene selv har gjort som ledere i Den norske kirke. I kirkeloven av 1997 ble det lovbestemt at det skulle være en virksomhetsleder i alle kirkelige fellelråd. Kirkevergevergestillingen ble da en ny lederstilling i Den norske kirke med et mandat.

Problemstillingen i oppgaven er: *Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?*

De sentrale analytiske begreper i oppgaven er lederroller, legitimitet og verdigrunnlag, og de teoretiske perspektivene tar utgangspunkt i disse begrepene.

Forskningsprosjektet er bygd på kvalitativ metode, og det ble gjennomført intervju av kirkeverger innenfor et forholdsvis stort geografisk område. Studiets begrensinger ligger i at det er et kvalitativt forskningsprosjekt, og det kan ikke uten videre kan generaliseres slik som kvantitative forskningsprosjekter.

Undersøkelsen viser at kirkevergerollen som i 1997 var ny, nå etter tjue år har utviklet seg til å bli institusjonelle lederstillinger i Den norske kirke. Kirkevergene formidler at de har tillit både i og utenfor organisasjonen, og oppfatter seg som legitime ledere. I denne undersøkelsen kan en tolke at kirkevergene fortsatt bruker mye av sin arbeidstid i integratorrollen, men det er tydelige tendenser til at de er blitt mer tjenesteutviklere. Det er også funn som tyder på at det er forskjellige erfaringer med samhandlingen mellom kirkevergerollen og prestatjenesten på regionalt nivå. Samhandlingen mellom prestatjenesten og kirkevergerollen lokalt fungerer optimalt.

Funnene i studiet kan tolkes dit hen at lederrollen som kirkeverge er blitt en institusjonell lederstilling i Den norske kirke. En lederstilling som gjennom ulike lederprofiler eller lederroller bidrar i å ivareta helheten i kirkelige fellelråd sin virksomhet.

## **Forord**

Det har vært en spennende og lærerikt reise å arbeide med denne masteroppgaven. Det har vært krevende å gjennomføre samtidig som jeg har stått i en lederjobb.

Jeg ønsker å takke mine informanter for at de tok seg tid til å dele sine erfaringer som ledere. De viste et stort engasjement, og delte raust kunnskap om sin arbeidshverdag.

En stor takk også til medstudenter på VID, Diakonhjemmet. Dere har gitt mot til å gjennomføre denne masteroppgaven. Takk også til veiledergruppen jeg var en del av for gode fagsamtaler. Takk til gruppeveileder Stephen Serris, som ledet samtalene med stor faglig kompetanse og godt humør.

En ekstra stor takk til min veileder Harald Askeland, for inspirerende og konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet mitt. Tilbakemeldingene har vært viktige og verdifulle for meg.

Takk til min arbeidsgiver Kristiansund kirkelige fellestråd, som har tilrettelagt for at denne utdanningen kunne gjennomføres.

Jeg takker også min familie som har vært positive og tålmodige til mitt mastergradsarbeid.

Kristiansund 02.05.2016

Mildrid Fiske

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	6
1.1	Tema – konteksten angående ledelse i Den norske kirke .....	7
1.2	Oppsummering om utviklingen i Den norske kirke og kirkevergens plass i organiseringen ..	8
1.3	Kirkevergen – virksomhetsleder i Den norske kirke .....	10
1.4	Mitt eget ståsted.....	12
2	Problemstilling – forskningsspørsmål - rammer .....	14
2.1	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	14
2.2	Rammer omkring oppgaven .....	15
3	Teoretiske perspektiver .....	17
3.1	Organisasjon - ledelse .....	18
3.2	Verdier.....	21
3.3	Verdibasert ledelse - Institusjonell ledelse .....	22
3.4	Lederroller .....	23
3.4.1	Adizes/Strand .....	23
3.4.2	Mintzberg .....	24
3.4.3	Askeland – integrert modell for ledelse.....	25
3.5	Legitimitet .....	27
3.6	Tidligere forskning – litteratur .....	29
3.7	Oppsummering teoretiske perspektiver.....	31
4	Metode.....	33
4.1	Design.....	33
4.2	Valg av kvalitativ metode – kvalitativ tilnærming .....	33
4.3	Valg av datainnsamlingsmetoder .....	34
4.4	Valg av studieenhet .....	35
4.5	Intervju .....	36
4.6	Reliabilitet og validitet .....	37
4.7	Forskningsetiske sider .....	38
4.7.1	Henvisingsskikk .....	38
4.7.2	Presentasjon av informantene .....	39
4.7.3	Ivaretagelse av informantene.....	39
4.8	Gjennomføring av intervjuene.....	40
4.9	Systematisering av funnene .....	40
4.9.1	Metode for analyse .....	41

5	Analyse og resultat .....	42
5.1	Oppstilling av spørsmål .....	42
5.2	Presentasjon av resultat og funn .....	42
5.2.1	Hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle? .....	44
5.2.2	Hvordan har kirkevergene utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet -menighetsråd og prostene? .....	47
5.2.3	Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere? .....	56
5.2.4	Oppsummering av analyse og resultat .....	60
6	Drøfting .....	62
6.1	Drøfting av hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle? .....	62
6.2	Drøfting av funn angående hvordan kirkevergene har utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet -menighetsråd og prostene? .....	65
6.3	Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere? .....	73
7	Hovedkonklusjoner og utblikk .....	79
7.1	Veien videre .....	82
8	Litteraturliste .....	84
9	Vedlegg .....	87
	Vedlegg 1. Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt .....	87
	Vedlegg 2. Intervjuguide .....	89

## 1 Innledning

Den norske kirke har utviklet og endret seg som religiøst trossamfunn og samfunnsinstitusjon gjennom flere hundre år. I vår tid skjer det også endringer og utviklinger innen Den norske kirke.

I 2017 er det tjue år siden en ny kirkelov trådte i kraft. En av bestemmelsene i denne loven var at det skulle være en daglig leder for virksomheten kirkelig fellestråd. Disse stillingene har de fleste steder i Norge tittelen kirkeverge. Kirkevergestillingene var tidligere kommunale stillinger. Kirkevergenes lederstilling i den lokale kirken var en vesentlig endring i forhold til ledelse i organisasjonen. Før 1997 hadde prestene hatt en type uformell ledelse utover sin tjenesteordning i den lokale kirken. De ble oppfattet som ledere på flere felt uten at det var gitt et mandat. Det ble en endring for prestene som yrkesgruppe at det kom inn en daglig leder i virksomheten som hadde et mandat gjennom kirkeloven. Det ble også en stor endring for ansatte i den lokale kirken å få en leder som hadde et mandat.

Proster og kirkeverger er sentrale ledere i kirken på lokalt nivå. Begge lederrollene har stor betydning for hvordan kirken utøver sitt oppdrag i den lokale kirken.

Den norske kirke er en arbeidsplass som produserer tjenester for folk. Tjenestene produseres ansikt til ansikt for de som velger å bruke dem. Kirken må ha ansatte som har riktig og nok kunnskap for å utføre de ulike oppgavene kirken skal gjøre. Kirkevergene som virksomhetsledere har, må sørge for at de ulike oppgavene blir utført på en god måte, slik at både ansatte og brukere av tjenestene kirken gir kjenner seg ivaretatt.

Denne masteroppgaven vil se på utviklingstrekk ved kirkevergens lederrolle i Den norske kirke de siste tjue årene. Kirkevergene var for tjue år siden nye i sin posisjon som ledere. Oppgaven har fokus på kirkevergers ledererfaringer som daglig leder for fellestrådet virksomhet sett i forhold til arbeidsgiveransvar, samhandling med fellestråd /menighetsråd og prestelinjen. Videre om kirkevergene erfarer at de har legitimitet som institusjonelle ledere i Den norske kirke.

Temaet om kirkevergens lederrolle er relevant sett i lys av at Den norske kirke i 2017 fikk en endret relasjon til staten, som følge av Stortingsvedtak i 2012. Kirken har en aktuell debatt om

arbeidsgiveransvar og om hvem som skal ha den daglige ledelsen i den lokale kirken i fremtiden.

Oppgaven er gjort med mål om å finne frem kunnskap til å svare på min problemstilling. Funnene i mitt arbeid kan bidra til å utvide kunnskapen som allerede er kjent om kirkevergenes egne erfaringer som virksomhetsledere. Min forskning kan ikke generaliseres slik som en kvantitativ undersøkelse kunne gjort.

### 1.1 Tema – konteksten angående ledelse i Den norske kirke

Målet med prosjektet er å beskrive kirkevergers erfaringer som virksomhetsledere i Den norske kirke på lokalt plan, gjennom et utvalg av de som har lengst erfaring som kirkeverger.

Den norske kirke har i dag to arbeidsgiverlinjer, og begge disse linjene er representert i den lokale kirken i alle kommuner i Norge. Prestene er ansatt i rettssubjektet Den norske kirke med Kirkemøtet som øverste demokratisk valgte organ, og med biskopen og bispedømmerådet som arbeidsgiver. Alle andre tilsatte, slik som kantorer, diakoner, kateketer og andre stillinger i den lokale kirken, har kirkelig fellesråd som sin arbeidsgiver. Arbeidsgiverlinjene omtales som prestelinjen og rådslinjen.

Kirkeverger er ledere i en kirke med flere lederroller med ulikt ansvar. På lokalt nivå er kirkevergen leder for diakoner, kateketer, kantorer, trosopplærere, kirketjenere, ansatte ved gravstedene, klokkere og kontoransatte.

Prosten har ansvar for å sørge for nødvendig samordning mellom prestatjenesten og de kirkelige rådene i tillegg til å være leder for prestene (Tjenesteordning for proster).

Alle organisasjoner har deloppgaver som er avhengige av hverandre for at sluttproduktet skal fremstå som et helt produkt. Dette krever koordinering og kommunikasjon mellom de som har ansvaret for de ulike deloppgavene (Jacobsen 2002:89-91). Ansatte fra begge arbeidsgiverlinjer i Den norske kirke har arbeidsoppgaver som er avhengige av hverandre. En gudstjeneste er avhengig av at flere ansatte deltar med sine arbeidsoppgaver både i forberedelser og gjennomføring for at gudstjenesten skal fremstå som et ferdig produkt.

Den norske kirke som trossamfunn er basert på en kongregasjonal, synodal og episkopal kirkeordning. Menighetene utgjør den kongregasjonale komponenten med sine menighetsråd. Det skal være menighetsråd i hvert sokn, og det enkelte sokn er selvstendige rettssubjekt innen Den norske kirke.

Menighetene er gjennom bispedømmerådene representert i Kirkemøtet, som utgjør synoden i Den norske kirke. Synoden har ansvar for overgripende ordninger i Den norske kirke som foreksempel liturgi, salmebok, arbeidsgiveransvar for prestene/bispedømmerådsansatte, kirkeordning med mere.

Biskopene og prestskapet danner den episkopale komponenten som har et spesielt ansvar for å ivareta at ord og sakrament blir forvaltet riktig. Både menighetsråd og kirkemøtet har prester som faste medlemmer for å sikre at det spesielle ansvaret med å ivareta ord og sakrament i deres virksomhet. Til kirkelig fellestråd i hver kommune utpeker biskopen i gjeldende bispedømme en prest som medlem. Til bispedømmerådene og kirkemøtet velges en prest fra hvert bispedømme. Uten deltakelse av biskop kan det ikke holdes bispedømmerådsmøter. Ordningen understreker betydningen av samvirket mellom de forskjellige komponentene i Den norske kirkes kirkeordning.

De sentrale analytiske begreper i oppgaven er lederroller, legitimitet og verdigrunnlag. Tema i oppgaven vil begrense seg til å omhandle kirkevergenes ansvar som virksomhetsledere i Den norske kirke.

## 1.2 Oppsummering om utviklingen i Den norske kirke og kirkevergens plass i organiseringen

For å plassere kirkevergens lederrolle i Den norske kirke vil jeg kort beskrive bakgrunnen, historien og lovgrunnlaget for hvordan kirken er organisert i dag.

Den norske kirke er en viktig institusjon for en stor del av det norske folk. Omtrent 75 % av befolkningen i Norge er medlemmer i Den norske kirke. En stor del av nordmenn tar del i kirkens ritualer gjennom alle livets faser, gjennom dåp, konfirmasjon, vielse og begravelse. Kirkehusene rundt om i Norge samler gjennom året et stort antall mennesker til gudstjenester, kulturarrangementer og andre arrangement, slik menighetenes årsstatistikk dokumenterer



([www.kirken.no](http://www.kirken.no)). Den norske kirke har vært og er en viktig kultur-, tros - og tradisjonsbærer i Norge.

For å forstå kirkeorganiseringen av i dag, må en se den i lys av historien. Den norske kirke har siden reformasjonen i Danmark - Norge i 1537 vært en statskirke. I Norges grunnlov av 1814 står det at luthersk tro skal være statens offisielle religion. Organiseringen av kirken har utviklet seg i takt med demokratiske prosesser i Norge, og kirkens posisjon i samfunnet har gjennom ulike tidsepoker endret seg. Den norske kirke er også i vår tid under omorganisering, og det er et spesielt fokus på hvem som skal være leder i den lokale kirken i fremtiden.

Menighetsrådene ble i Den norske kirke opprettet ved lov i desember 1920. Menighetene ble fastslått som grunnenheten i Den norske kirke både i kirkeordningsloven av 1953 (Lov om Den norske kirkes ordning) og ved kirkeloven av 1997(Kirkeloven). Menighetsrådene består av folkevalgte medlemmer og i tillegg blir sognepresten eller annen prest oppnevnt av biskopen som medlem i menighetsrådet. Menighetsrådets oppgaver er beskrevet i § 9 i kirkeloven. Der sies det blant annet at menighetene skal ha sin oppmerksomhet på å vekke og nære det kristelige liv i soknet og at Guds ord blir forkynt. Kirkevalg gjennomføres hvert fjerde år. Alle som er medlem i Den norske kirke og er fylt 15 år har stemmerett til menighetsråd og 18 år til bispedømmeråd(Kirkeloven). Soknet kan også omtales som menigheten, og i fortsettelsen av oppgaven vil jeg bruke begge begrepene.

Den norske kirke som organisasjon består av mange selvstendige organisasjoner. Sentralt i Den norske kirke har vi i dag Kirkerådet, Kirkemøtet, Mellomkirkelig råd, Samisk kirkeråd og Bispemøtet. På regionplan er kirken delt inn i 11 bispedømmer. I tillegg er det en 12.biskop, som er preses (ledende biskop) i Bispemøtet. Hvert bispedømme ledes av en biskop og et bispedømmeråd. Bispedømmene er delt inn prostier. Kirken består av menigheter spredt utover hele Norge. Kirken er styrt fra både sentrale og lokale organisasjoner.

Den norske kirke som trossamfunn har de siste tiårene blitt selvstendiggjort. Kirkeloven av 1996 medførte en juridisk selvstendigjøring av soknet (menighetene) i forhold til kommunen. Denne loven fastslår som tidligere beskrevet at soknet er grunnenheten i Den norske kirke, og at soknet er et selvstendig rettssubjekt og ble samtidig løsrevet fra kommunene. I forbindelse med kirkeloven av 1997(Kirkeloven) ble det lovfestet at det skulle være en virksomhetsleder

på kommunalt nivå i Den norske kirke innenfor fellesrådets ansvarsområde. I de fleste fellesråd har denne stillingen tittelen kirkeverge.

### 1.3 Kirkevergen – virksomhetsleder i Den norske kirke

Kirkevergene ble virksomhetsledere i Den norske kirke fra og med 1997. Jeg vil her i korte trekk beskrive prosessen i Den norske kirke frem til lovbestemmelsen om en daglig leder for virksomheten i kirkelig fellesråd.

Kirkevergerollen har sannsynligvis utviklet seg siden 1100 tallet, hvor den var en kirkeombudsmannsordning som gikk på omgang blant de fremste bøndene i en region. Fra den tid til i dag har kirkevergen hatt ulike roller i forhold til kirke og samfunn(Alsvik 1995).

Kirkevergeordningen har hatt forskjellig ansvarsområder. Et eksempel er at i tidligere tider krevde de inn tiende og holdt orden på forvaltning av eiendom og kapital. Først på 1800 tallet ble kirkevergene kommune-tjenestemenn. I kommunene har kirkevergene hatt forskjellige roller og oppgaver(Alsvik 1995). Oppgavene var først og fremst knyttet til økonomi, forvaltning av kirkebygg, eiendom og gravferdsvirksomhet. Den lokale kirken var sterkt knyttet til kommunen og i stor grad var det kommunen som bestemte over kirken som trossamfunn.

Det ble gjort ferdig et arbeid om utredning av Den norske kirke i 1989. Biskop Georg Hille var leder i utvalget. Utvalgets arbeid er presentert i NOU 1989:7. I denne utredningen finner en at de aller fleste menighetsrådene ønsket en ordning med et lokalt fellesråd. Fellesrådet skulle ta seg av oppgaver på vegne av menighetsrådene, slik som økonomi, arbeidsgiveransvar og forvaltning av kirkebygg og dialog med kommuneledelsen(NOU 1989:7). Dette arbeidet dannet grunnlaget for en ny kirkelov som ble vedtatt og satt i kraft fra 1997.

Kirkelig fellesråd ble i 1997 opprettet på en ny måte, og ble en del av Den norske kirkes organisasjonskart og ikke lenger en avdeling i kommunene. Før 1997 var alle ansatte i Den norske kirke, med unntak av prestene, kommuneansatt. Etter denne datoen ble kommuneansatte overført til kirkelig fellesråd som arbeidsgiver. Kirkelig fellesråd sine oppgaver er definert i kirkelovens § 14 og har mellom annet arbeidsgiveransvar for ansatte i kirkelig fellesråd, forvaltningsansvar for kirkebygg og gravsted og

økonomiansvar(Kirkeloven). Kirkelige fellelråd er sammensatt av representanter fra menighetsrådene, presteskapet og kommunen.

Fra 1997 ble det i også innført en ny gravferdslov som kirkelig fellelråd i de fleste kommuner i Norge har forvaltningsansvaret for (Gravferdsloven).

Våren 2012 gjorde Stortinget vedtak om å endre kirkeloven av 1997. Endringene kom etter flere utredninger fra kirken selv og fra staten. Den norske kirke fikk som en følge av denne lovendringen en endret relasjon til staten fra og med 01.01.2017. I Grunnlovens § 16, som ble vedtatt i mai 2012 heter det mellom annet at: *Den norske kirke forbliver Norges Folkekirke og understøttes som saadan av staten.*

Fra og med første januar i 2017 gikk prestene over fra å være ansatt i Staten til å være ansatt i Kirkerådet. Prester, slik som biskoper og proster som til da var embetsmenn, er ikke lenger det. Dette er en følge av virksomhetsoverdragelsen fra Staten til Kirkerådet. Kirkerådet kan defineres som den øverste administrative organisasjonen i Den norske kirke på sentralt nivå. Dette medførte ingen endringer i rådsstrukturen på lokalt og regionalt nivå i Den norske kirke.

Under Kirkemøtet i 2017 gjorde møtet vedtak i sak 11/17 om forsøk med alternativ arbeidsgiverorganisering etter virksomhetsoverdragelsen ([www.kirkeradet.no](http://www.kirkeradet.no)). Formålet med forsøksordningen er å finne frem til hvilke konsekvenser en samordnet arbeidsgiverlinje får for de ulike delene i kirken. Dette kan skape en viss usikkerhet om hvordan ledelsen skal se ut i fremtiden.

Den norske kirke er som tidligere beskrevet en organisasjon med to arbeidsgiverlinjer, og den har i tillegg en felles tilsynslinje. Kirkelovens § 2 beskriver inndelingen av kirken. Prestene er nå ansatt i Kirkerådet. Kirkelig fellelråd i hver kommune er arbeidsgiver for alle andre ansatte i den lokale kirken(Kirkeloven). Arbeidsgiverlinjene ble i en lang periode omtalt som embetslinjen og rådslinjen. Siden prester fra første januar 2017 ikke lenger er embetsmenn, vil jeg i fortsettelsen i oppgaven omtale de to arbeidsgiverlinjene som prestelinjen og rådslinjen.

I tillegg til endringer i kirkeloven er det siden 1997 internt i Den norske kirke blitt gjennomført en del reformer. Jeg beskriver her to av disse endringene. Den første er ny tjenesteordningen for proster som ble revidert i 2004 og 2016 (Tjenesteordning for proster). Prostene har fått en tydeligere lederrolle for sogneprester og prester i et prosti. Tjenesteordningen for proster har også påvirket kirkevergenes daglige lederskap i forhold til samarbeid om planlegging og prioriteringer av ressurser til det utøvende arbeid i menighetene.

Det andre er trosopplæringsreformen i Den norske kirke som ble vedtatt av Stortinget i 2003. Den ble innledet med en forsøksperiode hvor det ble gjort forsøk både på lokalt, regionalt og nasjonalt plan. Stortinget ønsket at trosopplæringen i Den norske kirke, slik som andre tros og livssynssamfunn, skulle ha ansvar for sin egen trosopplæring ([www.kirken.no](http://www.kirken.no)). Dette arbeidet ble finansiert av statlige midler. Etter hvert ble det ansatt trosopplærere i den lokale kirken over hele landet, som skulle arbeide med trosopplæring for barn fra 0-18 år. Dette har påvirket både kirkevergenes og prostene sin ledelse.

Kirken har en tredelt økonomi og blir finansiert gjennom stat, kommune og innsamlede midler. Finansieringsmåten hverken sentralt eller lokalt, er endret i forbindelse med at kirken nå har en endret relasjon til staten.

#### 1.4 Mitt eget ståsted

Jeg forsker i egen organisasjon og forskningsprosjektet angår yrkesgruppen kirkeverger i Den norske kirke. Jeg er selv en del av denne yrkesgruppen. Jeg har vært ansatt som kirkeverge i flere år og har derfor selv vært en del av og erfart endringsprosessene og utviklingen i Den norske kirke i nærmere tjue år.

Forforståelse og kunnskapen om Den norske kirke kan være både en fordel og en ulempe. Fordelen er at jeg kjenner organisasjonen jeg forsker i og konteksten i kirken godt. Med min bakgrunn og ståsted tar jeg dette med inn når jeg intervjuer, tolker intervjuene og bearbeider det innsamlede datamaterialet. Min bakgrunn kan også være en ulempe hvis jeg ikke er bevisst på mitt eget ståsted og forforståelse av det jeg undersøker. For eksempel er det viktig at jeg er åpen nok til å vurdere og å tolke utover min forforståelse og meninger jeg allerede har om temaet jeg forsker på (Thagaard 2013:206-207).

Jeg har gjennomført kvalitative intervju. I en intervjusituasjon kommer en forholdsvis nær informantene. Det er da ekstra viktig at jeg er bevisst på mitt ståsted. Dette i motsetning til en kvantitativ tilnærming, der du har en større distanse til informantene.

## 2 Problemstilling – forskningsspørsmål - rammer

Denne oppgaven vil sette søkelys på kirkevergenes erfaringer som ledere i Den norske kirke. Jeg undersøker om og på hvilken måte kirkevergens lederrolle har utviklet seg siden 1997. De har siden da vært ledere for kirkelig fellestråd sin virksomhet i den lokale kirken. Det at det kom en lovbestemt stilling som virksomhetsleder for kirkelig fellestråd var en vesentlig endring for alle parter internt i Den norske kirke. Det var også en vesentlig forandring for eksterne omgivelser slik som foreksempel kommunene.

### 2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Forskningsprosjektets problemstilling er: *Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?*

Oppgaven vil undersøke utviklingstrekk i kirkevergens lederrolle de siste tjue årene i forhold til arbeidsgiveransvar, samhandling med proste/prestetjenesten og legitimitet som leder internt i kirken og i forhold til eksterne omgivelser.

Ledelse i kirken er et tema som er dagsaktuelt i forbindelse med innføring av ny kirkeordning knyttet til grunnlovsendringen i 2012, hvor det ble vedtatt en endret relasjon mellom Den norske kirke og Staten, som ble realisert fra og med 2017. Et av temaene som diskuteres er hvordan og hvem som i fremtiden skal inneha den daglige ledelsen av virksomheten i Den norske kirke på lokalt nivå. Kirkeverger og proster/prester er de som blir fremhevet som aktuelle ledere på lokalt nivå.

Ved innføringen av kirkeloven av 1996 hadde prester og kirkeverger ulik legitimitet som ledere. Prestene hadde en lang tradisjon med å være ledere, mens kirkevergene var helt nye som ledere i sin posisjon. Presteskapet hadde hatt både et formelt og et uformelt lederskap i forhold til de kommunalt ansatte i Den norske kirke. Prestene hadde et formelt lederskap i forhold til fellestrådsansatte i gjennomføringene av kirkelige handlinger, noe de fortsatt har. Prestene ble i tillegg oppfattet som om de hadde personalansvar til ansatte i kommunen, noe de ikke hadde.

I Den norske kirke slik som i andre organisasjoner er det formelle strukturer, men det kan også oppstå uformelle strukturer. Gjennom endringsprosessene som kirken har vært igjennom er det sannsynlig at det dukker opp uformelle strukturer med uformell makt. Maktforholdene i

en organisasjon består av relasjoner mellom aktører. Makt har ulike former slik som autoritet eller overtalelse (Jacobsen & Thorsvik 2002:159).

I arbeidet med å implementere kirkeloven av 1996 kom det frem ulike utfordringer med å avklare hvilken ledelsesrolle kirkevergestillingen skulle ha. Den norske kirke som helhet måtte bidra i arbeidet med å bygge opp kirkevergenes legitimitet som ledere. Samtidig måtte det arbeides med at prestene sin uformelle lederrolle i forhold til ansatte og andre forhold i kirkelig fellesråd sitt ansvarsområde, skulle erstattes med den lederen som hadde fått et formelt mandat, som fra 1997 var kirkevergene. De var fra da av virksomhetsledere for fellesrådets virksomhet.

Forskningsspørsmålene i oppgaven er:

- *Hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle?*
- *Hvordan har kirkevergene utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet og prestene?*
- *Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere?*

I masteroppgaven undersøker jeg kirkevergenes erfaringer som ledere i Den norske kirke. Hvordan og på hvilke områder har deres lederskap utviklet seg. Oppgaven undersøker for det første hvordan kirkeverger selv forstår sin egen lederrolle. For det andre undersøker oppgaven utviklingstrekkene i kirkevergens lederskap i forhold arbeidsgiverrollen til ansatte i fellesrådet, samhandling med kirkelig fellesråd og menighetsråd og samhandling med prestejenersten i Den norske kirke på ulike nivå. For det tredje undersøker oppgaven om kirkevergene erfarer om de har bidratt til utviklingen av Den norske kirke, og om de opplever legitimitet i sin lederrolle.

## 2.2 Rammer omkring oppgaven

Den norske kirke er det største trossamfunnet i Norge, og er som tidligere beskrevet en folkekirke. Kirkevergen er virksomhetsledere i denne organisasjonen. Denne lederrollen finner en ikke i andre kirkesamfunn. Heller ikke andre land har en kirke med tilsvarende stilling. Området det er mulig å hente inn data på for å undersøke kirkevergenes ledererfaringer begrenses derfor til organisasjonen Den norske kirke.

Både kirkevergenes og presters lederroller er rammet inn av lovverk, forskrifter og tjenesteordninger som gjelder for Den norske kirke og er vedtatt av Stortinget og Kirkemøtet. Dette er for eksempel kirkeloven, gravferdsloven, offentlighetsloven, forvaltningsloven og arbeidsmiljøloven. I tillegg kommer andre lover og forskrifter som gjelder generelt i et samfunn.

Min masteroppgave handler om ledelse i den lokale kirke i Den norske kirke. Det er flere ledere i kirken, som har ulike ledelsesroller og faglig ansvar. Oppgaven har hovedfokus på kirkevergens lederrolle. Kirkevergene er ansatt i rådslinjen i kirken og har sitt ledelsesansvar innenfor dette området. De skal blant annet være arbeidsgiver og samhandle med prestelinjen, som er i den andre arbeidsgiverlinjen i Den norske kirke. Kirkeloven som ble innført i 1997 medførte ei vesentlig endring for alle involverte i kirken i hvordan ledelse skulle fungere i den lokale kirken.

Det er mange forskjellige andre yrkesgrupper, råd og institusjoner som også kunne blitt spurt om deres erfaringer med kirkevergen som leder i Den norske kirke. Jeg har valgt å forske på erfaringer som kirkevergene selv har gjort gjennom de siste tjue årene. Slik jeg ser det er det spennende å forske på hvordan kirkevergene selv erfarer ulike utviklingstrekk ved sin egen lederrolle i denne perioden.



### 3 Teoretiske perspektiver

Med bakgrunn i min problemstilling og forskningsspørsmål vil jeg presentere teori som er relevant for denne masteroppgaven. Problemstillingen og forskningsspørsmålene legger vekt på kirkevergenes erfaringer i sin lederrolle de siste tjue årene i Den norske kirke.

Nøkkelbegreper i oppgaven er lederroller, legitimitet og verdigrunnlag. Litteratur kapitlet deles opp i forhold til nøkkelbegrepene oppgaven vil forske på.

I første del av teorikapitlet vil jeg kort plassere hvordan en kan forstå organisasjonen Den norske kirke. Kirken er som beskrevet en organisasjon som har et bestemt oppdrag med et sett av verdier som skal utføres i samarbeid med råd og ansatte. Ansatte fra begge arbeidsgiverlinjene i kirken skal samhandle i dette arbeidet. Relevant teori om begrepene verdier og ledelse blir presentert.

Harald Askeland har utviklet en integrert modell for ledelse, hvor den institusjonelle lederen har innebygd i seg ulike lederprofiler. Askeland har videreutviklet sin teori ut fra teoretikerne Adizes /Strand og Mintzberg. Oppgaven vil ha denne ledelsesteorien og modellen som grunnlag, og vil bli presentert under dette kapitlet. Kirkevergenes yrkesutøvelse handler om å være leder for en hel virksomhet, som består av et mangfold av daglige oppgaver. Oppgaver som må gjøres for at organisasjonen skal fungere. Ledere er forskjellige i hvordan de prioriterer arbeidsoppgaver. Dette gjelder både i forhold til den daglige drift og i forhold til fremtidig drift. Det er tidligere utført studier om hvor kirkeverger plasserer seg i forhold til lederroller eller lederprofiler.

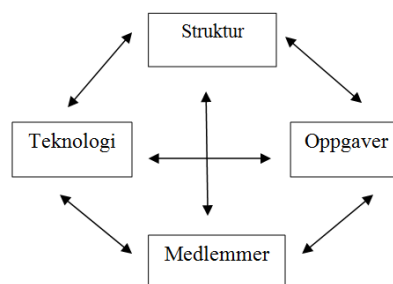
En verdiforankret organisasjon som Den norske kirke har et stort behov for å stå frem på en åpen og ærlig måte både i teori og praksis. Det å ha ledere som er forankret i kirkens verdier er derfor viktig. I undersøkelsen i oppgaven har informantene fått spørsmål om kirkevergens kirkelige karakter. Det er derfor relevant å ta inn teori om legitimitet. Kirkevergene er gjennom lovgiving gitt en legal autoritet. Tidligere forskning om ledelse i Den norske kirke vil også bli presentert.

### 3.1 Organisasjon - ledelse

En organisasjon er der hvor grupper av mennesker har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen. Det eksisterer systemer som samordner deltakernes arbeid mot å nå målene. En organisasjon er mer presist sagt et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik 2002:12).

En organisasjon som konstruksjon består av ulike elementer som til sammen skal realisere målene. Leavitt har beskrevet en relasjonsmodell over organisasjoner hvor det inngår fire momenter i lederskapet; oppgaver, struktur, teknologi og deltaker. Disse fire momentene samvirker i en organisasjon, og kalles Leavitts diamant (Askeland 2003:26-29).

Figur 1. Leavitts modell over organisasjoners hovedelementer (Askeland 2003:27).



I følge Leavitts modell består en organisasjon av fire hovedelementer. I denne modellen er det et samspill mellom hovedelementene som er struktur, oppgaver, teknologi og medlemmer. Denne modellen synliggjør at de ulike elementer i en organisasjon henger sammen og hvis det skjer endringer i et av elementene, vil det påvirke alle andre elementer (Askeland 2003: 5-7). Den amerikanske sosiologen W. Richard Scott sier at organisasjoner er sosiale strukturer, skapt av aktører, for å fremme oppnåelsen av kollektive mål (Askeland 2003:1).

Struktur og kultur i en organisasjon henger sammen i og med at det er begge deler skapes av mennesker som er en del av organisasjonen. Mennesker er den viktigste ressursen i en organisasjon (Dyrkorn & Dyrkorn 2010: 44-45). Men alle deler i en organisasjon har en gjensidig avhengighet som kan beskrives som en vekselvirkning av at helheten ikke kan forstås uten delene og delene kan ikke forstås uten helheten (Krogh 2009:23-25). Kirken er bevisst konstruert og organisert slik at den kan realisere sine mål og verdier (Jacobsen & Thorsvik 2002:12).

Det er mange definisjoner på ordet ledelse. ”*Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre*” er en vanlig beskrivelse av ordet ledelse (Arnulf 2012:15). Mens andre sier at ledelse blir knyttet til personer som er ledere, og den aktiviteten de utøver som ledere (Strand 2007:17). Videre er ledelse noe som skjer innenfor en organisert gruppe. En annen definisjon på ledelse er at det dreier seg om en prosess der en gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Skogstad & Einarsen 2002:17).

Den norske kirke har utviklet sine ledelsesmodeller gjennom å låne disse fra samfunnet rundt seg. Det har vært en demokratiseringsprosess også innenfor kirken slik som i samfunnet ellers. Særegenheten med ledelse i kirken er at det er et trossamfunn, og når det gjelder ledelse i kirken har det utviklet seg en terminologi ved å skille mellom åndelig, faglig og administrativ ledelse (Grimstad 2003:12-13).

Det å være leder i Den norske kirke sin virksomhet innebærer blant annet å lede ulike yrkesgrupper med forskjellig kompetanse og arbeidsområder. Dette forutsetter at kirkeverger som ledere i kirken har ferdigheter, profesjonskompetanse og sosial kompetanse med bevissthet på holdninger, eget ansvar, sosialt ansvar, og ikke minst bevissthet på betydningen av egen yrkesutøvelse som leder i det daglige arbeidet. Lederens ferdigheter, holdninger og identitet er derfor sentrale elementer både for organisasjonen og for lederens selv (Eide & Skorstad 2013:134). Uansett type lederrolle en innehar vil ledere ha flere oppgaver å utføre både internt i en organisasjon og i forhold til omgivelsene (Grimstad 1999:8-9).

Ledere har et ansvar i den konteksten de står i og står dermed i en ansvarsrelasjon til et styringsorgan. Ledelse handler om at ledere påvirker, mobiliserer og styrer. (Birkedal, Hegstad og Lannem (red) 2011:138-139) En kan si at ledere og ledelse har forskjellige roller. De ulike lederrollene er knyttet opp til en organisasjon sine oppgaver og funksjoner. Ledere og lederskap må ivareta noen funksjoner for at organisasjoner skal overleve. Dette er funksjoner som å opprettholde en tjenlig struktur for organisasjonen, finne frem til formål og kriterium som er allment aksepterte både internt og eksternt. Det er viktig å få til en intern oppslutning i organisasjonen gjennom at en har medarbeidere som bruker sin energi på arbeidsoppgaver og sosiale relasjoner. Videre er det vesentlig for en organisasjon å tolke sine omgivelser og tilpasse organisasjonen (Angel 2010:8). Alle organisasjoner erfarer endringer som følge av interne eller eksterne påvirkninger. Da er det en

forutsetning at ledere har kompetanse i å forstå at endringer påvirker enkeltmennesker og relasjoner knyttet til endringer (Jacobsen 2004:133).

Den norske kirke har mange ulike yrkesgrupper. Yrkesgruppene har to arbeidsgiverlinjer og det er viktig som leder å få til et godt samspill mellom yrkesgrupper og arbeidsgiverlinjene. Det er ei utfordring å være bevisst på og ha fokus på at en som leder er en del av en gruppe og en organisasjon. En gruppe mennesker som er forskjellige med ulike behov, men alle har behov for å bli sett. Ved å være i en gruppe vil den enkelte være en del av en større sammenheng enn seg selv alene (Kvalsund & Meyer 2005:74-75). En annen viktig egenskap hos ledere er å ha menneskekunnskap og se helheter og samspill i en organisasjon (Spurkland 2013:15).

Ledelse og ledere har ansvar for at ansatte settes i stand til å samarbeide og samhandle. Det er viktig for alle på en arbeidsplass å gi uttrykk for at en har et ønske om å forstå og lære perspektiver om hverandre for å få til gode samhandlinger og et godt arbeidsmiljø. Ledere har et ansvar i å etablere gode dialoger. Skjervheim sier at en dialog er en treleddet relasjon mellom mennesker og det vi samtaler om: *"Vi har her ein treledda relasjon, mellom den andre, meg og sakstilhøvet som er slik at vi deler sakstilhøvet med kvarandre"* (Skjervheim, 1976 ).

I alle organisasjoner skjer det utvikling og endringer. Under endringsprosesser i en organisasjon vil det oppstå motstand og også muligheter for etablering av uformelle allianser og maktstrukturer. Slike allianser kan være både positive og negative (Hennestad, Revang, Strønen 2012:186-187).

Kirkevergene kan sies å være toppledere innenfor kirkelig fellestråd sin virksomhet. De er virksomhetsledere og har ansvaret for langsiktig planlegging, budsjettarbeid, formulere overordnede mål og være med på å definere verdiene i organisasjonen. De har også ansvaret for strategiske tilpasninger i forhold til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik 2002:379-380).

Et av særpregene i Den norske kirke er at den har to arbeidsgiverlinjer. Noe som også betyr en todelt ledelseslinje. Prestene er ansatt i prestelinjen og har nå Kirkerådet som arbeidsgiver, og har proster og biskoper som ledere. Mens ansatte i den lokale kirken har kirkelig fellestråd som arbeidsgiver.

Denne oppgaven begrenser seg til å se på og finne noen utviklingstrekk ved yrkesgruppen kirkeverger som ledere i Den norske kirke i en bestemt tidsperiode. Oppgaven vil bruke ulike ledelsesteorier som grunnlag for å tolke og drøfte data som er samlet inn i forskningsprosjektet om kirkevergers ledererfaringer.

### 3.2 Verdier

En organisasjon forstås i forhold til hvordan den uttrykker sine verdier og formål gjennom oppgaveløsning innenfor en bestemt kontekst (Askeland 2013:3-4). Aadland definerer verdier slik: *Verdier er ønskbare kvaliteter ved handling eller føremål*. Aadland sier videre at verdier er distinksjoner og uttrykker at noe er bedre enn noe annet. Verdiene er vide og upresise, men er knyttet til den menneskelige eksistensen (Aadland 2004:151). En annen måte å definere verdier på er noe som er ønskelig, godt eller dårlig (Jacobsen & Thorsvik 2002:127-130). Jacobsen sier videre at en organisasjonskultur består av tre faktorer som er artefakter, verdier og normer (Ibid:120).

Verdier kan beskrives som et adferdsmønster som fører til et handlingsmønster hvis de aktiviseres. Enkeltpersoner, grupper eller organisasjoner kan være styrt av forskjellige verdier. Våre kjerneverdier er en persons mest grunnleggende overbevisning om hva som er rett og galt. Kjerneverdiene er også de som utøver sosial kontroll, og fortrenger andre verdier (Kirkhaug 2013:56-62). Verdier påvirker ikke bare adferd og tilstander som ønskes nådd, men verdiene legitimerer også handlinger (Ibid:13) En kan si at Den norske kirke er dannet med grunnlag i den kristne tro. Den norske kirke representerer et sett med artefakter, verdier og normer.

Busch deler verdibegrepet inn i tre dimensjoner. Han sier for det første at verdier er i en mental konstruksjon, som betyr at de har en kognitiv basis. Verdiene kan ikke observeres, men de må språksettes for å få en forståelse av hva verdiene er i for eksempel en organisasjon. For det andre har verdier en emosjonell side. Noe som betyr at adferd i en organisasjon som er i konflikt med dens verdier skaper negative følelser og reaksjoner. Mens adferd som er i tråd med organisasjonens verdier skaper positive følelser og reaksjoner. For det tredje sier Busch at verdier påvirker våre handlinger og at gjennom det har verdier en motivasjonell dimensjon. Denne dimensjonen i verdibegrepet er svært sentral da den har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard (Busch 2012:31-34).

Busch sier at det er hensiktsmessig å skille mellom utrykte verdier og bruksverdier. Videre sier han at: ”Utrykte verdier er verdier som vi har mens bruksverdier er de verdiene vi egentlig har”(Busch 2012:35). Utrykte verdier kommer til uttrykk gjennom organisasjonens egne definisjoner, mens bruksverdiene kommer til uttrykk gjennom menneskelige reelle handlinger i en organisasjon. Det er ikke alltid at det er samsvar mellom liv og lære i en organisasjon, da det kan være forskjell på hva vi sier og hva vi gjør”(Ibid:35).

For å utøve verdibevisst ledelse er det en nødvendighet å ha et bevisst forhold til verdiene i organisasjonen(Busch 2012:31).

### 3.3 Verdibasert ledelse - Institusjonell ledelse

Ledelse og lederskap er et stort og omfattende tema og som angår alle forhold i et samfunn. Denne oppgaven begrenses til å presentere teorier om verdibasert ledelse.

Det er flere perspektiver på det som heter verdibasert ledelse. Teoretikeren Selznick var en av de første som knyttet sammen at mål og virkemiddel har en verdimessig forankring (Busch 2012:93-94). Selznick definerer at en organisasjon er en gruppe levende mennesker, og at det er disse som muliggjør at en organisasjon kan realisere sine bestemte mål og verdier(Selznick1997(1957): 20-21). Tor Bush definerer verdibasert ledelse på denne måten:

*Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå* (Busch 2012:95).

Denne definisjonen sier at verdibasert ledelse kan eksistere på alle nivå i en organisasjon. Verdiene i denne definisjonen er tydelige og bør være forankret i alle ledd i organisasjonen, i de etiske standardene i organisasjonen, og hos lederen selv (Busch 2012:95-97). I praksis betyr dette at hvis ikke verdiene er til stede i alle deler i organisasjonen vil det føre til konflikter når det gjelder verdiforståelsen i organisasjonen. Michael O’Neill sier det slik:” *A value-intensive organization demands leadership that is clearly consistent with and strongly permeated by the values of the organization*”(O’Neill 1992:205).

Rudi Kirkehaug definerer at verdibasert ledelse handler om at organisasjonen definerer verdiene, og at verdiene brukes av ledelsen for å påvirke ansattes holdninger og handlinger i sin yrkesutøvelse Han sier også at verdibasert ledelse refereres til som et kollektivt og toppstyrt verktøy for nettopp å påvirke holdninger og handlinger. Dette bidrar til at verdiene

kan være med på institusjonalisering av ansattes handlingsmønstre og holdninger. Noe som sier at verdiene da påvirker ansattes virkelighetsoppfatninger og handlinger slik at dette blir i samsvar med hva organisasjonen står for når det gjelder hva som for eksempel er riktig eller galt, fordelaktig eller ufordelaktig for organisasjonen (Kirkhaug 2015:102-103).

Konseptet verdibasert ledelse stiller krav til lederen, noe som skiller seg fra tradisjonelle konsepter. I tradisjonell tilnærming til ledelse kan lederen forvente en spesiell adferd fra ansatte, uten at lederen selv gjør det samme for å beholde autoritet. Derimot i en organisasjon som er verdiforankret kreves det at en skal tro på noe, og at troen styrer adferden. Dette er vanskelig å få til uten at også lederen selv tror på det samme og etterlever dette i samsvar med troen(Ibid:104).

Kirkhaug sier at verdier ikke bare påvirker standarder for adferd som ønskes nådd, men verdier legitimerer også handlinger(Ibid:13). Denne teorien kan knyttes opp til Askelands integrerte ledelsesmodell som sier at den institusjonelle lederen har et helhetlig ansvar i å se til at også verdier og etisk bevissthet er en del ledelsesperspektivet(Askeland 2016:156). Askelands teori vil bli presentert senere i kapitlet.

### 3.4 Lederroller

Ledere og lederroller er beskrevet i forskjellige teorier. Harald Askeland har utviklet en integrert ledelsesmodell, som er basert på flere teorier om lederroller. Modellene denne teorien er utviklet ut i fra blir kort beskrevet, og i fortsettelsen blir Askeland sin teori beskrevet.

#### 3.4.1 Adizes/Strand

Torodd Strand har videreutviklet Ichak Adizes sin rolletypologisering i fire lederprofiler, som er administrator, integrator, produsent og entreprenør. Strand har videreutviklet denne modellen og knyttet rolleprofilene opp til funksjoner som skal håndteres innenfor ledelse i en organisasjon. Disse fire lederprofiler er basert på en kobling av to dimensjoner. Den ene dimensjonen er intern kontra eksterne forhold i en organisasjon. Den andre dimensjonen orienterer seg mot utvikling kontra stabilitet i organisasjonen. Uansett hvilken type lederrolle en innehar, vil ledere ha flere oppgaver å utføre både internt i en organisasjon og i forhold til omgivelsene. Lederrollene og de to dimensjonene er fremstilt i figuren nedenfor og omtales PAEI-modellen.

Figur 2. Grunnleggende organisatoriske lederroller etter to sentrale dimensjoner(Grimstad 1999:8-9/Strand 2007).

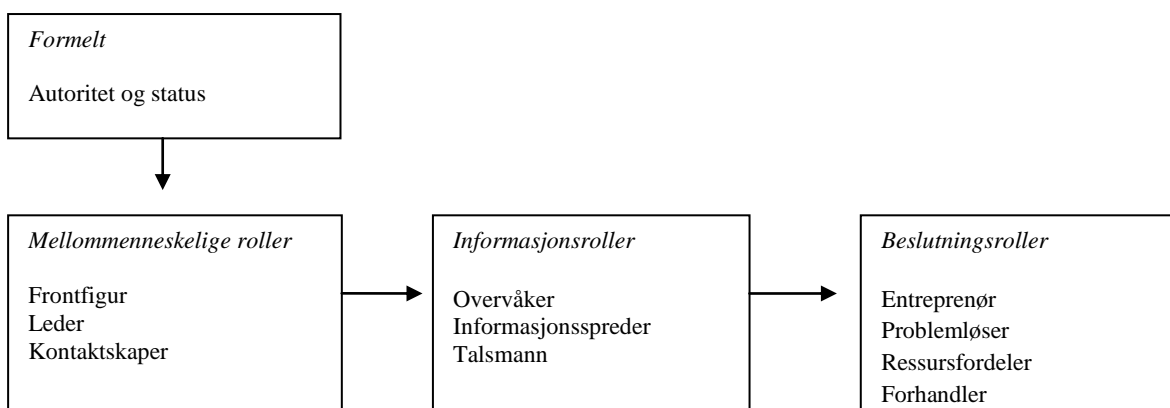
	<b>Intern</b>	<b>Ekstern</b>
<b>Stabilitet</b>	ADMINSTRATOR Skape og vedlikeholde struktur	PRODUSENT Produksjon og oppnåelse av mål
<b>Endring</b>	INTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner	ENTREPRENØR Utvikling og tilpasning til omgivelsene

En kan mellom annet si at administratorrollen skaper og vedlikeholder strukturer i en organisasjon, mens produsentrollen er opptatt av mål og utvikler strategier for å nå de målene organisasjonen har satt. Integratorrollen skaper gode relasjoner, tillit og felles oppfatninger av den virkeligheten en er en del av som organisasjonen. Entreprenørrollen utvikler, forhandler og tilpasser organisasjonen både internt og i forhold til omgivelsene. (Grimstad 1999:8-9/Strand 2007).

### 3.4.2 Mintzberg

Henry Mintzberg har utviklet en annen teori om ledelse og lederroller. Han sier ledere er gitt en formell autoritet i en organisasjon. Autoriteten som lederen innehar fører til menneskelige relasjoner, som igjen gir lederen grunnlag til å ta beslutninger og for strategisk tenking. Han har hentet inn empirisk data gjennom å følge ledere i deres daglige aktivitet i en avgrenset tidsperiode. Disse dataene har han kategorisert inn i ulike hovedarbeidsområder. Ut fra disse har han definert tre ulike lederroller, som igjen har ti forskjellige funksjoner i seg (Mintzberg 2009:41-48). Modellen over ledelsesrollene er her presentert, og lederrollene blir i det videre kort beskrevet.

Figur 3. Lederens ulike roller (Mintzberg 2009:48)





I de mellommenneskelige rollene ligger frontfigur, leder og kontaktskaper. Disse rollene handler om relasjoner mellom mennesker og ivaretar på vegne av organisasjonen både interne og eksterne relasjoner. Frontfiguren representerer utad, men må også være den som fronter ulike saker internt. Lederen motiverer ansatte og balanserer ansattes behov opp imot organisasjonens mål. Kontaktskaperen opprettholder kontakter både i og utenfor organisasjonen (ibid:48-49).

I informasjonsrollene ligger overvåker, informasjonsspreder og talsmann. Lederen innehar det punktet i organisasjonen hvor det er stor flyt av informasjon både i forhold til underordnede og i forhold til kontaktnett internt og eksternt. Som overvåker får lederen med seg informasjon gjennom nettverk, forespørsler og via uformelle samtaler og observasjoner. Lederen har også ansvar for å videreformidle relevant informasjon, både til eksterne aktører og til egen organisasjon(ibid:50-51).

I beslutningsrollene ligger entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler. Mintzberg sier lederen spiller hovedrollen i enhetens beslutningssystem. Med bakgrunn i sin formelle autoritet kan lederen, fordi han har informasjon, ta innovative beslutninger som bidrar til forbedringer i organisasjonen. Lederen har også ansvar for arbeidet med å fordele både økonomiske og andre ressurser. Forhandleren blir den delen av lederrollen som må forhandle både med eksterne og interne om bevilgning av ressurser(ibid:51-53).

### 3.4.3 Askeland – integrert modell for ledelse

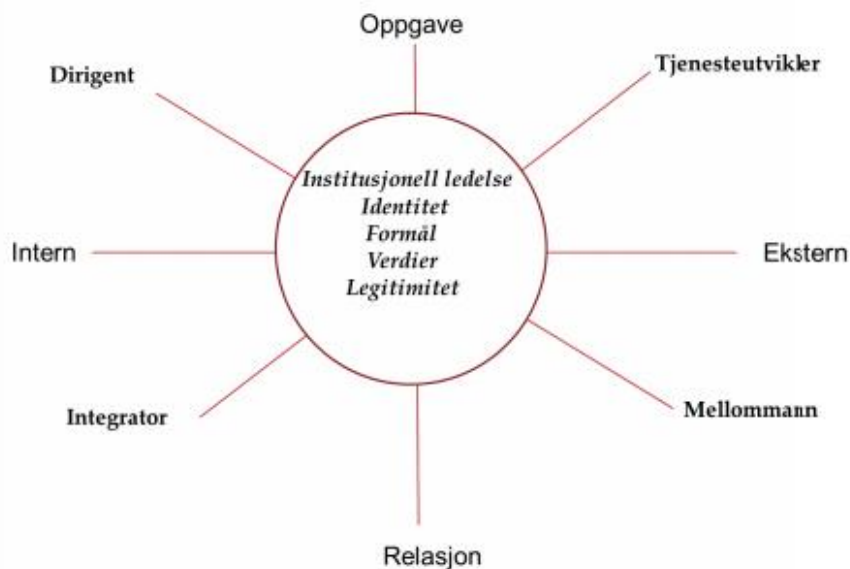
Harald Askeland har utviklet en modell for ledelse som han kaller integrert ledelsesmodell. Askeland har i mange år forsket på ledelse innenfor diakonale og trosbaserte organisasjoner. I sin forskning på ledelsesroller har han i stor grad brukt Adizes/Strand og Mintzberg sine teorier.

Askeland har utviklet sin modell om lederroller ut ifra disse teoriene. Han sier mellom annet at det er vanskelig å bruke disse tidligere modellene inn i diakonale og trosbaserte institusjoner. Dette fordi disse ikke produserer tjenester og varer som skal selges i et marked. Produsentrollen i Adizes/Strand er eksternt rettet mot et næringsbasert marked, og blir slik Askeland ser det vanskelig å bruke inn i diakonale og trosbaserte organisasjoner. Denne rollen fanger ikke godt nok opp kirkens organisatoriske og kontekstuelle særpreget. Det er vanskelig

å definere en folkekirke inn i et marked (Askeland 2016:8). I Askelands teorimodell erstattes produsentrollen med lederprofilen som mellommann, som er en brobygger mellom organisasjonen og de eksterne omgivelsene (Askeland 2016:?).

Diakonale og trosbaserte organisasjoner er knyttet til identitet og verdier i forhold til det samfunnsoppdrag de er gitt(Askeland 2016: 156).

Figur 4. Modell for integrert ledelse(Askeland 2016:166).



Askeland sin modell om ledelse har to dimensjoner: internt eller ekstern orientering og oppgaveorientering kontra relasjon. Modellen har fokus på verdier og helheten i lederskapet i stedet for å typologisere ulike ledere inn i bestemte lederroller. Askeland sier i sin doktoravhandling at modellen ikke er ferdig utviklet(ibid:166).

Den institusjonelle lederprofilen har et helhetlig ansvar for at alle deler i organisasjonen fungerer og at resultater oppnås. Organisasjonens identitet og oppdrag blir artikulert av denne lederprofilen. Lederprofilen har videre ansvar for at helhetlige perspektiver blir ivaretatt både i enheter og grupper i organisasjonen og ser til at verdier og etisk bevissthet settes på dagsorden. For å oppnå forståelse for virksomhetens formål og samfunnsoppdrag fremmes dette av denne profilen(Askeland 2016:10).

Lederprofilen tjenesteutvikler har ansvar for strategisk tilpasning av de tjenester og tiltak organisasjonen har i forhold til sitt oppdrag og kontekst. Dette innebærer å fange opp det som skjer i omgivelsene, slik at organisasjonen med bakgrunn i denne informasjonen kan utvikle og fornye tjenestetilbudet(ibid:10).

Dirigentprofilen sørger for at gode rammer for interne arbeidsprosesser, ressursfordeling og organisering av tjenester. Dirigenten sørger for at regler og systemer fungerer og at de praktiseres i det daglige arbeidet. Videre bidrar dirigenten til utforming av virksomhetens mål og planer slik at en oppnår de ønskede resultater. Arbeidsoppgaver koordineres slik at de står i sammenheng(ibid:10).

Integratorprofilen støtter, inspirerer og veileder medarbeidere internt i organisasjonen. Denne profilen legger til rette for at medarbeidere har den kompetansen det er behov for i forhold til de arbeidsoppgaver som skal utføres. Integratorprofilen ser også til at arbeidsoppgaver i ulike enheter samordnes og fungerer i sammenheng. Integratorprofilen er også tilrettelegger for at det blir skapt et godt samarbeidsklima(ibid:10).

Lederprofilen som mellommann bygger relasjoner til de eksterne omgivelsene og representere utad. Denne profilen er også talsperson for, og formidler informasjon fra egen organisasjon til omgivelsene (ibid:10).

Askeland sier at ved å integrere verdifokus og institusjonell ledelse oppnår en å ta hensyn til at ledelse og utvikling i kirke og menighet må relateres til menighetenes identitet, tjeneste og formål.

### 3.5 Legitimitet

Jeg vil her beskrive hvordan begrepet legitimitet kan forstås i en kirkelig kontekst. I teorien om verdibasert ledelse handler det mye om hvordan lederen kan bruke kultur for å påvirke dannelsen av meninger, verdier og bygge legitimitet i en organisasjon.

Ledelse er i følge Philip Selznick å skape et felles verdigrunnlag i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik 2001:399). Det er vesentlig for en organisasjon å være bevisst på viktigheten av at organisasjonens verdier skal gjenspeiles i praksis (Aadland 2009:103-104).

Legitimitet som leder er grunnleggende for et lederskap. Max Weber sin teori som kobler autoritet og makt gjennom begrepene legitimitet og legitimering (Weber 1971:10). Legitimitet som leder uttrykker et lederskap som er anerkjent av eller forstått lovlig av dem lederskapet gjelder. Weber sier det er tre måter som bidrar til å rettferdiggjøre eller legitimere en overordnet posisjon på. Disse tre måtene er karismatisk, tradisjonell og legal autoritet (Hougsnæs 2003:78).

Karismatisk autoritet er knyttet til at en leder har spesielle evner eller egenskaper. En person som har ei så spesiell utstråling at mennesker rundt denne personen ønsker denne personen som sin leder (Ibid:78). Historien har vist og viser fortsatt at karismatiske ledere kan representerer både noe positivt og noe negativt.

Tradisjonell autoritet har sitt utgangspunkt nettopp i tradisjoner og legitimeres gjennom å opptre innenfor bestemte rammer. En slik tradisjonell autoritet var tidligere knyttet opp mot lensmannen i bygda, læreren, legen og presten. Di Maggio hevder at kirken er den siste i samfunnslivet som gir legitimitet til ledere ut i fra tradisjon (Ibid:82).

Legal autoritet kommer som en følge av formelt vedtatte lover, regler og prosedyrer. I et demokratisk samfunn innebærer det makt som en følge av en folkevilje. Det blir i følge Weber omtaler dette et som legalt herredømme og er knyttet opp mot byråkratiet. Denne formen for lederskap innebærer at en har legitimitet som leder innefor et begrenset område. Den som leder tillater seg å gå ut over dette området, innebærer det å få redusert sin legitimitet i utøvelse av myndighet (Ibid:79). Den norske kirke er en byråkratisk oppbygd organisasjon, hvor det er demokratiske valgte råd. Det er ansatte kirken som er i sine stillinger som følge av sin profesjon.

I Den norske kirke kan en si at kirkelige ledere har sitt grunnlag i forståelsen av organisasjonen forankring. En kan si at kirkevergestillingene knytter sin legitimitet i forhold til den legale autoritetsformen. Folk adlyder autoriteter så lenge som de tolker at den som legitim. En kan si at både autoritet og legitimitet er bygd på et frivillig grunnlag. En leder kan ikke lede uten legitimitet sier Bolman (Bolman & Deal 2009:382).

En leders lederlegitimitet bygges opp av lederen selv og av organisasjonen. Kirken som helhet har ansvar for å bidra til å gi ledere det legitimitetsgrunnlaget de trenger for å utøve sitt lederskap. Lederen selv og organisasjonen bygger opp en leders legitimitet. Lederlegitimitet handler om å oppnå anerkjennelse i forhold til autoritet og sosial anerkjennelse som leder (Hougsnæs 2003:90).

### 3.6 Tidligere forskning – litteratur

I dette avsnittet vil jeg beskrive tidligere forskning og litteratur om kirkevergerollen og ledelse i Den norske kirke.

Det er ikke mange land som har en kirke som er organisert slik som i Norge. Kirkevergerollen er en lederrolle som ikke mange land har.

KA Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) har i over tjue år vært en pådriver i å sette fokus på kirkevergen som leder gjennom utgivelse av bøker, rapporter og artikler. Det er også gjennomført lederundersøkelser blant kirkeverger i 1998 (Askeland) og 2010 (KA). VID, Diakonhjemmet har i 2016 gjennomført en spørreundersøkelse hos proster og kirkeverger i 2016 (VID, Askeland).

Det er flere tidligere masteroppgaver som har forsket på ulike sider ved ledelse i Den norske kirke. Studier som er gjort har også forsket på kirkevergerollen som leder på ulike måter er blant annet Skårberg (2007) «*Der linjene møtes*» – Prost og kirkeverge med fokus på enhetlig ledelse i kirken. Bente Skårberg gjorde en kvantitativ undersøkelse mellom proster og kirkeverger. Problemstillingen handlet om hvordan proster og kirkeverger så på en felles arbeidsgiverlinje i fremtiden. Skårberg undersøkte også hvilken rolleforståelse de to yrkesgruppene hadde på seg selv som ledere. Dette gjorde hun med bakgrunn i Adizes /Strand sin teori som deler opp lederrollene i fire hovedgrupper. Lederundersøkelsen som ble gjort i 1998 (Askeland) brukte samme teorigrunnlag, og Skårberg sammenlignet sine med funn med denne. For å kunne sammenligne undersøkelsene brukte hun samme spørsmål om rolleforståelse som ble brukt i undersøkelsen i 1998. Skårberg fant at kirkevergene brukte mer tid på administratorrollen enn prostene, mens prostene brukte mest tid produsentrollen. I integratrorrollen hadde kirkevergene økt sin tidsbruk, mens prostene hadde gått litt tilbake i tidsbruk. Begge yrkesgruppene mente de brukte mest tid på integratrorrollen. Kirkevergene hadde økt sin tidsbruk, mens prostene hadde redusert sin tidsbruk. I entreprenørrollen hadde

kirkevergene økt sin tidsbruk, men prostene hadde redusert sin tidsbruk. Skårberg sin hovedkonklusjon når det gjaldt egen rolleforståelse, var at proster og kirkeverger var nærmere hverandre i tidsbruk på de ulike rollene enn for 10 år siden (Skårberg 2007).

Hauken (2007): «*Todelt ledelse i den lokale kirke*». Denne studien var en kvalitativ undersøkelse blant kirkeverger og prester i "ettsokns-kommuner" i Nord-Norge. En annen studie blant kirkeverger og prester ble gjennomført i 2010 av Astrid Holmsen Krogh med tittelen " *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke*" Hun gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse blant kirkeverger og proster i et bispedømme. Begge disse brukte også Adizes/Strand sin teori og begge sammenlignet sine studier med lederundersøkelsen fra 1998. Begge disse studiene kom frem til samme trend som Skårberg at kirkevergene brukte mest tid på integratørrollen, mens begge yrkesgruppene brukte minst tid på entreprenørrollen.

KA Kirkelig arbeidsgiver og Interesseorganisasjon gjennomførte i 2010 en lederundersøkelse blant kirkevergene i Norge. De stilte spørsmål mellom annet om arbeidsmiljø og samhandling mellom interne og eksterne aktører. De stilte også spørsmål om lederprofil. Denne undersøkelsen fant lignende funn som undersøkelsen i 1998, Askeland og Skårberg i 2007. Kirkevergene skårer høyest på integratørrollen og lavest på entreprenørrollen. Produsent og administrator var i midten (KA 2010).

VID, Vitenskapelig høgskole, Diakonhjemmet gjennomførte også i 2016 en lederundersøkelse blant kirkelige ledere. Det ble brukt tilnærmet samme metodikk slik at det kunne sammenlignes med tidligere studier i perioden fra 1998 til 2016(Askeland 2016:6-7). Det er utviklingstrekk ved kirkevergers og prosters sine prioriteringer i det daglige arbeid, som er undersøkt. Gjennom disse studiene kommer det frem at kirkeverger fortsatt bruker mest tid på integratørrollen og etter det kommer produsentrollen. Et annet funn i denne studien er at kirkevergene profilerer seg nokså likt med prostene som institusjonell leder. En leder som er opptatt av helhetlig ledelse og å være bærer av organisasjonens formål og verdier(Askeland 2016:16).

Det er skrevet flere masteroppgaver om ulike sider ved flere lederroller i Den norske kirke, som også er relevante i forhold til kirkevergen som leder. Eksempel på dette er masteroppgaven om " *Pastoral ledelse i praksis*" av Stephen Sirris (2013). Denne studien har

undersøkt ledelsesdimensjonen hos sokneprester i forhold til profesjonell praksis. Studien beskriver sokneprestenes pastorale ledelse i forbindelse med pastorale aktiviteter, rådsarbeid, samarbeid med kollegaer og frivillige. Gjennom at prestene forvalter ord og sakrament utøver de et pastoralt ledelsesansvar. Gjennom dette bidrar menighetsprestene til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten. Sirris sier videre at ledelsen også innebærer å være forbilde og veileder.

For å kunne forske på ledelse i en organisasjon og dens verdier har jeg planlagt å bruke litteratur om organisasjoner og ledelse fra studiet i master i verdibasert ledelse. Jeg har brukt og vil bruke ulike søkeord i forskjellige fagportaler for å finne frem til mest mulig relevant litteratur. Det er forskjellig litteratur som har skrevet om verdibasert ledelse og ledelse generelt. Det er naturlig å ta i bruk litteraturen som vi har brukt gjennom masterutdanningen ved VID, Diakonhjemmet.

### 3.7 Oppsummering teoretiske perspektiver

Jeg har her gjort rede for de teoretiske perspektiver som danner grunnlaget for mitt forskningsprosjekt med fokus på teori om lederroller, legitimitet og verdigrunnlag.

I mitt første forskningsspørsmål om kirkevergenes forståelse av sin lederrolle vil jeg knytte funn opp i mot teorier om lederroller i drøftingskapitlet. Å være leder innebærer å inneha mange ledelsesfunksjoner, som kan defineres inn i kategorier. I denne oppgaven forsker jeg på ledelsesfunksjonene kirkeverger har i Den norske kirke. En av funksjonene er sammen med prester, ansatte og menigheten å ivareta kirkens verdigrunnlag. Teorier om lederroller som Adizes/Strand brukes i drøftingskapitlet i dette forskningsspørsmålet. Busch si teori om verdibasert ledelse og Askelands integrerte ledelsesmodell vil være hovedteorien, da denne teorien integrerer verdier. I mitt andre forskningsspørsmål vil jeg drøfte utviklingen i kirkevergens lederrolle i forhold til samhandling med ansatte, fellestrådet og prostene. Her vil jeg også bruke Askelands integrerte ledelsesmodell når jeg drøfter funn og sammenligner med tidligere studier. I mitt tredje forskningsspørsmål stiller jeg spørsmål om kirkevergens erfaringer i forhold til legitimitet og vil knytte Askelands teori om integrert ledelse sammen med Hougsnæs teoribeskrivelse om legitimitet i en kirkelig kontekst.

I tillegg til å bruke funn fra min undersøkelse vil jeg drøfte disse opp i mot tidligere forskning om ledelse i Den norske kirke og litteratur som er beskrevet i dette kapitlet om organisasjoner og ledelse.



## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive bakgrunnen for valg av metode og hvordan forskningsprosjektet er gjennomført. Kvalitativ tilnærming vil bli beskrevet gjennom design, utvalg, samtaleintervju, reliabilitet og validitet og etikk.

### 4.1 Design

Problemstillingen danner grunnlaget for valg av forskningsprosjektets design, som innebærer valg av metode, utvalg og videre for analyseopplegg (Thagaard 2013:49). Dette kapitlet vil gjøre rede for grunnlaget for valg av metode i forhold til valg av informanter, planlegging og gjennomføring av innsamling av data. Kapitlet vil også begrunne valgene i forskningsprosjektet. Problemstillingen i denne oppgaven er: *”Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?”*

Jeg har samlet inn data til oppgaven gjennom å intervju fem kirkeverger ansikt til ansikt. Informasjonen som kom frem i intervjuene har dannet grunnlaget for videre analyse og drøftinger.

### 4.2 Valg av kvalitativ metode – kvalitativ tilnærming

Problemstillingen er bygd på erfaringer hos kirkeverger og danner grunnlaget for at jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i oppgaven.

Kvalitativ metode er en fenomenologisk tilnærming for å kunne utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer, og for å få en forståelse av et fenomen (Johannessen 2010:82-83). Oppgaven undersøker et sosialt fenomen som handler om kirkeverger i Den norske kirke sine ledererfaringer i forhold til interne og eksterne omgivelser i de siste tjue årene. Min problemstilling uttrykker at jeg vil vite noe om kirkeverger sine erfaringer som ledere i Den norske kirke.

Innenfor kvalitativ metode eksisterer det flere framgangsmetoder for å få en større kunnskap om et tema. Kvalitativ metode kan deles opp i fire kategorier som er observasjon, intervju, analyse av tekster og visuelle uttrykk og analyse av audio og videoopptak. Intervjuer egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse (Thagaard 2013:13). Med bakgrunn i dette har jeg valgt å bruke intervju som kvalitativ metode for å samle inn informasjon om kirkeverger sine erfaringer i sin lederrolle.

Kvalitativ metode gir informasjon om få enheter i motsetning til kvantitativ metode, som kan omfatte store utvalg. Det er også prinsipielle forskjeller mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. I kvalitativ metode er det større nærhet mellom forskeren og personene en studerer. Forskerens nærvær kan påvirke hvordan datainnsamlingen forløper gjennom intervjuprosessen. Dette i motsetning til kvalitativ hvor det er mer distanse mellom forsker og personene som deltar i prosjektet (Thagaard 2013:13). Jeg har gjennom planleggingsarbeidet med å forberede gjennomføringen av intervjuene og måten spørsmål blir stilt på vært bevisst på dette.

Jeg ønsker å finne ut av ulike utviklingstrekk i kirkevergens lederskap i Den norske kirke de siste tjue årene. Kirkevergene jeg har intervjuet var alle nye i sin posisjon for tjue år siden, og jeg har undersøkt erfaringer de gjort seg i denne perioden. Den norske kirke har også gjennomført flere endringsprosesser i denne perioden, og er fortsatt under utvikling og endring. Kirken arbeider med å finne frem til hvordan den skal ledes og organiseres i fremtiden. Den norske kirke har vært og er en viktig samfunnsinstitusjon i Norge. Den norske kirke er en arbeidsplass som produserer tjenester for folk og er organisert slik at disse tjenestene produseres av mennesker ansikt til ansikt med de som velger å bruke tjenestene. Kirken må ha ansatte som har riktig og nok kunnskap for å utføre de ulike oppgavene kirken skal gjøre.

Kirkevergen som leder har hatt og har en vesentlig lederrolle i Den norske kirke. Kirkevergen har et stort ansvar for at ulike oppgaver blir utført på en god måte slik at både ansatte og brukere kjenner seg ivaretatt.

Jeg ønsker å stille spørsmål om ulike utviklingstrekk ved ledelsesrollen kirkevergen har og har hatt. Hvordan og på hvilke måter har kirkevergerollen utviklet seg siden 1996.

#### 4.3 Valg av datainnsamlingsmetoder

Problemstillingen uttrykker hvem og hva jeg vil vite noe om. Min problemstilling er:

*Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?*

Jeg har samlet inn data til oppgaven gjennom å intervju et utvalg av kirkeverger ansikt til ansikt. Informasjonen som kommer frem i intervju danner grunnlaget for videre analyse og

drøftinger. I tillegg vil det tas i bruk litteratur og forskningsoppgaver som er skrevet om ledelse i Den norske kirke.

Samfunnsvitenskapelige metoder for å få kunnskap om et tema er å hente inn data på en systematisk måte. Informasjon eller opplysninger om faktiske forhold i et samfunn omtales som empiri (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010:29). Respondenter er en vanlig benevnelse på enheter hvis det er mennesker som har svart på et spørreskjema, men enhetene kan også benevnes som observasjoner eller informanter (Johannessen m.fl. 2010:239). I dette forskningsprosjekt vil jeg vite noe om kirkevergers erfaringer og de vil i det videre bli omtalt som informanter.

Jeg har valgt å hente inn kunnskap og informasjon om utviklingstrekk i kirkevergerollen gjennom intervjuer om kirkevergers erfaringer. Gjennom å følge en intervjuguide har jeg brukt en systematisk metode for å hente inn informasjon og opplysninger om kirkevergenes yrkeserfaringer i en definert tidsepoke (Johannessen m.fl. 2010:29).

For å finne frem til relevante spørsmål i forhold til problemstillingen har jeg utarbeidet og klargjort en intervjuguide som inneholder de elementene jeg ønsker å ha fokus på.

Aktuelle spørsmål/tema er lengde på kirkevergens ansettelsesforhold, forvaltning av personalledelse, samhandling med andre ledere og oppfatning av sin egen lederrolle i forhold til utvikling av Den norske kirke. Jeg har formulert åpne spørsmål slik at det sikres at det intervjupersonen ønsker å fortelle kommer frem (Thagaard 2013:103-105). Intervjuguiden er vedlagt.

For å kunne tolke innsamlet data vil jeg i tillegg supplere med å analysere eksisterende litteratur som er skrevet om ledelse i Den norske kirke (Thagaard 2013:13-14).

#### 4.4 Valg av studieenhet

Kirkeverger sine erfaringer som ledere er informanter i min undersøkelse. Disse representerer et strategisk utvalg fordi denne yrkesgruppen representerer og har kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen og teoretiske perspektiver i oppgaven (Thagaard 2013:60-61).

Norge er et langstrakt land hvor det er både store og små kommuner. Den norske kirke er en viktig samfunnsinstitusjon i hver eneste kommune. Arbeidsoppgavene er i prinsippet de

samme uavhengig av hvor stort eller lite fellesrådet er. Fellesrådets hovedansvarsområde er beskrevet i kirkelovens § 14(Kirkeloven). Kirkevergerollen er daglig leder for kirkelig fellesråd sin virksomhet i alle landets kommuner. Av naturlige årsaker vil dette bli praktisert på forskjellige måter i forhold til innbyggertall i kommunen og i forhold til antall ansatte. For å finne frem til informanter har jeg henvendt meg til KA Kirkens arbeidsgiver og interesseorganisasjon med spørsmål om de har oversikt over kirkeverger i landet og hvor lenge de enkelte har vært i sin stilling. KA hadde ikke en slik oversikt og anbefalte Årbok for Den norske kirke, og jeg brukte Årbok for Den norske kirke av 2012. Gjennom dette arbeidet fant jeg frem til aktuelle informanter. Jeg har også spurt gjennom en lukket gruppe for kirkeverger på sosiale medier, om det er noen som har vært kirkeverge i pluss minus ca 20 år. Gjennom arbeidet med å finne frem til informanter valgte jeg ut fem kirkeverger. Alle jeg spurte om å være informant i forskningsprosjektet stilte seg positive.

Jeg har intervjuet fem kirkeverger i kirkelige fellesråd fra ulike landsdeler. Størrelsen på fellesrådene er forskjellige. Både by og land er representert. I større fellesrådsområder er det gjerne ansatt daglig leder i menighetene. Disse har som regel en delegert lederrolle. I mindre fellesrådsområder er det ikke slike stillinger. Både kvinner og menn er intervjuet. Alle som er intervjuet har vært i kirkevergestillingen i tilnærmet tjue år. Noen har vært over tjue år og noen har vært under tjue år i stillingen.

#### 4.5 Intervju

Kvalitativt forskningsintervju er valgt for å hente inn data og informasjon i undersøkelsen. For å gjøre intervjuene så fleksible som mulig og har jeg brukt semistrukturerte livsverdenintervju (Kvale m.fl.2015:156). Intervjuene var planlagte og gjennomført på en fleksibel måte. Hensikten med intervjuene var å hente inn informantenes beskrivelse av deres erfaringer om temaene i intervjuet for i ettertid å kunne fortolke det som kom frem i intervjuene.

Det er brukt semistrukturerte intervju (Kvale & Brinkmann 2015:162). En utarbeidet intervjuguide ble brukt i gjennomføringen av innsamling av data. Temaene som det ønskes svar på er klart avgrenset og fastlagt i intervjuguiden. Rekkefølgen på de forskjellige temaene var bestemt, men ble i noen av intervjuene endret underveis (Thagaard 2013:97-99). Dette fordi informantene ved flere anledninger svarte på flere spørsmål i ett svar, uten at de hadde fått spørsmålene.

Intervjuguiden er bygd opp i forhold til temaer som representerer problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette er spørsmål om erfaringer på ulike områder kirkeverger har ledelsesansvar for, som for eksempel relasjon til ansatte, en annen arbeidsgiver, brukere av kirkens tjenester og eksterne aktører.

Intervjuene er gjennomført i kontorlokalene til den enkelte informant. De fikk ikke tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. Etter å ha avtalt møtested og tidspunkt reiste jeg rundt til informantene for å gjennomføre intervjuene. Før hvert intervju gikk vi gjennom premissene for intervjuet og de rettigheter informanten har, og de plikter jeg som forsker har i forhold til informanten. Det ble også avklart om det var greit at intervjuene ble tatt opp på lydopptaker.

#### 4.6 Reliabilitet og validitet

Jeg har innledningsvis beskrevet konteksten i forskningsprosjektet. Reliabilitet handler om pålitelighet og troverdighet. I arbeidet med å lage intervjuguide som skulle brukes i intervjuer for å samle inn data hos kirkeverger som er informanter var det viktig at det stilles spørsmål om metoden dataene skal samles inn på. Videre hvilke data som skal brukes og hvordan de skal bearbeides i forskningsprosjektet. Alt dette må være pålitelig og tillitvekkende. For å sikre at dataene som samles inn gjennom intervjuene blir mest mulig korrekte, har jeg gjort lydopptak, som i ettertid er transkribert. Gjennom kun notater fra meg som intervjuer vil dataen bli farget av hvordan jeg oppfatter det som blir sagt, og vil dermed få en redusert pålitelighet (Thagaard 2013:201-204).

Jeg som skal arbeide med dette prosjektet har en forforståelse og et ståsted som bakgrunn både i forarbeid, gjennomføring av intervjuer, bearbeidelsen av innsamlet data og analyse av relevante eksisterende tekster som er skrevet tidligere om lignende tema (Johannessen 2010:229.230).

Validitet i kvalitative undersøkelser handler både om at forskerens fremgangsmåter, funn og tolkninger har en gyldighet i forhold til studiet og om det representerer virkeligheten. Dette blir i mitt prosjekt sikrere gjennom at det vil bli brukt to metoder for å samle inn data, slik som intervju og bruk av relevante tekster som er skrevet tidligere om temaet. Troverdigheten blir styrket gjennom beskrivelse av hva og hvordan prosjektet skal gjennomføres slik at det blir gjennomsiktig (Thagaard 2013:204-206). Jeg bruker min erfaringsbakgrunn som kirkeverge i arbeidet med min forståelse for temaet og ingen andre kan derfor tolke materialet på samme måte som jeg vil gjøre.

I gjennomføringen av intervjuene ble jeg bevisst på at jeg ble ekstra interessert eller nysgjerrig på svar som ble gitt på noen av spørsmålene. Det førte til at jeg kanskje hadde et kroppsspråk som en i ettertid kan reflektere over om påvirket intervjusituasjonen.

#### 4.7 Forskningsetiske sider

Etikk handler om forholdet mellom mennesker og hva en kan eller ikke kan i forhold til hverandre. Virksomheter må innrette seg i forhold til etiske regler og juridiske retningslinjer som gjelder i samfunnet. I arbeidet med denne oppgaven må jeg innrette meg på samme måte. Videre vil oppgaven forholde seg til forskningsetiske retningslinjer som er vedtatt i Norge. Jeg vil videre ivareta internasjonale retningslinjer som er vedtatt av FNs medlemsland(UNESCO 2005).

I forberedelsene til forskningsprosjektet fikk deltakerne i undersøkelsen en skriftlig forespørsel og informasjon om undersøkelsens formål og design. Det foreligger informert samtykke gjennom at alle deltakerne i undersøkelsen fikk en skriftlig forespørsel og informasjon om undersøkelsen. De er alle frivillig med i undersøkelsen. De er også informert at de kan trekke seg fra undersøkelsen(Kvale & Brinkmann 2015:104-105).

Før intervjuene startet var jeg bevisst på å formidle muntlig de rettigheter informantene hadde, videre at forskningsprosjektet ikke skal bidra til å skade informantene (Thagaard 2013:119-120). Jeg ga informasjonen om hva intervjuene skulle brukes til og informerte videre om at jeg gikk ut ifra en intervjuguide som var planlagt, og at intervjuet ville ta cirka en time. Dette tror jeg skapte trygghet og forutsigbart.

Det er også knyttet et etisk dilemma til presentasjon av dataene. Informantene formidler seg selv og sin selvforståelse. Jeg som forsker fortolker denne informasjonen og må derfor være oppmerksom på å ivareta informantenes integritet (Thagaard 2013:152-154).

##### 4.7.1 Henvisningsskikk

I henhold til forskningsetiske retningslinjer vil forskningsmaterialet bli gjort tilgjengelig. Dette for at andre kan etterprøve forskningen som er gjort. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg vært opptatt av sannhet, kvalitet, habilitet, god henvisningsskikk og respekt for kollegaer ([www.etikkom.no](http://www.etikkom.no)). Forskningsprosjektet vil henvise til fagbøker, artikler, tidligere forskning og linker på internett.

#### 4.7.2 Presentasjon av informantene

Det er tilnærmet like mange kirkeverger som det er kommuner i Norge. Jeg har intervjuet fem kirkeverger, som representerer ulike størrelser av fellesrådsområder. Alle informantene har vært ansatt i litt over og litt under 20 år, noe som var hensikten da disse kunne fortelle om sine erfaringer i denne perioden.

For å sikre informantenes anonymitet har jeg i matrisen valgt å bruke over eller under tjue år. Informanten har fått fiktivt navn, som også brukes i det videre arbeidet i analysedelen og drøftingsdelen i oppgaven.

Tabell 1. Karakteristika av informantene

<b>Informant</b>	<b>Antall år som kirkeverger</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Innbyggertall i kommunen</b>	<b>Antall ansatte</b>	<b>Antall årsverk</b>
Kari	>20	Høgskole/ universitet	8000	16	10
Tor	<20	Høgskole/ universitet	15000	17	14,25
Gunda	<20	Høgskole/ universitet	2700	6	4,4
Per	<20	Høgskole/ universitet	27000	22	16,59
Mari	>20	Videregående skole	3500	8	4,6

#### 4.7.3 Ivaretagelse av informantene

Jeg som forsker må ta hensyn til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Videre har forskeren plikt til å respektere informantens privatliv og ta ansvar for å unngå skade (Thagaard 2013:19-120).

I denne oppgaven hentes det inn data og informasjon fra en yrkesgruppe gjennom intervjuer. I forskningsoppgaven kan det oppstå etiske problemstillinger som mellom annet er knyttet til innhenting av data som berører mennesker direkte, og gjennom dette kan det gi fare for at informantene kan bli identifisert. Med bakgrunn i det er studien meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata. De har godkjent forskningsprosjektet.

I henhold til forskningsetiske regler og lover er det avklart med de aktuelle organisasjonene om å få adgang til å forske i virksomhetene (Thagaard 2013:66). Det er sendt brev til alle

organisasjonene om tillatelse til å forske i organisasjonene. Det er også sendt skriftlig brev til informantene med informasjon om undersøkelsen. Informantene er i oppgaven anonymisert gjennom mellom annet at de har fått fiktive navn.

#### 4.8 Gjennomføring av intervjuene

Det er både kvinner og menn som er intervjuet. De som er intervjuet har vært i kirkevergestillingen tilnærmet tjue år. Noen i godt over tjue år og noen litt mindre enn tjue år. Jeg brukte til sammen seks dager på å reise rundt til de forskjellige informantene. Besøkene hos hver informant tok om lag 70 minutter. Selve intervjuene som ble tatt opp på lydopptaker tok fra 35- 50 minutter. Lydopptakene er i ettertid transkribert og lagret som tekstfiler på min datamaskin. Det transkriberte materialet er koordinert i ett dokument.

Informantene brukte naturlig nok sitt muntlige språk i intervjuet. I transkriberingen har jeg brukt bokmål. Jeg har ikke skrevet ned alle små ord som ikke henger sammen med setningen som var eller den som kom etterpå. Jeg har tillatt meg å redigere sitater slik at de blir fullstendige setninger. Lyder og kroppsspråk er det heller ikke beskrevet. Informantene er anonymisert ved at jeg har gitt informanter fiktive navn.

Intervjuguiden fikk en type dramaturgi gjennom sin oppbygging. I starten av intervjuguiden hadde jeg nøytrale spørsmål, deretter ble det mer inngående spørsmål om ulike sider ved temaet som leder, for så å avslutte med et mer nøytralt spørsmål for å avrunde intervjuet (Thagaard 2013:110). I gjennomføringen av intervjuene brukte jeg intervjuguiden ganske systematisk. Jeg erfarte at de fleste informantene svarte på flere spørsmål i ett spørsmål. I overganger til oppfølgingsspørsmål avklarte jeg om de ville si noe mer om temaet utover det de allerede hadde sagt. Ved å gjøre det fikk jeg avklart om informantene fikk formidlet det de ønsket på de ulike temaene i intervjuet. Informantene hadde ulik språkdrakt og tilnærminger i hvordan de formidlet sine erfaringer som kirkeverger i Den norske kirke.

#### 4.9 Systematisering av funnene

Intervjuene ble gjennomført på kontorlokalene hos informantene. Intervjuene er skrevet ned i sin helhet. Dette for at jeg skulle få en helhetlig forståelse av materialet som er samlet inn. I analysearbeidet har jeg sett på både helheten og delene i intervjuene, da de hver for seg og sammen representerer viktige elementer i datamaterialet (Thagaard 2013:172-173).

Gjennom arbeidet med transkriberingen har jeg satt opp en tabell med to kolonner. Videre har jeg skrevet ned spørsmålene på venstre side og transkriberingen er satt inn i kolonne til høyre.



For hvert spørsmål er det satt inn nye loddrette kolonner. Alle intervjuene ble skrevet ned etter dette bestemte oppsettet. Etter dette er alle fem intervjuene satt sammen i et dokument etter samme mal. Hver informant har fått en egen fargekode i oppsettet. Materialet er dermed mer tilgjengelig i den videre analysen. I det videre arbeidet har jeg delt datamaterialet opp etter kategorier i forhold til innholdet i forskningsspørsmålene (Thagaard 2013:158-159). Videre koding av datamaterialet er gjort ved å sette opp oversikter under ulike kategorier. Slik som hvordan informantene ser på seg selv som ledere på ulike områder, samhandling med ansatte, fellestråd og proster og hvordan forstår de seg selv som legitime ledere i forhold til interne og eksterne omgivelser.

I tillegg til det transkriberte datamaterialet har jeg brukt tidligere forskningsresultater som er utført om ledelse i Den norske kirke. Denne tidligere forskningen har jeg benyttet for å understøtte eller sammenligne med mitt eget datamateriale.

Dette datamaterialet har jeg brukt i analysearbeidet når jeg har gått gjennom intervjuene for å finne frem likheter, ulikheter og særegen informasjon som er relevant for problemstillingen i forskningsarbeidet.

#### 4.9.1 Metode for analyse

Jeg har som tidligere presentert gjennomført kvalitative forskningsintervju av fem kirkeverger i kirkelige fellestråd med forskjellig størrelse og fra ulike landsdeler. I analysearbeidet har jeg brukt kvalitativ innholdsanalyse. Gjennom koding av tekstene har jeg funnet frem til sitater i tekstene som jeg har sett nøyere på. Disse funnene er valgt ut fra forskningsspørsmålene og problemstillingen i oppgaven. Dette for å kunne tolke og forstå de ulike elementene i tekstene i en sammenheng. Det er viktig i en kvalitativ analyse at forskeren veksler mellom helhetlige perspektiver og studier på enkelte enheter. Dette for å få en både helhetlig og nyansert forståelse for materialet(Thagaard 2013:172-193).

## 5 Analyse og resultat

I følgende kapittel vil jeg presentere og beskrive funn og resultat i undersøkelsen.

Kapitlet er delt opp slik at resultatene settes opp slik at de gir svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Problemstillingen er:

*Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?*

Forskningsspørsmålene i oppgaven er:

- *Hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle?*
- *Hvordan har kirkevergene utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet og prostene?*
- *Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere?*

Jeg har som tidligere presentert gjennomført kvalitativ forskningsintervju av fem kirkeverger i kirkelige fellesråd med forskjellig størrelse og fra ulike landsdeler.

### 5.1 Oppstilling av spørsmål

Spørsmålene i intervjuguiden er bygd opp slik at undersøkelsen samsvarer med problemstillingen og forskningsspørsmålene for oppgaven (Kvale & Brinkmann 2015:141-141). Spørsmålene i intervjuguiden har som hensikt å få empirisk informasjon om kirkevergenes erfaringer som ledere i Den norske kirke i forhold til interne og eksterne omgivelser. Spørsmålene er bygd opp slik at svarene kan sammenlignes med tidligere forskningsoppgaver om ledelse i Den norske kirke. Temaer i intervjuguiden er forholdet mellom administrasjon og ledelse, arbeidsgiverrolle og legitimitet som ledere i forhold til interne og eksterne omgivelser. Intervjuguiden er et vedlegg i oppgaven.

### 5.2 Presentasjon av resultat og funn

Utviklingstrekk i lederrollen som kirkeverger i Den norske kirke er et sentralt spørsmål i denne studien. Kirkevergerollens arbeidsområde er å være virksomhetsleder for kirkelig fellesråd i Den norske kirke siden 1997. Stillingen som virksomhetsleder ble som tidligere beskrevet lovbestemt i kirkeloven av 1996. I § 13 i denne loven står det: ”*Kirkelig fellesråd skal ha en daglig leder av virksomheten*” (Kirkeloven). Før den tid var kirkeverger ansatt i kommunene. De hadde ikke en lederrolle som virksomhetsledere innenfor Den norske kirke slik som stillingene ble etter 1997.

Den lokale norske kirke fikk et fellestråd i sin rådsstruktur som skulle ivareta fellesoppgaver for menighetene. Menighetsrådene sine oppgaver er definert i kirkelovens § 9(Kirkeloven).

Kirkelig fellestråd sine oppgaver er definert i kirkelovens § 14(Kirkeloven), og sier mellom annet at kirkelig fellestråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av menighetene, og at en skal utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomheten i kommunen. En skal videre ivareta menighetenes interesser i forhold til kommunen og fremme samarbeid menighetene i mellom. Administrative oppgaver er for eksempel økonomi og forvaltning av kirkebygg og eiendom. Arbeidsgiveransvaret for ansatte i den lokale kirken handler både om administrative oppgaver slik som lønnsutbetalinger og arbeidstidsplanlegging, men det handler i tillegg om å være ledelse i forhold arbeidsoppgaver.

De aller fleste fellestrådene har også forvaltningsansvaret for gravferd. Gravferdsloven beskriver oppgaver som er knyttet til begravelser(Gravferdsloven). Kirkevergen som virksomhetsleder har ansvar for at både praktiske og administrative oppgaver knyttet til gravferdsvirksomheten blir utført. Gravferdsvirksomheten gjelder for alle innbyggerne i en kommune uavhengig av trossamfunn. Kirkevergene som daglig leder for fellestrådet virksomhet, har dette arbeidsfeltet i sitt daglige arbeid.

Gjennom intervjuene med kirkevergene har jeg fått informasjon om hvordan de har erfart å være ledere i Den norske kirke de siste tjue årene. De har gitt informasjon om sine erfaringer om hvordan kirkevergenes lederrolle har utviklet seg til den formen den har i dag. Menneskenes forståelse av virkeligheten her og nå, har sin begrunnelse i alle tidligere erfaringer og opplevelser. Dette påvirker menneskene sine reaksjoner og valg i møtet med livet (Dyrkorn & Dyrkorn 2010: 44-45) Informantens informasjon er bygd på deres egne erfaringer av hvordan de opplever sin daglige arbeidshverdag i sin virkelighet.

I beskrivelsene av funn som er gjort i det innsamlede datamaterialet har jeg noen ganger sitert informantene, mens andre ganger har jeg omformulert datamaterialet med andre ord.

Mitt materiale bidrar til å danne et utgangspunkt for å bli sammenlignet med tidligere forskning og empiri. Det er derfor naturlig å starte med kirkevergenes beskrivelse og oppfatning av egen lederrolle.

### 5.2.1 Hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle?

Konteksten i oppgaven er ledelse innefor Den norske kirke med hovedfokus på stillingene som kirkevergene har, som daglig ledere for virksomheten kirkelig fellelråd. Ledelse blir beskrevet som er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik 2002:376). Et av spørsmålene i intervjuguiden var hva kirkevergene legger i begrepet ledelse. De fleste av informantene sier at ledelse handler om at oppgaver gjennomføres slik at organisasjonens verdier og mål blir formidlet. Informanten Kari sa dette slik: *”Jeg tenker det er å jobbe gjennom andre. Og at det betyr å fronte de verdiene og de målene som er, det er det du holder på med”*. Andre av informantene la også vekt på at å lede handler om å lede ansatte til å oppfylle Den norske kirke sine mål. Informanten Gunda sa: *”Det er vel egentlig å få en organisasjon eller ansatte i en organisasjon til å jobbe mot det som er organisasjonen sine mål”*.

Informanten Per var opptatt av hvordan og på hvilken måte han var en kirkelig leder i praksis utover administratorrollen. For Per var ledelse å gå ved siden av de ansatte og være med underveis i det daglige arbeidet og han sa mellom annet dette: *”Men jeg er nok mere sammen med underveis i stedet for å være en lederrolle hvor du bare sitter på toppen og bare fordeler, styrer og ordner”*.

Informanten Kari sier videre noe om at kirken burde ha en bevisstgjøring på hva ledelse er i forhold til makt:

*Jeg tenker vel litt at vi som kirken burde ha bevisstgjort oss litt mer på hva ledelse er for noe. På forskjellen mellom ledelse og makt. Det er liten forståelse for ledelse som fag. Og det er egentlig litt merkelig i og med at Jesus som vårt forbilde er den ypperste leder av alle. Og dette med å være leder er å være hverandres tjener.*

Informanten Tor var opptatt av dirigentrollen i ledelsesperspektivet: *”(...) en er tilrettelegger og en som har ansvaret for å få med ansatte på lagspill for å oppnå det målet, det kirkelige målet vi har som har ligget der hele tiden”*.

Informantene uttrykte at de var opptatt av å lede slik at de ulike oppgavene i kirken til sammen skal fremstå som en helhetlig kirke, og informanten Per sa det slik: *”Ledelsen handler da i på en måte å gi retning om hvor en skal. Og så er administrasjon å følge opp i praksis ved å gå ved siden av - gå sammen med”*

De beskriver at for å få til denne helheten ønsker de å være ledere som evner å bidra til å skaffe ressurser, lede og motivere ansatte og kommunisere og samhandle med prestelinjen.

Mari var opptatt av helheten i ledelsen som kirkeverge:

*Kirkelig leder er jo å ha ansvar for alle eiendommer, kirkegårder og kirkebygg. Du har ansvar for driften og vedlikeholdet. Økonomisk ansvar, drift, vedlikehold og en har også personalansvar. Og ansvar for økonomien generelt for fellesrådet.*

Mens informanten Gunda sa det slik:

*(..) men jeg ser det også som naturlig som leder for rådene sin virksomhet at en har et ansvar for planer og iverksette de planene vi har. Ha en litt sånn aktiv rolle i forhold til vår trosopplæringsplan, for vår gudstjenestepplan selv om det er andre som har fagansvaret for det”.*

Informantene hadde flere felles trekk i sine definisjoner av hva ledelse er. Hovedinnholdet i datamaterialet om ledelse var at kirkeverger er tydelige på at de er kirkelige ledere. De fleste av informantene formidlet at de var opptatt av å lede ansatte til å gjennomføre sine daglige arbeidsoppgaver slik at kirkens verdier og visjoner ble formidlet.

Disse funnene sier noe om kirkeverger som institusjonelle ledere er opptatt av helheten i sitt lederansvar. Dette leder videre til spørsmålet om ulike dimensjoner ved ledelse.

### **Ulike dimensjoner ved ledelse**

Informantene formidlet sine holdninger og erfaringer angående administrasjon og ledelse på hver sin måte. De har ulike tilnærminger til temaet. Her er noen funn som er sitert om temaet. Mens enkelte legger vekt på at ledelse og administrative oppgaver henger sammen, begynner andre i en mer grunnleggende tenkning om ledelse slik som informanten Gunda:

*Men ledelse er mer hva skal jeg si da, få de ansatte til å jobbe mot det som er viktig, det er prioritering. Det kan gå både på prioritering og på arbeidsoppgaver, men det går jo også spesielt hva slags verdier vi legger til grunn. Kvalitet på jobben, måten vi møter folk på. Det tenker jeg er mer ledelse.*

Samtidig vil også en slik tenkning sette lederjobben i relasjon til administrative oppgaver, eller administrasjon og Gunda sier: ”Jeg tenker - hvis en skal tenke i forhold til personal så tenker jeg at administrasjon er å håndtere timelister, ferieønsker og ja på en måte å betale lønna og slike ting”. Slik sett blir administrative oppgaver nokså konkrete, knyttet til drift og

koordinering av arbeidet. På en annen side er det informanter som sier at administrasjon og ledelse er to deler av samme sak. Per uttrykker det slik om administrasjon og ledelse:” *For det henger sammen – en er nødt til å administrere samtidig som en leder. Men administrasjon kommer jo kanskje som en konsekvens av ledelsen*”.

Informanten Mari uttrykker at kirkevergestillingen først og fremst er en administratorrolle fordi en var i administrasjonen og uttrykker det slik:” *Administrativt arbeid er det vi gjør her på kontoret. Men jeg er jo en administrativ leder da, det er jo administrativ leder du er som kirkeverge, slik jeg ser det*”. Mens informanten Tor sa at administratorrollen også var en del av arbeidshverdagen:” *For det er mye i det daglige som har med rutinemessige oppgaver å gjøre og som må gjøres på en eller en annen måte. Og som vel da blir nærmest å kalle administrasjon*”.

Under intervjuene kom det frem at kirkevergene ser på seg selv utover å inneha en spesiell lederprofil slik som administrator- og integratrorollen. De ser på seg selv som kirkelige ledere, som har en tjeneste. I arbeidet med å gå gjennom datamaterialet kom det frem at informantene var tydelige på hvor og hvorfor de hadde sin arbeidsplass i Den norske kirke. Informantene sier kirkevergen både har og er i en lederrolle som kan tolkes til å være entreprenører. De var opptatt av på ulike måter å meddele sitt engasjement for helheten i kirkens oppdrag og ansvar. Informanten Tor uttrykte dette slik:

*Og så er det at jeg har blitt mer og mer bevisst på at det er en kirkelig lederstilling. Det er en del av kirkens arbeid, og jeg mener at kirkens oppgave er å formidle evangeliet gjennom forkynnelse, gjennom trosopplæring og gjennom diakoni og(...).*

Institusjonelt lederskap handler om helheten i ledelsen. En leder skal se til at alle deler i organisasjonen fungerer og at verdier og mål for virksomheten blir ivaretatt. Informanten Per sin fortelling sier noe om at han som leder ser hele organisasjonen. Han er opptatt av å se og ivareta interesser både internt og eksternt i virksomheten. Informanten Per sier at dette med verdiene definerer hva kirkens arbeid egentlig handler om:” *Hele tiden med tydelig fokus på at det er bevisst på det som også formidles utad til folk, på at det er i vår forankring det ligger*”. En annen informant sier at kirkeverger som ledere skal være den som bærer visjonene i kirken. Som ledere bærer vi visjonene sier informanten Kari på denne måten:” *Vi skal være den som bærer visjonen. Som ledere er vi det – vi bærer visjonene (...)*”. I forhold til om det hva spesielle forandringer eller utviklingstrekk, sa de fleste informantene at rammene rundt

rollen tilnærmet har vært den samme, men at det var en større bevissthet om at en var kirkelige leder. Og informanten Per sa:” *Ja jeg tror det er det tydeligste t tydeligste – at vi er blitt mer ledere - tas med. Slipper å kjempe seg inn. Slipper å ta kirkevergerollen.*

Funnene angående kirkevergenes fortellinger om ulike dimensjoner ved ledelse sier noe om at de fleste av informantene mener at ledelse har mange aspekter i seg. Det er for eksempel vanskelig å skille administrasjon og ledelse fra hverandre i det daglige arbeidet. Mens en av informantene sier noe om at kirkevergens ledelse handler om å administrere, sa de fire andre at de var helhetlige kirkelige ledere. I tillegg kom det frem at det er et behov i Den norske kirke om ei bevisstgjøring på faget ledelse kontra maktkamp.

### 5.2.2 Hvordan har kirkevergene utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet -menighetsråd og prostene?

Når kirkeverger leder innenfor sitt ansvarsområde i den lokale kirken, er det med den hensikt å få ansatte til å arbeide for å realisere menighetens bestemte mål, motivere de ansatte til å gjøre sitt beste og få de ansatte til å trives med sine arbeidsoppgaver. Dette er prosess mellom mennesker hvor kirkevergen påvirker og har ansvar for best mulig samhandling mellom ansatte.

Det er både formelle og uformelle maktposisjoner i en organisasjon. Gjennom endringsprosesser vil det sannsynligvis dukke opp uformelle strukturer med uformell makt. Maktforholdene i en organisasjon består av relasjoner mellom aktører. Makt har ulike former slik som autoritet, tvang, manipulering eller overtalelse (Jacobsen & Thorsvik 2002:159). Kirkevergene ble virksomhetsledere i Den norske kirke i 1997 og ble i sitt daglige virke møtt mest med positivitet, men noen steder ble denne stillingen møtt med motstad. Kirkevergene skulle stå fast som ledere for å få implementert et nytt råd i den lokale kirken i samarbeid med alle parter i organisasjonen.

For å forstå motstanden mot endring, må vi også forstå hvordan endringer påvirker enkeltmennesker og dets relasjoner i og utenfor en organisasjon (Jacobsen 2004:133). I endringsprosessene som Den norske kirke har vært igjennom i de siste tjue årene og fortsatt er i, er det også her muligheter for etablering av uformelle allianser og maktstrukturer. Slike allianser kan være både positive og negative (Hennestad m.fl. 2012:186-187). Andre ledere i den lokale kirken hadde et betydningsfullt ansvar ved å bruke sine maktrroller positivt.

## **Arbeidsgiverrolle**

Kirkevergestillingen fikk i 1997 arbeidsgiveransvar for ansatte i den lokale kirken. Dette betydde at stillingen skulle være arbeidsgiver for ansatte i rådsstrukturen. Tilnærmet alle ansatte i den lokale kirken utøver sitt arbeid i forhold til menighetsrådenes oppdrag som er beskrevet i kirkelovens § 9 og de planer menighetsrådene har vedtatt på de ulike områdene i menighetsarbeidet.

Norge er et langstrakt land med et mangfold av kommuner. Noen har få innbyggere og noen er store bykommuner med mange innbyggere. Fellestrådene rundt om i Norge har av samme grunn forskjellige størrelse. Noen fellestråd har bare noen få ansatte i deltidsstillinger, mens i byer og større fellestrådsområder har de mange ansatte i både heltids og deltidsstillinger. Informantene jeg intervjuet i denne undersøkelsen har ulikt antall ansatte ut ifra hvor stort fellestrådsområdet er. De uttrykte alle et engasjement for arbeidsgiverrollen og for at ansatte skulle kjenne seg sett og ivaretatt slik at de har gode arbeidsvilkår for gjennomføring av sine arbeidsoppgaver. Informanten Tor var opptatt av at personalledelse er en vesentlig del av det å være kirkelig leder. Ansatte har ulike arbeidsoppgaver og kompetanse og Tor var opptatt av at alle skulle få en meningsfull arbeidshverdag og han sa det slik:

*Og det er vel først og fremst personalledelse som opptar meg og som jeg synes er en veldig vesentlig del av det å være kirkeverge. At en har med ulike folk å gjøre som da skal ha en meningsfull jobb og en menighetsfull jobb hver dag. Og hvor kirkevergen som daglig leder har et veldig stort ansvar, har en veldig stor oppgave i å legge til rette for at ting skal fungere bra.*

Å være arbeidsgiver slik som kirkevergene er innebærer å være leder for de ansatte. De har arbeidsgiveransvar for yrkesgrupper som har fagansvar innefor kirkens arbeid. Det kan sies at de er ledere i en profesjonsbedrift (Jacobsen & Thorsvik 2002:104). En særegenhet ved den lokale kirken er at den har små staber, men at flere ansatte må ha en profesjonskompetanse i henhold til kvalifikasjonskrav som er beskrevet i tjenesteordninger.

Informantene har vært arbeidsgivere gjennom tjuer år og gjort noen erfaringer. Deres erfaringer kan sammenlignes med tidligere forskning på området, slik som for eksempel KA sin lederundersøkelse fra 2010. Informantene hadde ulik tilnærming til temaet og informant Kari sa det slik: ”*Det tror jeg har utviklet seg veldig positivt. I vårt fellestråd så har den og utviklet seg ved at det er blitt flere ansatte (...)*”.



Andre informanter var opptatt av å formidle at det kanskje var en forskjell på å være arbeidsgiver til de som før var kommuneansatt og som sannsynligvis ikke hadde erfaring med en leder som var nær arbeidsplassen. Informanten Gunda sa det slik: "(...) *de som er ansatt har vært her før jeg kom, og har vært her før 1997. Som hadde med seg den bakgrunn å være ansatt i kirken gjennom kommunen og forholde seg til kommunen(...)*".

Informanten Tor var inne på det samme og uttrykte også at det har vært en overgang for noen ansatte å komme inn en ny organisasjon med en annen tenking. Han sa at det har vært en jobb å etablere en ny organisasjonskultur. Tor sier mellom annet dette om overgangen fra å være kommunalt ansatt til å være ansatt i den lokale kirken:

*Og da var det noen som hang igjen i kommunal tenking og så på kirketjenere og organister som kommunalt ansatte og så det var nok. Det hang igjen en del tenkning som at det var en del av kommunen. (...) eller det vil si de var vant til at det ikke var noen leder.*

Ved å stille spørsmål om fellesrådsansatte så på kirkevergerollen som sin arbeidsgiver, var det tydelig at alle informantene erfarte at de ble sett på som ledere for disse. Informanten Tor tror han har bygd opp gjensidig respekt og gjensidig tillit og at ansatte forholder seg til kirkevergen. Han sier videre at det oppleves som at en er anerkjent som leder. Og han sier mellom annet: "*Tror jeg har bygd opp gjensidig respekt og gjensidig tillit. Og at de ansatte tør å forholde seg til meg. Og jeg føler også at jeg er anerkjent som leder*".

Det var ingen tvil om rollefordelingen mellom prestedtjenesten og rådslinjen når det gjaldt arbeidsgiveransvar. Informanten Tor sier: "*Prosten regnes som leder for sitt område og jeg på mitt*". Videre sier Per: "*Nei det er jeg som er lederen og ikke prosten. Og heller ikke sognepresten. Det er det nok en høy bevissthet om*".

Det er tydelig i datamaterialet at ansatte i kirkelig fellesråd i de siste tjue årene har utviklet en bevissthet på hvem som er sin leder og arbeidsgiver. Informanten Kari sier dette på spørsmålet om hun tror fellesrådsansatte ser på henne som kirkeverge som leder: "*Det tror jeg alle gjør*". Informanten Per sier om samme temaet: "*Stor grad. Jeg tror ikke det er noen tvil om hvem som er den øverste lederen her. Etter alle disse årene*". En kan tolke at ansatte i den lokale kirken kjenner på trygghet og forutsigbarhet i at de vet hvem som er deres leder. Det har bidratt til tillitt mellom ansatte og lederskapet.

Et annet funn sier noe om at kirkevergen som leder er blitt en viktigere stilling gjennom de siste tjue årene. Informantene Per sier at han som leder i kirken erfarer ei utvikling i tilliten og sier mellom annet:” (...) *jeg opplever at det er enda større grad av tillit rett og slett, jevnt over. Jeg er blitt viktigere – ikke minst som en stabiliserende faktor for prestedtjenesten*”. Dette kan tyde på at kirkevergestillingen representerer stabilitet i organisasjonen, også i forhold til prestedtjenesten som har en annen arbeidsgiver. Det at ansatte forholder seg til kirkevergen oppleves som at en er anerkjent som leder.

Informantene formidlet ganske samstemt at forholdet mellom kirkevergen som arbeidsgiver og rådsansatte var avklart, og at det ikke er noen tvil om hvem som er den øverste lederen i fellesrådsområdet etter alle disse tjue årene.

### **Samhandling med fellesrådet -menighetsråd**

I min intervjuguide hadde jeg spørsmål til informantene om samhandlingen mellom kirkevergen og menighetsrådene. Kirkevergene samhandler med menighetsrådene som følge av at en er daglig leder for fellesrådet. Fellesrådet har ansvar for å legge til rette for at menighetsrådene skal få utføre sine oppgaver gjennom sitt arbeidsgiveransvar, økonomi, forvaltning av kirkebygg og gravplasser. Det er et samspill mellom vedtak som er gjort i menighetsråd og ressursene som fellesrådet har tilgjengelig for til gjennomføring av arbeidsoppgaver.

Informantene hadde fortellinger om hvordan stillingen hadde utviklet seg i perioden. Noen av informantene hadde vært i sin stilling i godt over tjue år og uttrykte at som kommuneansatt før 1997 var det en helt annen type stilling. Stillingene som kirkeverger har utviklet seg både i stillingsstørrelse og i innhold. Informanten Mari sin stilling har endret seg radikalt og sier:” (...) *jobben her endret seg fra en jobb på 20 % stilling som ble sett på som en sekretærstilling, til nå en jobb på 100 % stilling, der du har fått mer ansvar(...)*”.

I dag har stillingen en annen form og et helt annet ansvarsområde. Kirkevergen er fellesrådets administrasjon gjennom å utøve lederskap og gjennomføre det rådet har vedtatt. Her uttrykker noen informanter at en nesten får for stort ansvar og makt. Makt er et sentralt begrep i forbindelse med ledelse og en leder kan utøve makt på ulike måter. Makt kan ha både positive og negative fortegn (Kirkehaug 2015:54-55). Slik jeg tolker informanten Gunda er det viktig å være bevisst på sin rolle i forhold til at for eksempel kunnskap er makt. For eksempel sier

Gunda:” *Jeg synes kanskje at det kan være en balansegang Det har jo noe med at når en har vært her lenge – en har oversikten, kan gi de fleste svar. Så skal jo samtidig de folkevalgte styre*”. Slik blir det, sier Gunda, fordi kirkevergene har vært lenge i sin stilling, men fellesrådets medlemmer blir byttet ut hvert fjerde år, når det er kirkevalg:

*Jeg vet ikke om det er på en måte forskjellige formaliteter eller det må bli slik når en er på et sted over lang tid. Eller blir litt slik syvende far i huset – slik som nå kom det et råd til. Ok så sitter de bare i fire år og så blir en den som holderi taumene, den som har oversikt.*

Videre sier informantene Kari noe om maktkamp i kirken og at det en ikke skiller mellom maktkamp og ledelse. Kari sier noe om mangel på en helhetlig ledelse:” *Men jeg ser et tomrom på en på helhetlig ledelse i kirken. Og at en på en måte kjemper om makt og kaller det ledelse*”. Informantene hadde erfaringer på at det har vært lite konflikter mellom fellesråd og menighetsråd. Erfaringen er at rådene spiller på lag. En av informantene sier at det er viktig å bidra til tillitt mellom rådene, og at det handler om at menighetsrådene ser at de ikke blir motarbeidet. Informanten Per sier:” *Vi har klart her gjennom disse årene og ha svært lite konflikt mellom menighetsrådene og fellesrådet. Det spilles på lag. Og det handler vel om at de ser at de ikke blir motarbeidet*”.

Videre formidler informantene at menighetsrådene fungerer forskjellig fra periode til periode etter hvem som er valgt inn. Noen steder begrunnes det med at det er få administrative ressurser som er tildelt saksbehandling og forberedelser for menighetsrådene.

Informanten Per var opptatt av menighetsbygging og at kirkevergene var delaktige og ansvarlige i samhandling med menighetsrådene og sa det slik:” *At det er noe vi skal oppnå her. Vi skal bygge menigheter*”.

Informantene hadde ulik praksis på hvordan og hvor ofte de deltok på menighetsrådsmøter. Noen deltok forholdsvis ofte, men andre mer sjelden. Det skjer at menighetsrådene tar opp temaer som ikke dirkete er deres ansvar slik som Per forteller:

*Det er ofte at menighetsråd begynner å ta opp bygningsmessige spørsmål og vedlikeholdsspørsmål og det synes jeg noen ganger er litt vanskelig. For det er jo positivt engasjement og samtidig er det litt på siden av det som er menighetsrådets hovedoppgaver.*

Presten blir i menighetsrådene oppfattet som fagansvarlig for alle forhold i den lokale kirken. Og dette kan medføre noen utfordringer og informanten Per definerer det slik:

*Men henviser heller til den representanten de har i Fellesrådet. Og ta det opp i de kanaler det skal tas opp i. Men det har jeg nok strevet litt med overfor prester og overfor menighetsråd at vi har tross alt de ulike oppgaver, selv om vi skal spille på lag og prøve å hjelpe hverandre. Men så er det litt om hvem som har ansvaret for hva. Og det er ikke alltid like lett å holde orden på.*

Det er informanter som sier det kan være ei utfordring å få til tilfredsstillende kommunikasjoner mellom fellesråd og menighetsrådene i forhold til ansvarsområder. Men informantene sa de hadde stor forståelse for at det ikke er alltid like enkelt å forstå ansvars og arbeidsfordelingen mellom rådene. Det var ingen funn i undersøkelsen som tilsa spesielle motsetninger mellom menighetsrådene og fellesrådene og kirkevergen som virksomhetsleder.

### **Samarbeid med annen arbeidsgiver: Prostene - prestetjenesten**

Den lokale kirken har en todelt arbeidsgiverlinje, hvor prestene og rådsansatte har hver sine arbeidsgivere. Menighetene og menighetsrådenes arbeidsoppgaver er kjernen i kirkens virksomhet. Det er her menighetslivet utøves. Menighetene består av mennesker som ønsker å ta i mot kirkenes tjenester. Det er de ansatte i de to arbeidsgiverlinjene som sammen utfører menighetenes arbeidsoppgaver sammen med frivillige. Det blir derfor viktig at de to arbeidsgiverlinjene på lokalt plan fungerer godt sammen.

Før ny kirkelov ble innført i 1997 kan en si at prestene hadde en ganske stor uformell makt. Prestene hadde en lang tradisjon med å være ledere, mens kirkevergene var helt nye som ledere i sin posisjon. Presteskapet hadde hatt både et formelt og et uformelt lederskap i forhold til de kommunalt ansatte i Den norske kirke. Prestene hadde et formelt lederskap i forhold til fellesrådsansatte i gjennomføringene av kirkelige handlinger, noe de fortsatt har. Prestene ble i tillegg oppfattet som om de hadde personalansvar til ansatte i kommunen, noe de ikke hadde.

Fellesrådet i den form det har i dag kom som en følge av kirkelov av 1997. Fellesrådets sammensetning med en prest eller prost som medlem, fører til at prestelinjen i den lokale kirken har et arbeidsgiveransvar for alle ansatte i fellerådet inklusive kirkevergen. Dette er et særtrekk ved denne organisasjonen.

Å være leder på en arbeidsplass hvor det er samlet to arbeidsgivere slik som i Den norske kirke er ikke unikt. Det er allikevel en arbeidssituasjon som til tider kan virke krevende og forvirrende for både ansatte og ledere. Det er ikke en selvfølge at alle yrkesgruppene har kunnskap og bevissthet til enhver tid hvem som har ledelsesansvar over ulike områder. Før kirkeloven trådte i kraft i 1997, kan det sies at det ikke var en tydelig ledelse av de kommunalt tilsatte i kirken. Prestene mange steder var den eneste ansatte, men er i dag en del av et mangfoldig arbeidsfellesskap.

For at menighetsrådene og menighetslivet skal fungere er det vesentlig at lederne i de to arbeidsgiverlinjene i Den norske kirke fungerer godt sammen. Det er arbeidstakere med to forskjellige arbeidsgivere som skal samarbeide i gjennomføring av gudstjenester, gravferder, viselser og andre menighetsaktiviteter. En kan si at begge ledelseslinjene og lederrollene i Den norske kirke skal lede og samordne sine ledelsesfunksjoner, slik at kirkens visjon ” *Mer himmel på jord*” kan formidles og realiseres gjennom tilstedeværelse og dialog med lokalsamfunnene og folks hverdagsliv. Kirkevergen sitt lederskap er vesentlig for at den lokale kirken skal kunne ivareta og utvikle menighetenes oppdrag.

Flere av informantene sa noe om at samarbeidet mellom prestelinjen og rådslinjen på lokalt plan fungerte bra. Informantene skiller mellom prestetjenesten på menighetsnivå og prostens som leder for prestetjenesten. Prestene har som oftest kontorfellesskap på menighetsnivå, sammen med alle ansatte i rådslinjen. Det er heller ikke uvanlig at der det er flere menigheter innenfor et fellesrådsområde, at alle ansatte uavhengig av arbeidsgiverlinje er lokalisert på en felles kontoradresse. Informanten Kari sier om sine erfaringer med samhandling med prestetjenesten: ” *Lokalt så føler jeg at vi har hatt greie forhold hele tida*”. Informanten Mari sier at det alltid har vært gode relasjoner mellom kirkeverge og prestetjenesten, og sier det på denne måten: ” *Og presten her da, har alltid vært ei god støtte. Alltid vært ei god støtte og veiledet meg ganske bra til å begynne med, men han har aldri lagt seg borti min jobb egentlig*”.

Det kom frem fortellinger om at samarbeidet med prestetjenesten var forskjellig på lokalt plan og i forhold til prostetjenesten i prostiene. Prosten er geografisk plassert i et kontorfellesskap ved prostesetet i et prosti. Informantene sine erfaringer i samhandling og samarbeid med prostetjenesten var forskjellige. En av grunnene som ble gitt var geografiske avstander.

Informanten Gunda sa: *Ja – Det er klart en merker at prosten har blitt mere leder i prostiet – de nye tjenesteordningene. Det er det ingen tvil om. Litt på godt og vondt”.*

Prestene hadde i lang tid hatt et uformelt lederskap, som kanskje var viktig, men som også kunne være uheldig. Gjennom denne nye kirkeordningen ble presten sitt uformelle lederskap i forhold til fellelrådets virksomhet utfordret, og erstattet med formelt lederskap gjennom kirkevergene som daglig ledere. Dette har kanskje skapt en mer avklarende arbeidshverdag også for prestene, og det har kanskje skapt trygghet i rollen som prest og leder i prestatjenesten. Men likevel kan det synes som dette også har skapt litt forvirring for prestene. Informanten Kari formidlet dette slik:

*Jeg tror prestene var mye tryggere på rollen si, før enn i dem er dag. Opplever vel at prestene er blitt mindre ledere i dag enn de var, nettopp knyttet til usikkerhet og uklarhet rundt hva ledelse er for noe. At det er lite i utdanningen deres som går på det å være leder. Jeg tenker jo klart at prestene må lede. Det er jo flere ansatte i kirken. Det er ikke bare en leder og resten er undersåtter.*

Som det er skrevet ovenfor fungerer samhandlingen mellom rådslinjen og prestatjenesten på lokalt plan. Inntrykket informantene gav var at det var ulike samarbeidskulturer etter hvor en var geografisk.

Informantene kunne berette en mangfoldig historie om hvordan samhandlingen mellom prost og kirkeverge har utviklet seg. Fra at det tilnærmet ikke var kontakt, til at det i dag er god samhandling og møtepunkter hvor en planlegger og samarbeider om utfordringer. I datamaterialet kom det frem utsagn om samhandlingen med prost og prestatjenesten som var av ulik karakter. Et eksempel på ei utfordring er at prestatjenesten nå har regulert arbeidstid. I forbindelse med innføring av ny arbeidstidsordning for prestatjenesten ble det ikke gjennomført ei konsekvensutredning i forhold til rådslinjen. Informanten Mari sier noe om dette:

*Så synes jeg det er blitt mye mer trasig forholdet til prestene og prosten egentlig. Dette med det at de har gått over til 35,5 timers uke i forhold til før når de bare hadde sine fridager. Jeg føler det er mye mer sånn, ikke til presten her, men til prosten det å få vikarer og slike ting.*

Prestenes arbeidstid blir noen steder planlagt uten å involvere den andre arbeidsgiverlinjen. Det blir heller ikke sjekket om avtaler som inngås har praktiske konsekvenser for ansatte i den

andre arbeidsgiverlinjen. Arbeidstidsplanlegging for ansatte i rådslinjen blir påvirket av denne arbeidstidsordningen. Informanten Per sier at det hadde vært naturlig at en i felleskap kunne ha arbeidet frem planer for tilrettelegging av gode ordninger for alle ansatte. I et av fellesrådsområdene var erfaringene at det var vanskelig å få prostetjenesten i tale. Informanten Per sa dette som sine erfaringer:

*Vi har ikke klart å etablere møtepunkt. Det handler om at en ikke har gjort det og det handler om prosten som er greia her.. er lite til stede. Han er ikke nærværende leder, hverken i det stabsfellesskapet hvor han i utgangspunktet hører til og i hvertfall ikke i de andre rundt omkring.*

Andre informanter kunne fortelle om gode samarbeidsforhold med prostetjenesten. Det var etablert faste møtepunkter hvor en kom sammen og drøftet utfordringer og la felles strategier for å få forholdene på menighetsnivå til å fungere. Dette var viktig for at det skulle skapes ro og trygghet i organisasjonen og det ble av en av Tor uttrykt slik: ”Og jeg tror at det at det er et godt forhold mellom kirkeverge og prost bidrar også til å skape en viss ro i organisasjonen for øvrig”.

I gjennomgangen av datamaterielt kom det frem funn som også sier noe om erfaringer med samhandling og samarbeid med biskop og bispedømme. Relasjonen til bispedømmekontorene var også forskjellige. Noen informanter kunne fortelle om et positivt samarbeid der de erfarte å bli involvert og regnet med i prosesser og endringer. Det var etablert system om hvordan de skulle samarbeide, og alle deler i organisasjonen ble involvert og regnet med i både store og mindre arrangementer, kurs og møter hvor dagsaktuelle temaer skulle drøftes og informeres om. Informanten Gunda uttrykte at hun trodde hun var i et bispedømme som var forbilledlig på samhandling mellom bispedømmet og fellesrådene og sa det slik:

*(...) etter det jeg har skjont så er ...bispedømmet her litt forbilledlig, i hvert fall så sier de som har vært leder i kirkevergelaget og som er med i lederforum ellers at når de sier at slik gjør vi det i ....bispedømme. Så sier at hør hvordan fikk dere til det?*

Mens noen informanter har andre erfaringer med samarbeid med bispedømmet. De opplever ikke å være en del av saker som har felles utfordringer og konsekvenser for begge arbeidsgiverlinjene. De mener å erfare at det skapes avstand mellom prostetjenesten og rådslinjen. Informanten Per representerer her de av informantene som erfarte dette og uttrykte dette slik:

*Samtidig som det er en tydeligere polarisering. Fordi prestene er så fokusert på – de bygger egen organisasjon. Bispedømmet bygger egen organisasjon for prestene. Det er egenidentitet – egen forankring*

De uttrykte en frustrasjon over at det oppleves som om bispedømmet bygde sin egen organisasjon uten tanke på at de er en del av et arbeidsfellesskap på menighetsnivå. Hovedinntrykkene er at kirkevergene erfarer at det er stor utvikling i forhold til hvordan de blir oppfattet som ledere både i forhold til arbeidsgiverrollen og samarbeid med prestetjenesten lokalt. Det er varierende erfaringer angående samhandling med prostetjenesten og på bispedømmenivå.

### 5.2.3 Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere?

Kirkevergerollen har som tidligere beskrevet ei lang historie og har hatt ulike roller i forhold til kirke og samfunn. Kirkevergene har vært ledere i den lokale kirken i tjue år. En kan få inntrykk av at organiseringen av kirken på lokalt plan har fungert godt siden den ble selvstendiggjort og løsrevet fra kommunen i 1997. Kirkelovens § 9 og § 14 beskrev oppgavefordelingen mellom menighetsråd og fellesråd.

Et av områdene jeg i denne oppgaven ønsket å undersøke var erfaringer kirkeverger har gjort seg i forhold til menighetslivet i den lokale kirken og kirken på nasjonalt nivå. Oppgaven har også stilt spørsmål til informantene om kirkevergene erfarer at de blir regnet med som legitime ledere i Den norske kirke. I forhold til at kirkevergene nå har fungert som virksomhetsledere i tjue år er det interessant å få et innblikk i om kirkevergene selv erfarer at de blir regnet med som legitime ledere i Den norske kirke.

Gjennom både intervju og i bearbeiding av datamaterialet i undersøkelsen kom det frem tredelte erfaringer. Erfaringene om å bli oppfattet som legitime ledere i Den norske kirke var forskjellig når en snakket om erfaringer på lokalt, på regionalt og på nasjonalt plan.

Menighetene og menighetsrådene er sammen med fellesrådet Den norske kirke på lokalt plan. Kirkevergene er ledere i fellesrådene som utfører sine oppgaver på vegne av menighetsrådene. Menighetene arbeider frem, gjennom sine møter i rådene og gjennom ansatte i rådslinjen og prestelinjen, et mangfoldig menighetsliv som en stor del av innbyggerne velger å være en del av.



Mitt inntrykk er at kirkevergene har et stort engasjement for kirken som helhet, og er opptatt av at deres lederskap skal bidra til å skape en folkekirke. Gjennom intervjusituasjonen, lytting til lydopptak, transkriberingsarbeid og i bearbeiding av datamaterialet kom det frem funn som sa noe om hvorfor informantene innehar stillingen som kirkeverger. De formidlet at deres arbeid handler om å legge til rette for at kirken skal ha gode arbeidsvilkår for å formidle kirkens budskap. Informantene hadde tydelige holdninger og var bevisst på hvordan de tenkte om sitt yrke og lederrolle. Informanten Per var opptatt av at kirken sin oppgave var å skape møtepunkter mellom Gud og mennesker, og at ledelse handler om å få til dette:

*Det handler jo om – jeg har jo alltid sagt de siste årene at det vi driver med er å skape møtepunkter mellom Gud og mennesker. Og oppgavene i den kirkelige ledelsen handler jo da om å bidra til at en faktisk klarer å skape de møtepunktene.*

Flere av informantene hadde erfart at da trosopplæringsmidlene kom, fikk de utfordringer som gjorde at de fikk en mer aktiv rolle i utviklingen av menighetsarbeidet. Mange steder var det ingen andre enn kirkevergen som kunne ta tak i arbeidet med hvordan trosopplæringsarbeidet skulle gjennomføres på menighetsnivå. Funn i datamaterialet sier at gjennom dette arbeidet ble kirkevergene tydeligere som kirkelig ledere. Og en av informantene sa det slik angående trosopplæringsmidlene: *”Sånn sett så har det vært med på å gi en legitimitet på å være med å utvikle arbeidet. I større grad enn det har vært før”*.

Kirkevergerollen er en lederstilling i den lokale kirken. De representerer et stort lederskap i og med at det er like mange kirkeverger som det er kommuner i Norge. Det er en ledergruppe som har god kjennskap til hvordan Den norske kirke fungerer på lokalt plan. Kirken fikk en annen relasjon til kommunene i 1997, da de ble selvstendiggjort i forhold til kommunen. Relasjonen til kommunene har utviklet seg er litt forskjellig etter hvor en er i landet. Tor sier at i fellesrådsområdet han representerer er det gode og positive relasjoner mellom kirken og kommunen og at han tror mange i kommunen vet hvem kirkevergen er:

*Jeg tror det er ganske mange som vet hvem som er kirkevergen i ..... Og i forhold til kommunen så har jeg vært i kontakt med ordfører og rådmannen – kommunens ledelse, men også mange som det er aktuelt å samarbeide med i kommunen.*

Informanten Kari sier at hun erfarer at kirken er blitt mer usynlig i sin kommune, og at det ikke lenger er en selvfølge at kirken skal være med når det skjer noe spesielt i kommunen:

*Så på en måte er kirken gjort mer usynlig og vi opplever at vår legitimitet blir stilt spørsmål ved. Både når det gjelder å være aktører i forskjellige kommunale tiltak. Det gjelder samarbeidet med skole og kirke og på andre områder. Så blir vi oversett på mange måter, eller sett på som noe som er på vei ut og vekk og bort kanskje.*

Informanten Mari opplever at hun har anerkjennelse som leder internt i kirken, men er usikker på hvordan hun blir oppfattet som leder i forhold til kommune og offentligheten og sier det slik:

*For jeg tenker innenfor menighetsråd og fellesråd og slike ting da, så føler jeg nå at jeg har anerkjennelse. Det er klart at jeg er vel ikke den personen som leder som liker å stikke meg frem sånn utenfor i det offentlige bilde kan du si så mye da. Så det kan helt sikkert være mange som ikke vet hvem jeg er her.*

Kirkevergene som ledergruppe er organisert i et kirkevergelag både på landsplan og på regionalt plan. Lokalt i prostiene er det forskjellig hvordan det er organisert, noe datamaterialet også sier. Noen steder er det organiserte møtepunkter og andre steder er det ikke. På regionalt plan er det også et samarbeidsorgan mellom kirkevergelaget, biskopen og bispekontorene.

Kirkevergene er administrasjonen til fellesrådene. Det er disse som skal gi uttaler til ulike reformer og endringer som det arbeides med på sentralt plan, og som skal vedtas av Kirkemøtet. I følge funn i datamaterialet erfarer kirkevergene at de blir hørt gjennom sin saksbehandling i fellesrådene. Et eksempel på dette kom fra informanten Gunda: ”Vi gir høringsuttalelser, ikke på riktig alt. Men på ganske mange ting. Kirkevergen er saksbehandler”.

Informantene formidlet til tross for dette at de ikke ble regnet med som meningsbærere i de store spørsmålene kirken sentralt arbeider med. Informanten Kari uttrykte at kirkevergene blir oppfattet som arbeidshester lokalt og sa: ”Vet ikke om vi har bidratt. Tror at vi er mest arbeidshester lokalt”. Informantene har forskjellige erfaringer i forhold til om de har anerkjennelse som legitime kirkelige ledere på bispedømmenivå og i forhold til kirken sentralt. Informantene erfarte at de som enkeltindivid ikke hadde bidratt eller så for seg hvordan de kunne bidra til å påvirke hvordan folkekirken skulle utvikle seg på nasjonalt plan. Men som gruppe gjennom kirkevergelag og lederforum for kirkevergene kunne de gi uttaler og arbeide frem forslag til sentrale organer. Uttalelsene kunne bidra til en utvidet informasjon om hvordan kirken fungerte på lokalt plan, og som kunne tas hensyn til når det gjøres vedtak

som omhandler kirkelivet på landsbasis. Men generelle erfaringer angående relasjonen og samhandlinger med den sentrale kirken og på bispedømmenivå uttrykkes slik av informanten Kari: ”Men jeg opplever vel at særlig kanskje Kirkerådet og Bispekontoret ikke anerkjenner kirkevergen som leder på samme måten”. Dette er erfaringer som kan tyde på at kirkevergene ikke opplever seg som ei ledergruppe som innehar kompetanse som er noe å regne med på bispedømme og nasjonalt nivå.

I arbeidet med å implementere kirkeloven av 1996 kom det frem ulike utfordringer med å avklare hvilken ledelsesrolle kirkevergestillingen skulle ha. Den norske kirke som helhet måtte bidra i arbeidet med å bygge opp kirkevergenes legitimitet som ledere. I intervjuene formidlet informantene hvordan de erfarte å bli respektert i sin lederrolle som kirkeverge. De formidlet at det har vært en lang vei å gå for å oppnå respekt for den rollen de har i Den norske kirke. Informanten Kari sa om dette:

*(...) jeg føler på mange måter at det har vært en kamp da for og fått det dit vi er kommet nå med den samhandlingen. For det er klart at de – at kirkevergen skal være en anerkjent stilling i Den norske kirke det er jo.. Det var nå en vei å gå det å da til å begynne med. Så tror nå at kirkevergen har jobba for å komme dit de er i dag.*

Informanten var opptatt av at de nå etter tjue år var kommet så langt at de slapp å kjempe for sin lederposisjon. Informantene sa at det er brukt mange år på å bygge opp både en formell og sosial identitet rundt kirkevergerollen. Et eksempel er det informanten Per sa i intervjuet: ”*Det er bygd opp en både formell og sosial identitet rundt det. Legitimitet til at jeg faktisk skal være den lederen for virksomheten har. Så har vi brukt mange år på å få det til også da*”.

Informantene erfarte at de nå var legitime ledere og kunne være i den lederrollen de faktisk skal være i for virksomhetene de leder. De var i rollen og kjente på at de var respektert i sin lederrolle og informanten Per sa: ”*Ja jeg tror det er det tydeligste – at vi er blitt mer ledere - tas med. Slipper å kjempe seg inn. Slipper å ta kirkevergerollen*”.

Den norske kirke som et religiøst trossamfunn har det særtrekk at det bærer målet i seg. Når det gjelder strategier anser trossamfunn at de har nødvendig kunnskap og verktøy for å nå sine mål(Askeland 1998:136). Et av spørsmålene som ble stilt i oppgaven var hva informantene legger i kirkevergens kirkelige karakter som leder. Det kom frem funn i datamaterialet som

handlet om forankring, engasjement og identitet i forhold til det som er kirkens oppdrag. Informanten Per var opptatt av sitt engasjement og sin forankring i det kirken står for og sa:

*Det handler om identitet tror jeg. Og forankring. Jeg oppfatter at jeg ikke hadde hatt denne jobben hvis jeg ikke hadde hatt engasjement for kirken og et sånt grunnleggende engasjement for at vi faktisk skal skape disse møtepunktene mellom Gud og mennesker.*

Videre sier informanten Tor noe om det samme: *Det er åpenbart at en må identifisere seg med det som foregår, En må være med på en del gudstjenester og være med på det som skjer.* På den andre siden er informanten Mari opptatt av at en er forpliktet til, som ansatt i kirken å legge til rette for de aktiviteter, hvor kirkens budskap skal forkynnes og sier:

*Det er klart at du er pliktig når du jobber i kirken, så er jo det å få frem det forkynnende ordet kan du si. At det blir at en legger til rette for arenaen, legger til rette for at gudstjenesten skal være når de er.*

Det var ganske tydelige funn på at informantene har engasjement for at menighetsarbeidet skal fungere optimalt. De var i tillegg opptatt av å formidle sin egen forankring og tilhørighet til kirken.

#### 5.2.4 Oppsummering av analyse og resultat

For å oppsummere funnene i analyse og resultatdelen i forskningsprosjektet er det flere funn som vil bli drøftet i under de forskjellige forskningsspørsmålene i drøftingsdelen. Under spørsmålet om hvordan informanten forstår sin lederrolle som kirkeverger var det mest fremtredene funnet engasjementet for å være bidragsyter i å legge til rette for at kirkens verdier og visjoner skal få gode rammer. Informantene var opptatt av menighetslivet i kirken og sin egen forankring i de verdiene kirken står for.

Et annet vesentlig funn var at flere av informantene var opptatt av at trosopplæringsmidlene har bidratt til å legitimere at kirkevergene tar del i det konkrete menighetsarbeidet gjennom å arbeide frem konkrete planer og tiltak. De erfarte at de er blitt mer tydelige kirkelige ledere.

Samhandlingen mellom råd og ansatte fungerte bra. Datamaterialet sier at informantene erfarer at det er en gjensidig tillitt og gode samhandlingsrelasjoner mellom kirkevergerollen, rådene og ansatte i kirkelig fellestråd.

Videre var det forskjellige erfaringer angående samhandlingen mellom kirkevergerollen og prostetjenesten. Noen steder fungerte dette gjennom at det var etablert møtepunkter for samhandlinger og avklaringer, men andre steder var slike møtepunkter mer eller mindre fraværende. Likeså var det forskjellige erfaringer angående samarbeidet med bispedømmekontorene. Noen steder erfarte de at dette fungerte godt, hvor alle deler i kirken på bispedømmenivå erfarte at de ble sett og regnet med der det var naturlig i forhold til systemet. Andre steder var erfaringene noe annerledes hvor det mellom annet ble uttrykt at bispedømmet var mest opptatt av å bygge sin egen organisasjon, og at samhandlingen med kirkevergelagene ikke fungerte optimalt.

## 6 Drøfting

I foregående kapittel har jeg lagt frem funn fra intervjuene med kirkeverger sine erfaringer som ledere i Den norske kirke. Intervjuguiden er som tidligere beskrevet bygd opp omkring problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre vil jeg ta utgangspunkt i de ulike funnene og diskutere de i lys av teori og tidligere forskning, som er beskrevet i teoridelen i oppgaven. Dette kapitlet er strukturert på samme måten som analyse og resultatkapitlet. Det vil si at jeg deler opp dette kapitlet i avsnitt for hvert av forskningsspørsmålene. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har vært utgangspunkt for funnene.

### 6.1 Drøfting av hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle?

Under dette forskningsspørsmålet vil jeg drøfte funn om kirkevergenes forståelse av sin egen lederrolle i Den norske kirke. Jeg vil sammenligne funn i datamaterialet med funn i tidligere studier. I denne drøftingen vil jeg knyttet sammen lederrolle og teorier slik som Adizes/Strand og Busch og Askeland.

I intervjuene møtte jeg engasjerte informanter. De var opptatt av å formidle sitt engasjement for å skape de beste rammer for at kirkens budskap, verdier og visjoner skulle formidles. Et av funnene var at informantenes selvforståelse i sin rolle som kirkelig leder i kirkevergestillingen. Informantene uttrykte dette på forskjellige måter informant Per sa at hans jobb var å skape gode møtepunkter mellom Gud og mennesker, mens informant Gunda sa at hun tenkte: *”Det er vel egentlig å få en organisasjon eller ansatte i en organisasjon til å jobbe mot det som er organisasjonen sine mål”*.

Kirkevergestillingene har utviklet seg gjennom tjue år i en organisasjon, som i samme periode også har vært gjennom flere endringsprosesser. En kan si at Den norske kirke er en kompleks organisasjon å være leder i. Ledelse i kirken er delt inn i to arbeidsgiverlinjer, som medfører en todelt ledelse med ulikt ansvar i den lokale kirken. Dette påvirker både prestelinjen og kirkevergenes ledelsesansvar.

Informantene var alle opptatt av kirkens oppdrag, verdier og visjoner. Verdibevist ledelse handler både om verdiforankring og verdiutvikling (Busch 2012:97). En kan si at informantenes fortellinger om helhetlig ledelse handler om at mål og virkemiddel er knyttet sammen i en verdimesig forankring (Busch2012). Dette kan tolkes i lys av det å være en verdibevist leder slik som Busch sier at den som utøver ledelse må ha personlige verdier,

som samsvarer med organisasjonens verdier og være tro mot disse (Busch 2012:94-95). Kirkevergen sitt lederskap er vesentlig for at den lokale kirken skal kunne ivareta og utvikle menighetenes oppdrag. Informantene brukte forskjellig språkdrakt på definisjoner av hvordan de så på seg selv som ledere. Informantenes valg om å være leder i Den norske kirke var begrunnet i deres egen forankring kirken, slik jeg tolket deres fortellinger.

Flere tidligere studier har pekt på at kirkevergestillingene like etter innføring av ny kirkelov i 1997 i stor grad var preget av en administrativ orientering (Askeland 1998) og lignende funn er gjort i forskningsstudiet til Skårberg (Skårberg 2007). KA`s lederundersøkelse i 2010 synes å bekrefte denne trenden, og undersøkelsen tyder på at kirkevergene fortsatt kjennetegnes ved å ha et spesielt fokus på integratrorollen og administratrorollen. Men en kan se en tendens til sterkere vekt både på produsent- og entreprenørrollen. I følge KA`s lederundersøkelse i 2010 kan en tolke at dette har sin årsak i innføringen av trosopplæringsreformen.

I lederundersøkelsen i 2016 bruker fortsatt kirkevergene mest tid i integratrorollen, men også her er det en tendens til at kirkevergene bruker mer tid i entreprenørrollen. Videre var det her funn som tyder på at kirkevergene så på seg selv som ledere som ivaretok helheten i organisasjonen både når det gjelder formål og verdier.

En kan anta at informantene i min undersøkelse også har tatt del i disse tidligere lederundersøkelsene.

På en annen side var informantene opptatt av de praktiske og relasjonelle oppgavene som tilhører et ledelsesansvar. Oppgaver som til sammen utgjør mange ledelsesfunksjoner. Informantene snakket om både strukturen i kirken, oppgavene som skulle utføres og metoden for gjennomføring av tjenestene. De var opptatt av tilrettelegging av oppgaver og tjenester, slik at både ansatte og brukere skulle kjenne seg ivaretatt. Inn i dette kan en tolke at de fleste av informantene la vekt på integratrorollen og dirigentrollen, noe som også stemmer med tidligere studier slik som Askeland(1998) og Skårberg(2007) og VID/ Askeland (2016).

En kan si at informantene i undersøkelsen var operative og var opptatt både av oppgaver og formål. En kan tolke at de ser på seg selv som institusjonelle ledere som utrykte at de ivaretok helheten i virksomheten(Askeland 2016) De var opptatt av at de ulike elementer i virksomheten skulle fungere. Noen var veldig konkrete i sin tilnærming og var opptatt av

ansattes arbeidsforhold, arbeidsoppgaver, praktiske løsninger og forholdet til eksterne omgivelser.

Informantene posisjonerer seg noe ulikt i forhold til lederrollene, da for eksempel Mari var mest opptatt av å plassere seg i integratrorollen gjennom det å organisere og legge til rette for det praktiske arbeidet. Informanten Mari var opptatt av at kirkevergestillingen først og fremst er i en administratrorolle: ” *Administrativt arbeid er det vi gjør her på kontoret. Men jeg er jo en administrativ leder da, det er jo administrativ leder du er som kirkeverge, slik jeg ser det* ”.

De andre informantene tolker jeg legger seg kanskje tettest på dirigentrollen. De var tydelig opptatt av at virksomhetens mål og planer skulle oppnå ønskede resultater. På en annen side kan en tolke at fire av informantene fortalte at de nå var nærmere det konkrete menighetsarbeidet en for tjue år siden. Informantene sa noe om at dette var knyttet opp i mot trosopplæringsmidlene som kom. Kirkevergene måtte ta tak i hva og hvordan trosopplæringen kunne planlegges og av hvilket tiltak som kunne gjennomføres. De var opptatt av på ulike måter å meddele sitt engasjement for helheten i kirkens oppdrag og ansvar. Et eksempel på dette er slik informanten Tor uttrykte:

*Og så er det at jeg har blitt mer og mer bevisst på at det er en kirkelig lederstilling. Det er en del av kirkens arbeid og jeg mener at kirkens oppgave er å formidle evangeliet gjennom forkynnelse, gjennom trosopplæring og gjennom diakoni og(...).*

I dette kan en tolke at kirkevergerollen har beveget seg mer inn i lederrollene som entreprenør eller tjenesteutvikler.

I Skårbergs studie i 2007 og KA`s lederundersøkelse 2010 var det en tendens til at kirkevergene definerte seg litt mer inn i entreprenørrollen enn i Askelands lederundersøkelse i 1998. Årsaken til dette ble i KA`s lederundersøkelse fra 2010 knyttet opp til trosopplæringsreformen.

I datamaterialet som kom frem i undersøkelsen kan en tolke at kirkevergene mener de har et overordnet ansvar i forhold til de som bruker tjenestene Den norske kirke gir. Det betyr at de som deltar på gudstjenester, vielser, begravelser, konserter, trosopplæringstiltak og andre arrangement skal erfare at de blir ivaretatt på en god måte. Som virksomhetsledere i den



lokale kirken var kirkevergene opptatt av at dette var deres hovedoppgave. Ut ifra dette datamaterialet kan en tolke at informantene i denne undersøkelsen ser på seg selv som institusjonelle ledere som ivaretar helheten i virksomheten. Det er mulig å tolke at fire av informantene i denne undersøkelsen legger seg litt ulikt i forhold til tidligere studier ved at de definerer seg ganske mye inn i lederollene tjenesteutvikler og mellommann(Askeland 2016). Under denne delen av undersøkelsen kan en oppsummere at informantene definerte seg som institusjonelle ledere. De var opptatt av helheten i ledelsesansvaret en kirkeverge har i den lokale kirken. En kan tolke informantenes holdninger om hvordan de ser på seg selv som ledere inn i Askeland sin integrerte ledelsesmodell (Askeland2016). Kirkens daglige arbeid skal ivareta og uttrykke kirkens verdier og visjoner både internt i organisasjonen, i forhold til de som bruker tjenestene og i forhold til eksterne omgivelser.

## 6.2 Drøfting av funn angående hvordan kirkevergene har utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet -menighetsråd og prostene?

Under dette forskningsspørsmålet vil jeg først si noe om at endringene i kirken påvirker organisasjonen og måten kirken løser sine oppgaver på. Endringene påvirker også de ulike lederne sin arbeidshverdag. Jeg ser på dette i forhold til organisasjonsteori. Videre vil jeg drøfte funn om hvordan kirkevergene har utviklet sin lederrolle internt i Den norske kirke i samhandling med ansatte, rådene i den lokale kirken og i forhold til prestelinjen. Harald Askeland sin integrerte ledelsesmodell blir brukt når jeg tolker og drøfter datamaterialet. Jeg knytter også Mintzberg sin teori om lederroller inn i drøftingen av dette forskningsspørsmålet.

Organisasjoner er systemer hvor mennesker er i samspill med hverandre og dette samspillet innebærer sosiale krefter (Hennestad m.fl. 2012:179-180). Endring fører med seg nytenkning om andre måter å utføre oppgaver på i forhold til mål og strategi, og om hvem som skal gjøre hva, når og hvor. Endringer i normer og verdier fører også til endringer i en organisasjon og dens kultur (Jacobsen & Thorsvik 2001:351). Det er nå tjue år siden en ny kirkelov trådte i kraft og det ble en ny situasjon for alle deler i Den norske kirke. Denne endringen i kirkeorganiseringen var at noe ble tatt bort og noe nytt kom inn. Dette var en nytenking om hvordan Den norske kirke skulle utføre sine oppgaver og oppdrag på. Det at det kom en lovpålagt stilling inn som daglig leder for kirkelig fellesråd sin virksomhet førte med seg forskyvninger i oppgavefordelingen. Forandringen som ble mest tydelige var at kirkelig fellesråd ble etablert og fikk en lovbestemt stilling som skulle være daglig leder for virksomheten. Dette betydde at stillingen skulle samhandle med ansatte i rådsstrukturen

gjennom å være deres arbeidsgiver og nærmeste overordnede i det daglige arbeidet. Videre skulle virksomhetslederen samhandle med fellesråd/menighetsråd og med prestelinjen.

### **Drøfting angående samhandling med ansatte.**

Den norske kirke har ledere på flere nivåer både når det gjelder faglige, åndelige og administrative stillinger. I en lokal menighet er det ansatt både prester og såkalt leke medarbeidere som har forskjellige lederroller og lederansvar.

Ansatte fikk en ny arbeidsgiver i 1997 og det tar tid å etablere tillit til et nytt rammeverk og til nye relasjonsmodeller. Prestene som frem til da hadde hatt en ledelse uten mandat inn i mot de kommunalt ansatte, som hadde sin yrkesutøvelse i kirken, fikk også endret sin arbeidshverdag. I datamaterialet er det funn som tyder på at kirkevergene har bidratt innefor sitt ansvarsområde til å skape gode rammer rundt ansattes arbeidshverdag. Noe som igjen bidrar til at menighetsarbeidet og kirkelige handlinger blir utført på en god måte.

De oppgavene som utføres fra de enkelte stillingene skal til sammen formidle og uttrykke de verdier kirken står for. Som tidligere sagt har ansatte ulike roller, yrker og kompetanse, som fordrer en bevissthet om hvordan oppgaver utføres. Kompetanseutvikling og rekrutteringsarbeid i Den norske kirke er knyttet opp til at kirken er og skal være en folkekirke som produserer spesielle tjenester. Informanten Tor sa at personalledelse er en vesentlig del av det å være kirkelig leder og at ansatte skulle få en meningsfull arbeidshverdag.

*Og det er vel først og fremst personalledelse som opptar meg og som jeg synes er en veldig vesentlig del av det å være kirkeverge. At en har med ulike folk å gjøre som da skal ha en meningsfull jobb og en menighetsfull jobb hver dag. Og hvor kirkevergen som daglig leder har et veldig stort ansvar, har en veldig stor oppgave i å legge til rette for at ting skal fungere bra.*

Kirkevergestillingen som virksomhetsleder har nå hatt tjue år på å etablere seg som en sentral lederrolle i Den norske kirke. I forhold knyttet til interne utviklingsprosesser kan en si at kirkevergen har plassert seg i integratorrollen. Et eksempel på det er Per, som sa at en viktig del av hans lederhverdag var å gå ved siden av de ansatte underveis i det daglige arbeidet: ”*Men jeg er nok mere sammen med underveis i stedet for å være en lederrolle hvor du bare sitter på toppen og bare fordeler, styrer og ordner*”.

Det er også interessant å registrere i datamaterialet at informantene erfarte det er blitt en tydelig bevissthet om at kirkevergerollen er arbeidsgiveren for ansatte i rådsstrukturen. Informantene sa noe om utviklingen angående arbeidsgiverrollen og bevisstheten rundt samhandlingen mellom rådsansatte og kirkevergen. Kari uttrykte dette slik: ” *Det tror jeg har utviklet seg veldig positivt. I vårt fellesråd så har du og utviklet seg ved at det er blitt flere ansatte (...)*” og at ansatte var bevisst på og hadde kunnskap om hvem som var deres leder og Kari sa: ”*Det tror jeg alle gjør*”. Informanten Per bekrefter også dette ved å si: ” *Stor grad. Jeg tror ikke det er noen tvil om hvem som er den øverste lederen her. Etter alle disse årene*”.

Dette sier noe om at det har utviklet seg en høy bevissthet om arbeidsgiverrollen kirkevergene har i den lokale kirken. Det kan tolkes at kirkevergene de siste tjue årene har bidratt sterkt til etableringen av rammeverket i rådsstrukturen bli i henhold til kirkeloven. Arbeidsplassen for ansatte i den lokale kirken har fått etablert trygge og forutsigbare rammer. Alle informantene erfarte at ansatte visste godt hvem som var deres nærmeste leder, men de visste også at det var presten som var deres leder under gjennomføringen av gudstjenester og andre kirkelige handlinger.

Inn i mot Askelands integrerte lederprofil kan en her plassere kirkevergen inn i integratorrollen. En kan si at lederen her er opptatt av å støtte, utvikle og motivere slik at medarbeidere kjenner seg ivaretatt. Det at medarbeidere kjenner seg sett skaper både tillitt og gode relasjoner. Dette igjen skaper et godt arbeidsmiljø og et godt samarbeidsklima (Askeland 2016:10).

På en annen side så kan datamaterialet vise til funn som sier at det har vært en prosess å skape gode relasjoner og tillit mellom kirkevergene og rådsansatte. Mange av de ansatte hadde før 1997 kommunen som arbeidsgiver og har måttet finne sin plass i en ny organisasjon. Informantene Tor og Gunda sa at det hang igjen en kultur blant de ansatte som kom over fra kommunen, at disse fortsatt identifiserte seg som en del av kommunen. Denne informasjonen sier noe om at endringer skaper utrygghet og kanskje misnøye, og at det har vært motstand i forhold til å etablere gode relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i en ny organisasjon.

Tidligere lederundersøkelser i Den norske kirke slik som Askeland(1998), Skårberg (2007) og KA`s lederundersøkelse i 2010 har i sine studier funnet at kirkevergene har brukt mye tid på rollen som Adizes/Strand kaller administratorrollen, som er en rolle som skaper og vedlikeholder strukturer i internt i organisasjonen. Askelands benevner denne rollen som dirigentprofilen i sin modell for integrert ledelse (Askeland 2016). Begge teoriene definerer at denne rollen ser til at regler og systemer fungerer i det daglige. Denne teorien definerer at rollen skaper gode relasjoner, tillit og felles oppfatninger av den virkeligheten en er en del av som organisasjonen(Strand 2007). En kan også si at disse funnene blir støttet opp av Mintzberg sin teori hvor han plasserer kontaktskaperen som en del av de menneskelige rolleprofilene. I forhold til funn angående kirkevergenes samhandling med ansatte kan det tyde på at kontaktskaperen har både etablert og opprettet gode relasjoner innad i Den norske kirke(Mintzberg 2009).

For å oppsummere funnene angående kirkevergenes arbeidsgiveransvar kan en ut i fra funn i mitt datamateriale tolke at ansatte i den lokale kirken kjenner på trygghet og forutsigbarhet og at de vet hvem som er deres leder. Kirkevergene er i ulike lederroller i forhold til hva de skal utføre, noe som tyder på at de er ledere som tenker helhet. Ut i fra funn i denne undersøkelsen kan en si at kirkevergene har bidratt til å etablere et system som fungerer for både ansatte og arbeidsgiver og at det er skapt gode og tillitsfulle relasjoner.

### **Drøfting samhandling med menighetsråd og fellesråd.**

Undersøkelsen hadde spørsmål om hvordan utviklingen i samhandlingen har vært mellom kirkevergene og rådene. Funnene i datamateriale sier noe om viktigheten i å bidra til å skape tillitt mellom rådene. Dette handler om at menighetsrådene skal erfare at de er den sentrale enheten i Den norske kirke, og ikke skal kjenne seg motarbeidet. Informanten Per sier:

*Vi har klart her gjennom disse årene og ha svært lite konflikt mellom menighetsrådene og fellesrådet. Det spilles på lag. Og det handler vel om at de ser at de ikke blir motarbeidet.*

Videre sa Per at det var viktig at kirkevergene tok del i menighetsbyggingen og samarbeidet med menighetsrådene:” *At det er noe vi skal oppnå her. Vi skal bygge menigheter*”.

I tidligere studier finner en at kirkevergene som for eksempel Askeland(1998) og Skårberg(2007) bruker minst tid på entreprenørrollen. Videre at de bruker mest tid på integratørrollen. I Askelands lederundersøkelse i 2016 finner en at kirkevergene bruker mer

tid på tjenesteutviklerrollen(entreprenør), men at det likevel er integratorrollen som tar mest tid.

Gjennom hele undersøkelsen kom informantene tilbake til hvorfor de var i sine stillinger. De var opptatt av å følge opp menighetsrådene sine prioriteringer i menighetsarbeidet. Informantene hadde fokus på å spille på lag med menighetsrådene og deres planer.

De hadde ulike måter å formidle hvordan de tenkte om sin relasjon til menighetsrådene og de var også opptatt av å presisere fordeling av arbeidsoppgaver mellom rådene. De var videre opptatt av økonomiske rammer som skulle fordeles, og at oppgaver ble organisert og planlagt slik at virksomhetens mål ble nådd.

I funnene i datamaterialet som handler om samhandling med menighetsrådene legger alle informantene seg inn i lederprofilene både som dirigent, tjenesteutvikler og mellommann. De har ulike fortellinger om at trosopplæringsmidlene førte til at de måtte engasjere seg inn i dirigent og tjenesteutviklerprofilene(Askeland 2016). Det var ingen andre som hadde denne funksjonen i menighetene. Kirkevergene bidro i utarbeiding av trosopplæringsplaner og tiltak i forhold til å utvikle og utvide tjenestetilbudet kirken har. Informanten Per forteller at dette har bidratt til at det er legitimt at kirkevergen engasjerer seg i selve menighetsarbeidet.

Et annet moment som kom frem i undersøkelsen var menighetsrådenes forventninger om økonomiske rammer, og at de har forventninger til at kirkevergene i mellommannrollen evner å være talsmann i forhold til kommunen og andre til å finansiere den daglige driften, men også etablere forståelse i kommunen for finansiering av vedlikehold og investeringer.

Disse funnene kan tolkes inn i Askelands integrerte ledelsesmodell. En kan si at kirkevergene i denne sammenheng er i to lederprofiler både som tjenesteutvikler, dirigent og mellommann. Gjennom å samhandle med menighetsrådene ivaretar kirkevergerollen både interne og eksterne forhold. På den ene siden kan en si at de har dirigentrollen gjennom å ivareta interne relasjoner når de bidrar til planverk innenfor trosopplæringsreformen. Arbeidet blir utført sammen med menighetsrådene og staber. På den andre siden kan en si at dette arbeidet ivaretar eksterne relasjoner og kirkevergene er i tjenesteutviklerrolle. Dette fordi de bidrar til at menighetene tilbyr nye tjenester og tiltak for innbyggerne. For det tredje kan en si at kirkevergene gikk inn i mellommannrollen ved å bidra

til å utvikle nye tjenestetilbud for innbyggerne på kommunenivå.

Sett opp i mot funn i tidligere studier slik som i Askelands lederundersøkelse i 2016 står mitt funn litt i motsetning til dette. Funnet i denne oppgaven sier at kirkevergene er svært opptatt av tjenesteutviklerrollen, men det er allikevel vanskelig å sammenligne disse funnene da dette er et kvalitativt forskningsprosjekt. I dette prosjektet er det ikke spurt om tidsbruk informantene brukte i de forskjellige rollene, så sammenligningen blir en vurdering.

I oppsummeringen i forhold til funnene i undersøkelsen angående samhandlingen mellom kirkeverger og rådene kan en si at det er skapt et tillitsforhold. En kan tolke at informantene i sine fortellinger beskriver hvordan de arbeider gjennom sine ulike rolleprofiler slik som både dirigent, tjenesteutvikler og mellommann for å skape gode relasjoner (Askeland 2016). Arbeidsoppgavene i de ulike rolleprofilene har som mål å legge til rette for at oppgavene i menighetene blir utført og at tjenestetilbudet blir fornyet.

### **Drøfting samarbeid med annen arbeidsgiver: Prostene - prestedtjenesten**

Hvis en sammenligner presterollen og kirkevergerollen i kirken har disse lederstillingene ulik bakgrunn. Prester og kirkeverger er personer med ulike posisjoner i kirken. Prester har en lang tradisjon som ledere i kirken, mens kirkeverger har en kortere tradisjon. I hovedsak vil jeg her drøfte samhandlingen mellom proster og kirkeverger, men beskriver kort samarbeidet med prestene lokalt.

Funnene i oppgaven tyder på at samhandlingen mellom kirkeverger og prester på menighetsnivå fungerer godt og informantene Kari og Mari hadde gode erfaringer med samhandling og samarbeid med prestedtjenesten lokalt: Informanten Kari sa: ”Lokalt så føler jeg at vi har hatt greie forhold hele tida” og Informanten Mari sa: ”Og presten her da, har alltid vært ei god støtte. Alltid vært ei god støtte i å veiledet meg ganske bra til å begynne med, men han har aldri lagt seg borti min jobb egentlig”. Men på den andre siden er det funn i datamaterialet hvor Kari sier prestene var tryggere i sin lederrolle før, og hun tenkte at det hadde noe med prestenes usikkerhet på hva ledelse er. Jeg tolker hennes fortelling dit at hun ønsker at prestene skal være mer ledere innenfor sitt pastorale ansvarsområde.

Inn i mot funnene angående samhandling med prestedtjenesten lokalt kan en tolke at

kirkevergene er i en integratorrolle, hvor de har bidratt til å utvikle gode relasjoner mellom rådslinjen og prestelinjen. Det er mulig å si at begge linjene har bidratt til en forståelse for en gjensidig avhengighet.

Masteroppgaven forsker på utviklingstrekk ved kirkevergerollen i de siste tjue årene. Som beskrevet tidligere i oppgaven under kapittel 2 har organisasjonene vært gjennom flere omorganiseringer slik som trosopplæringsreformen, prostereformen og ikke minst har kirken fått en endret relasjon til Staten. Disse utviklingstrekkene har påvirket de forskjellige lederrollene i kirken både sentralt og på lokalt nivå.

Prestelinjen og rådslinjen har forskjellig lederansvar og forskjellige forventninger til sine lederroller. Prestene representerer den pastorale ledelsen og forventningene til denne rollen er knyttet til formidling av kirkens verdier. Forventningene til kirkevergene i rådslinjen handler mer om økonomi og resultat.

En kan si at begge ledelseslinjene og lederrollene i Den norske kirke skal lede og samordne sine ledelsesfunksjoner, slik at kirkens visjon ” *Mer himmel på jord*” kan formidles og realiseres gjennom tilstedeværelse og dialog med lokalsamfunnene og folks hverdagsliv. Informantene hadde nyanserte erfaringer på samhandling med prestetjenesten. De skilte mellom prestetjenesten lokalt på menighetsnivå, og prostetjenesten som var litt lengre unna og forholdet til bispedømmet.

Både proster og kirkeverger har vært en del av tidligere lederundersøkelser i Den norske kirke. Eksempler på dette er lederundersøkelse i 1998 (Askeland) og KA`s lederundersøkelser i 2010. I KA`s lederundersøkelse fra 2010 er det et stort flertall som oppgir å ha gode samarbeidsrelasjoner både til sokneprester og proster. Det er også gjennomført ledelsesstudier angående kirkeverger og proster i 2016, som er beskrevet i teorikapitlet i oppgaven. Der er det heller ikke kommet frem at det var store motsetninger i det daglige virke mellom prestelinjen og rådslinjen. Begge stillingene legger seg nokså likt i forhold til de forskjellige lederprofilene. Begge stillingene sier de bruker mest tid på integratorrollen.

I lederundersøkelsen i 2016 (Askeland) bekrefter denne tendensen, men viser at kirkeverger og proster har ulike forventninger i forhold til rollen som tjenesteutvikler og mellommann. Denne undersøkelsen tyder på at det er forventninger til at kirkevergene skal være

tjenesteutvikler og mellommann, og ikke bare integrator og dirigent. De hadde tilnærmet like forventinger til seg i rollen som institusjonell leder.

Informantene hadde forskjellige erfaringer angående samhandlingen med prostetjenesten. Informantene Tor og Gunda hadde gode relasjoner og samarbeidsforhold med prostene. Det var etablerte system på møtepunkter hvor en kom sammen og koordinerte arbeidet. Men informantene Kari, Per og Mari hadde andre erfaringer. De savnet møtepunkter hvor en kunne samhandle og planlegge saker som angikk begge arbeidsgiverlinjene. Det ble gitt eksempler på arbeidstidsplanlegging for prestetjenesten, som burde koordineres med ansatte i rådslinjen. Informantene mente grunnene til lite samhandling handlet om geografiske avstander, men også om vilje kanskje første og fremst fra prostetjenesten til å prioritere tid til samhandlingsmøter. Det var også tydelige funn som sa noe om at prostene hadde blitt en mer administrativ leder gjennom prostereformen og Gunda sa:” *Ja – Det er klart en merker at prosten har blitt mere leder i prostiet – de nye tjenesteordningene. Det er det ingen tvil om. Litt på godt og vondt*”.

I disse funnene kan en tolke at det er forventinger til at prostetjenesten skal være mer i dialog med kirkevergene i prostiene for å finne frem til gode ordninger både for ansatte og for menighetslivet. Informanten Tor sa:” *Prosten regnes som leder for sitt område og jeg på mitt*”. Det kan tolkes som at her er det avklarte arbeidsforhold og at det danner grunnlag også for gode samhandlinger.

I samhandling med prostene tolker jeg at kirkevergene tar i bruk ulike lederprofiler. De skal samhandle med prestetjenesten på ulike nivåer og dette fungerer optimalt på menighetsnivå, erfarer informantene. Da tolker jeg at kirkevergen er i en integratorrolle, hvor de kan samarbeide med prestelinen om å få det daglige arbeidet i menighetene til å fungere. De tar sin del av ansvaret for at samhandlingen skal fungere.

På den andre siden er det forskjellige erfaringer i forhold til samhandling med prostene. De er opptatt av flersidigheten i dette forholdet. Begge sider har ansvar for å samordne og koordinere aktiviteter. Prostene har i henhold til sin tjenesteordning et særskilt ansvar i å bidra til dette.



I datamaterialet er det funn hvor informantene beskriver at noen erfarte gode relasjoner mellom bispedømmet og kirkevergene, mens andre informanter uttrykte at de erfarte at bispedømmet var mest opptatt av å bygge en organisasjon for prester. Dette kan skyldes ulike forhold, men det er mulig å tolke informantenes uttalelser at noen av ikke kjente seg respektert som ledere. Inn i mot ledelsesteorier kan en tolke at det her er mangel på tillitt mellom bispedømmene og kirkevergene.

Det er alltid minst to parter som skal samhandle og for å få til gode relasjoner til hverandre må det etableres tillitt mellom partene. I kirken har en to arbeidsgiverlinjer som skal samhandle og ansatte har forskjellige funksjoner og ansvar. En dialog er som Skjervheim(1976) sier en treleddet relasjon mellom mennesker og det vi samtaler om. Ledere i Den norske kirke, både i rådslinjen og prestelinjen, har et ansvar i ansvar for å skape gode dialoger seg i mellom. Gjennom at det blir etablert rom for dialoger og kommunikasjon i en organisasjon vil en bygge broer og nye relasjoner til hverandre. Dette for å skape gode samarbeidsrelasjoner både seg i mellom, men også mellom ansatte i menighetene.

For å oppsummere denne delen av oppgaven kan en si at et mindretall av informantene erfarte at samhandlingen med prostene fungerte godt og at det var gode rutiner og systemer for samarbeidet mellom prestelinjen og rådslinjen. Mens et flertall av informantene erfarte at samhandlingen mellom prosten og kirkevergene ikke fungerte optimalt der de var. Det kan være flere årsaker til dette, slik som geografiske avstander, vilje til å sette av tid til felles møtepunkter eller det ble antydnet fra en av informantene at kanskje samhandlingen ikke var vesentlig for prestelinjen. Det var også tilsvarende utfordringer i samhandlingen mellom kirkeverger og bispedømmet i følge noen av informantene, men andre informanter sa de hadde gode relasjoner og samarbeid med bispedømmet de tilhørte. Informanten var også opptatt av å formidle at dette er et tosidig samarbeid hvor begge parter har et ansvar for at det skal fungere.

### 6.3 Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere?

Kirkevergene som virksomhetsledere har nå fungert i tjue år. De er ledere i Den norske kirke, som en kan si er en viktig samfunnsinstitusjon i Norge. Kirken er avhengig av en helhetlig ledelse for å kunne utføre sitt oppdrag. Den må bygge gode relasjoner både internt og i forhold til eksterne omgivelser. Verdier defineres teoretisk og utøves gjennom organisasjonens oppgaver. For at en organisasjon skal ha troverdighet må det ikke være for

store sprik mellom teori og praksis. Det er derfor vesentlig å ha ei bevisstgjøring om viktigheten av å ha fokus på at organisasjonens verdier skal gjenspeiles i praksis (Aadland 2009:103-104). Dette handler om en organisasjon sin troverdighet og legitimitet i samfunnet.

Kirkevergerollen er ledere og har ledelsesansvar i Den norske kirke, en organisasjon som har et sett av verdier. Den norske kirke er etablert med grunnlag i den kristne tro, som representerer både verdier og normer. Det er viktig som ledere å være seg bevissthet på at alle styres av våre holdninger, verdier og moral i forhold til den konteksten en er i både som menneske og yrkesutøvere (Busch 2012:105).

I funnene i datamaterialet kom det frem ord en forbinder med legitimitet og ledelse. Eksempler på dette er verdier, kirkens formål og oppdrag. Et vesentlig funn i dette prosjektet er at kirkevergene er mer bevisste selv og mer akseptert som institusjonelle ledere. Det kan tolkes dit hen at det er blitt legitimt at kirkevergene kan være i tjenesteutviklerrollen i forhold til det konkrete menighetsarbeidet. Informanten Per representerer dette funnet med sin fortelling:

*Det er lettere å være kirkelig leder nå. Det er lettere nå som kirkeverge å ha et kristelig fokus ved alt du gjør enn det var. Det er mere legitimt, mer godtatt tenker jeg nå enn det var. At kirkevergen har den rollen.*

Det er en forutsetning at kirkevergen som leder har legitimitet for å ha troverdighet og tillitt i sin yrkesutøvelse. En leder bør være forankret i organisasjonens tradisjon. Kirkeverger er ledere i Den norske kirke som har definerte verdier og mål i seg (Askeland 2003). Verdiene i Den norske kirkes visjon er i følge Kirkemøtets vedtak i 2014:

*Mer himmel på jorda.  
Kirken vitner i ord og gjerning om frelse, frihet og håp i Jesus Kristus ved å være bekjennende.  
Vi tilber og bekjenner troen på den treenige Gud sammen med den verdensvide kirken.  
åpen  
Vi er et fellesskap preget av likeverd, deltakelse og respekt for mangfold.  
tjenende  
Vi viser barmhjertighet, fremmer rettferdighet og verner om skaperverket.  
misjonerende  
Vi vitner om Jesus Kristus lokalt og globalt (www.kirkrådet.no).*

Det var flere av informantene som uttrykte at det hadde vært mye arbeid underveis i de tjue årene som har gått for å få til gode samhandlinger og at kirkevergestillingen skulle bli anerkjent stilling innenfor Den norske kirke og Informanten Kari sa:

*(...) jeg føler på mange måter at det har vært en kamp da for og fått det dit vi er kommet nå med den samhandlingen. For det er klart at de – at kirkevergen skal være en anerkjent stilling i Den norske kirke det er jo.. det var nå en vei å gå det å da til å begynne med. Så tror nå at kirkevergen har jobba for å komme dit de er i dag*

Det er en forutsetning at kirkevergen som leder har legitimitet for å ha troverdighet og tillitt i sin yrkesutøvelse.

En leders lederlegitimitet bygges opp av lederen selv og av organisasjonen. Organisasjonens har ansvar i bygging av lederlegitimitet ved mellom annet å vise tillit og ha forventninger til lederen, ha klare myndighetsforhold, fullmakter og delegeringer, ha tradisjonsbevissthet og bidra til kollektive tolkningsprosesser. Legitimitet handler om anerkjennelse i forhold til autoritet og sosial anerkjennelse som leder. Legitimitetsgrunnlaget består både av person, posisjon og tradisjon (Hougsnæs 2003: 90).

En viktig egenskap for en leder er å ha menneskekunnskap og blikk for helheter og samspill i en organisasjon. Dette er viktig for å utøve et klokt lederskap (Spurkland 2013:15). En leder må kunne beherske og ha egenskaper til å lede de områder en er satt til å lede. Det er mange områder i en organisasjon som skal ledes, slik som ledelse av enheter, ledelse av andre, ledelse av endringsprosesser, og det handler om selvledelse. Struktur og kultur i en organisasjon henger sammen i og med at begge deler skapes av mennesker som er en del av organisasjonen (Kotter 2009:63:64).

Gjennom menneskelig handling og aktivitet blir kirkens verdier uttrykt. En mosaikk som forteller noe om kirkens væremåte. Det er ulike tradisjoner rundt omkring i Norge for hvordan en uttrykker verdiene kirken står for som et trossamfunn. Det er også diskusjoner på sentralt nivå om spørsmål som angår mennesker, hvor det er ulike meninger.

Kirkevergene er ledere og arbeidsgiver for ulike yrkesgrupper og skal lede disse til at de skal ivareta de verdier kirken står for både internt i organisasjonen og i forhold til eksterne omgivelser. De ivaretar disse oppgavene gjennom sine lederprofiler slik som dirigent, integrator, tjenesteutvikler og mellommann(Askeland2016).

## **Legitimitet i forhold til Fellesråd – menighetsråd -bispedømmeråd**

Informanten Mari opplever at hun har anerkjennelse som leder internt i kirken, men er usikker på hvordan hun blir oppfattet som leder i forhold til kommune og offentligheten og sier det slik:

*For jeg tenker innenfor menighetsråd og fellesråd og slike ting da, så føler jeg nå at jeg har anerkjennelse. Det er klart at jeg er vel ikke den personen som leder som liker å stikke meg frem sånn utenfor i det offentlige bilde kan du si så mye da. Så det kan helst sikkert være mange som ikke vet hvem jeg er her.*

Som beskrevet i analysedelen var det flere informanter som var opptatt av at trosopplæringsmidlene hadde bidratt til at det var legitimt at kirkevergerollen kunne si noe og bidra med planlegging av menighetsarbeid. Dette fordi det ikke var andre ressurser til å utføre denne arbeidsoppgaven. Dette har skapt nye relasjoner og tillit mellom kirkevergerollen og menighetene, og bidratt til at kirkevergen er blitt en mer legitim leder også i forhold til rådene.

Generelle erfaringer angående relasjonen og samhandlinger med den sentrale kirken og på bispedømmenivå uttrykkes slik av informanten Kari: ”Men jeg opplever vel at særlig kanskje Kirkerådet og Bispekontoret ikke anerkjenner kirkevergen som leder på samme måten”.

Dette kan tolkes som om noen av informantene erfarer at det har vært ei utfordring i å få med bispedømmene som prestenes arbeidsgiver til å samarbeide og bidra til at kirkevergene skal ha legitimitet som ledere. Ved uenigheter og spenninger mellom de to ledelsesstrukturene er det viktig at de ulike lederne er seg bevisst hvilken autoritet og makt selve posisjonen de innehar representerer.

## **Legitimitet i forhold til kommunen**

Den norske kirke har vært og er fortsatt en viktig samfunnsinstitusjon i Norge. Gjennom å ha et kontinuerlig fokus på å utvikle gode og meningsfulle relasjoner både internt og med andre samfunnsaktører. Det er kommunene som har ansvaret gjennom lovgiving i å finansiere den lokale kirken.

Kirkevergene har litt forskjellig erfaringer i hvordan og hvilken posisjon de erfarer å ha i forhold til kommunen. Informanten Tor la vekt på gode relasjoner til kommunen i forhandlinger og gjensidig forståelse angående økonomi og finansiering av

vedlikeholdsprosjekter. Informanten Kari opplevde at det hadde blitt mer avstand fra kommunen. Hun erfarte at kirken ikke lenger var viktige å ta med når det ble arrangert ulike markeringer i kommunen. Verken hun som kirkeverge eller andre ble regnet med. Dette er to forskjellige erfaringer, som handler om hvordan kirken blir sett på i forhold til kommunen og kommuneledelsen. I forhold til legitimitet så har kirkevergen en autoritet gjennom lovverk, og har en særskilt oppgave i å arbeide for gode relasjoner til kommunen. Dette fordi det er kommunen som i stor grad finansierer den lokale kirken innenfor fellesrådets virksomhetsansvar.

I forhold til lederundersøkelser som ble gjort i 1998(Askeland) og KA i 2010, viser disse mest til legitimeringsgrunnlaget for kirkevergene i forhold til strukturelle oppgaver.

### **Legitimitet i forhold til innbyggerne**

Gjennom intervjuene fant jeg at informantene var opptatt av at kirken skulle ha god kontakt med innbyggerne og at kirken skulle være en del av folks hverdag. I lokalsamfunnene rundt om i Norge er det fortsatt slik at kirken er et viktig offentlig bygg. Mange relaterer sin tro til selve kirkebygget og dermed blir kirkehusene viktige for folk. Informantene fortalte at folk flest kanskje ikke visste og hadde kunnskap om kirkeorganiseringen, men de visste at de skulle kontakte kirkevergen når det gjaldt gravsted og begravelser. Informantene erfarte at de hadde god kontakt med innbyggerne og de som brukte kirkens tjenester, men de trodde kanskje at folk flest ikke hadde kunnskap om kirkevergerollen.

Her plasserer de seg i lederrollen som mellommann, og ønsker å bidra til gode relasjoner til de som ønsker å bruke kirkens tjenester.

Under oppsummeringen av dette forskningsspørsmålet kom det frem at informantene mener de erfarer at kirkevergen som virksomhetsledere internt i har legitimitet. Det kom frem at det var gode relasjoner mellom ansatte, prestene og kirkevergestillingen på menighetsnivå. Det var forskjellige erfaringer om samhandlingen mellom kirkeverger og prostetjenesten, noe som ble forklart med geografiske avstander og mangel på etablering av møtepunkter. Forholdet til bispedømmene og kirken sentralt var det også ulike erfaringer på. Noen mente at i deres bispedømme var det etablert gode systemer slik at alle parter i kirken i bispedømmet kjente seg ivaretatt. Mens andre påpekte at bispedømmet var mest opptatt av prestatjenesten og å bygge opp sin egen organisasjon uten å involvere rådslinjen i den lokale kirken.

Gjennom en institusjonell ledelse ved å ivareta virksomhetens oppgaver både internt og eksternt kan en si at kirkevergene definerte seg inn i alle rolleprofilene i Askelands integrerte ledelsesmodell i trosbaserte velferdsorganisasjoner. De var opptatt av å verdigrunnet i kirken og at menighetsarbeidet skulle fungere godt for innbyggerne i fellesrådsområdene.

## 7 Hovedkonklusjoner og utblikk

Dette forskningsprosjektet har hatt som hensikt å studere kirkevergers erfaringer i hvordan og på hvilken måte de opplever at deres lederrolle har utviklet seg. Prosjektet er basert på en kvalitativ forskningsmetode og jeg har brukt en strukturert intervjuguide i gjennomføringen av arbeidet med å hente inn datamaterialet til oppgaven.

Som konklusjonen vil jeg svare på min problemstilling, som er:

### **Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene?**

I arbeidet med denne oppgaven har jeg funnet at kirkevergene er opptatt av sin rolle som kirkelige ledere i den lokale kirken. De er opptatt av å være bidragsytere og pådrivere til at menighetslivet skal utvikle og fornye seg. Forskningsprosjektet kan konkludere med at kirkevergene er viktige ledere i den lokale kirken. Ledere som har et stort engasjement for Den norske kirke. De erfarer at kirkevergerollen bidrar til at kirkens verdier og visjoner får blomstre i menighetene. Dette er også i tråd med tidligere lederundersøkelser i Den norske kirke, der kirkevergene bruker mest tid i integratorrollen som handler om å etablere og vedlikeholde systemer internt slik at rammene rundt arbeidsoppgavene som skal utføres er de beste for at menighetsarbeidet skal få blomstre og utvikle seg.

### **Hvordan forstår kirkevergene sin lederrolle?**

Informantene i denne undersøkelsen var i stor grad opptatt av at de var kirkelige ledere som hadde et helhetlig ansvar i å være aktører i å bygge menigheter i Den norske kirke. De var opptatt av å formidle at de står for kirkens verdier. For noen av informantene var dette årsaken til at de har valgt å arbeide i kirken. Datamaterialet sier at kirkevergene er opptatt av å finne gode løsninger på det daglige arbeidet i menighetene. En kan konkludere med at kirkevergene i denne undersøkelsen i stor grad er opptatt av verdier og grunnlaget til Den norske kirke. De var opptatt av at ansatte skulle ha meningsfulle arbeidsdager slik at de var i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver på beste måte. Det er grunnlag for å si at informantene i denne undersøkelsen var verdibevisste og utførte verdibevisst ledelse.

## **Hvordan har kirkevergevergene utviklet sin lederrolle i samhandling med ansatte, fellesrådet -menighetsråd og prostene?**

Konklusjoner under dette forskningsspørsmålet synes å være at det er gode samhandlinger mellom kirkevergerollen som leder internt i Den norske kirke. Arbeidsgiverrollen i rådslinjen har utviklet seg til å bli et godt etablert forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne. Kirkevergerollen har tillitt til, og ansatte er trygge på hvem som er sin nærmeste overordnede. Ansatte har i tillegg høy bevissthet på at det er forrettende prest som er deres leder i forbindelse med kirkelige handlinger. Forutsigbare arbeidsvilkår bidrar til gode samhandlinger og godt arbeidsmiljø.

Forholdet mellom kirkevergerollen og rådene blir i denne undersøkelsen beskrevet som godt. Datamaterialet i undersøkelsen viser at det er gode samhandlinger mellom rådene. Hensikten med å etablere et fellesråd med en daglig leder for virksomheten var å utføre oppgaver på vegne av menighetene. Det er etablert et tillits forhold, hvor det er en gjensidig oppfatning av at kjernen i all virksomhet handler om å bygge menigheter. I denne sammenheng kan en si at kirkevergerollen har bidratt med en institusjonell ledelse, hvor ulike behov i organisasjonen er ivaretatt i samhandling med rådene.

Samhandlingen med prestelinjen fungerer godt på menighetsnivå i følge denne undersøkelsen. Ut ifra det kan en tolke at det daglige arbeidet i menighetene der ansatte i rådslinjen og prostetjenesten samarbeider er bevisst sine roller og hva de har ansvar for. Forholdet mellom prostetjenesten og kirkevergerollen fungerte forskjellig. Noen steder var det gode møteplasser hvor en samarbeidet og avklarte ulike forhold, men andre erfarte mangel på slike møtepunkter.

Det kom frem i datamaterialet at kirkevergerollen også hadde møtt motstand i at den skulle etableres som virksomhetsleder i den lokale kirken. Det tar tid å etablere en lederstilling med et mandat i en organisasjon. Det er vanlig at det oppstår motstand når noe skal forandres fra det bestående til noe annet. Men det er interessant at kirkevergerollen er akseptert som institusjonell ledere lokalt og i sine kommuner, og at det noen steder prostene og bispedømmene som erfares som de som ytrer motstand mot kirkevergestillingen. Det er viktig å presisere at datamaterialet viser at samhandlingen mellom bispedømme, prostetjenesten og kirkevergerollen fungerte optimalt i andre bispedømme.



## **Hvordan erfarer kirkevergene at de har legitimitet som institusjonelle ledere?**

Stillingene som virksomhetsledere i Den norske kirke ble lovbestemt gjennom kirkeloven av 1997, og kirkevergene var da nye i sin posisjon som ledere. De var gitt et mandat til å være leder i den lokale kirken, og skulle mellom annet ivareta arbeidsgiveransvaret og bidra i å styrke kvaliteten i forvaltningsarbeidet i forhold til et definert ansvarsområde.

Denne stillingen skulle være en lederstilling som skulle samhandle med ansatte i fellesrådet, menighetsråd og prestelinjen. Hovedoppgaven kan en si var å bidra på ulike måter til at menighetsrådene skulle oppfylle sitt oppdrag som er definert i kirkelovens § 9 på en mest mulig profesjonell måte. Dette ved at kirkevergerollen skulle ha det daglige arbeidet med å være arbeidsgivere, ha ansvar for økonomi, vedlikehold av kirkebygg på vegne av rådene i den lokale kirken.

I datamaterialet i dette forskningsprosjektet er det flere funn som tilsier at kirkevergene er institusjonelle ledere i Den norske kirke. I forskningsprosjektet kom det frem at kirkevergerollen er anerkjent med arbeidsgiver og leder for ansatte i fellesrådet. Kirkevergene erfarte at de gjennom sin yrkesutøvelse har skapt tillitt mellom arbeidsgiver og ansatte. Ansatte har forventinger til at arbeidsplassen skal fungere i forhold til arbeidstid, lønnsutbetalinger, arbeidsverktøy med mer. Menighetsråd har forventinger til at kirkevergene utfører de forvaltningsoppgavene som er fellesrådets ansvarsområder.

Informantene identifiserte at de står for kirkens visjoner og verdier og var opptatt av at de gjorde en tjeneste i Den norske kirke som trossamfunn. Jeg tolker informantenes fortellinger i denne undersøkelsen slik at det mulig å tolke at kirkevergene erfarer at de har legitimitet som institusjonelle ledere. De samhandler godt både med ansatte og prestelinjen, til tross for at det ikke fungerte optimalt for alle i samhandlingen med prostetjenesten.

Men de har litt ulike erfaringer på at kirkevergestillingene ikke alltid er respektert på bispedømmenivå, og kanskje at kirkevergestillingene heller ikke alltid ble regnet med i kirken på sentralt nivå, som gruppe. Samhandling er en dialog, hvor det skapes en gjensidig tillitt. Dette kan tolkes inn i en dialog slik Skjervheim definerer den som en samtale i en treleddet deltakerrelasjon, der en er opptatt av det temaet en snakker om. Kirkevergerollen og prestetjenesten i Den norske kirke har ulike arbeidsoppgaver, roller, autoritet og makt.

Gjennom dialogen vil kirkevergerollen og prestetjenesten på prostnivå og bispedømmenivå belyse viktigheten av de ulike arbeidsoppgavene i organisasjonen. Men informantene de erfarte at de som enkeltindivid ble møtt med respekt i sammenhenger både lokalt, regionalt og på sentralt nivå.

Kirkevergene har nå vært ledere i tjuen år og det er etablert tradisjoner som er knyttet til lederstillingen. Det er grunnlag i dette forskningsprosjektet for å si at kirkevergen erfarer at deres posisjon i samfunnet er respektert.

Informantene i dette forskningsprosjektet erfarer at det er ei stor utvikling i forhold til hvordan kirkevergerollen blir oppfattet som ledere både i arbeidsgiverrollen og i samarbeid med prestetjenesten lokalt. Det er varierende erfaringer angående samhandling med prostetjenesten og på bispedømmenivå.

Som en konklusjon kan en si at informantene i denne undersøkelsen erfarer at de er legitime institusjonelle ledere. Alle i den lokale kirken slik som ansatte, menighetsråd og fellesråd har bidratt gjennom en felles virkelighetsoppfatning av kirkeloven bidratt til at kirkevergerollen i dag er gitt legitimitet som virksomhetsledere i Den norske kirke.

#### 7.1 Veien videre

Forskningsprosjektet sine svakheter ligger i at det er en kvalitativ undersøkelse. Det er få informanter og funnene kan dermed ikke generaliseres, slik som et kvantitativt forskningsprosjekt om problemstillingen og forskningsspørsmålene kunne ha gjort.

To temaer i forbindelse med kirkevergerollen er interessant å forske videre på. Det ene temaet er kirkevergenes tydelige engasjement i menighetsutvikling, og at trosopplæringsmidlene har bidratt til legitimitet til at kirkevergerollen kan være mer tjenesteutvikler. Tidligere studier har funnet tilsvarende tendenser, og det kan være grunn til å forske videre inn i kirkevergenes rolle som en institusjonell leder som ivaretar helheten i organisasjonen, også som tjenesteutvikler. Dette kan også være interessant i forhold til en pågående debatt i Den norske kirke om hvem som skal være ledere i den lokale kirken i fremtiden.

Det andre temaet det hadde vært interessant og studert videre, er samhandlingen mellom kirkevergerollen og prestelinjen på regionalt nivå. Hvorfor det er ulike erfaringer på

samhandlingen mellom kirkevergerollen, proster og bispedømmenivå er et tema som kan være aktuelt å forske videre på.

Undersøkelsen om kirkevergerollen som virksomhetsledere i Den norske kirke er unik, og kan ikke overføres til andre organisasjoner. Men de forskjellige funnene i mitt forskningsprosjekt er overførbare i forhold til at institusjonell ledelse er aktuelt i organisasjoner generelt.

## 8 Litteraturliste

Alsvik, Ola 1995. *Fra ombud til "kirkens rådmann*. Historisk del. Oslo: Verbum

Angell, O. H. 2010. *Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja: Diakonen som leiar i kyrkjelyden*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Arnulf, Jan Ketil 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Askeland, Harald 1998. *Ledere og lederroller*. Trondheim: Tapir forlag.

Askeland, Harald 2003. Leder og lederroller. I H. Askeland (Red.), *Ledelse i kirken. Artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.

Askeland, Harald (Rapport 2013/9) *Ledelse og verdiarbeid i praksis*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.

Askeland, Harald 2016. *Ledelse og lederes roller i Den norske kirke*. Oslo: Tidsskrift for praktisk teologi 2 -2016.

Askeland, Harald 2016. *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. VID vitenskapelig høgskole/Det teologiske Menighetsfakultet. Oslo: Akademika forlag.

Birkeland, Erling, Hegstad Harald og Lannem, Turid Skorpe(red) 2012. *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget.

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal 2009. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Busch, Tor 2012. *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dyrkorn, Rigmor& Dyrkorn, Reidulv 2010. *Innføring i Gestaltveiledning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Eide, Solveig Botnen og Berit Skorstad 2013. *Etikk – til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle 2002. *Ledelse på godt og vondt*. Oslo: Fagbokforlaget.

Grimstad, Frank 1995. *Fra ombud til "kirkens rådmann"*. Fremtidsrettet del. Oslo:Verbum.

Grimstad, F. & Askeland, H. (1999). *Den lokale kirkes styrmenn og – kvinner – sitter de ved roret?* Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.

Hauken, Øyvind 2007. *Todelt ledelse i den lokale kirke*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.

- Hennestad, Bjørn W./ Revang Øivind/ Strønen, Fred H. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hougsnæs, M. H. 2003. Legitimitet som leder i kirken. I H. Askeland (Red.), *Ledelse i kirken. Artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Jacobsen, Dag Ingvar 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan 2002 2.utg. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen 2010(4.utg). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon 2010. Oslo: *KA`s lederundersøkelse i 2010*.
- Kirkehaug, Rudi 2013. *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kirkehaug, Rudi 2015. *Lederskap Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kotter, John F. 2009. Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Krogh, Astrid Holmsen 2010. *Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Krogh, Thomas 2009. *Hermeneutikk Om å fortolke og forstå*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, Steinar, Brinkmann Svend 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvalsund, R & Meyer, K.2005. *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Mintzberg, H. (2009). Å jobbe som leder: myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (2 ed., s. 6). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- O`Neill, Michael 1992. *Ethical Dimensions of Nonprofit Administration*. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, Vol 3, No 2, Winter 1992.
- Selznick, Philip 1997 (1957). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Sirris, Stephan 2013. *Pastoral ledelse i praksis*. Masteroppgave Verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmets høgskole.

Skjervheim, Hans 1976. *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.

Skårberg, Bente 2007. *Der linjene møtes*. Oslo: Diakonhjemmets høgskole.

Spurkland, Jan 2013. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Strand, Torodd 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Weber, Max 1971. *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.

Aadland, Einar 2004. *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.

Aadland, Einar 2009: *Kan institusjoner elske?* Oslo: Akribe forlag.

### **Utredninger, Internett, lover:**

Lov om Den norske kirke (Kirkeloven) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31>

Lov om Den norske kirkes ordning. URL: <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1953-04-29-1>

Lov om gravplasser, kremasjon og gravferd (gravferdsloven). URL: URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-32>

Tjenesteordning for proster. URL: <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-04-11-1815>

NOU 1989:7 1989. *Den lokale kirkes ordning*. Oslo. Forvaltningstjenestene Statens trykningskontor.

www.etikkom.no URL: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/d.-forskingsamfunnet-25-33/>

www.kirken.no

www.kirkeradet.no URL: [https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2017/saksdokumenter/km\\_11\\_17\\_forsoek\\_alternativ\\_arbeidsgiverorganisering.pdf](https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/kirkemotet/2017/saksdokumenter/km_11_17_forsoek_alternativ_arbeidsgiverorganisering.pdf)

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1. Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt

#### **Forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt**

En kvalitativ undersøkelse av kirkevergens erfaringer med å være leder i Den norske kirke de siste to tiår.

#### **Bakgrunn**

Ledelsesspørsmålet har vært et tema som jeg har hatt stor interesse av som kirkeverge i Den norske kirke. Ledelsesspørsmålet i Den norske kirke er nå veldig aktuelt i forbindelse med at Stortinget har vedtatt at kirken skal ha en endret relasjon til staten.

Navnet mitt er Mildrid Fiske og har vært ansatt som daglig leder/kirkeverge i Kristiansund kirkelige fellesråd i nærmere 19 år. Jeg har underveis vært opptatt av å utvikle og oppdatere meg faglig gjennom å delta på kurs og etterutdanninger innenfor administrasjon og ledelse. Jeg har mellom annet deltatt i Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon sitt lederutviklingsprogram. Nå er jeg deltidsstudent ved VID høyskole(tidligere Diakonhjemmet høyskole) og skal skrive masteroppgave.

#### **Formål**

Masteroppgaven jeg skriver har som formål å finne ulike utviklingstrekk ved kirkevergerollen som leder i Den norske kirke gjennom de siste tjue årene. Jeg ønsker å undersøke på hvilken måte kirkevergens lederskap og samhandling med andre ledere i Den norske kirke på ulike nivå har utviklet seg. Videre finne utviklingstrekk ved relasjonen mellom ansatte i fellesrådet og kirkevergen som leder.

#### **Utvalg**

Utvalget velges fra kirkeverger over tre bispedømmer. Det er ønskelig med en geografisk spredning, og at både by og land er representert. At begge kjønn er tilnærmet likt representert i utvalget er også ønskelig. Det er planlagt å intervju 6-8 personer, som har vært kirkeverger i omkring pluss minus tjue år.

### **Hva betyr det å delta i studien?**

Studien er en kvalitativ studie og er lagt opp til intervju. Intervjuet vil ha en lengde på ca 1-1 1/2 time. Det er ønskelig at intervjuet tas opp på lydbånd. Spørsmålene vil handle om kirkevergens lederrolle gjennom de siste tjue årene med et spesielt fokus på personalledelse.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli håndtert konfidensielt. Det er bare studenten som har tilgang til personopplysningene. I oppgaven vil opplysninger bli omskrevet slik at de ikke blir kjent igjen av andre.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan trekke deg fra avtalen når som helst uten grunn.

Hvis du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta i studien eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Mildrid Fiske, tlf: 91561657 eller du kan svare meg på e-post: milfisk@online.no. Jeg vil da ta kontakt med deg og avtale tidspunkt og sted for intervju. Jeg er fleksibel og kan reise til den som vil delta. Jeg vil prøve å gjennomføre intervjuene i løpet av desember 2016- januar 2017.

### **Veileder**

Veileder for studieprosjektet er Harald Askeland, VID, Vitenskaplig høyskole(tidligere Diakonhjemmet høyskole). Telefon til Harald Askeland: +47 22 96 37 12 og e-post: harald.askeland@vid.no

### **NSD - Norsk senter for forskningsdata**

Studien er meldt Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata.

Hilsen  
Mildrid Fiske  
Student ved VID

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## **Intervjuguide**

- 1. Innledningsvis vil jeg bruke noen få minutter på uformellprat.**
- 2. Jeg informerer kort om bakgrunnen og formålet med studieprosjektet.**
  - ✓ Jeg forklarer hva intervjuet skal brukes til og om min taushetsplikt.
  - ✓ Jeg forklarer at materialet i intervjuet vil anonymiseres, selv om dette er informert om skriftlig og at det er skrevet under et samtykkeskjema.
  - ✓ Det vil bli stilt spørsmål om noe er uavklart og om informanten har noen spørsmål.
  - ✓ Jeg informerer om at jeg vil skrive referat og at intervjuet blir tatt opp på lydopptaker.
  - ✓ Jeg avklarer om informanten forstår hva samtykket han/hun har skrevet under på.
  - ✓ Avklarer og bekrefter tidsrammen for intervjuet, som er avtalt vil vare maks 1,5 timer.
- 3. Noen generelle spørsmål**
  - ✓ Hvor lenge har du vært i jobben som kirkeverge?
  - ✓ Har du vært kirkeverge i dette fellesrådet hele tiden?
  - ✓ Kan du si litt om hva du legger i ordet/ begrepet ledelse?
  - ✓ Ser du noen forskjeller på administrasjon og ledelse
  - ✓ Hvordan vil du beskrive dine hovedansvarsområder og de oppgaver du ivaretar som kirkelig leder?

## **Hovedspørsmål**

- 4. Kan du si litt om dine erfaringer som leder i Den norske kirke de siste tjue årene?**

### Oppfølgingsspørsmål

- ✓ Tenker du at det er noen forskjeller før og nå i kirkevergerollen?
- ✓ Er det noen områder i lederrollen som har tydelige utviklingstrekk?

- 5. Hvordan har forholdet mellom kirkevergen og fellesrådsansatte utviklet seg i denne perioden?**

### Oppfølgingsspørsmål

- ✓ I hvilken grad tror du at Fellesrådsansatte ser på deg som sin leder?
- ✓ Hvilke type leder tror du ansatte i fellesrådet oppfatter deg som?
- ✓ Har stillingsbeskrivelsene for fellesrådsansatte blitt endret i denne perioden?
- ✓ Har disse endringene påvirket ditt lederskap?
- ✓ Hvordan tror du fellesrådsansatte ser på deg som leder kontra prosten/presten?

**6. Hvordan har samhandlingen mellom kirkevergerollen som leder og prestedtjenesten (sogneprest -prost) utviklet seg i denne perioden?**

Oppfølgingsspørsmål

- ✓ Har forholdet om ulike ansvarsforhold blitt avklart?
- ✓ Er det noen ansvarsforhold som ikke er avklart?
- ✓ På hvilken måte blir ansvarsforhold mellom kirkevergen og presteskabet avklart/oppklart? Kan du eventuelt gi noen konkrete eksempler?

**7. Hva tenker du om legitimitet for kirkevergens lederrolle gjennom de siste to tiårene?**

( definisjon på legitimitet: *Lederen selv og organisasjonen bygger opp en leders legitimitet.*

*Lederlegitimitet handler om å oppnå anerkjennelse i forhold til autoritet og sosial anerkjennelse som leder (Askeland 2003:90)*

Oppfølgingsspørsmål

- ✓ Kan du definere hva du legger i ordet legitimitet?
- ✓ På hvilke områder opplever du legitimitet eller mangel på slik?
- ✓ Hvordan har forholdet til kommuneledelsen utviklet seg i denne perioden?
- ✓ Hvordan har forholdet til menighetsrådene utviklet seg i denne perioden?
- ✓ Hvordan erfarer du at innbyggerne i din kommune ser på deg som leder i Den norske kirke?

**8. Hva tenker du om kirkevergerollen gjennom sitt lederskap har /bidrar til at Den norske kirke utvikler seg som folkekirke både på lokalt og nasjonalt plan.**

Oppfølgingsspørsmål

- ✓ Hvordan tror du kirkevergene har bidratt til å synliggjøre Den lokale kirken?
- ✓ Hvordan tror du kirkevergene har bidratt til tydeligere samhandlinger /dialoger mellom Den lokale kirken/Bispedømmet – kirken sentralt?
- ✓ Har du konkrete eksempler på områder hvor kirkevergene har bidratt i dette?
- ✓ Hvordan vil du beskrive lederjobbens kirkelige karakter?

**9. Oppsummering**

1. Avklaringer om jeg har forstått eller oppfattet om .....
2. Er det mer du ønsker å si om de ulike temaene i intervjuet .....